

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente capítulo engloba aspectos básicos e imprescindibles sobre Auditoría, los tópicos que se comentan a continuación se refieren netamente a conceptos esenciales, estableciéndose estos como cimientos teóricos que coadyuven a las tesis, al momento de poner en ejecución lo investigado.

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las primeras manifestaciones de la Auditoría se descubren desde mucho tiempo atrás, por lo que podemos señalar que es tan antigua como la historia de la humanidad. Fue entonces como consecuencia del desarrollo extraordinario de las sociedades como forma jurídica de las empresas, surgió la necesidad de que la información contable respondiera realmente a la situación patrimonial y económica – financiera de una determinada empresa.

La Auditoría como profesión fue reconocida en Gran Bretaña por la Ley de Sociedades en el año de 1862, en la cual se establecían que las empresas tenían la obligación de aplicar un sistema contable y la necesidad de efectuar una revisión independiente a sus cuentas. A partir del año 1900 se le asignó a la Auditoría, el objetivo de analizar la razonabilidad de los estados financieros.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad, para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. La evolución de la función de Auditoría ha sido continua a lo largo de estos últimos años, caracterizada por el progresivo aumento de atribuciones y responsabilidades, con

el objetivo fundamental de servir cada vez mejor a la dirección de las empresas, como instrumento que asegure la eficiencia de su gestión.

Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la Auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

La Constitución Política de la República del Ecuador, en sus Art. 211 establece que la Contraloría General del Estado realizará Auditorías de Gestión a las entidades y organismos del sector público. El Contralor General del Estado, en el Acuerdo N° 031 –CG, estipula expedir y poner en vigencia un Manual de Auditoría de Gestión para regular el procedimiento y aplicación de normas establecidas para medir la calidad del desempeño de los individuos y de las organizaciones.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra la revisión sistemática de las actividades, en relación a los determinados objetivos y metas, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general consiste en identificar las oportunidades de mejoras, brindando recomendaciones para promover alternativas o acciones correctivas para así maximizar resultados que fortalezcan al progreso de la institución.

Por lo cual esta investigación busca determinar si la Unidad Educativa Experimental Fae N° 5, cumple adecuadamente con las normas, disposiciones legales, y técnicas que son aplicables así como también los elementos de gestión: Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética. Podemos decir que la Auditoría viene a ser el eje fundamental dentro del desarrollo financiero y económico de una institución con la finalidad de poder mejorar su situación financiera con relación a las demás entidades.

La Auditoría de Gestión que se aplicará a la Unidad Educativa Experimental Fae N° 5, proporcionará a la administración recomendaciones precisas para obtener una significativa reducción de costos y aumentar las ganancias con el correcto manejo de sus recursos (humanos – materiales – tecnológicos), buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, logrando cumplir con los objetivos para los que fue creada la Institución.

1.2. GESTIÓN

Es primordial precisar el concepto de Gestión, ya que suele prestarse para confusiones con los términos administración y gerencia, lo esencial de estos tres conceptos es que se refieren a un proceso que implica planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar.

1.2.1. Concepto de gestión.

El enfoque moderno de la Gerencia implica que la Gestión comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajos en equipo, estableciendo los círculos de calidad, aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones. Precisamente, el ámbito de la Auditoría de Gestión cumplirá su cometido imprimiendo y aplicando los nuevos conceptos de Gestión en las organizaciones, en armonía a los tiempos cambiantes del presente siglo.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.

- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

La administración es una de las actividades humanas más importantes, si tomamos en cuenta la acción y efecto de administrar, es gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses, públicos o privados, propios o ajenos para que estos parámetros se cumplan se necesitará en cada empresa o institución de una dirección lógica y eficiente que ayude a la consecución de los objetivos.

Con lo anterior se ha tratado de dejar en claro que los tres conceptos tienen una esencia común que no incluye la operación o ejecución.

Concluimos que la **Gestión** es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervisión y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Conjuntamente comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

1.3. CONTROL

Todo ámbito de la vida, necesita de lineamientos o parámetros que definen a una actividad como normal, imaginemos el mundo sin el control sería un caos, de similar manera sucede con las organizaciones, éstas, deben regirse a normas que les permitan mantener una correcta y sana dirección sobre sus actividades para alcanzar verazmente sus objetivos trazados.

1.3.1. Definición de Control.

Según HERNÁNDEZ, Tomás, **Diccionario de la Lengua Española**, (1998, pág. 22), define al Control como “Cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos”. Según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir, comprobación, intervención o inspección.

Las tesis señalan al Control como un conjunto de mecanismos utilizados para lograr unos objetivos determinados.

1.3.2. Tipos de controles.

Controles directivos; son todos aquellos procedimientos, estructuras funcionales, directrices, políticas y normas estratégicas, emanados desde la más alta gerencia de la empresa con el fin de delimitar la Gestión Estratégica de la organización y que dicha misión esté sincronizada con los objetivos del negocio.

Controles preventivos; son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a prevenir antes de su ocurrencia o materialización, riesgos que puedan afectar la seguridad física y lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones de negocio.

Controles detectivos; son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a detectar la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas que puedan afectar la seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

Controles correctivos; son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a corregir o restaurar un objeto que haya sufrido la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas que afectaron la

seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

Controles de recuperación; son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a recuperar la capacidad de operación, servicio y gestión de negocio frente a la materialización, de los riesgos o acciones indeseadas que afectaron la seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

1.4. CONTROL INTERNO

El Control Interno es el medio más apropiado para que las organizaciones alcancen sus objetivos en un ambiente de eficiencia, honestidad y transparencia, porque se fundamenta en el compromiso de las más altas autoridades para: emitir códigos de conducta institucional y constituirse en ejemplo de su cabal aplicación; cumplir y vigilar el cumplimiento de leyes y normas; cuidar los recursos entregados para ejecutar las actividades; y, asumir la obligación de responder, reportar, explicar o justificar, ante una autoridad superior, los resultados alcanzados frente a los planes establecidos y, las responsabilidades asumidas por su gestión.

1.4.1. Concepto de Control Interno.

Según COOPERS y LIBRAND, (2002, pág. 39) manifiestan que “El Control Interno es importante ya que constituye una de las etapas básicas en el fortalecimiento institucional de las empresas, es un enfoque que contempla las necesidades de ir más allá de la evaluación de los controles internos contables”.

Según ANDRADE, Mario, *Control de los Recursos y los Riesgos- Ecuador*, (2006, pág. 30), define al Control Interno como: “Un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de 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: honestidad y responsabilidad, eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos; y cumplimiento de las leyes y normas.

El propósito del Control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados, no debe ser aislado, sino un todo, relacionado con los planes estratégicos de la empresa y su Gestión Organizacional. Está diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las categorías eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con leyes y normas aplicables.

El Control Interno, es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. Los directivos, la gerencia, auditores internos y otros funcionarios de menor nivel contribuyen para que el sistema funcione con efectividad, eficiencia y economía. Una estructura sólida es fundamental para impulsar el logro de objetivos; y, la eficiencia y economía en las operaciones de la entidad.

Control Interno es un instrumento de Gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a su idoneidad, estructura y eficiencia incumbe en primera instancia al Personal Directivo.

Las investigadoras determinan al Control Interno como el proceso aplicado en la ejecución de las operaciones en toda organización, además es una herramienta y un medio utilizado para apoyar y facilitar la consecución de los objetivos de la organización; con eficiencia, economía, ética, transparencia, protección de los recursos, fiabilidad de la información y cumplimiento de las leyes y otras normativas.

El Control Interno, debe ser adoptado de manera integral por toda la entidad. Esto requiere que quienes dirijan la organización en todos los niveles, tengan la autoridad necesaria para asumir sus responsabilidades y consecuentemente alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo.

1.4.2. El informe COSO

El informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS. (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, por sus siglas en inglés, fue publicado en los Estados Unidos en 1992. Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al Control Interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y honestidad de la gestión efectuada por administradores de recursos públicos y privados.

1.4.2.1. Concepto del COSO

Según WHITTINGTON, Pany, basándose en el COSO (2005, p.213), define al Control Interno así: “Un proceso, realizado por el Consejo de Administración, los Directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos”, en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

A criterio de las autoras de esta investigación, el informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al Control Interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad alcanzar resultados óptimos en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de

informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

La estructura del Control Interno, propuesta por el modelo COSO, identifica cinco componentes interrelacionados:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

Estos componentes se integran en el Proceso de Gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, lo cual permite a los directores ubicarse en el nivel de evaluadores de Sistemas de Control, en tanto que los Gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de Control Interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

- **Ambiente de Control**

Es el elemento que proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control.

Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

- **Evaluación de riesgos**

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:

- Los avances tecnológicos.
- Los cambios en los ambientes operativos.
- Las nuevas líneas de negocios.
- La reestructuración corporativa.
- La expansión o adquisiciones extranjeras.
- El personal de nuevo ingreso.
- El rápido crecimiento.

El enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso de planeación.

- **Actividades de control**

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones, etc. Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.
- Controles detectivos.
- Controles correctivos.
- Controles manuales o de usuario.
- Controles de cómputo o de tecnología de información.
- Controles administrativos.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

- **Información y comunicaciones**

Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

- **Monitoreo**

Los Controles Interno deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir.

Las actividades de monitoreo constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante Auditoría Interna o Externa.

Los Controles Internos se deben implementar en los procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo.

Los controles que hacen que la ejecución sea lenta, son evitados, lo cual puede ser más dañino que no tener controles, debido al falso sentido de seguridad.

Los controles son efectivos cuando en los procedimientos no se les recuerda constantemente de su existencia.

1.4.3. Control de Recursos y Riesgos- Ecuador (CORRE)

El Control de Recursos y Riesgos – Ecuador, más conocido como CORRE, es considerado el estudio a través del cual, se pretende prevenir o identificar oportunamente errores o irregularidades.

1.4.3.1. Concepto del CORRE

Para elaborar el CORRE, se tomó como base técnica los dos estudios realizados por el Committee of Sponsoring Organizations: Informe COSO emitido en 1992; y, la Gestión de Riesgos Corporativos emitido en 2004.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el Ambiente Interno de Control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos.

Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de

administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Según la autoras de la presente investigación, el estudio CORRE constituye un aporte de singular importancia para promover la eficiencia y eficacia en la gestión de los administradores públicos y privados.

Además CORRE por su actualidad, complementa las normas de Control Interno emitidas por los organismos de control y las fortalece, porque pone énfasis en los valores éticos como base para una honesta y transparente gestión, además establece con claridad, las fases que se debe seguir para una adecuada administración de riesgos en las entidades y corporaciones públicas y privadas.

Es esencial la aplicación del estudio CORRE en las actividades corporativas y en general, debería ser aplicado por los empresarios del Ecuador que están preocupados por el control de sus organizaciones; Asimismo recomendar el uso de este documento como herramienta de formación profesional utilizada por profesores y estudiantes universitarios.

1.5. AUDITORÍA

Aunque los objetivos y conceptos que guían las Auditorías de hoy en día eran casi desconocidos en los primeros años del siglo XX, se han realizado Auditorías de diferentes tipos a través de la historia registrada del comercio y finanzas de los gobiernos. Desde tiempos medievales, y durante la Revolución Industrial, se realizaban Auditorías para determinar si las personas en posiciones de responsabilidad oficial en el gobierno y en el comercio estaban actuando y presentando informes en forma honesta.

De ahí el surgimiento de la Auditoría, el cual está muy relacionado con la existencia de la Contabilidad, uno de los objetivos de esta última es mostrar información necesaria a los usuarios tanto internos como externos que les permita

tomar decisiones acertadas, tales exigencias, conllevan a la necesidad de contar con personal que asegure que la Contabilidad se encuentra en armonía con sus Principios Generalmente Aceptados. Esta seguridad solamente pueden darla personas que sean competentes para revisar la información, libres de prejuicios e independientes de quienes la prepararon. Esta revisión se la conoce generalmente como Auditoría.

1.5.1. Concepto de Auditoría.

Existen diversos conceptos de Auditoría pero todos coinciden en los aspectos fundamentales:

Según HOLMES: "La Auditoría es la comprobación científica y sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objetivo de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, mostrar la verdadera situación financiera y certificar los estados que se rindan".(pág. 89).

Según HEVIA, Eduardo nos dice "Es una función de dirección, cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el Control Interno de las empresas para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión".(pág. 41).

A criterio de las autoras de esta investigación, Auditoría, en su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional, administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados, que las políticas, lineamientos establecidos han sido observados, respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas, reglamentarias. En general, es evaluar la forma como se administra y opera teniendo un máximo aprovechamiento de los recursos.

Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control, supervisión que contribuye a la creación de una cultura, disciplina de la organización, permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes. De lo anterior concluiremos que:

Existe más de una definición de Auditoría, sin embargo, hay aspectos que son importantes y se repiten en cada una de ellas:

- a) Es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda Auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el Auditor debe cumplir, para recopilar la información necesaria para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.
- b) La evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, esto quiere decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.
- c) La evidencia que debe obtener el auditor consiste en una amplia gama de información y datos que lo puedan ayudar a elaborar su informe final. Esta definición no es estricta en cuanto a la naturaleza de la evidencia que se ha revisado, más bien nos indica que el auditor debe usar su criterio profesional para saber cual de toda la evidencia que posee es la apropiada para el trabajo que está ejecutando, él debe considerar cualquier elemento o dato que le permita realizar una evaluación objetiva y expresar un dictamen profesional.
- d) Los informes a los cuales hacen mención las definiciones, no solo se refiere a las actividades económicas, es decir, informes financieros de la

empresa, sino que también se puede aplicar criterio profesional para poder relacionarlo con otras actividades de interés personal.

El Auditor debe realizar una evaluación y un informe de los acontecimientos revisados, para ello debe acogerse a principios establecidos. Debe conocer claramente los principios aplicados en cada informe que emita, también debe poseer la capacidad suficiente para determinar que dichos principios han sido aplicados de manera correcta en cada situación.

Lo más común es que el auditor realice su trabajo de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), sin embargo en algunas ocasiones los principios apropiados son algunas leyes, reglamentos, convenios contractuales, manuales de procedimientos y otras disposiciones establecidas por una autoridad competente en el tema.

Como ya hemos visto anteriormente la Auditoría es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido.

1.5.2. Importancia de Auditoría.

La Auditoría es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones que se vinculen con este proceso, ya que es una forma eficaz de evitar posibles irregularidades y malas praxis en los procesos dentro de un período fiscal, observando en el área a evaluar, la descripción de la deficiencia encontrada, las causas del problema, las consecuencias de la debilidad encontrada y de ser posible su cuantificación, como también los correctivos pertinentes a muy corto plazo y de manera oportuna.

Otra perspectiva valiosa de la Auditoría, es que brinda seguridad a los clientes, ya que reciben respuestas rápidas de las incidencias que tienen las operaciones en su

patrimonio, como también sirve de fuente para prevenir y descubrir errores y fraudes a tiempo.

Sin olvidar el aspecto social, sirve como base para realizar una revisión óptima de los procesos en base a las normas de la empresa, lo que brindará una mejor distribución del trabajo que el personal realiza.

Asimismo, en lo referente a los sistemas de información, ofrece sugerencias de procedimientos de trabajo, en los cuales existan una posible optimización, para un mejor uso de la información, que a su vez, simplifica el tiempo y se logran resultados más eficaces, necesarios en el trabajo cotidiano del personal de la organización.

Las autoras de la presente investigación señalan que las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Una Auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

1.5.3. Objetivo de Auditoría

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

1.5.4. Finalidad de Auditoría

La Finalidad de Auditoría permite la indagación y determinación de las actividades que realizan en una empresa.

Los fines de la Auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado.

Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado reidual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Examen para compra de una empresa(cesión patrimonial)
 - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

Los variadísimos fines de la Auditoría muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

1.5.5. Características de Auditoría

La Auditoría examina en forma detallada cada aspecto relevante de la organización, por lo que en la determinación de las características se debe considerarse lo siguiente:

- Es objetiva: significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que

estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.

- Es Sistemática y profesional: La Auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conoedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las Normas de Auditoría establecidas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y al Código de Ética Profesional del Contador Público.

El desarrollo de la Auditoría se lleva a cabo cumpliendo en forma estricta los pasos que contienen las fases del proceso de la Auditoría: Planeación, Ejecución e Informe.

- Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen) que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y debilidades tendientes a la mejora de las debilidades encontradas.

Las investigadoras concluyen que la Auditoría debe ser realizada en forma analítica, sistémica y con un amplio sentido crítico por parte del profesional que realice el examen. Por tanto no puede estar sometida a conflictos de intereses del examinador, quien actuará siempre con independencia para que su opinión tenga una verdadera validez ante los usuarios de la misma.

Todo ente económico puede ser objeto de auditaje, por tanto la auditoría no se circunscribe solamente a las empresas que posean un ánimo de lucro como erróneamente puede llegar a suponerse. La condición necesaria para la Auditoría es que exista un sistema de información. Este sistema de información puede pertenecer a una empresa privada u oficial, lucrativa o no lucrativa.

La Auditoría es evaluación y como toda evaluación debe poseer un patrón contra el cual efectuar la comparación y poder concluir sobre el sistema examinado. Este patrón de comparación obviamente variará de acuerdo al área sujeta a examen. Para realizar el examen de Auditoría, se requiere que el auditor tenga un gran conocimiento sobre la estructura y el funcionamiento de la unidad económica sujeta al análisis, no sólo en su parte interna sino en el medio ambiente en la cual ella se desarrolla así como de la normatividad legal a la cual está sujeta.

El diagnóstico o dictamen del auditor debe tener una intencionalidad de divulgación, pues solo a través de la comunicación de la opinión del auditor se podrán tomar las decisiones pertinentes que ella implique. Los usuarios de esta opinión pueden ser internos o externos a la empresa.

1.5.6. Tipos de Auditoría

1.5.6.1. Auditoría Interna

La Auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las Auditorías Internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la Auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros.

1.5.6.2. Auditoría Externa

La Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el Control Interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización. Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

1.5.6.3. Diferencia entre Auditoría Interna y Externa

La Auditoría Externa se puede definir como un servicio público prestado por profesionales calificados en contaduría, que consiste en la realización según normas y técnicas específicas, de una revisión de los estados financieros de la empresa, a fin de expresar su opinión independiente sobre si tales estados

presentan adecuadamente la situación económica - financiera de dicha empresa en un momento dado, sus resultados y los cambios en ella habidos durante un periodo determinado, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La Auditoría Interna se lleva a cabo con personas pertenecientes a la misma plantilla, mientras que la externa exige, como condición esencial a la misma y de su credibilidad, que los profesionales que la realizan no formen parte de la empresa auditada, es decir, que sean totalmente independientes de ella y de sus cuadros directivos.

El objetivo de la Auditoría Externa es expresar una opinión sobre los estados financieros de la empresa auditada, referida a un ejercicio determinado, mientras que los objetivos de la Auditoría Interna son múltiples y variados, no limitándose al área económica – financiera, porque la función de Auditoría Interna contempla todo el campo de operaciones y actividades de dicha empresa.

Por último, la realización de los trabajos de Auditoría Externa se desarrolla de acuerdo con normas y procedimientos internacionales homologados que no suelen ser substancialmente alterados ni modificados, mientras que los procedimientos de Auditoría Interna son mucho más flexibles y dependen, en cada caso, de la empresa, sus dirigentes y de los propios responsables de auditoría interna.

1.5.7. Clasificación de la Auditoría

A la Auditoría se la puede clasificar de la siguiente manera:

Por el Campo de Acción

1.5.7.1. Auditoría Administrativa.- Parte esencial del proceso administrativo, porque sin control. Los otros pasos del proceso no son significativos, la Auditoría trabaja juntamente con la administración como parte integral dentro del proceso.

La Auditoría Administrativa surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

La Auditoría Administrativa es parte fundamental que permite cuantificar los errores administrativos que se están cometiendo y poder corregirlos oportunamente.

1.5.7.2. Auditoría de Sistemas.- Su finalidad es el examen, análisis de los procedimientos administrativos y de los Sistemas de Control Interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos, métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien realizados estos funcionan correctamente, la Auditoría de sistemas analiza con la intención de mejorar su eficiencia y eficacia.

1.5.7.3. Auditoría Económico – Social.- Su objetivo es evaluar la aportación que la empresa hace al progreso humano o ponderar el cumplimiento de su responsabilidad social.

1.5.7.4. Auditoría Medioambiental.- Su objetivo primordial consiste en la cuantificación de los logros y la posición medioambiental de una organización.

1.5.7.5. Auditoría Financiera.- Es el examen y verificación de los Estados Financieros realizados por un auditor independiente con la finalidad de emitir una opinión técnica y profesional de estos informes

La Auditoría de Estados Contables consiste en su examen por parte de un profesional independiente, con el propósito de emitir una opinión técnica sobre los mismos.

De lo anteriormente descrito el propósito de la Auditoría Financiera, es expresar opiniones sobre los estados financieros, el cumplimiento de leyes, mejorar la gestión financiera y el control interno formulando un dictamen profesional.

1.5.7.6. Auditoría de Gestión.- Es considerado como el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública o privada, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma económica, eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

1.6. AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.6.1. Concepto de Auditoría de Gestión

Según la **Contraloría General del Estado**, en su obra Manual de Auditoría de Gestión, 2da. Edición, (Pág. # 36) define a la Auditoría de Gestión como:

"El examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficacia en el uso de los recursos disponibles. Establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras y bienes ofrecidos, y el impacto socio económico del derivado de sus actividades."

Según **MALDONADO**, Milton en su obra Auditoría de Gestión año 2001, 1ra. Edición, (Pág. # 14) señala lo siguiente: "Examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno."

Según **PARREÑO CANTOS**, Jorge, Manual de Auditoría de Gestión, 1era Edición año 2006, (pag.8) "Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos".

De acuerdo a las definiciones dadas las investigadoras consideran que la Auditoría de Gestión es el proceso de diagnosticar, normalizar y auditar los límites administrativos de todas las áreas de una determinada empresa u organización con la finalidad de llegar a medir los principios de eficiencia, equidad, efectividad, economía, ecología, ética empresarial, equilibrio presupuestario, ya que a través de estos parámetros se puede llegar a evaluar la situación económica y financiera con relación a otras empresas.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que Auditoría de Gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Se manifiesta que la Auditoría de Gestión pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan

generando en la empresa una vigorosa actividad que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta Auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, le permita lograr una sistematicidad y orden que se obtenga los mejores resultados en el período lo más breve posible.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas;
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

1.6.2. Importancia de la Auditoría de Gestión

Según J.CASHIN-P. NEUWIRTH-J. Levy, Enciclopedia de la Auditoría (Edición 1992 Pág.10), cita: “La Auditoría de Gestión es fundamental dentro del desarrollo de la Auditoría con Enfoque Integral, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración no sólo de lo que paso sino del presente y de la proyección en el futuro”.

Esto implica que si bien es cierto debemos analizar el logro de los objetivos en un período determinado también evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que la entidad pueda tomar correctivos y generar valor agregado al realizar un control en tiempo real.

Las empresas públicas no buscan obtener una rentabilidad determinada sino que su objetivo se concentra en incrementar el bienestar colectivo, mediante la prestación de un servicio público, o la construcción de una infraestructura física para uso de la comunidad, por tanto una buena gestión garantiza que los recursos asignados son utilizados correctamente para el cumplimiento de los objetivos socialmente aceptados.

1.6.3. Alcance de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o parte de ella, es decir por ejemplo puede acoplar a un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

En conclusión se puede decir que la aplicación de una Auditoría de Gestión se puede desarrollar a nivel de toda la empresa o se puede limitar a áreas específicas de análisis, esto se daría de acuerdo al criterio profesional del Auditor o al pedido de la máxima autoridad hacia la Contraloría.

1.6.4. Objetivos de la Auditoría de Gestión.

A criterio de las investigadoras los objetivos de la Auditoría de Gestión son varios, pero en si su esencia predominará en todas y cada una de las concepciones siguientes:

La Auditoría de Gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de

efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El objetivo de la Auditoría de Gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La Auditoría de Gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados. Así como si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

1.6.5. Características de la Auditoría de Gestión

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.

1.6.6. Metodología de la Auditoría de Gestión

Etapas de la Auditoría de Gestión.

1.6.6.1. Exploración y Examen Preliminar: Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento;
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo.
- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos. Comprobar el cumplimiento de los Principios del Control Interno.
- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno.

- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones así como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, Técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas.
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.
- Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la Auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

1.6.6.2. Planeamiento

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la Auditoría, que deberá incluir, entre otro:

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:

- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar
- Definición de los objetivos específicos de la Auditoría.

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

- Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará.
- Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener.
- Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las cinco "E'S" [Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología y Ética]. Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de Auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la Auditoría, así como el presupuesto.

1.6.6.2.1 Elementos de Gestión

Economía.- Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

Eficiencia.- Es la relación entre los bienes adquiridos - producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia.- Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

Ecología.- Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas de los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

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 vigentes de una sociedad.

1.6.6.3. Ejecución

En esta etapa se aplican las metodologías determinadas para la mediación de las cinco "E'S", es decir en donde se ejecuta propiamente la Auditoría, para lo que se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:
 - ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
 - ✓ Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
 - ✓ Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
 - ✓ Presentar especial atención para que la Auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento. El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría debidamente facultado; y determinar en detalle el grado de cumplimiento de las cinco "E'S", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

1.6.6.4. Informe

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

1. **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
2. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 5 " E'S" y su interrelación.
3. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
4. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
5. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos),

así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

6. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

1.6.6.5. Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las cinco "E'S", realiza una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

Por lo tanto, esta fase el seguimiento mediante la evaluación al cumplimiento de las acciones correctivas, es decir, se sustenta el valor agregado del trabajo del auditor. El impacto que busca la labor de Auditoría de Gestión, es que las organizaciones mejoren su gestión integral.

CAPITULO II

2.1. INTRODUCCIÓN

El proceso educativo es, por sus características de interacción, un hecho eminentemente dialéctico. Las propuestas de ayer se alimentan con las acciones de hoy y proyectan cambios e innovaciones a aplicarse mañana a fin de mejorar y optimizar su constante labor. Para ello cada institución debe analizar su situación interna y externa a fin de promover los cambios que se requieran, tomando en cuenta las competencias académicas, técnicas y valorativas que debe poseer el individuo para desenvolverse en la sociedad.

La Unidad Educativa FAE N° 5 es una entidad en proceso de crecimiento, por lo que requiere solidificar los lineamientos pedagógicos y administrativos que le permitan consolidarse como una de las instituciones educativas de mayor prestigio en la región.

Bajo estas consideraciones, se pretende con este proyecto, analizar la gestión de toda la Institución, para realizar recomendaciones que ayuden a resolver conflictos en áreas críticas que requieran atención.

2.2. BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N°5

Con la clara visión de entregar a la niñez y juventud de Cotopaxi, sin distingos de razas, religiones, estratos sociales o filiaciones políticas, una educación de calidad, fundamentada en el rescate de valores éticos, morales y cívicos y a la luz de los continuos cambios científicos y tecnológicos, nace en septiembre de 1991 la Unidad Educativa FAE N° 5 de la ciudad de Latacunga, bajo la denominación

inicial de Jardín-Escuela “Los Aguiluchos” a través del Programa Nacional de Educación no Convencional.

Fue la entonces Base Aérea Cotopaxi, hoy Ala de Investigación y Desarrollo N°12, la que albergó a esta naciente institución, que poco a poco fue adquiriendo un bien ganado prestigio dentro y fuera de la provincia y del centro del país.

El empuje y trabajo dedicado de autoridades, docentes, padres de familia y alumnos llevó a que paulatinamente se vayan incrementando cada uno de los años de Educación Básica correspondientes a los Niveles Pre primario y Primario; y, mediante Acuerdo Ministerial N° 1183 de fecha 24 de marzo de 1998, el plantel es elevado a la categoría de UNIDAD EDUCATIVA con el carácter de EXPERIMENTAL tras la aprobación de las Innovaciones Curriculares aplicadas en los cinco planteles de educación regular regentados por la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

2.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Tipo de Investigación

Este trabajo de investigación será del tipo elemental, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que la Auditoría de Gestión sea tomada en cuenta como un instrumento efectivo para verificar la economía, eficiencia, eficacia y transparencia de la Gestión Institucional.

La investigación a realizar será del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto se describirá las políticas, criterios, procesos y procedimientos de la Auditoría de Gestión. Por ende también será de forma aplicada ya que ésta se caracteriza por su interés en la experiencia, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos, para poder formar, proceder, edificar y transformar, dando solución al problema y al mismo tiempo ayudar a conservar una mejor

organización, buscando cotejar la teoría con la realidad actual de la Institución Educativa.

2.3.2. Metodología

La metodología se define como la ciencia del método, según el diccionario, es un modo razonado de obrar o hablar, aplicado en forma habitual. En este sentido, la metodología propuesta es un conjunto armónico de métodos debidamente estudiados para el desarrollo de la Auditoría de Gestión. Es un programa de acción, un camino a utilizar para el logro, de los objetivos de la evaluación.

Una metodología propia para la Auditoría de Gestión, es necesaria para un mejor aprovechamiento de los recursos, pues una buena metodología permite aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro.

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al investigador a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

2.3.3. Métodos de la Investigación

En esta investigación se utilizará los siguientes métodos:

Descriptivo.- Por cuanto se describirá el proceso, procedimientos e informe, así como la asesoría y seguimiento de la auditoría integral que se aplicaría para verificar la economía, eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión institucional.

Inductivo.- Se lo utilizará para inferir la información de la muestra en la población de la investigación.

Analítico.- Para estudiar cada variable, indicador y resultado obtenido para ser considerado como parte del trabajo de investigación.

Histórico- lógico.- Este método será aplicado para estudiar la evolución y desarrollo del objeto de estudio y propiciar una concatenación lógica de las tareas científicas realizadas.

Abstracción.- Para comprender el objeto de estudio, descubriendo el nexo esencial del conocimiento en la Auditoría de Gestión.

2.3.4. Técnicas de recopilación de datos

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán las siguientes:

Entrevistas

Esta nos permitirá conversar directamente con los Directivos de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5, para determinar las fortaleza y debilidades en el accionar de la gestión institucional.

Observación

Permitirá tener un concepto claro de los acaecimientos y las circunstancias que atraviesan los Recursos Humanos de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5, del Cantón Latacunga.

En la indagación se tomará como técnica a la observación participante porque permite al investigador incorporarse a la cultura o contexto en los archivos y documentos elaborados durante el período de indagación.

Encuestas

Se aplicará a los Recursos Humanos de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5, con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación

Análisis documental

Se utilizará esta técnica para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

2.3.5. Instrumentos de Recopilación de Datos.

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los siguientes:

Cuestionarios.- Este instrumento contiene las preguntas que se realizarán como parte de la encuesta.

Guía de análisis documental.- Este instrumento contiene la ruta para analizar la información que luego será considerada en la investigación.

2.3.6. Técnicas de análisis

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos

2.3.7. Técnicas de procesamiento de datos

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- Ordenamiento y clasificación

- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel

2.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN (FODA).

GESTIÓN EDUCATIVA (ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Aval de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. - Rectorado ejercido por un oficial de la Fuerza Aérea. - Asesoramiento y control de la Dirección de Educación FAE. - Diseño organizacional óptimo. - Manejo Administrativo secuencial entre niveles. - Comprometimiento con la filosofía Institucional. - Contar con la asignación de cuatro partidas presupuestarias del Ministerio de Educación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marco Normativo no definido - Inestabilidad del Rector. - Falta de secuencia en políticas administrativas. - Escasez de recursos financieros para la consecución de proyectos de desarrollo pendientes. - Falta de estandarización en procesos administrativos. - Falta de integralidad en los Sistemas Contables, Escolástico, Pensiones y Activos Fijos. - Falta de socialización y análisis de las normativas administrativas vigentes en relación a funciones y tareas. - Infraestructura insuficiente para atender la demanda educativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas estratégicas con el I.T.S.A. y otras Instituciones de Educación Superior. - Facilidades logísticas brindadas por la Fuerza Aérea Ecuatoriana. - Contar con el apoyo de las Instituciones Públicas del sector. - Contar con una buena aceptación en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca relación con otras Instituciones Educativas. - Proliferación de Centros Educativos de similares características. - Falta de coordinación previa de los estamentos superiores. - Condiciones geográficas de riesgo permanente de la ciudad. - Cierre de vías de acceso sur por parte de autoridades del I.T.S.A.

ÁMBITO DOCENTE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal docente especializado en cada Área. - Predisposición, compromiso y voluntad para el trabajo. - Apertura al cambio e innovación. - Actualización y capacitación permanente en el modelo pedagógico Vigente, y otros ámbitos. - Distribución del tiempo acorde con la planificación académica. - Sistema pedagógico innovador. - Responsabilidad docente. - Ínter funcionalidad. - Equipo de capacitación interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acumulación de carga horaria. - Falta de integración por la separación de ambientes. - Inestabilidad laboral (contrato anual). - Falta de recursos didácticos para su utilización. - Desconocimiento sobre algunas políticas de la Institución.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - “Calidad de empleado civil de la FAE.” - Posibilidad de inserción a otras instituciones que oferten mayor remuneración. - Convertirse en capacitador hacia otras instituciones. - Estar inmersos en la ejecución del proyecto de bilingüismo del plantel. - Participar en convenios de capacitación y formación interinstitucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de ofertas de capacitación en áreas de especialización. - Poca relación con otras comunidades educativas - Supresión de partidas presupuestarias - No reconocimiento del tiempo de servicio por parte del Ministerio de Educación.

2.5. APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Caracterización

En este capítulo se recopiló información de campo a través de entrevistas, encuestas y observación al personal de la Unidad Educativa Experimental Fae N°5, con la finalidad de obtener resultados relevantes que permitan dar respuestas a incógnitas planteadas.

Es importante que una organización participe en equipo, permitiendo conocer claramente si los objetivos, metas proyectadas se han desarrollado con sinergia y su comportamiento ha dado resultados positivos, admitiendo ser competitivos cada día, proporcionando un servicio de calidad; liderando ampliamente el campo ocupacional.

2.5.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA REALIZADA A LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Msc. Mayor. Fernando Vásquez Méndez

RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N°5

- 1. Explique de qué manera se desarrolla el trabajo en los departamentos Administrativo, Directivo y Personal Docente.**

Se los trata de desarrollar aplicando Órgano Regular, para que cada departamento cumpla con eficacia y eficiencia sus funciones pero lamentablemente no se lo realiza, por falta de administración logística.

- 2. ¿Qué piensa acerca de la nueva Ley de Educación y la Actualización Curricular?**

Esta muy ambigua, no nos define si somos enteramente fiscales o si somos fisco misional. Además la actualización curricular creo que puede ser aplicada únicamente en beneficio del estudiantado.

- 3. ¿Cómo Autoridad Institucional conoce cuales son las falencias Administrativas, académicas y laborales?**

Se las conoce: en lo referente Administrativo falta un Administrador logístico; en lo Académico la rotación de profesores afecta de manera drástica la formación del alumnado; y en lo Laboral la escasez de personal docente.

- 4. ¿Qué medidas opta usted cuando se presenta un problema dentro de la Unidad Educativa?**

Depende del tipo de problema, pero se busca inmediata solución de acuerdo a la organización, si compete al Rectorado, al Consejo Directivo o a los Directivos.

5. ¿Cree qué se debe analizar únicamente las áreas críticas de la Institución?

No, sino se debe analizar a todo el conjunto para obtener soluciones efectivas.

6. ¿De qué manera se distribuye los recursos económicos dentro de la Unidad Educativa?

85% en sueldos y salarios / 15% en mantenimiento y logística

7. ¿Conoce qué clase de Auditorías se han efectuado en la Institución?

Solamente Auditorías Financieras y de Obras de Ingeniería.

8. ¿Conoce los beneficios que brinda el realizar una Auditoría de Gestión?

Si, evalúa la eficiencia, eficacia y economicidad en el manejo de recursos para la toma de decisiones pertinentes.

9. Considera usted necesaria la realización de una Auditoría de Gestión en vuestra institución?

Si, para conocer el grado de eficiencia y eficacia con que se maneja los recursos disponibles y lograr los objetivos previstos.

10. ¿Por qué no se han realizado una Auditoría de Gestión en la Unidad Educativa FAE N°5?

Porque todavía no tenemos un marco legal sólido.

VICERRECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N°5

1. Explique de qué manera se desarrolla el trabajo en los departamentos Administrativo, Directivo y Personal Docente.

Lamentablemente no existe una adecuada administración logística, se tiene que aplicar una administración descentralizada para todos los departamentos.

2. ¿Qué piensa acerca de la nueva Ley de Educación y la Actualización Curricular?

No detalla con exactitud a donde nos pretende llevar en la parte laboral. En cuanto a la educación a logrado bajar su calidad.

3. ¿Cómo Autoridad Institucional conoce cuales son las falencias administrativas, académicas y laborales?

- Centralizada las funciones * Inestabilidad del personal
- Desconocimiento del Modelo de Gestión

4. ¿Qué medidas opta Usted cuando se presenta un problema dentro de la Unidad Educativa?

Se busca una resolución inmediata, con todos los actores involucrados.

5. Cree qué se debe analizar únicamente las áreas críticas de la Institución?

No, es pertinente ir departamento por departamento para identificar todas las falencias y luego tomar decisiones, como Institución.

6. ¿De qué manera se distribuye los recursos económicos dentro de la Unidad Educativa?

De acuerdo al POA (Plan Operativo Anual) del año en curso.

7. ¿Conoce qué clase de Auditorías se han efectuado en la Institución?

Únicamente Auditorías Financieras.

8. ¿Conoce los beneficios que brinda el realizar una Auditoría de Gestión?

Sí, pero el más importante para mí, es la correcta evaluación del grado de eficiencia y eficacia de todo el personal, para identificar posibles trabas.

9. Considera usted necesaria la realización de una Auditoría de Gestión en vuestra institución?

Por supuesto, es una excelente iniciativa.

10. ¿Por qué no se han realizado una Auditoría de Gestión en la Unidad Educativa FAE N°5?

Para muchos no le dan la importancia que se merece o porque es la parte más débil de las instituciones en general.

Lic. Susana Torres

DIRECTORA NIVEL PRIMARIO DE LA U.E.E. FAE N°5

- 1. Explique de qué manera se desarrolla el trabajo en los departamentos Administrativo, Directivo y Personal Docente.**

En el departamento administrativo se desarrolla el trabajo mediante procesos regulados por los directivos, los mismos que se rigen por las normativas del Comando de Educación y Doctrina FAE.

- 2. ¿Qué piensa acerca de la nueva Ley de Educación y la Actualización Curricular?**

El soporte referencial del Proyecto Educativo es el resultado de la convergencia del enfoque del Modelo Pedagógico Conceptual complementado con el Diseño Curricular por Competencias.

- 3. ¿Cómo Autoridad Institucional conoce cuales son las falencias administrativas, académicas y laborales?**

Es obvio, concuerdo con mis colegas que nuestro desacierto principal proviene en la falta de administración de nuestros recursos, lo cual afecta drásticamente los tres enfoques.

- 4. ¿Qué medidas opta Usted cuando se presenta un problema dentro de la Unidad Educativa?**

La serenidad ante todo, para poder ser justa y solucionarlo de una manera equilibrada a las partes afectadas.

5. ¿Cree qué se debe analizar únicamente las áreas críticas de la Institución?

Por supuesto que NO, la institución siempre se ha manejado como una Unidad por ende todos somos partícipes y actores de lo acertado y de las falencias.

6. ¿De qué manera se distribuye los recursos económicos dentro de la Unidad Educativa?

Principalmente van destinados a sueldos y salarios del personal y luego se distribuye según las necesidades prioritarias.

7. ¿Conoce qué clase de Auditorías se han efectuado en la Institución?

Solo Auditorías Financieras efectuadas por el Comando de Educación y Doctrina.

8. ¿Conoce los beneficios que brinda el realizar una Auditoría de Gestión?

Francamente, desconozco del tema, lo relaciono con Auditoría Administrativa.

9. ¿Considera usted necesaria la realización de una Auditoría de Gestión en vuestra institución?

Claro, sin con ello se pretende mejorar nuestra labor.

10. ¿Por qué no se han realizado una Auditoría de Gestión en la Unidad Educativa FAE N°5?

Porque nosotros nos regimos por los lineamientos y disposiciones del COED.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA REALIZADA A LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN

En la entrevista realizada al Rector de la Unidad Educativa Experimental FAE N° 5 , Msc. Mayor Fernando Vásquez Méndez, inicia manifestando que el cumplimiento de las obligaciones de los diferentes departamentos se los realiza mediante el Órgano Regular, adjunta a su comentario sobre la Nueva Ley de Educación misma que si a bien se acierta no tiene una definición concreta; en cuanto al desempeño de las funciones aduce que existe un cierto grado de dificultad en el campo administrativo, académico y en lo laboral la escases de personal docente, los recursos existentes en la institución están distribuidos de forma equitativa en sueldo, salarios, mantenimiento y logística. Dentro del desarrollo educativo de la Institución solamente se han realizado Auditorías Financieras y de Obras de Ingeniería es por esta razón que considera necesaria la aplicación de una Auditoría de Gestión para medir la eficiencia y eficacia de esta manera alcanzar los objetivos propuestos en beneficio de la Comunidad Educativa.

Por su parte el Lic. Danilo Albán Saltos que cumple la función de Vicerrector de la Unidad Educativa Experimental FAE N° 5, argumenta que la administración no es del todo transparente para todos los departamentos, con respecto a la Nueva Ley de Educación considera que se ha disminuido su calidad, en cuanto a las falencias administrativas, académicas y laborales detalla con exactitud lo siguiente:

- Inestabilidad Personal
- Centralizada las Funciones
- Desconocimiento del modelo de gestión

Mismas causas que generan inconvenientes en el desarrollo educativo pero se busca una solución con los actores involucrados a través del Órgano Regular, en lo que respecta a la realización de una Auditoría deduce que únicamente se han

ejecutado Auditorías Financieras y que es necesario sí una Auditoría de Gestión, pero que la forma mas viable objetivamente es la evaluación del grado de eficiencia y eficacia de todo el personal.

De la misma manera la Lic. Susana Torres, Directora del Nivel Primario de la Unidad Educativa Experimental FAE N° 5, menciona que el desempeño de las funciones en los diferentes departamentos se los lleva a cabo mediante procesos regulados por los directivos los mismos que se rigen a las Normativas de Educación y Doctrina FAE, en relación a la Nueva Ley de Educación hace referencia que el Sistema Educativo esta basado a través de proyectos complementando con el diseño curricular por competencias, con respecto a las debilidades administrativas manifiesta que son muy notorias y el punto mas notorio es la administración de los recursos, al preguntar si se debe analizar únicamente las áreas criticas menciona que en si todos los departamentos deben cumplir un proceso de evaluación ya que esto ayudara a mejorar sus labores.

2.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 5.

1.- ¿Los Directivos planifican una buena distribución de los recursos financieros de la Unidad Educativa de acuerdo a las necesidades de la misma?

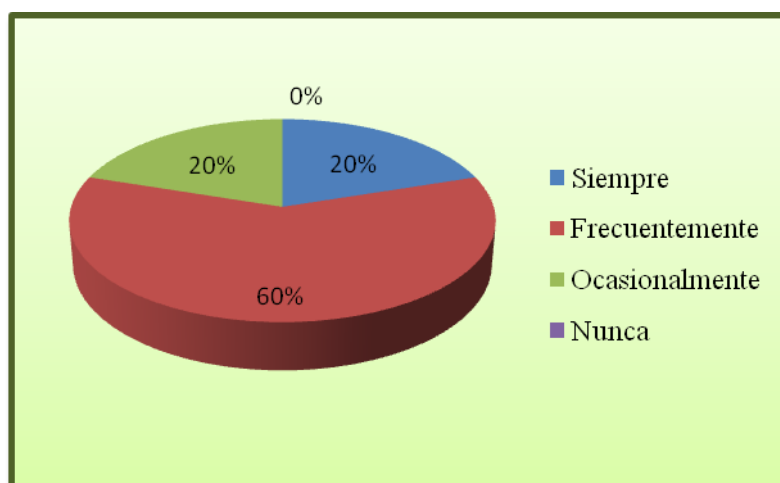
CUADRO N° 2.1

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	20%
Frecuentemente	3	60%
Ocasionalmente	1	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

GRAFICO N° 2.1

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

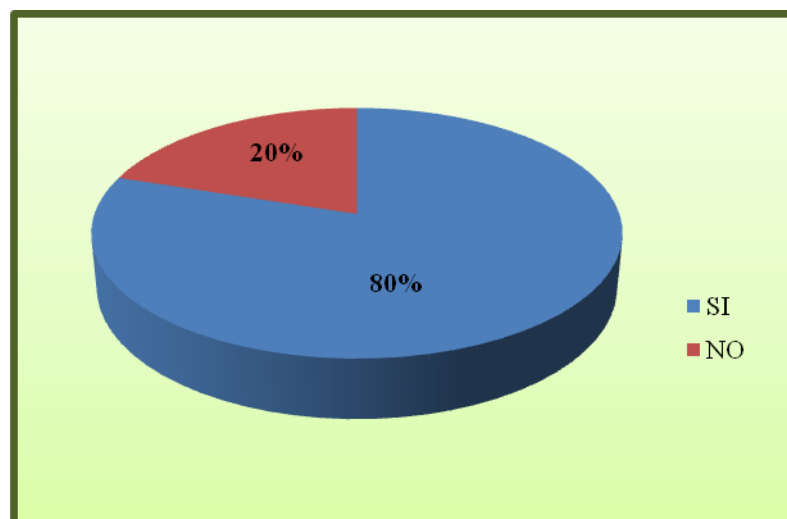
Del 100% de encuestados el (60%) indica que los directivos planifican frecuentemente los recursos financieros, el (20%) manifiesta que la planificación se da siempre, y el restante (20%) señala que una adecuada planificación y distribución de los recursos financieros se da ocasionalmente pues su presupuesto anual debe ajustarse a los lineamientos que son impuestos en el Comando de Educación y Doctrina (Ministerio de Defensa – Quito).

2.- ¿Gracias a los recursos financieros, la Institución, cuenta con laboratorios equipados y espacio físico acorde a las necesidades y requerimientos de la sociedad?

CUADRO N° 2.2
INSTALACIONES ADECUADAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

GRAFICO N° 2.2
INSTALACIONES ADECUADAS



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, el (80%) opina que si, que gracias a los recursos financieros obtenidos por la recaudación de pensiones es posible realizar mantenimiento, mejoras, y equipamiento a la Institución; y el restante (20%) manifiesta que no, pues los recursos y la infraestructura que poseen es exclusivamente, gracias a las autogestiones realizadas por los directivos al Comando de Educación y Doctrina Fae y Base Aérea Cotopaxi, los cuales desde sus inicios han apoyado incondicionalmente a la Unidad Educativa.

3.- ¿Conoce Usted los procedimientos administrativos que involucra la gestión en la Institución?

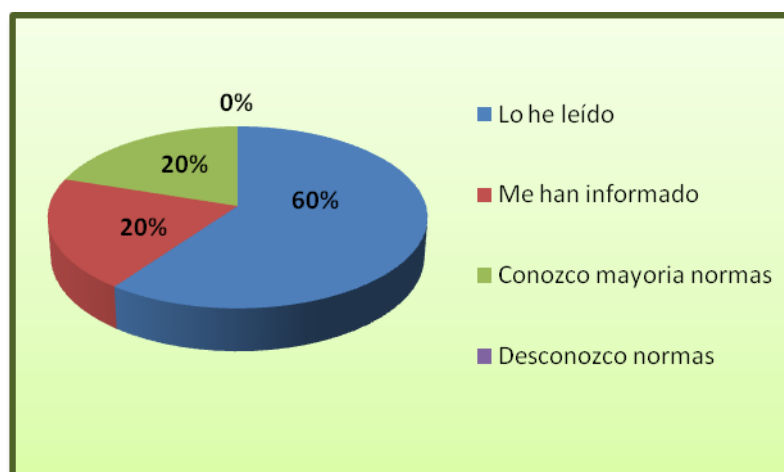
CUADRO N° 2.3

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si, he leído	3	60%
Si, me han informado	1	20%
Conozco mayoría de normas	1	20%
Desconozco mayoría de normas	0	0%
TOTAL	5	100%

GRAFICO N° 2.3

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

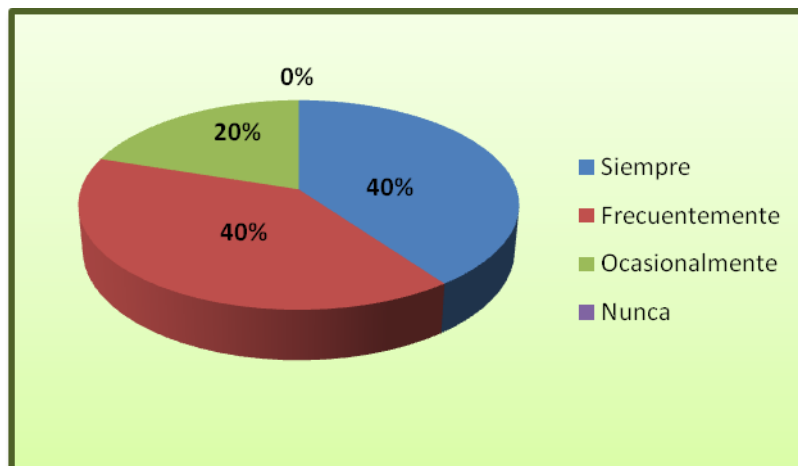
De la totalidad de encuestados, el (60%) manifiesta que solo ha leído sobre los procedimientos administrativos, el (20%) dice que le han informado sobre el tema, el otro (20%) conoce la mayoría de las normas - procedimientos y finalmente el (0%) desconoce los procedimientos que involucran la gestión en la Institución. Lastimosamente el personal directivo solo conoce en papeles la gestión y sus debidos procedimientos, mas no hace uso de ellos, por lo cual existe un total desorden en el ámbito administrativo de la Institución.

4.- ¿Cuándo se presenta algún problema se actúa de acuerdo a la normativa vigente?

CUADRO N°2.4
NORMATIVA VIGENTE

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	40%
Frecuentemente	2	40%
Ocasionalmente	1	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

GRAFICO N°2.4
NORMATIVA VIGENTE



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

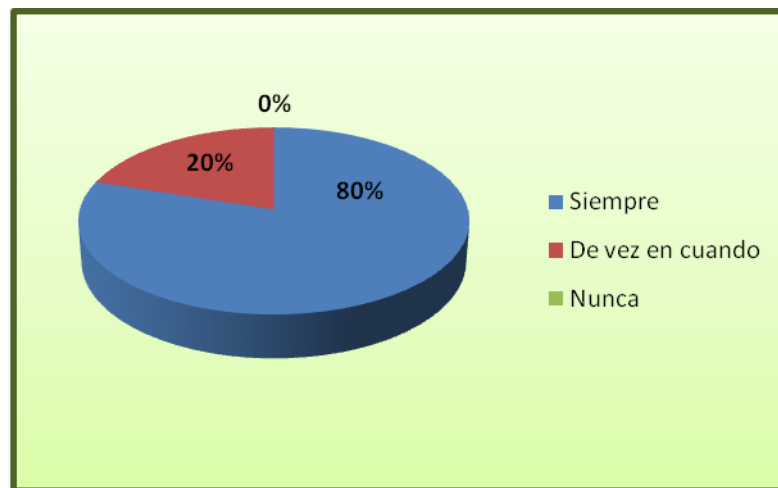
Del 100% de encuestados el (40%) consideran que siempre, en similar porcentaje (40%) afirman que esto ocurre frecuentemente, el (20%) dicen ocasionalmente y por último el (0%) opinan nunca. El personal directivo manifestó que depende del problema pero por lo general se busca dar inmediata conclusión al mismo, aplicando la normativa vigente, para evitarse contratiempos con los involucrados y todo se resuelva de la mejor manera posible.

5.- ¿Las autoridades de la Institución efectúan las funciones de manera eficaz y eficiente?

CUADRO N° 2.5
FUNCIONES CON EFICIENCIA Y EFICACIA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	80%
De vez en cuando	1	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

GRAFICO N° 2.5
FUNCIONES CON EFICIENCIA Y EFICACIA



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del conjunto de encuestados, el (80%) respondieron que siempre, el (20%) opinan que de vez en cuando y finalmente el (0%) que nunca. Es innegable que la aplicación de una Auditoría de Gestión logrará evaluar de una forma organizada los parámetros necesarios y oportunos que permitan realizar las mejoras pertinentes, que orienten a la Institución hacia el éxito, y esto solo lo obtendrán realizando sus funciones con eficiencia y eficacia.

6.- ¿Cómo directivo contribuye a difundir una adecuada imagen institucional y cree que el responsable directo cumple su función eficientemente?

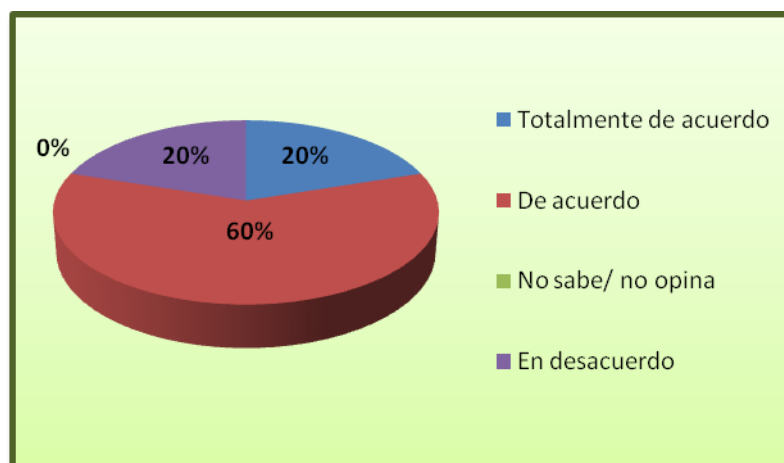
CUADRO N° 2.6

ADECUADA IMAGEN INSTITUCIONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	1	20%
De acuerdo	3	60%
No sabe/ No opina	0	0%
En desacuerdo	1	20%
TOTAL	5	100%

GRAFICO N° 2.6

ADECUADA IMAGEN INSTITUCIONAL



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del universo de encuestados, el (20%) opina que están totalmente de acuerdo, el (60%) están de acuerdo, el (0%) no saben o no opinan, el (20%) están en desacuerdo. Las autoridades como tal, siempre tienen que estar dando una buena perspectiva de su Institución; de igual forma buscan que el resto del personal mantenga una adecuada imagen y actuación en todo ambiente ya sea al interior o exterior de la Unidad Educativa. Asimismo se pretende que el alumnado mantenga un buen comportamiento digno de un cadete que se está formando en tan prestigiosa Institución.

7.- ¿Usted como catalogaría la reputación institucional de la Unidad Educativa entre la comunidad académica?

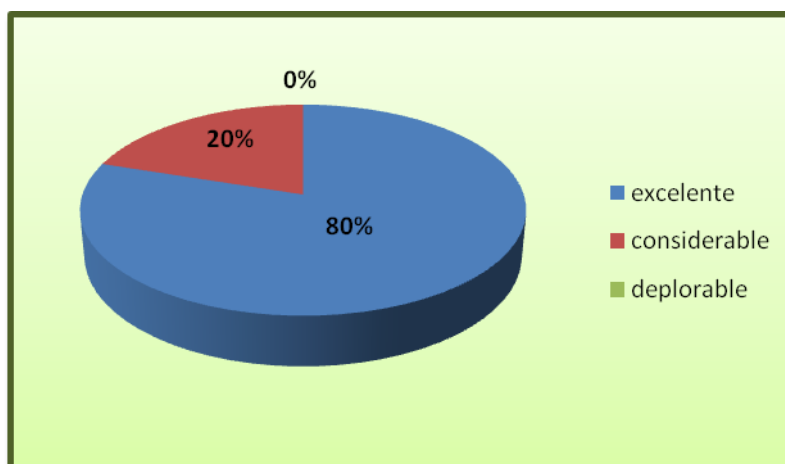
CUADRO N° 2.7

REPUTACIÓN ENTRE COMUNIDAD ACADÉMICA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	80%
Considerable	1	20%
Deplorable	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.7

REPUTACIÓN ENTRE COMUNIDAD ACADÉMICA



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

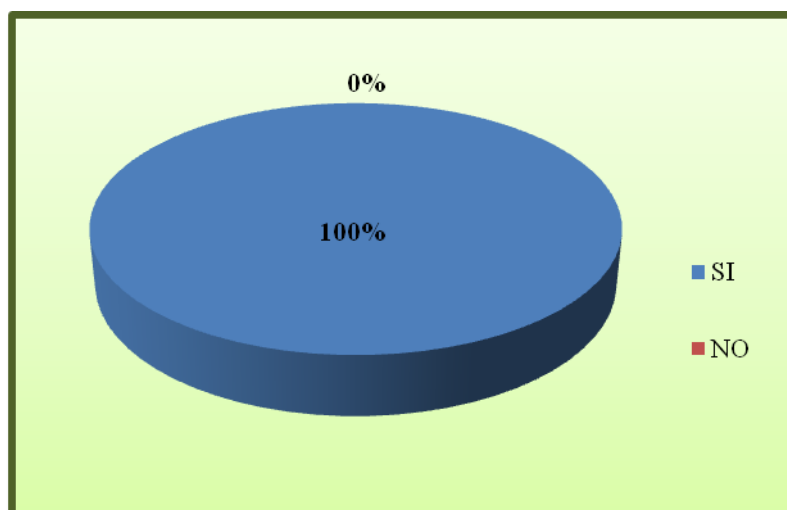
Del conjunto de encuestados el (80%) manifiestan que la reputación de la Institución está catalogada como excelente, el (20%) opinan que es considerable y finalmente el (0%) como deplorable. Como podemos apreciar la reputación de la Unidad Educativa FAE N°5, entre la comunidad académica, proyecta un total acierto; ya que sus enseñanzas promueven el desarrollo de la inteligencia y la adquisición de valores, fomentando arte, cultura, ciencia, deporte, tecnología e instrucción militar, mismas que se manifiestan gracias a la labor de un personal eminentemente profesional, con una estructura física y tecnología moderna.

8.- ¿Tiene Usted conocimiento de las políticas del clima institucional implementadas en la Unidad Educativa?

CUADRO N° 2.8
POLÍTICAS INSTITUCIONALES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.8
POLÍTICAS INSTITUCIONALES



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del universo de encuestados el (100%) opinan que SI que tienen conocimiento de las políticas implementadas en la Institución, pues es obvio siendo autoridades deben estar al tanto de todas las normas, política, reglamentos, reformas que afecten al entorno institucional. Pues concuerdan que cualquier fallan en su labor no solo afecta a la Institución como tal, si no a la formación de la niñez y juventud en los cuales se está sembrando la semilla del saber y con su ejemplo abonon los valores para el desarrollo armónico, comprendiendo que la búsqueda de una vida más humana, debe comenzar por la Educación.

9.- ¿El cargo de directivo le ha permitido actualizar los procedimientos de gestión y dirección, y le motiva a seguir aprendiendo sobre el tema?

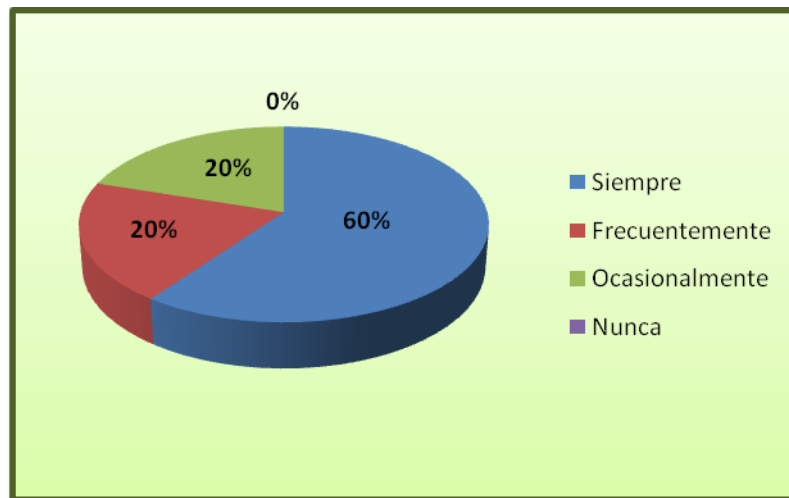
CUADRO N° 2.9

ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	60%
Frecuentemente	1	20%
Ocasionalmente	1	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	5	100%

GRÁFICO N° 2.9

ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

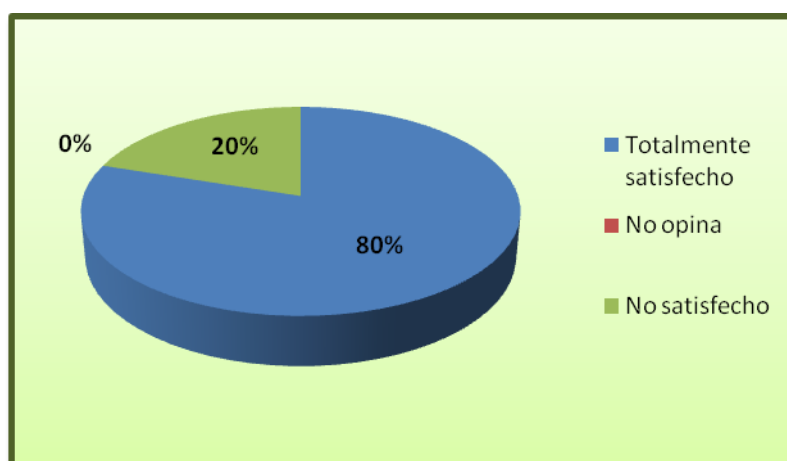
Del total de encuestados, el (60%) opinan que siempre, el (20%) manifiestan que frecuentemente, en similar porcentaje (20%) opinan que ocasionalmente, y por último el (0%) opinan que nunca. En cuanto a la actualización este, es un proceso continuo, y va de la mano Unidad Educativa y el Comando de Educación y Doctrina Fae, pues esta es la Institución que da lineamientos y controla todo el ámbito educativo y normativo que rige a todas las Unidades Educativas Fae del Ecuador.

10.- ¿Se encuentra satisfecho con la labor de directivo en la Unidad Educativa Experimental FAE N°5?

CUADRO N° 2.10
FUNCIÓN DE DIRECTIVO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente satisfecho	4	80%
No opina	0	0%
No satisfecho	1	20%
TOTAL	5	100%

GRAFICO N° 2.10
FUNCIÓN DE DIRECTIVO



Fuente: Personal de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de encuestados, el (80%) opinan que se encuentran totalmente satisfechos con su cargo, el (0%) no opinan, y el (20%) no están satisfechos con su función pues en lo que respecta al personal militar, ellos no están capacitados en cuanto administración, gestión de recursos y menos aún pedagogía y todo lo referente a Instituciones Educativas, por ende ellos no pueden desempeñar un cargo que involucre esta actividad. Lastimosamente ellos tienen que cumplir órdenes de sus superiores, los cuales no ven, el daño que hacen a la Institución, al poner en cargos directivos a personal no apto para ello.

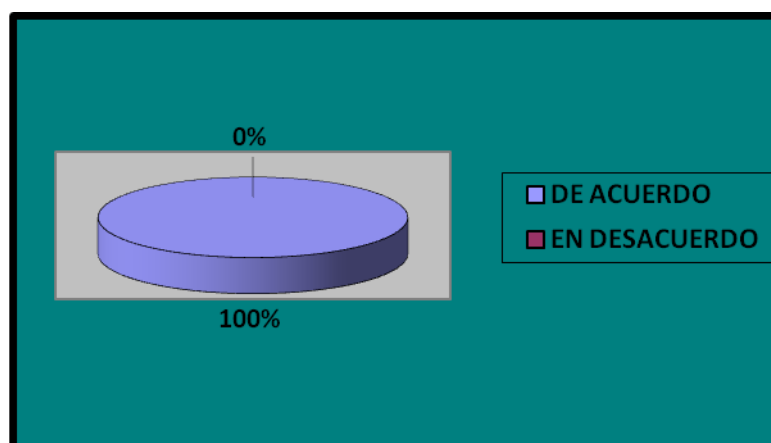
2.5.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 5.

1.- ¿Conoce Usted la visión y la misión de la Unidad Educativa en la que se encuentra laborando?

CUADRO N° 2.1
PROYECTO INSTITUCIONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	40	100%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 2.1
PROYECTO INSTITUCIONAL



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% del personal Docente encuestado en su totalidad, están de acuerdo; por lo que de esta forma a través del conocimiento de la misión y la visión siendo estas una herramienta que ayudara a la gestión óptima en los servicios que brinda la Unidad Educativa, ya que es indispensable tomar en cuenta cada una de ellas para de esta manera impartir a sus alumnos y padres de familia, logrando así efectivizar y cumplir con las metas y objetivos planteadas por el establecimiento.

2.- Las políticas que existen en la Unidad Educativa sobre selección, admisión, promoción y evaluación docente son justas.

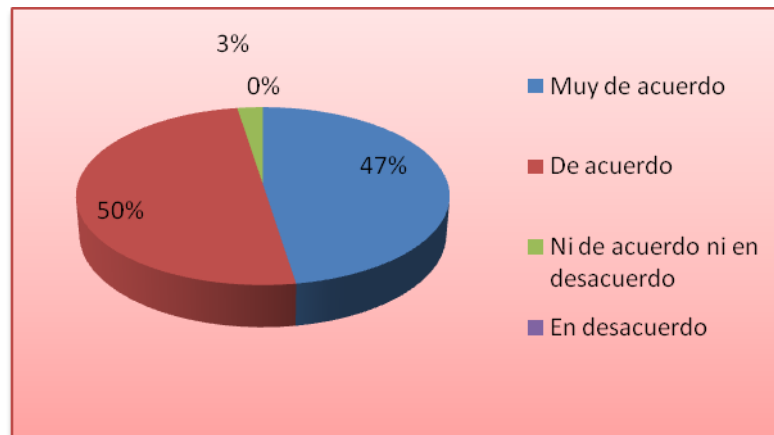
CUADRO N° 2.2

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN A LOS DOCCENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	19	47,50%
De acuerdo	20	50,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 2.2

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN A LOS DOCCENTES



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% del personal Docente encuestado; el (47.50%) da a conocer que está muy de acuerdo con las políticas que se aplican para su evaluación, estando así seguro el docente de la forma en la que fue evaluado, en el momento que decidió pertenecer a la institución, siendo esta justa y transparente, por otra parte (50%) manifiesta que está de acuerdo con mencionadas actitudes que se utilizan para la evaluación que se aplica al docente, y un (3%) no se encuentra satisfecho con dichos mecanismos; es decir que la mayoría esta de acuerdo con esta selección y admisión acogida para evaluar al catedrático ya que a través de ello ayudara a la institución brindando un servicio de calidad.

3.-En la Unidad Educativa existen políticas y planes de desarrollo para el mejoramiento académico del docente.

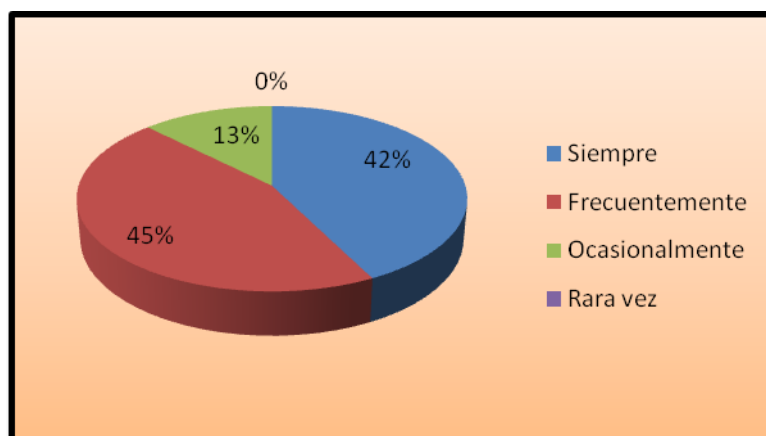
CUADRO N° 2.3

POLÍTICAS Y PLANES DE DESARROLLO DEL DOCENTE

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	17	43%
Frecuentemente	18	45%
Ocasionalmente	5	13%
Rara vez	0	0%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 2.3

POLÍTICAS Y PLANES DE DESARROLLO DEL DOCENTE



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

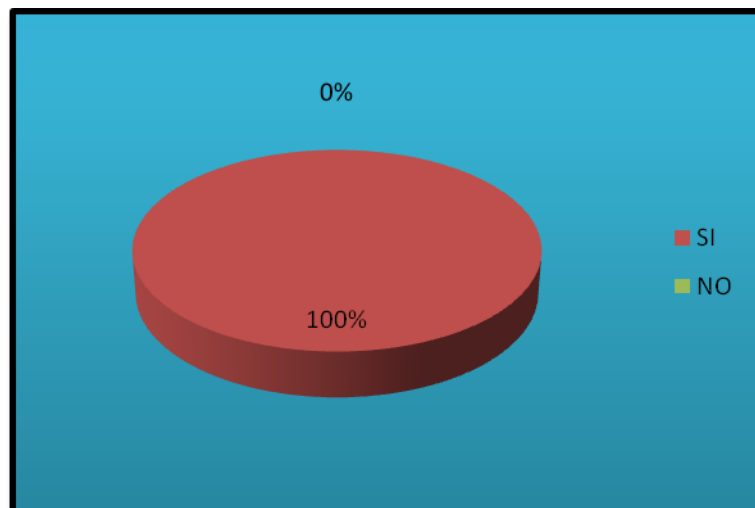
Del 100% del personal Docente encuestado; el (43%), manifiesta que la Unidad Educativa siempre está sujeta a las políticas y planes para el desarrollo que es ejecutada para el mejoramiento académico del docente, de la misma manera el (45%) indica que frecuentemente aplican dichos planes y políticas para optimizar el conocimiento del catedrático, y un (13%) señala que se efectúa ocasionalmente; por lo que la institución no se ha descuidado en la capacitación del personal docente siendo ellos merecedores de los beneficios que ofrece la Unidad, ya que a través de ella sus alumnos serán favorecidos con un mejor nivel académico.

4.-El participar en el Plan de desarrollo docente ha enriquecido sus conocimientos para el proceso de enseñanza- aprendizaje.

CUADRO N° 2.4
PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	100%
NO	0	0%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 2.4
PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% del personal Docente encuestado en su totalidad manifiestan, que las alternativas que son empleadas por la Unidad Educativa para el plan de desarrollo del docente, si ha enriquecido sus conocimientos de manera muy favorable y que gracias a dichas capacitaciones los catedráticos van actualizando su conocimiento, de la misma manera dan realce a la institución impartiendo sus clases con mayor eficiencia y eficacia, permitiendo al alumno recibir un mejor aprendizaje.

5.- ¿Cree Usted que los recursos financieros destinados a la institución son utilizados de la mejor manera?

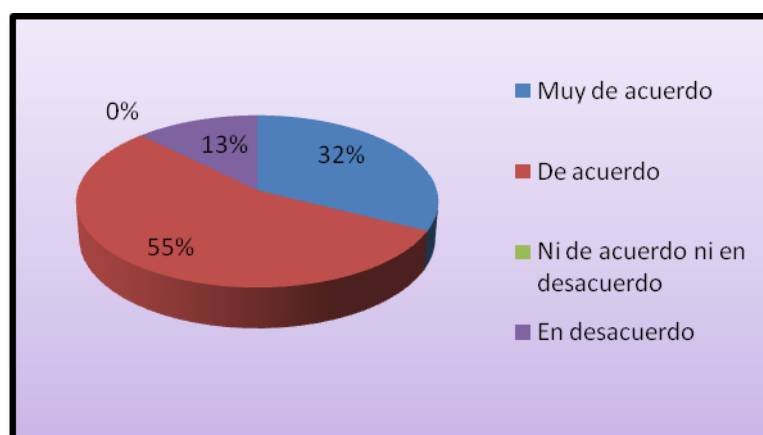
CUADRO N° 2.5

UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	13	32,50%
De acuerdo	22	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	5	13%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 5

UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% del personal Docente encuestado; el (32.50%) indica que está muy de acuerdo mencionando que los recursos financieros de la Institución son utilizados equitativamente, esto se da dependiendo a las necesidades que se presenten en un departamento o aula de la Unidad Educativa y por otro lado (55%) señala que está de acuerdo, es decir que los recursos económicos están siendo utilizados adecuadamente, y un (13%) del personal está en desacuerdo, esto se da por lo que en un momento determinado no se cumplió con sus requerimientos; para lo cual se puede decir que existe una gestión económica estable y tratan de cumplir de la mejor manera con las necesidades que presenta el establecimiento.

6.- Los Directivos han Planificado una buena distribución de los recursos financieros de la Unidad Educativa de acuerdo a las necesidades de la misma.

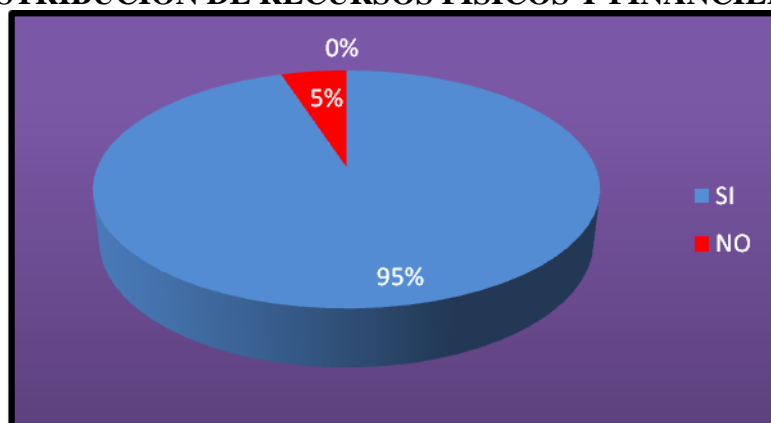
CUADRO N° 2.6

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	95%
NO	2	5%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N°2.6

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal Docente encuestado, el (95%) señalan, que el personal directivo planifica y por ende distribuye adecuadamente los recursos financieros existentes en la Unidad Educativa que son entregados de acuerdo a las exigencias y necesidades que se presentan para con la institución, por otro lado el (5%) no está de acuerdo con la forma en la que son distribuidos los recursos, por lo que se deberá dar a conocer trimestralmente los movimientos financieros de la institución, y que gracias a la administración del personal encargado se dará cumplimiento a casi todos los requerimientos existentes en el establecimiento ya que de esta manera se desarrollara adecuadamente cada una de las actividades planificadas por la misma.

7.- Existe la comunicación entre Autoridades, Personal Docente y Padres de Familia para el adelanto y fortalecimiento del Sistema Educativo.

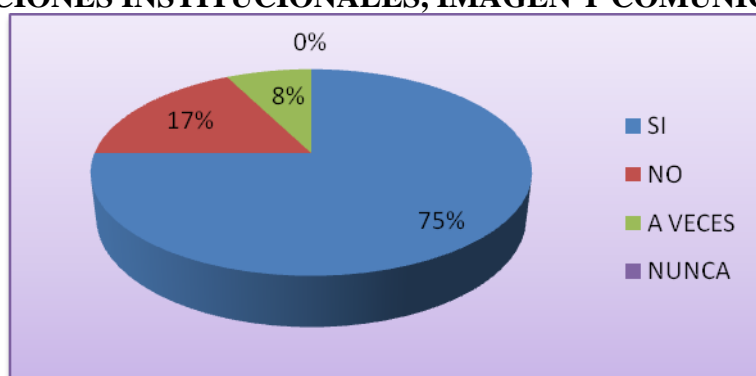
CUADRO N° 2.7

RELACIONES INSTITUCIONALES, IMAGEN Y COMUNICACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	75%
NO	7	18%
A VECES	3	8%
NUNCA	0	0%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 2.7

RELACIONES INSTITUCIONALES, IMAGEN Y COMUNICACIÓN



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

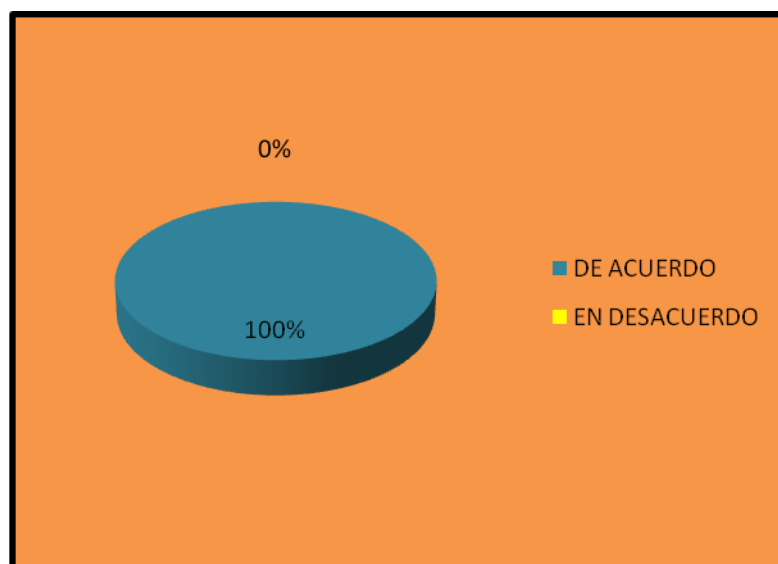
Del 100% del personal Docente encuestado; el (83%) indica que existe la comunicación en la comunidad Educativa para buscar el adelanto y fortalecimiento del establecimiento, por ende la gestión que realiza el comité de padres de familia y la institución es acertada ya que es debidamente planificada y permite dar cumplimiento a las necesidades existentes en el establecimiento, de la misma manera el (18%) manifiesta que no hay la suficiente comunicación entre la comunidad educativa, se deberá realizarse ciertos cambios pertinentes para buscar un mejor desenvolvimiento de la misma, y un (3%) manifiesta que rara vez se da la mencionada relación con la comunidad educativa, por lo que se debe buscar mecanismos para incentivar a participar en el adelanto de la institución.

8.- La Unidad Educativa cuenta con las instalaciones adecuadas para impartir los conocimientos a los educandos.

CUADRO N° 2.8
INSTALACIONES ADECUADAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE ACUERDO	40	100%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 2.8
INSTALACIONES ADECUADAS



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

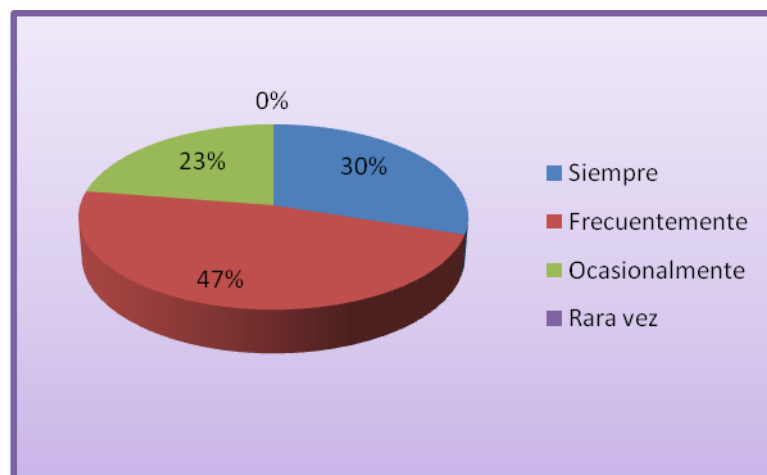
Del 100% del personal Docente encuestado en su totalidad, están de acuerdo que las instalaciones existentes en la Unidad Educativa son apropiadas y cumplen con las expectativas y exigencias de los maestros y estudiantes, existiendo así un buen desempeño en el campo de la enseñanza – aprendizaje de los maestros para con los estudiantes demostrando efectividad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades educativas.

9.-Los procedimientos administrativos solicitados por el personal docente se realizan con eficiencia y eficacia en la Institución.

CUADRO N° 2.9
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	12	30%
Frecuentemente	19	48%
Ocasionalmente	9	23%
Rara vez	0	0%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 2.9
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% del personal Docente encuestado; el (30%) deduce que siempre se realiza los tramites y procedimientos solicitados por el personal docente en su debido tiempo, mientras que un (48%) aduce que mismos tramites no son atendidos con la eficacia adecuada; por otra parte el (23%) de los catedráticos que laboran en la institución manifiestan que las peticiones de los tramites de documentación solicitados al departamento en mención no se cumple a tiempo con dicha diligencia, por lo que corresponde tomar medidas de control al departamento y llevar una buena coordinación entre maestros y autoridades.

10.-Tiene Usted conocimiento de las Normas de Gestión de la Unidad Educativa.

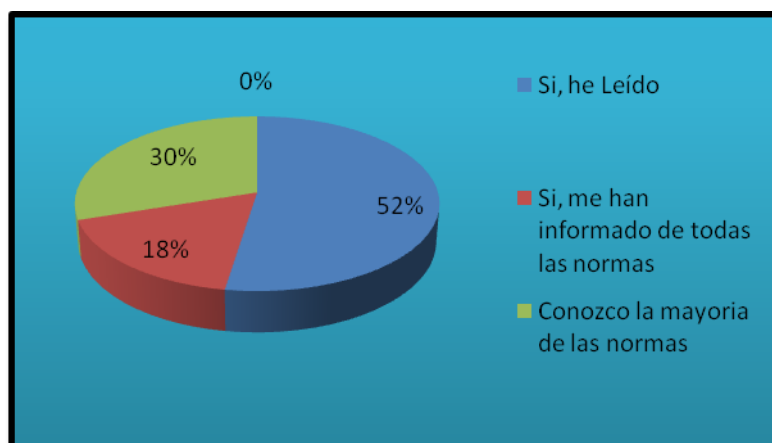
CUADRO N° 2.10

CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si, he Leído	21	53%
Si, me han informado de todas las normas	7	18%
Conozco la mayoría de las normas	12	30%
Desconozco la Mayoría de las normas	0	0%
TOTAL	40	100%

GRAFICO N° 2.10

CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE GESTIÓN



Fuente: Personal Docente de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% del personal Docente encuestado; el (53%) manifiesta que mediante una lectura del documento en mención tienen conocimientos en la mayoría de sus enunciados, por lo que los maestros están constantemente vigilantes a los cambios que pueden darse en la institución, por otra parte el (18%) de los maestros que laboran en dicha institución deducen que tienen conocimiento no en su totalidad, ya que fueron informados de forma general, y un (30%) mencionan que conocen la mayoría de las normas ya que se preocupan por lo que va aconteciendo en la Unidad Educativa, de tal forma que el docente si se da tiempo para conocer la normativa que está siendo utilizada por el establecimiento.

2.5.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA FAE N° 5

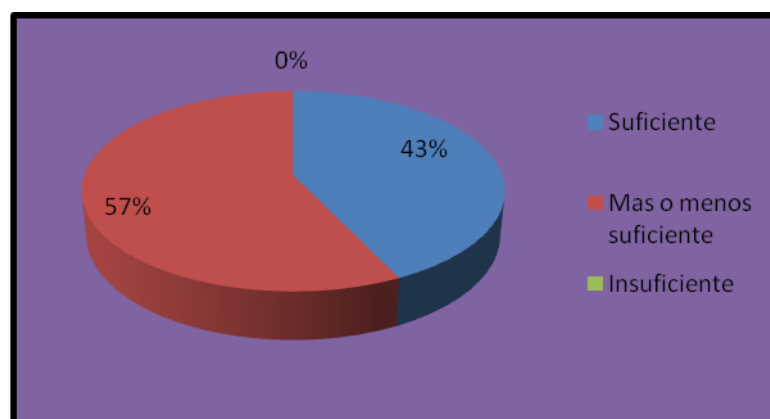
1.- Los espacios destinados a cumplir labores administrativas en la Unidad Educativa FAE N° 5 tienen la capacidad adecuada.

CUADRO N° 2.1
RECURSOS FÍSICOS ADECUADOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Suficiente	3	43%
Mas o menos suficiente	4	57%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.1

RECURSOS FÍSICOS ADECUADOS



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% del personal Administrativo encuestado; el (43%) manifiesta que los espacios designados para dicha labor son adecuados, cumpliendo con los requerimientos necesarios ya que cada funcionario se siente a gusto trabajando en su departamento, por otra parte el (57%) simplifica que los espacios físicos designados no son lo suficientemente apropiados, debido aquello el personal se acopla a lo existente en la institución, para lo cual será beneficioso que la los administrativos se organicen de acuerdo a sus exigencias y necesidades.

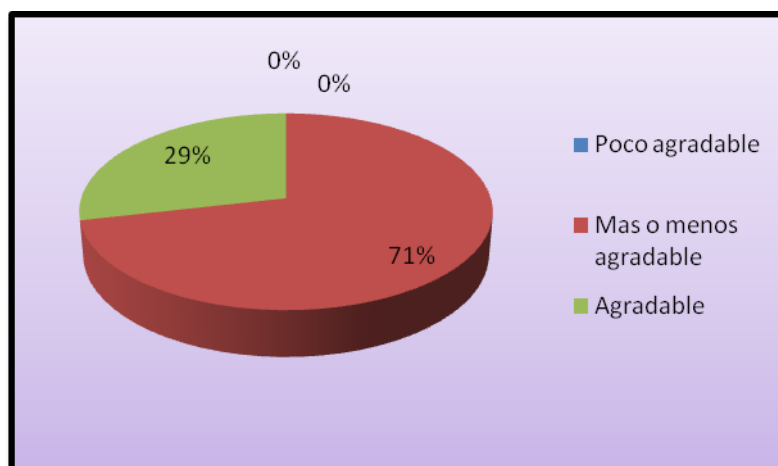
2.- El ambiente laboral en el que usted trabaja es:

CUADRO N° 2.2
AMBIENTE LABORAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poco agradable	0	0%
Mas o menos agradable	5	71%
Agradable	2	29%

GRAFICO N° 2.2

AMBIENTE LABORAL



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal Administrativo encuestado: el (71%) manifiesta que el ambiente laboral en las que desempeñan sus funciones no es del completo agrado, ya que en cierto momento no existe una comunicación adecuada, de la misma manera el (29%) menciona que el ambiente en el cual laboran es agradable en lo que concierne en la dirección en la cual están desempeñándose; la comunicación y el compañerismo es la mejor fuente para mantener un buen ambiente de trabajo y será acertada al poner en práctica.

3.- El estado de los equipos destinados al trabajo administrativo, es el adecuado para cumplir con las funciones determinadas.

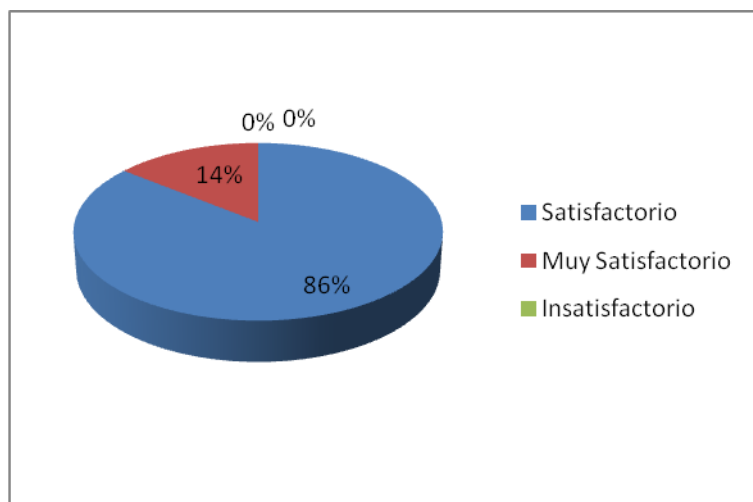
CUADRO N° 2.3

CONDICIONES DE LOS RECURSOS FÍSICOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfactorio	6	86%
Muy Satisfactorio	1	14%
Insatisfactorio	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.3

CONDICIONES DE LOS RECURSOS FÍSICOS



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal Administrativo encuestado; el (86%) considera que el equipamiento que posee dicho departamento es suficiente, como no también se hace necesario implementar y actualizar acorde al avance tecnológico para de esta manera mejorar el cumplimiento de sus funciones; por otra parte el (14%) deduce que los equipos que posee dicho departamento son satisfactorios y por ende si se siente a gusto con lo que se le ha entregado para la ejecución de su trabajo.

4.- Las funciones administrativas que desempeña van de acuerdo a las necesidades y objetivos de la Unidad Educativa.

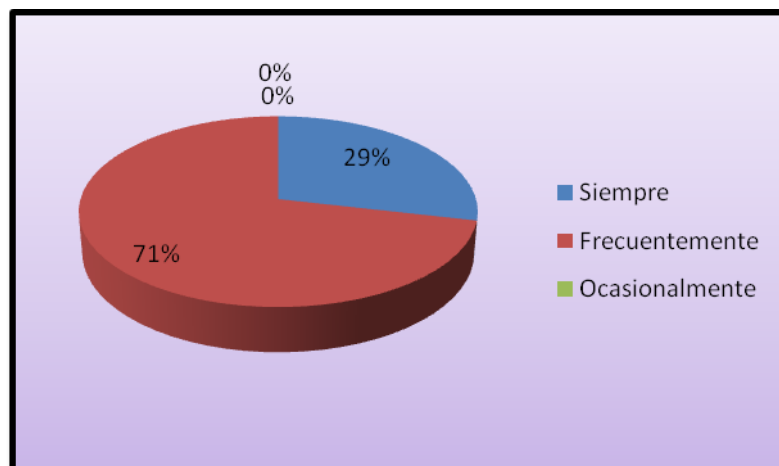
CUADRO N° 2.4

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS FUNCIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	29%
Frecuentemente	5	71%
Ocasionalmente	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.4

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS FUNCIONES



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal Administrativo encuestado; el (29%) considera que las funciones que desempeñan en dicha Unidad Educativa contribuyen al adelanto y fortalecimiento de la misma cumpliendo así con los objetivos y metas trazadas por el departamento, mientras que el (71%) manifiesta que las funciones encomendadas no siempre van de acuerdo a la capacidad y conocimiento que el mismo posee, es decir que se debe tomar en cuenta sus conocimientos ser ubicado en un determinado departamento y cumpla eficientemente con las actividades que se le asignen.

5.-Las decisiones de los Directivos de la Unidad Educativa son tomadas de manera transparente y utilizando criterios adecuados.

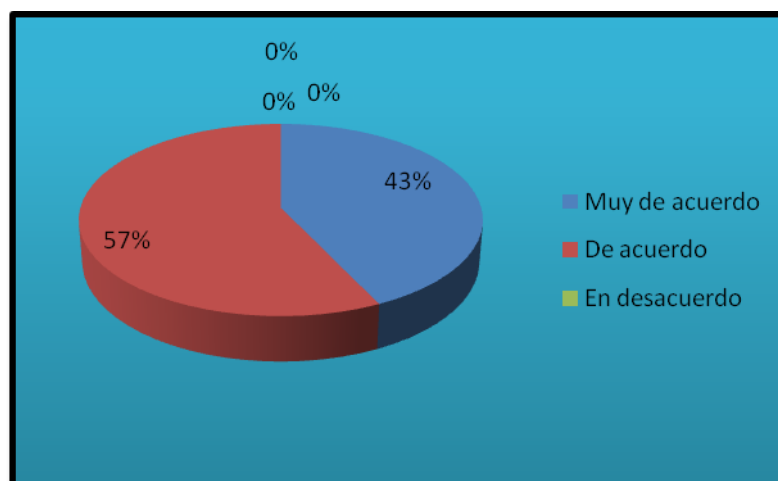
CUADRO N° 2.5

DECISIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	3	42,86%
De acuerdo	4	57,14%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.5

DECISIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal Administrativo encuestado; el (42,86%) mencionan que las decisiones tomadas por los directivos es de una manera acertada, misma que transparenta las acciones y es del agrado y aprobación de los funcionarios, por otra parte el (57,14%) es decir la mayoría de los pronunciantes aducen que los procedimientos por parte de los directivos se deben manejar de una mejor manera, siendo importante el trabajo en equipo para obtener logros favorables para la Unidad Educativa.

6.- Existen políticas de evaluación para el personal administrativo de la Unidad Educativa.

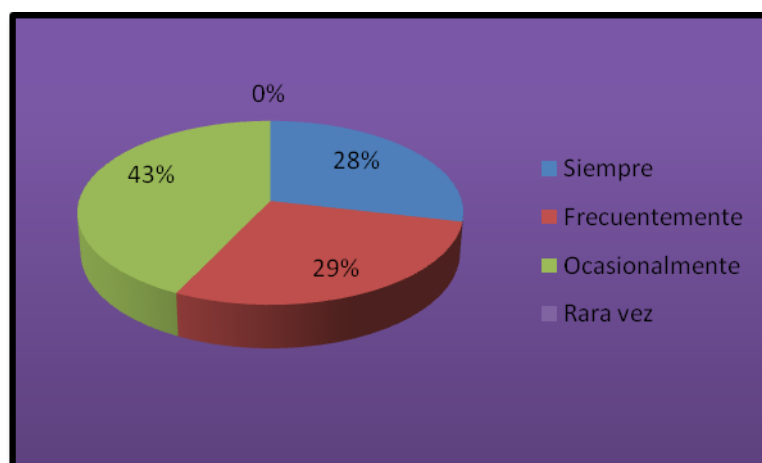
CUADRO N° 2.6

EVALUACION AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	29%
Frecuentemente	2	29%
Ocasionalmente	3	43%
Rara vez	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.6

EVALUACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal Administrativo encuestado; el (29%) afirma que hay una constante medición de los conocimientos misma que sirve para el fortalecimiento y el buen desempeño de sus funciones, de la misma manera el (29%) simplifica que no siempre se realiza una evaluación, siendo esta de suma importancia realizarlo para medir el grado de cumplimiento de sus funciones, y un (43%) deduce que esta necesaria e importante evaluación no se realiza con frecuencia como debería de serlo; para lo cual los directivos primero deben gestionar conferencias y capacitaciones.

7.- Usted considera que cuando los administrativos son evaluados se tome en cuenta:

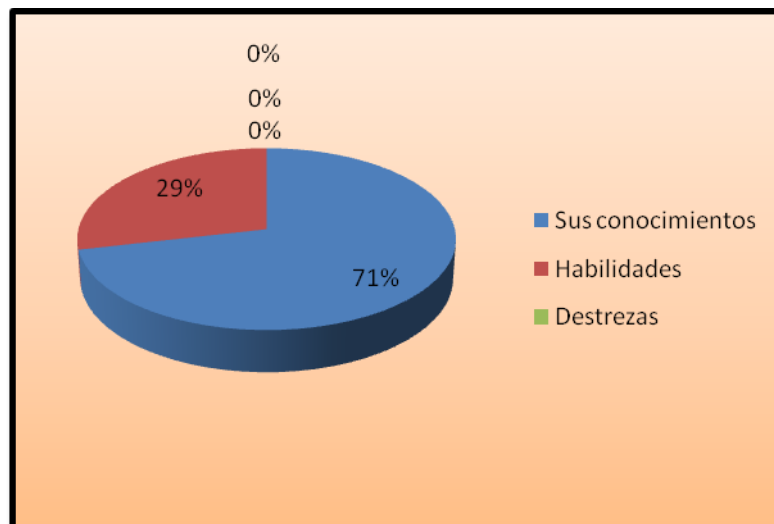
CUADRO N° 2.7

LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sus conocimientos	5	71,43%
Habilidades	2	28,57%
Destrezas	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.7

LAS POLÍTICAS Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

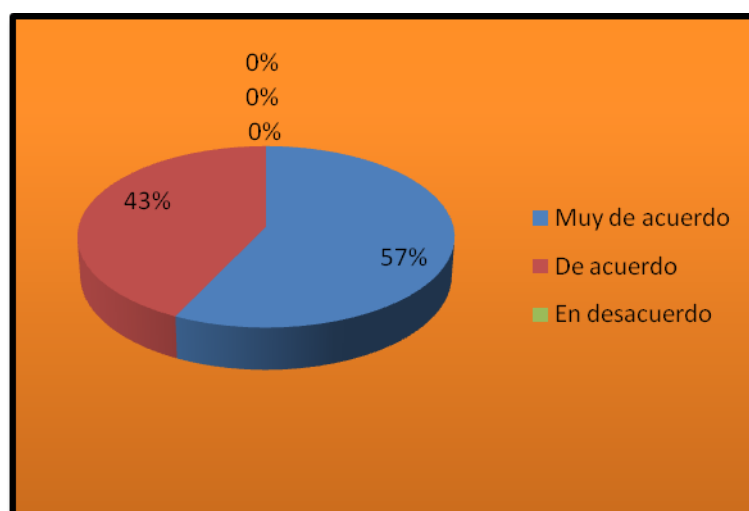
Del 100% del personal Administrativo encuestado; el (71,43%) aducen que en la mayoría de los casos en su evaluación se tomen en cuenta sus conocimientos, mismos que permiten el buen desenvolvimiento de sus funciones, por otra parte el (28.57%) considera imprescindible la aplicación de sus habilidades, ya que es un complemento para sus conocimientos ayudando así a un mejor desarrollo de sus actividades.

8.- Los mecanismos de evaluación del personal administrativo sirven para realizar mejoras, como capacitación del personal para un mejor desempeño.

CUADRO N° 2.8
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	4	57,14%
De acuerdo	3	42,86%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.8
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

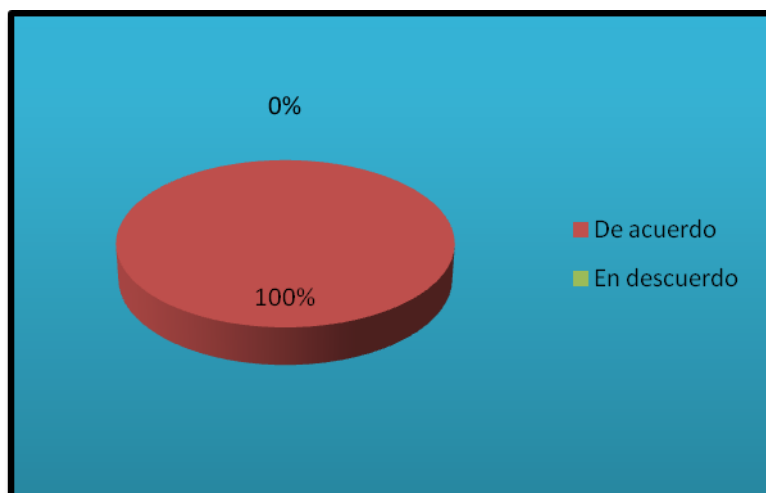
Del 100% del personal Administrativo encuestado; el (57,14%) deduce que los mecanismos que se aplican en una evaluación sirven para mejorar el desempeño individual y colectivo de los mismos, esto se da gracias al acertado cumplimiento con las capacitaciones, por otra parte el (42,86%) menciona que los elementos de evaluación utilizados no son suficientes, para un optimo desempeño en sus funciones por lo que sería necesario dictar talleres frecuentemente como no también asistir a los cursos que ofrecen otras entidades.

9.- A su criterio considera que se debe efectuar una Auditoría de Gestión en la Unidad Educativa para el mejor desenvolvimiento en bienestar y adelanto de la Educación.

CUADRO N° 2.9
DESARROLLO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	7	100%
En desacuerdo	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.9
DESARROLLO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal Administrativo encuestado en su totalidad considera que es de vital importancia llevar a efecto una Auditoría de Gestión, misma que servirá para un mejor desenvolvimiento y adelanto de la educación, al igual que permitirá a la Unidad Educativa mejorar el desempeño laboral, gracias a las recomendaciones que presenten las investigadoras.

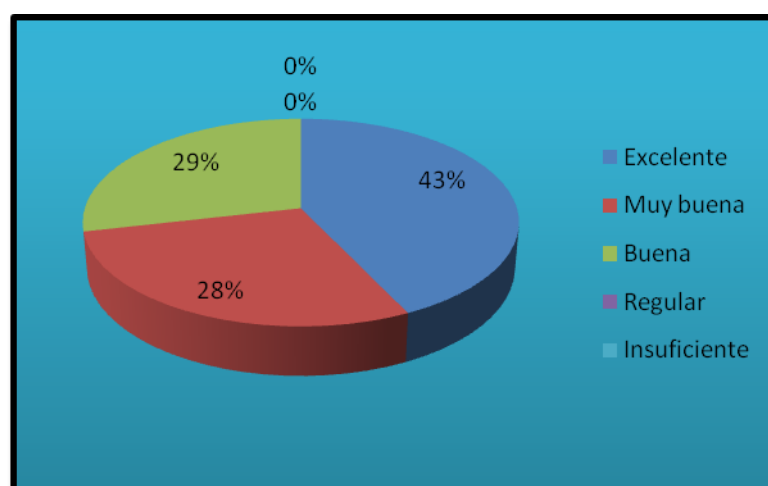
10.- La labor desempeñada por Usted en la Unidad Educativa como miembro del personal administrativo es:

CUADRO N° 2.10
CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	42,86%
Muy buena	2	28,57%
Buena	2	29%
Regular	0	0%
Insuficiente	0	0%
TOTAL	7	100%

GRAFICO N° 2.10

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES



Fuente: Personal Administrativo de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5
Elaborado por: Norma Rea y Cecilia Robalino

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal Administrativo encuestado; el (42,86%) aduce que su labor como administrativo se cumple de una manera eficaz y eficiente, por otra parte el (28,57%) del personal manifiesta que sus funciones encomendada se los cumple pero no de la manera requerida por el cliente es decir falta formalidad en su trabajo, y un (29%) menciona que no llena las expectativas requeridas por el personal y la institución, para lo cual debe existir una adecuada información entre los departamentos y cumplan eficientemente con su labor.

2.6. CONCLUSIONES

- La adecuada proyección de la Auditoría de Gestión, sin duda alguna facilita la determinación de la eficacia, eficiencia y economía de la Unidad Educativa Experimental FAE N°5.
- Las medidas correctivas para optimizar la gestión de los recursos, materiales y tecnológicos sólo se puede llevar a cabo si se analiza e interpreta correctamente el contenido de la información que arroje la auditoría de gestión.
- Las Autoridades del Plantel no han manifestado interés en conocer a conciencia como se están desarrollando los procesos en todos los campos dentro de la docencia, alumnado, personal administrativo y de servicio pudiendo tomar correctivos a su debido tiempo.
- A través de las encuestas al Personal Directivo, se pudo conocer que la institución no cuenta con un Planificador pedagógico, por ende existe un total desconcierto en cuanto a la asignación de funciones, pues algunas se sobrecargan en un solo departamento y no permiten priorizar las necesidades de mayor trascendencia.
- Se observa un total desatino en cuanto a la designación de Directivos pues llevan casi dos años con un Vicerrector encargado, y el Departamento de Talento Humano está a cargo de un señor militar que desconoce totalmente del tema.

2.7. RECOMENDACIONES

- Dada la importancia de la Auditoría de Gestión y su aplicación en la Unidad Educativa FAE N°5, recomendamos se fomente eventos o seminarios que traten sobre esta actividad y establecer cómo se constituye en un instrumentos importante de evaluación, con la finalidad de que el profesional que labora en la Institución tenga conocimientos claros y suficientes sobre este tipo de examen.
- Recomendamos, que los directivos de la Unidad Educativa faciliten la realización de este tipo de Auditorías porque permiten determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normativa institucional y de no ser así aplicar las medidas correctivas del caso.
- Es importante que el área de Talento Humano sea maneja por un profesional que domine el tema, además se trabaje en la elaboración de un manual sobre el perfil ocupacional y de responsabilidad, relacionado al campo educativo siempre y cuando este enmarcado con la ley y justicia social.
- Las Autoridades del Plantel deben prestar mayor interés en cuanto a su permanente actualización en el ámbito administrativo y buscar mecanismos de mejoramiento continuo, para obtener un adecuado entendimiento y ejecución del diario accionar en cada una de las funciones asignadas al personal de la institución.
- Las Autoridades del Plantel, deberán organizar grupos de trabajo para la conformación y elaboración de manuales enmarcados con el ámbito legal y actualización del reglamento interno del plantel con medidas elocuentes que permitan evidenciar un plan organizativo constante de trabajo emprendedor.

2.8. HIPÓTESIS

¿Será factible medir el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología a través de la investigación de áreas problemáticas y las recomendaciones que surjan del examen de Gestión dirigido a la Unidad Educativa Experimental FAE N°5?

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Mediante el Marco Teórico, elaborado en el I capítulo de la presente investigación, planteamos y analizamos diversos conceptos fundamentales, los mismos, nos serán de gran apoyo y utilidad en todas las etapas que requiere la aplicación de una auditoría de gestión.

En el segundo capítulo con la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas) realizadas al personal directivo, administrativo y docente de la Institución, en donde en forma clara y veraz hemos recopilado información para ser tabulada, graficada y analizada, según su grado de influencia, mediante las mismas conseguimos identificar áreas críticas que requieren inmediata atención para un sano desarrollo institucional.

Por ende, se determina que mediante la presente investigación y la correcta aplicación de una Auditoría de Gestión en la Unidad Educativa Experimental FAE N°5, será totalmente factible medir el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, con la que han venido desarrollando sus actividades los miembros de esta Institución; y así, identificar los diversos focos de atención que requieran inmediata solución para lo cual se plantea recomendaciones pertinentes que surjan del examen.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL FAE N° 5, DEL CANTÓN LATACUNGA, AL PERÍODO 1 DE ENERO – 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”

3.1. INTRODUCCIÓN

A través de la ejecución de la Auditoría de Gestión, anhelamos dar una visión general, a un tema que debe ser observado por sus objetivos y alcances dentro de la Unidad educativa, para crear así la necesidad de realizar un análisis y estudio del mismo, como herramienta administrativa y financiera, para encontrar o detectar errores presentes o futuros que se presenten en la Institución, donde nos desarrollamos como investigadoras. Mediante la aplicación de la Auditoría, debemos identificar los conceptos teóricos y a través de ellos lograr aplicarlos.

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la Financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la institución; las actividades a realizarse, para ser una verdadera herramienta de gestión que permitirá revisar el comportamiento y la gestión que efectúa el personal que labora en el establecimiento, mismos que aportan con ciertos beneficios para la Unidad Educativa y como está aprovecha sus sugerencias para lograr sus objetivos y metas que se han propuesto como Institución.

Siendo de esta forma se aplica la Auditoría de Gestión con el objeto de verificar y demostrar, su responsabilidad con la que se lleva la gestión institucional, para lo cual se presenta detalladamente el Archivo Permanente, Archivo Corriente y el Archivo de Planificación; a través de los mismos el respectivo Informe y finalizando con las Conclusiones y Recomendaciones.

3.3. JUSTIFICACIÓN

A través de este tema de investigación queremos iniciar manifestando los motivos que nos han impulsado a la elaboración de una Auditoría de Gestión, con el propósito de dar a conocer de que manera se va ejecutando la gestión en cada uno de los departamentos de la Unidad Educativa, gracias a los métodos de evaluación que se aplicaran en el Establecimiento para medir el desempeño (rendimiento) del personal, la identificación de las oportunidades de adelantos en la gestión de la Institución , y el desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas relacionadas al manejo del sistema de personal.

La Auditoría de Gestión, de seguro además de evidenciar los procesos y procedimientos institucionales, va a aportar las recomendaciones que requiere la Unidad Educativa para adoptar una política severa, justa y decidida, así mismo los mecanismos para superar la lentitud y complejidad de los procesos administrativos y especialmente para superar la confusión existente en los procesos, la desorganización, la apatía del personal encargado y las medidas administrativas desacertadas que hacen el proceso lento y tortuoso en lugar de más eficientes.

La Auditoría de Gestión, facilitará la asesoría para la implantación de prácticas modernas y eficientes para la Unidad Educativa, mejores controles internos, de forma que contribuyan a luchar contra la falta de gestión que perjudica a los trabajadores y especialmente de la comunidad educativa. Es indudable, que el mejor aporte que el equipo de investigadoras entregará a la institución será el fortalecimiento del sistema existente y que debe ser lo suficientemente fuerte para

poder identificar falencias y saber corregirlos. Entonces se puede decir que la Auditoría de Gestión se emplea como una respuesta a la necesidad de obtener un mejor control de los diferentes procesos y actividades para así evaluar las condiciones en que se encuentra la institución y poder establecer los cambios requeridos y su aplicación dentro de la misma.

Par tal razón la Auditoría de Gestión aplicada a la Unidad Educativa representa un instrumento necesario para una apropiada gestión, por ello las investigadoras requieren demostrar, su capacidad independiente poniendo en práctica el nivel de preparación profesional y ético. Con el avance del desarrollo de esta Auditoría se va a conocer y revisar la veracidad de la información, la eficiente utilización de los recursos, el efectivo logro de las metas establecidas, un adecuado manejo de sus operaciones y una gestión de calidad institucional.

3.4. Objetivos:

Objetivo General.-

- Ejecutar una Auditoría de Gestión en la Unidad Educativa Experimental FAE N° 5 con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en el control y manejo de sus recursos, durante el periodo comprendido 1° de enero – 31 de diciembre del año 2010, proporcionando recomendaciones que sean pertinentes para la institución.

Objetivos Específicos.-

- Identificar los recursos humanos, materiales y financieros que posee la UEE FAE N°5, utilizando técnicas de recopilación de datos, que nos permitan evaluar su apropiada administración.
- Cuantificar y cualificar metas, objetivos, políticas y estrategias empleadas por la Institución durante el período enero – diciembre 2009, a través de la

aplicación del examen de Auditoría de Gestión, para conocer aciertos y desaciertos que afecten su sano desarrollo.

- Presentar el informe final del examen de Auditoría, aplicado de acuerdo a leyes, normas y reglamentos vigentes, de forma tal se puede concluir y recomendar, conforme a las falencias encontradas, las cuales sirvan a la Institución para mejorar su gestión.

3.5. Descripción de la Propuesta.

Mediante la aplicación de los instrumentos de investigación como son las encuestas, entrevistas y las técnicas de auditoría: la observación, revisión de los documentos y la información que nos entregó la Unidad Educativa del periodo que comprendió enero – diciembre del 2009, se podrá evaluar la eficiencia, eficacia y economía existente en la institución, analizar el cumplimiento de las metas y objetivos y descubrir los posibles desfalcos que impiden la aplicación de la gestión apropiada en las actividades planificadas por la institución.

3.6. Procedimientos de la Propuesta

En el presente trabajo de investigación se va tomar en cuenta los tres archivos, mismos que servirán para una correcta aplicación de la propuesta, la cual se enunciará de forma general la información que contendrá cada uno:

- 1. Archivo Permanente.-** Es el conjunto de papeles de trabajo debidamente ordenados es decir la documentación la cual servirá de guía para la evaluación de las políticas, procedimientos y funciones de la Unidad Educativa, en donde también se detallan la base legal, la estructura organizacional, la misión, visión y los objetivos los cuales constituyen la base primordial de la planificación y programación de la Auditoría. Este archivo es la principal fuente de información, ya que se utilizara constantemente durante la Auditoría.

- 2. Archivo Corriente.-** Consta los de papeles de trabajo que se manejan en la ejecución del trabajo, estos sustentan: el cuestionario de control interno, matriz de ponderación, puntos de control interno, comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe final y la carta a la gerencia del componente en general y de cada área que lo conforman.

- 3. Archivo de Planificación.-** Reunirá la información de la planificación de la Auditoría, en la que estos documentos al momento de realizar la Auditoría pueden ser modificados de acuerdo al criterios de las auditoras, ya que contiene el convenio, la carta de presentación, el curriculum vitae, las marcas de Auditoría, el cronograma de trabajo y el memorándum de planificación ya que esta documentación está sujeta la realidad del periodo que se está auditando, siendo este de uso exclusivo en la Auditoría.