



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

### TEMA

“AUDITORIA DE GESTION AL COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL  
DR. TRAJANO NARANJO ITURRALDE  
PROVINCIA DE COTOPAXI - CANTON LATACUNGA”

Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingeniería en  
Contabilidad y Auditoría CPA.

#### **Autoras:**

Bustos Espinel María Cristina

Pacheco Veloz Mónica Cecilia

#### **Director:**

Dr. Francisco Izurieta Moscoso MSc.

Latacunga – Ecuador

Diciembre – 2010

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “Auditoría de Gestión en el Colegio Dr. Trajano Naranjo Iturralde de la ciudad de Latacunga, periodo 2008 – 2009” son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Mónica Cecilia Pacheco Veloz  
Espinel

CI: 0501384036

Ma. Cristina Bustos

CI: 0502473382

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de director del trabajo de investigación sobre el tema:

Auditoría de Gestión en el Colegio Dr. Trajano Naranjo Iturralde de Latacunga período 2008 – 2009, Mónica Cecilia Pacheco Veloz y María Cristina Bustos Espinel egresadas de la especialidad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico – técnico suficientes para ser sometidos a la evaluación del tribunal de grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; designe para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Julio 2010

El director

Dr. Cesar Francisco Izurieta Moscoso MSc.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente damos gracias a Dios por aarnos dado la vida y estar junto a nosotros fortaleciendo nuestro corazón, nuestra mente, y a todas aquellas personas que nos brindaron todos sus conocimientos los cuales han sido un pilar fundamental durante nuestro período de estudio.

Queremos dejar constancia a nuestra querida universidad Técnica de Cotopaxi por darnos la oportunidad de lograr dentro de sus aulas nuestros más grandes sueños, y a cada uno de nuestros maestros que nos enseñaron a compartir y luchar haciendo posible lograr nuestra meta.

MÓNICA

Y

CRISTINA

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor y cariño dedico este trabajo, después de dios a Patricio mi esposo, Edison Xavier , Diego Patricio Cajas Pacheco mis hijos, que han permanecido siempre a mi lado compartiendo mis éxitos y fracasos los mismos que mediante su comprensión y apoyo me alentaron día a día para culminar con mi propósito.

**MONICA**

## **DEDICATORIA**

A ti mi pequeña hija Ana Cristina Peñaherrera Bustos porque llego a mi vida para llenarla de luz y esperanza, ya que me supiste dar las fuerzas necesarias para salir adelante con su cariño, amor, su sonrisa que ilumino mi vida en mi trayectoria universitaria.

Y por último a todos los que me ayudaron y contribuyeron con un granito de arena para culminar esta tarea de superación personal y profesional.

**CRISTINA**

## RESUMEN

El trabajo investigativo encierra como objetivo general analizar cada una de las actividades designadas en los departamentos: Administrativos, Recursos Humanos, Financiero; con el propósito de determinar el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, en la utilización de los recursos disponibles que se desarrollaron en el periodo 2008-2009 en el Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” de la ciudad de Latacunga.

La Auditoria de Gestión nos permitió examinar las operaciones realizadas en dicho periodo, con el propósito de evaluar el desenvolvimiento financiero y Administrativo del Colegio, ya que a través de esto se pudo emitir recomendaciones que permitan tomar las mejores decisiones en beneficio de la Institución.

Uno de los principales objetivos que tuvo la Auditoria de Gestión dentro de la entidad fue determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos trazados, se pudo evaluar el desenvolvimiento que tuvieron cada uno de los miembros que conforman el plantel.

El presente trabajo investigativo nos permitió detectar las diferentes irregularidades existentes en cada uno de los departamentos auditados, las mismas que no le han permitido desarrollarse eficientemente dentro del campo educativo.

Como resultado de la investigación se ha determinado que el Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” no ha cumplido en su totalidad el logro de sus metas y objetivos planteados debido a la falta de un control interno y una auditoria de gestión.

Mediante la emisión del informe final en el que se dan a conocer las falencias encontradas, sus causas y efectos, conclusiones y recomendaciones se podrán tomar decisiones apropiadas y precisas por parte de los funcionarios con el fin de dar oportunidad de mejorar eficientemente para el adelanto de la Institución.

# ABSTRACT

The present research had as objective to analyze each one of the activities designed different dependences of this Institution such as: administrative, financial, and the human resources, in this way we determined the degree in efficiency, efficacy, economy, equity on the activities developed during the period • 2008 - 2009 in the School Dr. Trajano Naranjo Itrralde

The Auditor ship of management is going to lead us to examine the developed operations in that period with the purpose of evaluate the financial and administrative deudopment of the named institute, because by mean of this we gave recommendations that permit them to take the best decisions in benefit of the Institution.

On of the main objectives of this Auditor ship of Management in to the countable and financial field of this school was to determine if the goals and objectives given by, the school have been gotten, because by means of this we could evaluate the development that each one of the members who formed this group.

The present work of research permits us to determine the bad points in each one of the analized departments and they had permitted to develop correctly in the educational field.

As a result of this research we can conclude that no all who formed the School got the dispositions that they had in the internal rules given by the Institution. At the end we recommended them that all people must have pay mayor interest about the institutional goals and polities in this manner they will get better academic results in front of the competence .

a result of this research we can concoide that noí all **who fooned** the Instirute the dispositions mat they had in the interna! rules ^ven by the Instítution. At end we recommended them tháí a!J people must have pay mayor interest abotif insti.ttítí.onai goais and poiities and **in** tais mauíier they mil get better academic Jts in front of the competence

## INTRODUCCION

En el primer capítulo de la presente investigación, se dará a conocer la conceptualización de Auditoría, importancia, finalidad objetivos, clasificación donde se pondrá mayor énfasis en lo relacionado a la Auditoría de Gestión, su finalidad, enfoque características, definición de la Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, y Equidad, así como se detallaran las Normas de Auditoría, política de la Auditoría de Gestión, y por ultimo se definirán las etapas que conforman del proceso de Auditoría.

Cabe indicar que la falta de una Auditoría de Gestión dentro del Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” de la ciudad de Latacunga no ha permitido que se presente informes referentes al grado de cumplimiento de metas y objetivos propuestos para la eficiente utilización los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

La presente investigación fundamentará su utilidad solucionando cuatro aspectos principales: la utilización de la Auditoría de Gestión como herramienta fundamental de desarrollo administrativo, elaboración de papeles de trabajo que refleje la realidad de la Institución, determinación de un informe final y la implantación de recomendaciones en beneficio de la entidad.

En el segundo capítulo se analizará cada uno de los miembros que conforman el colegio a través de instrumentos investigativos tales como encuestas utilizadas para evaluar al personal y estudiantes del mencionado plantel, las mismas que permiten recopilar la información necesaria para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la institución.

En el tercer capítulo se describe la propuesta en nuestro caso es “Auditoría de Gestión al Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” ubicado en la provincia de Cotopaxi cantón Latacunga periodo 2008-2009 sobre los siguientes departamentos: Administrativo, Financiero y Recursos Humanos con la finalidad de evaluar cada una de las actividades encomendadas a todos los que conforman el Colegio.

Así también recopilara toda clase de información la misma que nos va ha facilitar la elaboración de los papeles de trabajo y al finalizar el proceso de la Auditoría se emitirá el informe final que conste de conclusiones y recomendaciones que permitan a las autoridades tomar las mejores decisiones de forma oportuna y eficiente .

## **INDICE**

Aval	i
Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Resumen	iv
Abstrac	v
Introducción	vi

## **CAPITULO I**

### **1 FUNDAMENTACION TEORICA**

1.1	Auditor	1
1.1.1	Funciones Generales	2
1.1.2	Conocimiento que debe poseer	3
1.2	Normas de Auditoria	7
1.2.1	Clasificación de las Normas de Auditoria	7
1.3	Control Interno	10
1.3.1	Objetivos	11
1.3.2	Componentes	12
1.3.2.1	Ambiente de Control Interno	12
1.3.2.2	Valoración de Riesgo	12
1.3.2.3	Actividades de Control	13
1.3.2.4	Información y Comunicación	14
1.3.2.4.1	Comunicación de Resultados	14
1.3.2.4.2	Seguimiento de las Recomendaciones	15
1.3.2.5	Actividades de Supervisión	15
1.3.3	Métodos de Evaluación	16
1.4	Auditoria	17
1.4.1	Clases de Auditoria	17
1.4.1.1	Auditoria Financiera	17
1.4.1.1.1	Objetivos	18
1.4.1.1.2	Fases	19
1.4.1.1.3	Características Principales	20
1.4.1.2	Auditoría de Gestión	21
1.4.1.2.1	Antecedentes	21
1.4.1.2.2	Definición	22

1.4.2.2.3 Alcance	23
1.4.1.2.4 Objetivos	23
1.4.1.2.5 Etapas	24
1.4.1.2.6 Alcance	29
1.4.1.2.7 Propósitos Fundamentales	30
1.4.1.2.8 Proceso	31
1.4.1.3 Auditoría Administrativa	34
1.4.1.3.1 Objetivos	35
1.4.1.3.2 Factores y Metodologías	36
1.4.1.4 Auditoría Operacional	37
1.4.1.4.1 Objetivo	37
1.4.1.4.2 Orientación	38
1.4.1.4.3 Metodología	38
1.4.1.4.4 Características	39
1.4.1.5 Auditoría Integral	39
1.4.1.5.1 Objetivos	40
1.4.1.6 Auditoría Integral	40
1.4.1.7 Auditoría Externa	41
1.4.1.8 Diferencias ente Auditoría Intererna y Externa	42
1.4.2 Normas Generales	42
1.4.3 Sobre el desempeño y la gestión de los administradores	44
1.4.4 Sobre el control organizacional	45
1.4.5 Sobre los procesos operacionales	45
1.4.6 Evaluación	46

## **CAPITULO II**

<b>2</b>	<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	
2.1	Introducción	48
2.2	Metodología	50
2.2.1	Método Teórico	50
2.2.2	Método Empírico	50
2.2.3	Métodos Estadísticos	51
2.3	Operacionalización de las Variables	53
2.4	Resultados obtenidos en la encuesta	54

2.4.1	Tabulación y análisis	54
2.5	Hipótesis	78
2.6	Conclusiones y Recomendaciones	79

### **CAPITULO III**

#### **3 PROPUESTA**

3.1	Archivo permanente	82
3.2	Información general de la Institución	83
3.2.1	Reseña Histórica	83
3.2.2	Base Legal	84
3.2.3	Estructura Orgánica	84
3.2.4	Funcionarios Importantes	90
3.2.5	Planificación Estratégica	92
3.2.6	Objetivos	95
3.2.7	Estrategias	95
3.2.8	Carta Compromiso	96
3.3	Archivo Corriente	99
3.3.1	Visita Previa	101
3.3.2	Entrevista Preliminar	104
3.3.3	Evaluación Preliminar	107
3.3.4	Análisis FODA	109
3.3.5	Matrices de Ponderación	112
3.3.6	Informe del análisis General y Diagnostico	115
3.4	Archivo Corriente	123
3.5	Informe Final de Auditoria	136
	Conclusiones y Recomendaciones.	143

# CAPITULO I

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La presente investigación pretende la aplicación de una Auditoría de Gestión para esto el grupo de investigación consideran de vital importancia describir las siguientes categorías que permitirán el desarrollo eficiente del trabajo investigativo.

### 1.1.Auditor

**Para JOAN, Amat. *Auditoría de Gestión*, 2da. Edición.**

1992 135,p. manifiesta: “Se llama auditor a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad, con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño”.

El grupo de investigación opina que Auditor es la persona que analiza y diagnostica la estructura y funcionamiento general de una organización.

### ***1.1.1 Funciones Generales***

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

En forma sencilla y clara escribe **HOLMES**, Carlos *La Auditoría en nuestro Medio* 2da.edición. 2002, 5p. Las funciones tipo del auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, política, estratégicas, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.

- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

### ***1.1.2. Conocimiento que Debe Poseer***

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a éstas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

#### ***1.1.2.1. Académica***

Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico.

Otras especialidades como, matemáticas, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

#### ***1.1.2.2. Complementaria***

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

### ***1.1.2.3. Empírica***

Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él ó los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

### ***1.1.2.4 Experiencia***

El equipo auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para éste efecto, debe poner especial cuidado en:

- Preservar la independencia mental
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridas
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
- Capacitarse en forma continua

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por que debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una auditoría.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

Los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la coorganización que se va a auditar
- Interés económico personal en la auditoría
- Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas
- Relación con instituciones que interactúan con la organización
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o anti ética

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor a llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva como son:

- Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control
- Recursos limitados para desvirtuar el alcance de la auditoría
- Presión injustificada para propiciar errores inducidos

En estos casos, tiene el deber de informar a la organización para que se tomen las providencias necesarias.

Finalmente, el equipo auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función está sujeta a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales tales como:

**Objetividad.-** Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.

**Responsabilidad.-** Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.

**Integridad.-** Preservar sus valores por encima de las presiones.

**Confidencialidad.-** Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.

**Compromiso.-** Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.

**Equilibrio.-** No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.

**Honestidad.-** Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.

**Institucionalidad.-** No olvidar que su ética profesional le obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.

**Criterio.-** Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.

**Iniciativa.-** Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.

**Imparcialidad.-** No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.

**Creatividad.-** Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

## 1.2 Normas de Auditoría

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, en su obra *Manual de Auditoría de gestión*. 1ra. Edición 2001 29p. opina: “Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad, relativas a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo”.

Las normas de auditoría de estados tienen como objetivo constituir el marco de actuación que deberá sujetarse el Contador Público independiente que emita dictámenes, opiniones para efectos ante terceros con el fin de confirmar la veracidad, pertinencia o relevancia suficiente de la información sujeta a examinar.

El grupo de investigación indica que las normas son pautas a las que se ajustan las conductas, es decir es un patrón de medida de los procedimientos aplicados con aceptabilidad general en función de los resultados obtenidos.

### 1.2.1. Clasificación de las Normas de Auditoría

Las normas de auditoría de estados financieros se clasifican en normas personales, normas de ejecución del trabajo y normas de información.

#### 1.2.1.1. Normas personales.

**REDONDO**, Antonio. *Curso practico de Contabilidad General y superior*. 3era edición. Centro Contable venezolano. 1992 67p. explica que: “Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo”.

Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener, antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional siendo estas:

***Entrenamiento técnico y capacidad profesional.***- El trabajo de auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido, tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.

***Cuidado y diligencia profesionales.***- El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.

***Independencia.***- El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

Para el grupo de investigación considera que las normas personales deben concentrarse en la atención profesional debido al trabajo del examen para la preparación del informe.

#### ***1.2.1.2. Normas de Ejecución del Trabajo.***

**CORRAL**, Alfredo. *Manual de Auditoría Financiera Gubernamental*. 1ra. Edición. 2001 13p. Manifiesta: “Al tratarse de las normas personales, señala que el auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados, existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos”.

Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución de trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo.

***Planeación y supervisión.-*** El trabajo de auditoría deber ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, estos deben ser supervisados en forma apropiada.

***Estudio y evaluación del control interno.-*** El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va depositar en él; así mismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va dar procedimientos de auditoría.

***Obtención de evidencia suficiente y competente.-*** Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera suministrar una base objetiva para su opinión.

Para el grupo de investigación considera que las normas de Ejecución del trabajo se debe poner en práctica el plan de auditoría y los procedimientos planificados a fin de obtener suficiente evidencia que respalde la elaboración del informe.

### ***1.2.1.3. Normas de Información.***

El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe. Mediante el cual pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. El dictamen o informe del auditor es en lo que va a reposar la confianza de los interesados en los

estados financieros para prestarles fe a las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operaciones de la empresa.

Por último es, principalmente, a través del informe o dictamen, como el público y el cliente se dan cuenta del trabajo del auditor y, en muchos casos, es la única parte, de dicho trabajo, que queda a su alcance.

#### ***1.2.1.4. Bases de Opinión Sobre Estados Financieros.***

El auditor, al opinar sobre estados financieros, debe observar que:

- a. Fueron preparados de acuerdo con principios de contabilidad;
- b. Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes; y
- c. La información presentada en los mismos y en las notas relativas, es v adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Por lo tanto, en caso de excepciones a lo anterior, el auditor debe mencionar claramente en qué consisten las desviaciones y su efecto cuantificado sobre los estados financieros.

### **1.3 Control Interno**

**SAMUEL**, Alberto en su libro *Control Interno Cuarta Edición 2da*, edición 2000 96p. da a conocer que: “El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos”

El grupo de Investigadoras considera que el Control Interno Promueve el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de las desviaciones o áreas

susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

### **1.3.1 Objetivos**

SAMUEL, Alberto; *Control Interno*; Edit. Coordinación 4ta. edición; Colombia – Bogotá; 2005 23p. manifiesta: “Control interno contable comprende el plan de organización de los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros.”

Precisando, se puede señalar como objetivos generales del control interno contable, los que a continuación se señalan:

- a. **Objetivos de autorización.-** Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.
- b. **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.-** Todas las operaciones deben registrarse, para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.
- c. **Objetivos de salvaguarda física.-** El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- d. **Objetivos de verificación y evaluación:** Los datos registrados relativos a activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonables y tomar las medidas apropiadas con respecto a las diferencias que existan.

Conociendo los objetivos básicos del control interno y los objetivos generales contables que son aplicables a todos los sistemas, se pueden ya identificar los

ideales utilizables para establecer los objetivos específicos de control interno por ciclos de transacciones, en la medida en que se puedan agrupar e identificar los ciclos en que son susceptibles las operaciones de la empresa sujeta a estudio.

### ***1.3.2 Componentes del Control Interno***

Los componentes de sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad.

#### ***1.3.2.1. Ambiente de Control Interno***

El ambiente de control establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

**MAGON**, Magnanimo, *Estudio Interno*, 3ra edición. 2007 25p. dice: “El ambiente de control es “el núcleo de la entidad con personal suficiente (sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades”.

El grupo de investigación considera que el ambiente de control es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, ya que proporciona disciplina y estructura.

#### ***1.3.2.2. La Valoración del Riesgo***

Según el Statement Accounting (SAS)78. 2000, Pag.15 explica: “La valoración de riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos

importantes para lograr los objetivos formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados”.

Es una actividad que practica la institución ya que se debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda, entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí.

El grupo de investigación considera que cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, para determinar a los riesgos que se enfrenta la empresa.

### ***1.3.2.3. Las Actividades de Control***

Según el Statement Accounting (SAS) 78 2000 15p. explica: “Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tornen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos”.

Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones,

conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, las salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

El grupo de investigación considera que las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo, asegurando así la toma de acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

#### ***1.3.2.4. Información y Comunicación.***

ASTIVERA, Armando, en su obra *Metodológica de la Investigación*, 5ta. edición 1973 45p. manifiesta que: “Las entidades obtienen información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibilita la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos”.

El grupo de investigación considera que la información y comunicación recoge datos relevantes de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control.

##### ***1.3.2.4.1. Comunicación de Resultados de la Evaluación del Control Interno***

La auditoría gubernamental requiere la emisión obligatoria de una carta de control interna que se remitirá a la máxima autoridad de la entidad auditada una vez que se haya concluido con la evaluación del control interno, en el que incluirán los resultados obtenidos a nivel del estudio practicado al ambiente de control, los sistemas de información y los procedimientos de control se sustentara en un capítulo del informe mientras se prosigue con la ejecución del examen y el sustento respectivo en los papeles de trabajo.

#### ***1.3.2.4.2. Seguimientos de las Recomendaciones***

El auditor como parte de la evaluación del control interno efectuará el seguimiento de las recomendaciones para verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas.

Los procedimientos para efectuar el seguimiento de las recomendaciones, se iniciarán en las unidades operativas al planificar un nuevo examen al revisar el informe del examen anterior se analizarán las recomendaciones para tabularlas en un papel de trabajo.

#### ***1.3.2.5. Actividades de Monitoreo o Supervisión***

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes e innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

El grupo de investigación considera que las actividades de monitoreo y supervisión son un proceso que valoran la calidad del desempeño del sistema en el tiempo ya que pueden actuar de una forma dinámica cuando las circunstancias así lo ameriten.

### ***1.3.8. Métodos de Evaluación***

Para la evaluación de Control Interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

***Cuestionarios.-*** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la institución bajo examen.

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

***Descriptivo o Narrativo.-*** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

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

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

***Combinación de Métodos.-*** Ninguno de los métodos por sí solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

## 1.4. Auditoría

En forma sencilla y clara escribe **HOLMES**, John en su obra *La Auditoría en nuestro medio*, 2da. Edición. 1999 11p “Auditoría es la verificación de la información financiera, operacional y administrativa que se presenta sea esta confiable, veraz y oportuna”.

Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

Para el grupo de investigación Auditoría Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

### 1.4.1. Clases de Auditoría

La Auditoría se clasifica de la siguiente manera:

1.- Según el campo de acción en:

#### 1.4.1.1. Auditoría Financiera

**RAY**, Whittington, en su libro *Auditoría un Enfoque Integral* Doceava Edición, Editorial, Colombia-Bogotá 2004 07p. expone que: “La auditoría financiera examina a los estados financieros y a través de ellos las operaciones financieras realizadas por el ente contable, con la finalidad de emitir una opinión técnica y profesional”.

Las disposiciones legales vigentes que regulan las actividades de la Contraloría General del Estado, definen a la Auditoría Financiera así:

"Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno".

Para que el auditor esté en condiciones de emitir su opinión en forma objetiva y profesional, tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficientes que le permitan obtener una certeza razonable sobre:

1. La autenticidad de los hechos y fenómenos que reflejan los estados financieros.
2. Que son adecuados los criterios, sistemas y métodos utilizados para captar y reflejar en la contabilidad y en los estados financieros dichos hechos y fenómenos.
3. Que los estados financieros estén preparados y revelados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y la Normativa de Contabilidad Gubernamental vigente.

Para el grupo de investigación la Auditoría Financiera tiene como propósito la revisión de cada una de las cuentas detalladas en los estados financieros con el fin de garantizar la razonabilidad de los mismos mediante la emisión del informe final.

#### ***1.4.1.1.1. Objetivos.***

##### ***General***

La auditoría financiera tiene como objetivo principal, dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros preparados por la administración de las entidades públicas.

### ***Específicos***

- Examinar el manejo de los recursos financieros de entidad y/o de un programa para establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos y si la información financiera es oportuna, útil, adecuada y confiable.
- Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la prestación de servicios o la producción de bienes, por los entes y organismos de la administración pública.
- Verificar que las entidades ejerzan eficientes controles sobre los ingresos públicos.

#### ***1.4.1.1.2. Fases.***

##### ***Fase de Planeamiento.***

- Planeamiento general de la auditoría.
- Identificación de cuentas y aseveraciones significativas de la administración.
- Normas aplicables en la auditoría de los estados financieros.
- Restricciones presupuestarias.
- Evaluación del riesgo inherente y riesgo de control.
- Memorándum de planeamiento de auditoría.

##### ***Fase de Ejecución.***

- Visión general.
- Evidencia y procedimientos de auditoría.
- Pruebas de controles.
- Muestreo de auditoría en pruebas de controles.
- Pruebas sustantivas.
- Pruebas sustantivas de detalles.

- Procedimientos analíticos sustantivos.
- Actos ilegales detectados en la entidad auditada.
- Papeles de trabajo.
- Desarrollo y comunicación de hallazgos de auditoría.

#### ***Fase del Informe de Auditoría.***

- Aspectos generales.
- Procedimientos analíticos al final de la auditoría.
- Evaluación de errores.
- Culminación de los procedimientos de auditoría.
- Revisión de papeles de trabajo.
- Elaboración del informe de auditoría.
- Informe sobre la estructura de control interno de la entidad.
- Observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre el control interno financiero de la entidad.
- Auditoría de asuntos financieros.

#### ***1.4.1.1.3. Características principales.***

1. ***Objetiva***, porque el auditor revisa hechos reales sustentados en evidencias susceptibles de comprobarse.
2. ***Sistemática***, porque su ejecución es adecuadamente planeada.
3. ***Profesional***, porque es ejecutada por auditores o contadores públicos a nivel universitario o equivalentes, que posean capacidad, experiencia y conocimientos en el área de auditoría financiera.
4. ***Específica***, porque cubre la revisión de las operaciones financieras e incluye evaluaciones, estudios, verificaciones, diagnósticos e investigaciones.

5. **Normativa**, ya que verifica que las operaciones reúnan los requisitos de legalidad, veracidad y propiedad, evalúa las operaciones examinadas, comparándolas con indicadores financieros e informa sobre los resultados de la evaluación del control interno.

6. **Decisoria**, porque concluye con la emisión de un informe escrito que contiene el dictamen profesional sobre la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros, comentarios, conclusiones y recomendaciones, sobre los hallazgos detectados en el transcurso del examen.

#### **1.4.1.2. Auditoría de Gestión**

**MALDONADO**, Milton, *Auditoría de Gestión*. 2da. Edición; Quito-Ecuador; 2006 19p. manifiesta que: “Auditoría de gestión es “Aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada lo cual permiten incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño”.

##### **1.4.1.2.1 Antecedentes.**

A partir de la Constitución de 1991 sus leyes y decretos reglamentarios, en su artículo 267 señala la gestión fiscal del estado, incluyendo el control de gestión, fundado en la eficiencia.

El alcance de la evaluación de la gestión y de la información contable, financiera, legal, técnica y administrativa, estadística que son propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en cumplimiento a lo que establece según la Ley 42 de 1993 de control fiscal.

El control de gestión, el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos

disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas.

Los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

El control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio costo, programas de auditoría, entre otros. Evalúa el grado de comprensión y aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal. Analiza las políticas y los procedimientos relativos al personal. Evalúa la causa de las bajas y la rotación del personal y el grado de satisfacción que manifiestan.

#### ***1.4.1.2.2. Definición.***

El control de gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo.

Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. Además, evalúa el

cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las entidades del sector público.

El resultado obtenido del control de gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.

#### ***1.4.1.2.3. Alcance***

Con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de Bienes y Servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

#### ***1.4.1.2.4. Objetivos***

- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.
- Identificar plenamente el objetivo social de la entidad con el fin de establecer la orientación de las actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (eficacia)
- Establecer quiénes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes económicos. (equidad)
- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (economía)

- Determinar si los costos incurridos por las entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (eficiencia).

#### ***1.4.1.2.5. Etapas de la auditoría de gestión***

En la ejecución del control de gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación del Análisis Financiero, Excedente Público, Indicadores de Gestión y de resultados.

***Etapas de planeación.-*** En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el periodo de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

***Primera fase:*** Conocimiento de la Entidad. Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómico de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza Jurídica.

- Estructura organizacional.
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa.
- Objetivos
- Reglamentos internos.
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Presupuesto (inicial y ejecutado)
- Técnica
- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.
- De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.
- Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

***Segunda Fase:*** Manejo de la información. Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos.

El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de pérdida y ganancia), detectar áreas críticas:

En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las

empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como:

***Función es social.***- Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.

Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).

Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuesto y utilidades en operaciones cambiarias.

El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.

El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

***Etapas de ejecución.***- A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la medición de la eficiencia, eficacia, economía y equidad; los cuales estarán explicados a partir de los capítulos siguientes.

***Eficiencia.***

- Análisis financiero
- Examen de los costos
- Rentabilidad Pública
- Índice de productividad

***Economía.***

- Indicadores de asignación de recursos

- Indicadores Financieros
- Análisis de las variables del excedente Público
- Evaluación económica

***Eficacia.***

- Indicadores Específicos
- Indicadores complementarios

***Equidad.***

- Valor agregado
- Distribución del excedente total
- Resultados de operación frente a los usuarios.

***Indicadores De Gestión***

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO; *Manual de Auditoría Financiera Gubernamental* 2da. Edición 2001 70p. manifiesta “El auditor en el desarrollo de su trabajo se encontrará en capacidad de aplicar cualquier indicador en función a la información disponible y objetivos”. Como referencia se tiene los siguientes indicadores:

***Indicadores que Miden la Liquidez***

- **Capital de Trabajo** = Activo Corriente - Pasivo Corriente
- **Índice de independencia Financiera** = Pasivo Corriente / Pasivo Total
- **Índice de solvencia** = Activo Corriente / Pasivo Corriente
- **Índice de liquidez** = Activo Corriente-Inventarios / Pasivo Corriente
- **Índice de Activo Corriente** = Inventarios / Activo Corriente

### ***Indicadores que mide el endeudamiento***

- **Índice de solidez (endeudamiento)** = Inventario / Activo Corriente
- **Índice de pasivo a patrimonio** = Pasivo total / Patrimonio Total

### ***Indicadores que mide la calidad del docente***

- **Calidad de Docente** = Docentes sin nombramiento / Total docentes año Lectivo

### ***Indicadores de evaluación del rendimiento***

- Total matriculados año lectivo 2008-2009 / total de aulas utilizadas año lectivo
- Horas semanales asignadas práctica doce / 22 horas determinadas por la ley

***Elaboración del Informe.-*** En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado.

El informe deberá contener:

- 1.- Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información.
- 2.- Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados).
- 3.- Reseña histórica de la Entidad (breve descripción de la entidad).
- 4.- Análisis por capítulo (Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad).
- 5.- Conclusiones
- 6.- Observaciones y recomendaciones

***Carta de Presentación.-*** Es la primera hoja del informe y está dirigida a los directivos de la entidad, firmada por el señor Contralor donde se resume los aspectos de mayor relevancia encontrados en el desarrollo del trabajo,

estableciendo si el uso de los recursos públicos ha sido manejado con eficiencia económica. Así mismo, la óptima utilización de los recursos como la eficacia social en el cumplimiento de su finalidad y el impacto en la sociedad por medio de una distribución equitativa del bien o servicio prestado.

#### **1.4.1.2.6. Alcance de la Auditoría de Gestión**

Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y repercuten en la gestión de la Entidad.

Corroborar el cumplimiento de los planes y programa en un período de tiempo determinado.

Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.

Identifica las potencialidades de la empresa pública para generar riqueza, mide la contribución Económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de gestión.

Se calculan índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la gestión.

Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: rentabilidad pública; para evaluar la gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.

Metodología flexible la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

#### ***1.4.1.2.7. Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión.***

Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.

La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.

Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada entidad.

Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos.

Corroborar a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas.

Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios del bien o servicio.

Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

***Economía.***- En el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hecho por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

#### **Objetivos:**

- Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.
- Analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en la entidades, y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.

- Evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el gobierno pro del desarrollo de la comunidad y del sector al cual pertenece cada entidad.

El desarrollo de este capítulo parte de la información procesada, del análisis de la relación entre los recursos asignados y de los resultados obtenidos, con el fin de establecer indicadores de rendimiento (por: actividad, producto, usuario, activo, etc.), con los cuales se determina si dicha asignación fue la más conveniente en la maximización de los recursos.

#### ***1.4.1.2.8. Proceso de una Auditoría de Gestión.***

El proceso que sigue una auditoría de gestión se puede resumir en lo siguiente: Inicia con la expedición de la orden de trabajo y culmina con la emisión del informe respectivo, cubriendo todas las actividades vinculadas con las instrucciones impartidas por la jefatura, relacionadas con el ente examinado.

Las Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental determinan que: "La autoridad correspondiente designará por escrito a los auditores encargados de efectuar el examen a un ente o área, precisando los profesionales responsables de la supervisión técnica y de la jefatura del equipo".

La designación del equipo constará en una orden de trabajo que contendrá los siguientes elementos:

- Objetivo general de la auditoría.
- Alcance del trabajo.
- Presupuesto de recursos y tiempo.
- Instrucciones específicas.

Para cada auditoría se conformará un equipo de trabajo, considerando la disponibilidad de personal de cada unidad de control, la complejidad, la magnitud y el volumen de las actividades a ser examinadas.

El equipo de trabajo estará dirigido por el jefe del mismo, que será un auditor experimentado y deberá ser supervisado técnicamente. En la conformación del equipo se considerará los siguientes criterios:

- Rotación del personal para los diferentes equipos de auditoría.
- Continuidad del personal hasta la finalización de la auditoría.
- Independencia de criterio de los auditores.
- Equilibrio en la carga de trabajo del personal.

Una vez recibida la orden de trabajo, se elaborará un oficio dirigido a las principales autoridades de la entidad, proyecto o programa, a fin de poner en conocimiento el inicio de la auditoría.

De conformidad con la normativa técnica de auditoría vigente, el proceso de la auditoría comprende las fases de: planificación, ejecución del trabajo y la comunicación de resultados.

***Planificación.-*** Constituye la primera fase del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

Esta fase debe considerar alternativas y seleccionar los métodos y prácticas más apropiadas para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe ser cuidadosa, creativa positiva e imaginativa; por lo que necesariamente debe ser ejecutada por los miembros más experimentados del equipo de trabajo.

La planificación de la auditoría de gestión comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

***Ejecución del Trabajo.-*** En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

***Comunicación de Resultados.-*** La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

El informe básicamente contendrá la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes, la información financiera complementaria y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

#### ***1.4.1.3. Auditoría Administrativa***

**RODRÍGUEZ**, Joaquína. *Auditoría Administrativa*, Año 1997. 14p. dice: “Sinopsis de Auditoría Administrativa opina “Es una revisión sistemática y devaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización”.

El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la Institución o parte de ella.

Finalidad.- Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

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

El grupo de investigación opina que la Auditoría Administrativa es un examen completo de la estructura de una empresa, con base en los niveles jerárquicos, en

cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la misma.

#### ***1.4.1.3.1. Objetivos de la Auditoría Administrativa.***

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

1. ***De control.***- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares pre-establecidos.
  
2. ***De productividad.***- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
  
3. ***De organización.***- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
  
4. ***De servicio.***- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
  
5. ***De calidad.***- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
  
6. ***De cambio.***- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

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

8. **De toma de decisiones.**- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

#### **1.4.1.3.2 Factores y Metodologías de la Auditoría Administrativa**

**Planes y Objetivos.**- Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

**Organización.**- Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora. b. Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay). c. Asegurarse si concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

**Políticas y Prácticas.**- Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

**Reglamentos.**- Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

**Sistemas y Procedimientos.**- Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

**Controles.**- Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

**Operaciones.**- Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

**Personal.-** Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

**Equipo Físico y su Disposición.-** Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor utilidad del mismo.

**Informe.-** Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

#### **1.4.1.4. Auditoría Operacional**

ESTUPIÑAN, Rodrigo, *Metodología de la investigación* 1ra. Editorial Roesga. 1987 07p. manifiesta que: “La auditoría operacional puede definirse como el examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones, y actividades de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficacia, economía, y eficiencia, formulando recomendaciones generales para mejorarlo”.

Para el grupo de Investigación, la auditoría operacional es un examen orientado hacia el futuro puesto que, está basado en recomendaciones que hace un futuro más emprendedor para la entidad a través del logro de sus objetivos.

##### **1.4.1.4.1. Objetivo**

El objetivo de la auditoría operativa 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 operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos a los Estados Financieros.

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

La auditoría operativa de las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio, determina la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.

Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.

#### ***1.4.1.4.2. Orientación.***

En la auditoría operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.

Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

#### ***1.4.1.4.3. Metodología.***

No existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; el auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor.

#### ***1.4.1.4.4. Características***

Básicamente se aplican cuatro características de la auditoría operativa:

##### ***Familiarización.***

Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y como van a determinar los resultados.

##### ***Verificación.***

Requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó.

##### ***Evaluaciones y recomendación.***

Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen.

##### ***Informar de los resultados a la dirección.***

El auditor debe reservarse para la conclusión del examen, los auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las diferencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

#### ***1.4.1.5. Auditoría Integral***

**FALCÓN**, Polar. *Auditoría Administrativa y afines* 3ra. edición 2000 02p. define a la Auditoría Integral como: “El proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo determinado evidencia relativa a la información, al comportamiento económico y al manejo de una entidad con el propósito de informar sobre el grado

de correspondencia entre ellos y los criterios e indicadores establecidos a los comportamientos generalizados”.

#### ***1.4.1.5.1. Objetivos***

La Auditoría Integral implica la ejecución de un trabajo, de las revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión, sistema y medio ambiente cumpliendo con los siguientes objetivos:

- Determinar, si los Estados Financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Determinar, si el ente ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.
- Evaluar la estructura del control interno del ente con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo.
- Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por el ente y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles.

#### ***1.4.1.6 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.

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.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe de modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

Para el grupo de investigación La auditoría interna es realizada por un auditor interno el mismo que pertenece a la Institución, el cual mediante un análisis sistemático y cronológico permitirá a la entidad corregir errores y desviaciones para proyectarse hacia el futuro.

#### ***1.4.1.7 Auditoría Externa***

**KURT**, Pany, en su obra *Auditoría un Enfoque Integral Editorial*, Colombia-Bogotá, 2003, 15p. Expresa que: “La Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un auditor 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”.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada evidencias y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Para el grupo de investigación es el examen realizado por un Profesional facultado, es decir no debe tener vínculo alguno con la entidad o empresa que va ser analizada para poder dar un dictamen favorable o desfavorable

#### ***1.4.1.8. Diferencias entre auditoría interna y externa***

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

Auditoría Externa este dictamen se destina a la Auditoría—generalmente para terceras personas o sea ajenas a la empresa. Interna se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en la valoración independiente de las actividades

#### ***1.4.2. Normas Generales.***

***Capacidad Profesional.-*** El personal designado deberá poseer la capacidad profesional necesaria para realizar las tareas que se requieren. Busca garantizar que los auditores mantengan su capacidad profesional y cumplan con los siguientes requisitos: Conocimiento de métodos y técnicas, de los organismos, programas y

funciones, habilidad para comunicarse con claridad y eficacia y la pericia necesaria para desarrollar el trabajo encomendado.

***Independencia.-*** La organización de auditoría y cada uno de los auditores deben estar libres de impedimentos que comprometan su independencia y además, mantener una actitud y apariencia de ésta.

***Debido Cuidado Profesional.-*** Debe tenerse el debido cuidado profesional al ejecutar la auditoría y preparar los informes correspondientes.

***Control de Calidad:*** Establece que las organizaciones de auditoría deben tener una propiedad o sistema interno de control de calidad y participar en un programa de revisión externa del mismo, para asegurar de que se cumple con las normas de auditoría y que se han establecido políticas y procedimientos de auditoría adecuados.

#### ***1.4.2.1. Normas para el Trabajo:***

***Planeamiento.-*** Se debe definir los objetivos de la auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir esos logros.

***Supervisión.-*** El personal debe ser adecuadamente supervisado para determinar si se están alcanzando los objetivos de auditoría y obtener evidencia suficiente, competente y relevante, permitiendo una base razonable para las opiniones del auditor.

***Disposiciones Legales y Regulaciones.-*** El auditor debe estar alerta a situaciones de posibles fraudes, abusos o actos ilegales, por lo que debe diseñar la auditoría de tal manera que proporcione una seguridad razonable sobre el cumplimiento de disposiciones legales.

#### ***1.4.2.2 Normas para la Presentación de Informes:***

***Forma.-*** Los informes deben ser preparados por escrito para comunicar los resultados de auditoría, y ser revisados en borrador por los funcionarios responsables de la dirección de la empresa.

***Oportunidad.-*** Los informes deben ser preparados lo más pronto posible a fin de ser utilizados oportunamente.

***Presentación del Informe.-*** Los datos en forma exacta y razonable describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.

***Contenido del Informe.-*** Se deben incluir los objetivos de la auditoría, alcance y metodología para comprender su propósito.

#### ***1.4.3. Sobre el Desempeño y la Gestión de los Administradores.***

- Si los administradores han cumplido integralmente con las obligaciones que les competen, en especial con aquellas de contenido patrimonial y, con las recomendaciones de la Auditoría Integral.
- Si la gestión administrativa ha sido eficiente, eficaz y económica en los términos del ramo o industria al cual pertenece el ente económico y, su correspondiente evaluación.
- Si el control interno ha sido implantado, operado y desarrollado por la administración en forma eficiente, así mismo un concepto sobre si el mismo es adecuado y un estudio sobre la efectividad.
- Si las operaciones sociales aprobadas por los administradores y sus actuaciones, se han desarrollado con respeto de las normas legales y estatutarias, así como de las órdenes e instrucciones impartidas por los órganos sociales, sus cuerpos delegatarios de funciones y las estructuras de regulación aplicables al ente económico.

- Si los informes de los administradores se ajustan al desarrollo de las operaciones sociales concuerdan con los estados financieros y, reflejan el resultado de la gestión.
- Si tuvo limitaciones o restricciones por parte de la administración para la obtención de sus informaciones o para el desempeño de sus funciones.
- Si el proyecto de distribución de las utilidades repartibles presentado por los administradores es confiable e íntegro y, si tales utilidades son el resultado de una gestión eficiente.
- Si la situación patrimonial del ente permite la continuidad de la compañía como empresa en marcha.
- Si los procesos decisionales corresponden al tipo de ente económico y si estos son adecuados conforme las afirmaciones explícitas e implícitas contenidas en los estados financieros, las observaciones, reservas o salvedades si las hubiere, las que deben ser expresadas en forma clara, completa y detallada.

#### ***1.4.4. Sobre el Control Organizacional.***

Si el control interno existe y si este es adecuado en los términos y características de la organización del ente económico objeto de la Auditoría. Así mismo, un análisis sobre su efectividad y sobre sus fortalezas y deficiencias.

#### ***1.4.5. Sobre los procesos operacionales.***

Si cada operación, actividad y proceso que se realiza al interior del ente económico, tiene establecido un procedimiento secuencial acorde con los objetivos trazados.

- a. Sobre el cumplimiento de la regulación y legislación por parte del ente, con énfasis en los aspectos relacionados con el Estado, con la comunidad y con los trabajadores.

- b. Sobre el entorno que rodea al ente económico, sus amenazas y riesgos. En especial si el ente económico se encuentra estructurado para afrontar la competencia, aprovechar las oportunidades de negocios, neutralizar los riesgos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.
- c. Sobre los demás hallazgos obtenidos que deban revelarse, así como la forma en que se llevaron a cabo las funciones desarrolladas en la auditoría.

Igualmente la Auditoría producirá informes parciales o intermedios, los cuales deben tratar los temas de mayor importancia a juicio del auditor, así como su opinión en relación con los estados financieros de cortes intermedios.

Informes eventuales oportunos, sobre los errores, irregularidades o actos desviados o improcedentes puestos en conocimiento de los administradores no hubiesen sido corregidos en un tiempo prudencial. Así mismo, informes sobre la inobservancia de sus recomendaciones por parte de la administración.

#### ***1.4.6. Evaluación***

Para poder evaluar la gestión en término de eficacia es necesario tener pre-establecido unos objetivos y unas metas dentro de la misma empresa como en el contorno en el que ella se desenvuelve; para estos se utilizan indicadores, generales y específicos, con las siguientes características:

***Cantidades.-*** Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas, están dadas por unidades especiales para cada entidad y éstas deben plasmarse en los planes de cada una.

***Oportunidad.-*** Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas de las Instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

**Calidad.-** Se entiende como la satisfacción al cliente por el bien o servicio recibido. Los indicadores se deben establecer mediante especificaciones que contienen los planes por precisiones de las Instituciones, y por normas técnicas; otra herramienta para este análisis son las encuestas.

**Ingresos propios.-** Un aspecto que permite medir la eficacia de una Entidad se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objeto social

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1 Introducción**

En este capítulo se encuentran los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta y observación directa) aplicados al colegio, las mismas que fueron administradas a las autoridades, y al personal que conforman el colegio un total de 386 personas consideradas como universo de estudio expresando así que la hipótesis trazada “La falta de una auditoría de gestión dentro del colegio Dr. Trajano Naranjo Iturralde de la ciudad de Latacunga no permite una buena toma de decisiones relacionados a la correcta utilización de los recursos materiales, financieros y logro de objetivos”

El tipo de investigación a emplearse en el Colegio será de forma aplicada ya que nos permite relacionar la teoría con la realidad; de tipo descriptiva ya que define fenómenos, situaciones, contextos y eventos que surgen en un período de tiempo, es decir que permite medir, evaluar o recolectar datos sobre conceptos, aspectos, o componentes de los diferentes elementos a investigar llegando así a un 100 % los datos obtenidos.

El universo para el presente trabajo está integrado por autoridades, personal docente, administrativo, de servicios y alumnos que integran el Colegio

Técnico Industrial Dr. Trajano Naranjo Iturralde de la Ciudad de Latacunga, el mismo que se detalla de la siguiente manera:

### **PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>N° PERSONAS</b>
<b>Personal Directivo</b>	
RECTOR	1
VICERRECTOR	1
INSPECTOR GENERAL	1
DOCENTES TITULARES	23
DOCENTES A CONTRATO	4
<b>Personal Administrativo y de servicio</b>	
SECRETARIA	1
COLECTURIA	1
GUARDALMACEN	1
INSPECTOR ADMINISTRATIVO	1
AUXILIARES DE SERVICIO	2
<b>TOTAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO</b>	<b>36</b>
Alumnos	350
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>

**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

Los métodos utilizados son los teóricos así como también los empíricos que nos permitieron obtener información de la unidad de estudio del problema científico determinado para finalmente realizar el método estadístico el cual a través de las tabulaciones, gráficos nos permitieron realizar un análisis de los datos obtenidos.

## **2.2. Metodología**

### ***2.2.1. Métodos Teóricos***

***Inductivo - Deductivo.-*** El método en si partió de segmentos específicos como la desorganización de los recursos humanos, materiales y financieros, encontrando información general para ejecutar la auditoría de gestión.

***Analítico —Sintético.-*** A través de este método se identifico que por la falta de interés en realizar una buena gestión, no admitió la consecución de metas y objetivos los mismos que impiden contar con una buena eficiencia, eficacia, economía., efectividad y equidad que impulse el desarrollo del colegio.

***Dialéctico.-*** Por medio de la utilización de este método se impulso cambios progresivos.

***Sistemático Estructural.-*** Se organizó adecuadamente los distintos elementos teóricos, los mismos que se basaron en la categorización de variables.

***Histórico Lógico.-*** Se obtuvo datos que respaldaron la información preliminar del objeto de estudio conociendo el origen y las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales que dieron su origen.

***Trabajo con Documentos.-*** Se obtuvo una adecuada recolección de datos los mismos que sirvieron como base para la prescripción del problema científico.

### ***2.2.2. Métodos Empíricos***

Entre las técnicas que se utilizaron en el desarrollo del trabajo investigativo se considerarán:

***Encuesta.-*** La misma que fue aplicada al Rector, Vicerrector e Inspector General, personal docente administrativo y de servicios que conforman el colegio Dr.

Trajano Naranjo Iturralde, con la finalidad de obtener información acerca de la gestión, organización, control interno, etc.

**Observación Directa.-** Por medio de la observación directa se obtuvo información inmediata sobre cómo se gestiona y organiza las diversas actividades que se realizan dentro del Colegio.

### ***2.2.3. Métodos Estadísticos***

Se aplicó la estadística descriptiva a través de la cual se presentaron descripciones cuantitativas, las mismas que admitieron su función para un análisis más profundo mediante la utilización de gráficos, los mismos que son expresados en tablas utilizando medidas de tendencia central como la media aritmética culminando con un análisis lógico.

En el presente trabajo investigativo se ha utilizado las siguientes marcas que indican las comprobaciones y verificaciones que se han realizado en libros, formularios y otros documentos auditados reflejados en los papeles de trabajo.

M/A

1/1

## MARCAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CTNI	Colegio Trajano Naranjo Iturralde
P/A	Programa de auditoría
R/H	Reseña histórica
V/P	Visita previa
E/P	Entrevista preliminar
E/C/I	Evaluación control interno
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
P/E	Planificación específica
M/P	Matriz ponderación
D/R	Determinación de riesgo
I/D	Informe de diagnostico
N/A	Notificación de auditoría
P/A/G	Programa de Auditoría de Gestión
M/P	Memorándum de planificación

**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

## 2.3. Operacionalización de las Variables de la Hipótesis

### Aplicación de los Instrumentos de Investigación

VARIABLES	INDICADORES		INSTRUMENTO	TÉCNICA
¿Qué problemas administrativos existen en el colegio ante la falta de una Auditoria de Gestión para medir su grado de cumplimiento?	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de un control interno da paso a que no se alcancen las metas y objetivos que como organismo se han planteado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagaciones (Encuestas)</li> <li>Observación directa</li> <li>Verificación</li> </ul>	I N V E S T I G A C I Ó N
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Por falta de una Auditoria de gestión en la institución el buen uso garantiza la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> </ul>	
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al no tener una adecuada gestión no se aprovecha en su totalidad los recursos del colegio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación directa</li> <li>Encuesta</li> </ul>	
	Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por no contar con un control interno adecuado no permite alcanzar con las diversas metas trazadas por la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación</li> <li>Encuesta</li> <li>Observación directa</li> </ul>	
¿Qué características debe tener la aplicación de la Auditoria de Gestión?  ¿Qué contenido teórico permitirá realizar una Auditoría de Gestión en el Colegio Dr. Trajano Naranjo Iturralde?	Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>El de medir los resultados con respecto al cumplimiento de las metas y objetivos previstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> </ul>	D E S C R I P T I V A
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de rendimiento: rendimiento de los empleados.</li> </ul>				

## 2.4. Resultados Obtenidos en la Encuesta Dirigida a las Autoridades, Personal Docente y Empleados del Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde”

### 1.4.2. Tabulación y Análisis de las Encuestas Aplicadas al Personal de la Institución

El ser humano es el primordial en la Institución, pues éste es el único capaz de generar cambio y desarrollo, es necesario contar con su opinión para la correcta realización de una Auditoría de Gestión. Para ello se aplicó una encuesta a 36 colaboradores, y 350 alumnos del plantel cuyos resultados se presentan a continuación:

#### 1.- ¿Cuál cree que sería la función principal de una Auditoría de Gestión?

- a) Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades ( )
- b) Viabilizar el cumplimiento de metas y objetivos. ( )
- c) Fomentar el autocontrol entre el personal. ( )
- d) Aplicar medidas para detectar y corregir errores. ( )

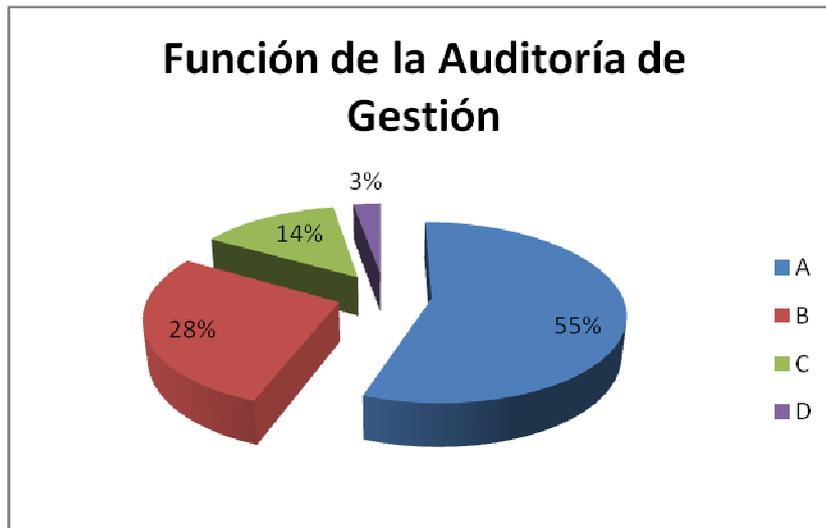
**TABLA # 1**  
**FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
A	55%	20
B	28%	10
C	14%	5
D	3%	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

GRAFICO # 1



**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Del 100% de las encuestas realizadas el 55% consideran que la función principal de la auditoría de gestión es la de garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades, mientras que el 28% opinan que la función principal es viabilizar el cumplimiento de metas y objetivos, el 14% manifiesta que la auditoría de gestión permite fomentar el auto control entre el personal y el 3% señala que su función principal es aplicar medidas para detectar y corregir errores.

En conclusión se puede decir que la auditoría de gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

## 2.- ¿Cómo calificaría la importancia de una auditoría dentro de una entidad?

- a) Muy Buena ( )    b) Buena ( )    c) Regular ( )

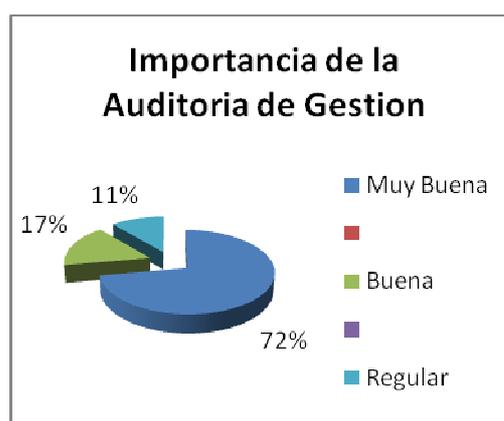
**TABLA # 2**  
**IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJES	ENCUESTAS
Muy Buena	72%	26
Buena	11%	6
Regular	17%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 2**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** Del 100% La mayor parte de los encuestados que representa el 72% califican a la importancia de la auditoría de gestión como muy bueno dentro de una entidad, mientras que el 11% lo valora como bueno, y el 17% como regular.

En conclusión se puede determinar que la existencia de una auditoría de gestión en una institución es de vital importancia porque permite activar el desarrollo de las entidades hacia la eficacia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos.

**3.- ¿Que área considera ud. que es de mayor importancia la aplicación de una auditoría de gestión?**

- a) Máxima Autoridad ( ) b) Recursos Humanos ( )  
 c) Comisiones ( ) d) Dpto. Financiero ( ) e) Todas ( )

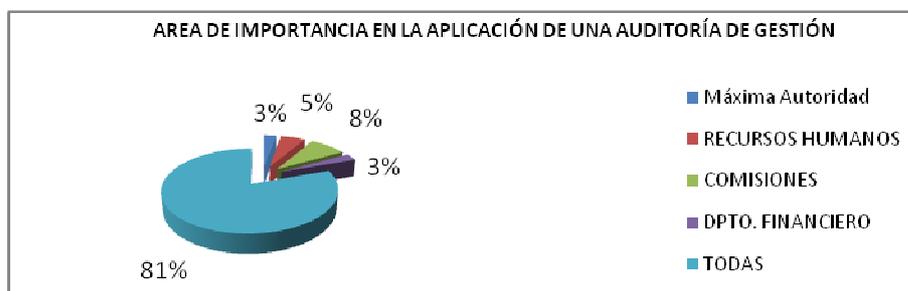
**TABLA # 3**  
**AREA DE IMPORTANCIA EN LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
MÁXIMA AUTORIDAD	3%	1
RECURSOS HUMANOS	5%	2
COMISIONES	8%	3
DPTO. FINANCIERO	3%	1
TODAS	81%	29
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 3**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** Del 100% de las encuestas, el 81% manifiestan la importancia de la auditoría de gestión, el 8% y el 5% opina que es necesaria la existencia de la auditoría de gestión, y el 3% opina que debe aplicarse en todas las áreas.

En conclusión la auditoría de gestión debe establecerse en todas las áreas de una entidad, pues el trabajo eficiente de cada una de ellas depende el desarrollo de la entidad en su conjunto y el cumplimiento de la visión, misión y objetivos Institucionales.

**4.- ¿Cuál de los siguientes procesos de control considera, que es de mayor relevancia aplicar en una entidad?**

- a) Auditoría de Gestión ( )    b) Revisiones efectuadas por la máxima autoridad ( )  
 c) Seguimiento y revisión por parte de los responsables ( )

**TABLA # 4**  
**PROCESO DE CONTROL RELEVANTES PARA LA ENTIDAD**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
A	89%	32
B	8%	3
C	3%	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 4**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** Los resultados obtenidos de las encuestas determinaron que el 89% optan por la auditoría de gestión como uno de los mecanismos de control de mayor relevancia para aplicar en una entidad, mientras que el 8% señala que el proceso de control que se debería aplicar con mayor frecuencia en una entidad son las revisiones efectuadas por la máxima Autoridad y el 3% manifiesta que para el desarrollo exitoso de una organización administrativa serán que los responsables de cada área revisen y den seguimiento a cada una de las actividades a su cargo. En conclusión se puede decir que el sistema de auditoría de gestión es uno de los procesos más importantes que se debe aplicar en una entidad pues este abarca la mayor parte de mecanismos de control.

**5.- ¿Conoce ud. si la entidad cuenta con un plan estratégico que oriente la actividad Institucional?**

- a) SI ( )      b) NO ( )

**TABLA # 5**  
**PLAN ESTRATÉGICO**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	81%	29
NO	19%	7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 5**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados es decir el 81% coincide que la Institución si dispone de un plan estratégico y mientras que el 19% señala que no.

En conclusión se puede manifestar que la Institución si dispone de un plan estratégico, el mismo que le ha permitido alcanzar las decisiones adoptadas midiendo periódicamente los resultados alcanzados para compararlos con los previstos a través de un proceso adecuado de retroalimentación.

**6.- ¿Cómo valoraría ud. los mecanismos de la planificación estratégica dentro de la Institución?**

a) Malo ( ) b) Bueno ( ) c) Muy Bueno ( ) d) Excelente ( )

**TABLA # 6**  
**VALORACIÓN DE LOS MECANISMOS DE PLANIFICACIÓN**  
**ESTRATÉGICOS**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
MALO	3%	1
BUENO	6%	2
MUY BUENO	83%	30
EXELENTE	8%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 6**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** El 83% de los encuestados determinan que los mecanismos del plan estratégico en la entidad son muy buenos, ya que son aplicados mediante la evaluación del Control interno, para medir el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la Institución, el 8% señala que dichos mecanismos son excelentes, el 6% lo valora como bueno y el 3% lo califica como malo.

En conclusión los mecanismos del Plan estratégico que se han venido aplicando en la Institución son los más óptimos, puesto que existe un control total y adecuado de las actividades administrativas desarrolladas.

7.- ¿Indique cuál de los siguientes instrumentos de control posee la Entidad para normar cada una de las actividades del personal?

- a Manual de Funciones ( )    b Manual de Procedimientos ( )  
 c Normas y Reglamentos ( )    d Todos ( )    e Ninguno ( )

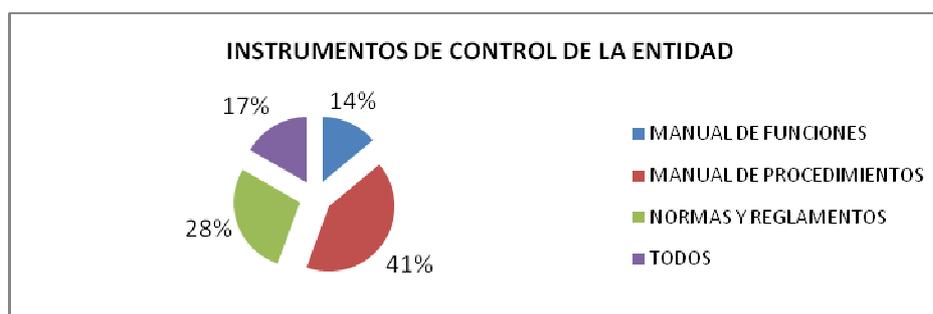
**TABLA # 7**  
**INSTRUMENTOS DE CONTROL DE LA ENTIDAD**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
MANUAL DE FUNCIONES	14%	5
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	41%	15
NORMAS Y REGLAMENTOS	28%	10
TODOS	17%	6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 7**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** El 41% de los encuestados manifiestan que la entidad dispone de un manual de procedimientos para el buen desenvolvimiento administrativo en la entidad el 28% señala que dispone de normas y reglamentos, el 17% indica que se debería tomar en cuenta todos los manuales y 14% señala que solo dispone de un manual de funciones.

En conclusión la entidad cuenta con los instrumentos de control como el manual de funciones y procedimientos, normas y reglamentos que ayudan a guiar las actividades del personal, de tal manera que la entidad cumple con sus metas y objetivos establecidos.

**8.- ¿Cree que se están cumpliendo con eficiencia y eficacia las metas y objetivos planteadas por la Institución?**

a) SI ( )    b) NO ( )    c) VECES ( )

**TABLA # 8**  
**CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	14%	5
NO	69%	25
A VECES	17%	6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 8**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados es decir el 69% coincide que la empresa si está cumpliendo sus metas y objetivos, el 14% señala que no se están cumpliendo, mientras que el 17% manifiesta que a veces.

En conclusión se puede señalar que en base a esta información es indispensable la aplicación de una auditoría de gestión para comprobar la veracidad de estos resultados obtenidos, y dar solución al alcance de los objetivos que no se están cumpliendo.

**9.- Las actividades que desarrolla el personal de la Institución son revisadas y autorizadas por:**

- a) Una persona ( )    b) Dos o más personas ( )    c) Ninguna ( )

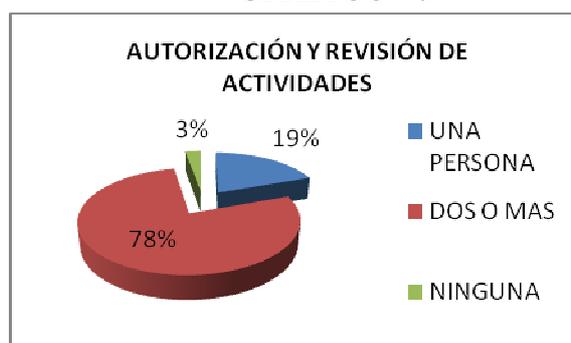
**TABLA # 9**  
**AUTORIZACIÓN Y REVISIÓN DE ACTIVIDADES**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
UNA PERSONA	19%	7
DOS O MAS	78%	28
NINGUNA	3%	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 9**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** De las encuestas realizadas el 78% manifiesta que las actividades del personal que labora en la entidad son revisadas y autorizadas por dos o más personas para un mayor control administrativo; mientras que el 19% de los encuestados opinan que las actividades del personal son revisadas y autorizada por una sola persona, y el 3% manifiesta que las actividades ejecutadas por el personal no son autorizadas ni revisadas por ninguna persona

En conclusión se puede decir que la escala de autorización y revisión establecida en la entidad cumple con las disposiciones impartidas.

**10.- Según su criterio considera que para el buen funcionamiento de la Institución las actividades de control se deben:**

a) Crear ( ) b) Mantener ( ) c) Mejorar ( ) d) Cambiar Totalmente ( )

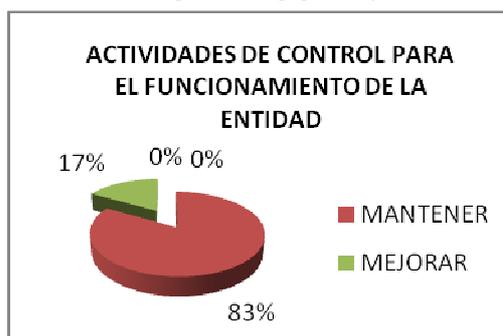
**TABLA # 10**  
**ACTIVIDADES DE CONTROL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ENTIDAD**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJES	ENCUESTAS
CREAR	0%	0
MANTENER	83%	30
MEJORAR	17%	6
CAMBIAR TOTALMENTE	0%	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 10**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** Según el 83% de los encuestados opinan que las actividades de control se mantienen en la institución, el 17% opinan que deben mejorarse.

En conclusión para el buen funcionamiento de la empresa las actividades de control deben mantenerse, ya que según las encuestas realizadas señalan que existen un adecuado control y supervisión de las actividades, tomando en cuenta que siempre la empresa tiene que estar en continuo desarrollo.

11- ¿Cree ud. que la implantación de un la auditoría de gestión beneficiara a la Institución?

a) SI ( )

b) NO ( )

**TABLA # 11**

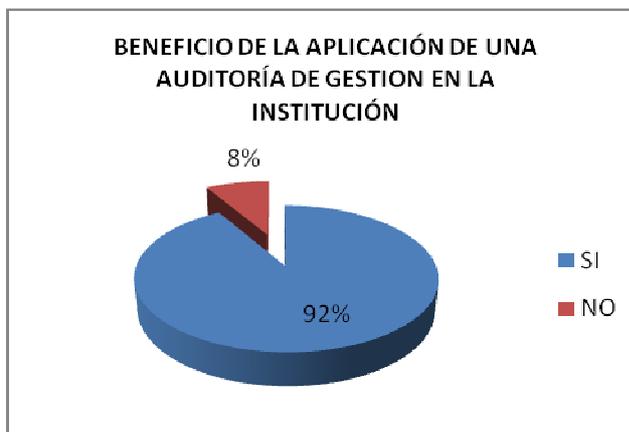
**BENEFICIO DE LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTION EN LA INSTITUCIÓN**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	92%	33
NO	8%	3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 11**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**En caso de contestar afirmativamente, marque en que aspecto beneficiara:**

- a Recurso humano eficiente y eficaz ( ) b Información confiable y relevante( )  
 c Cumplimiento de metas y objetivos ( ) d Mediante el control interno ( )

### ASPECTOS EN LOS QUE SE BENEFICIARÁ A LA ENTIDAD

**TABLA # 12**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJES	ENCUESTAS
A	14%	5
B	6%	2
C	69%	25
D	11%	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

**GRAFICO # 12**



**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

**Interpretación:** Las encuestas aplicadas a 25 personas opinan que la implantación de una auditoría de gestión beneficiará a la empresa en los siguientes aspectos detallados de acuerdo a su porcentaje: Cumplimiento de metas y objetivos 69%, Recurso humano eficiente y eficaz 14%, Información confiable y relevante 6%, Mediante el control Interno 11%.

En conclusión la auditoría de gestión por ser un instrumento de control trae consigo múltiples beneficios desde la identificación de cada uno de las actividades a efectuarse por los trabajadores y empleados, hasta el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

**12.- ¿Está ud. de acuerdo que se capacite a todo el personal que labora en la Institución sobre la aplicas de las normas de control interno?**

a) SI ( )      b) NO ( )

**TABLA # 13**

**CAPACITACIÓN AL PERSONAL SOBRE NORMAS DE CONTROL INTERNO**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	97%	35
NO	3%	1
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 13**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** La mayor parte de los encuestados es decir el 97% piensa que la Entidad debería capacitar a los trabajadores y empleados sobre las normas de control interno y el 3% señala que no debería difundirse estas normas.

En conclusión la Institución debería capacitar constantemente al personal y empleados para que conozcan con profundidad todo lo relacionado al control interno y sea de gran ayuda en el momento de desarrollar sus actividades.

## 2.5. Resultados Obtenidos en la Encuesta Dirigida a los Alumnos del Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde”

1.- ¿Como estudiante conoce usted las falencias con las que cuenta la institución actualmente?

a) SI ( )      b) NO ( )      c) NO CONTESTA

**TABLA # 1**  
**DEFICIENCIAS DEL COLEGIO**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	79%	276
NO	20%	69
NO CONTESTA	1%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 1**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** De los 350 estudiantes investigados 276 corresponde al 79% consideran que existen falencias dentro de la entidad señalando las siguientes como principales: Fuentes de investigación, mal servicio del bar, Incremento de espacios verdes, 69% que corresponde al 20% opina diferente y el 5 que corresponde al 1% no opina.

En conclusión el mayor porcentaje de alumnos consideran que existen falencias las mismas que se deben tomar en cuenta las autoridades, para que la entidad pueda desarrollarse exitosamente tanto en el aspecto pedagógico y administrativo.

2.- ¿Conoce ud. Que es una Auditoría de Gestión?

a) SI ( )      b) NO ( )

**TABLA # 2**  
**CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	39%	136
NO	61%	214
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 2**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** De los 350 estudiantes investigados el 214 que corresponde al 61% manifiestan que no poseen conocimientos sobre la Auditoría de Gestión, un porcentaje del 39% que corresponde a 136 estudiantes opina diferente.

En conclusión se puede manifestar que es muy importante incrementar el nivel conocimiento de los estudiantes para que de esta manera puedan dar recomendaciones frente a las diferentes deficiencias existentes en la institución.

**3.- ¿Conoce ud. Si el docente está capacitado para impartir su cátedra?**

a) SI ( )      b) NO ( )

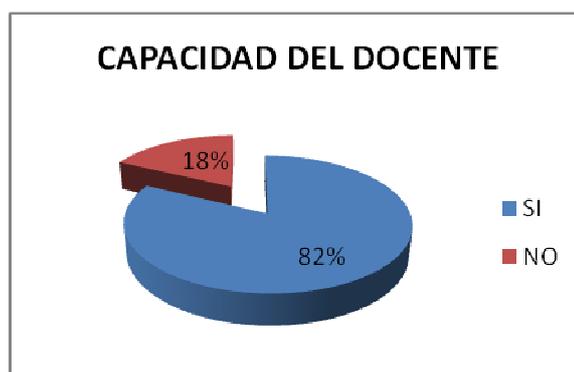
**TABLA # 3**  
**CAPACIDAD DEL DOCENTE**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	82%	288
NO	18%	62
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 3**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** El 82% de los alumnos encuestados manifiestan que el docente se encuentra preparado para impartir su cátedra el 18 % que corresponde 62 alumnos opinan diferente.

En conclusión se determina que el mayor porcentaje de docentes están debidamente capacitados y con un alto nivel de preparación para transmitir su cátedra en una forma eficiente con la ayuda de material didáctico entre los que se puede señalar los siguientes exposiciones, infocus, carteles conferencias entre otras que permiten que el alumno capte de mejor forma los conocimientos impartido por el docente.

4.- ¿Considera Ud. Que las Instituciones del sector público deben estar sujetas a leyes, normas y reglamentos y mas disposiciones constitucionales?

a) SI ( )      b) NO ( )

**TABLA # 4**  
**SUJETO A DISPOSICIONES**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	99%	345
NO	1%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 4**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** El 99% de los alumnos encuestados manifiestan que las instituciones educativas deben regirse por leyes normas y reglamentos constitucionales a diferencia del 1% que opina diferente.

En conclusión: Toda institución educativa debe seguir siempre por un proceso legal para cumplir con las metas y objetivos propuestos que permitirán a futuro el progreso institucional

**5.- ¿Cómo Estudiante sabe ud. si tiene beneficios al aplicarse la Auditoría Gestión?**

- a) SI ( )      b) NO ( )

**CONOCIMIENTOS DE BENEFICIOS**

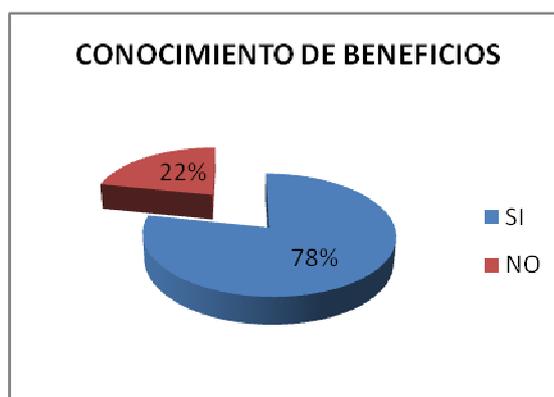
**TABLA # 5**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>ENCUESTAS</b>
SI	78%	274
NO	22%	76
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

**GRAFICO # 5**



**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

**Interpretación:** El 274 de alumnos encuestados que corresponde al 78% manifiestan que si conocen los beneficios que les proporcionaría la auditoría de gestión y el 22% que corresponde a 76 alumnos opinan diferente.

En conclusión: Al conocer los beneficio que tienen al ser aplicada la Auditoría de Gestión se considera necesario que el personal docente mantenga constantes charlas o conferencias para llenas los vacios existentes en los alumnos.

6.- ¿Cree ud. que las autoridades del colegio han tomado las mejores decisiones que le han permitido crecer en el aspecto académico en relación a otras instituciones educativas?

a) SI ( )      b) NO ( )

**TABLA # 6**  
**DECISIONES DE LAS AUTORIDADES**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	92%	321
NO	8%	29
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 6**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** El 321 de alumnos encuestados que corresponde al 92% creen que las autoridades han tomado las mejores decisiones y el 8% que corresponde a 29 alumnos opinan diferente.

En conclusión al tomar las mejores decisiones las autoridades de colegio permiten que la institución surja exitosamente llegando a ubicarse como uno de las mejores instituciones dentro de la provincia.

7.- ¿Como estudiante nos podría decir si el personal docente y administrativo se encuentra ubicado de acuerdo a su perfil profesional?.

a) SI ( )      b) NO ( )

**TABLA # 7**  
**PERFIL PROFESIONAL**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	99%	348
NO	1%	2
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO:7**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** El 348 de alumnos encuestados que corresponde al 99% considera que tanto el personal docente y administrativo se encuentran distribuidos de acuerdo a su perfil profesional y el 1% que corresponde a 2 alumnos opinan diferente.

En conclusión: consideramos que la distribución equitativa del personal permite el desarrollo tecnológico y académico del colegio, es decir el título de cada uno de estos responde al puesto que desempeña en la Entidad.

**8.- ¿Como estudiante conoce los objetivos principales y de mayor interés dentro del colegio?**

a) SI ( )      b) NO ( )

**TABLA # 8**  
**OBJETIVO DEL COLEGIO**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	76%	266
NO	24%	84
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

**GRAFICO # 8**



**Fuente:** Población encuestada

**Elaboración:** Grupo de investigación

**Interpretación:** El 266 de alumnos encuestados corresponde al 76 % manifiestan que los objetivos de mayor interés dentro del colegio son el cumplir con ciertos parámetros, en cambio el 24 % que representa 84 alumnos tiene desconocimiento de los objetivos del plantel

**Conclusión:** consideramos que los objetivos de mayor importancia son: Incremento de nuevas especialidades, Convenios universitarios, para sacar bachilleres con buenas bases académicas mejores relaciones humanas entre el docente y el alumno y buscar financiamiento para incrementar becas estudiantiles.

9.- ¿Conoce usted, si los docentes cumplen a cabalidad con el horario de clases establecido dentro del colegio?

a) SI ( )      b) NO ( )

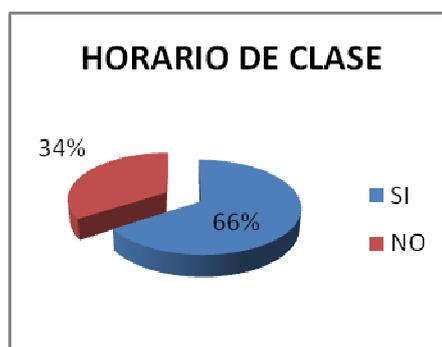
**TABLA # 9**  
**HORARIO DE CLASE**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	66%	230
NO	34%	120
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 9**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** El 230 de alumnos encuestados corresponde al 66 % manifiestan que el personal docente si cumple con la carga horaria de clases establecida, el porcentaje del 34 % que representa a 120 alumnos opina la contrario.

Conclusión: Por consiguiente se puede decir que las autoridades del plantel deben mejorar el control de asistencia para que de esta manera los docentes sean mas puntuales y responsables

En base a la información recopilada consideramos que es de vital importancia incrementar este sistema de control de asistencia de una forma más efectiva que permita controlar directamente al docente.

10.- ¿Como estudiante considera usted, que ha través de la tecnología existente en el colegio se puede mejorar el nivel académico de los estudiantes?

a) SI ( )      b) NO ( )

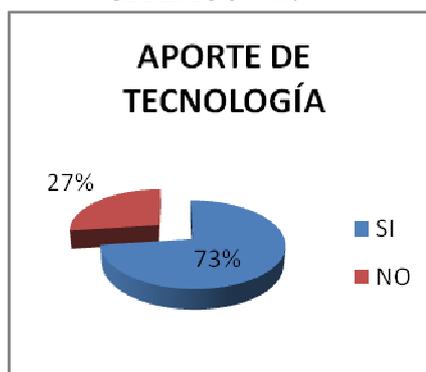
**TABLA # 10**  
**APORTE DE TECNOLOGÍA**

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	ENCUESTAS
SI	73%	255
NO	27%	95
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>350</b>

Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**GRAFICO # 10**



Fuente: Población encuestada

Elaboración: Grupo de investigación

**Interpretación:** Del 100% de estudiantes investigados un 73 % considera que las tecnologías existentes en el colegio contribuyen al desarrollo académico, El 27 % considera que la tecnología no contribuye con el aprendizaje.

**Conclusión:** En la institución la tecnología aplicada a los alumnos es muy relevante ya que de acuerdo a las tres especialidades existentes en el plantel ayudan a un mejor desenvolvimiento académico de los estudiantes y ha desenvolverse con éxito en el campo laboral.

## 2.5. Comprobación de Hipótesis

### Hipótesis

“La falta de una auditoría de gestión dentro del colegio no permitió una buena toma de decisiones relacionados a la correcta utilización de los recursos humanos, materiales, financieros y consecución de metas y objetivos”

- Concluida la investigación dentro del colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” de la ciudad de Latacunga, se ha logrado comprobar la hipótesis llegando a determinar las siguientes afirmaciones
- El mayor porcentaje de los alumnos investigados manifestaron que no tienen conocimiento alguno de lo que es una Auditoría de Gestión, en tal virtud tenemos a una población que puede constituirse en eje fundamental para que el docente tenga mayor interés en capacitarse para poder impartir sus conocimientos.
- En las encuestas aplicadas a todo el personal de la institución y alumnos el mayor porcentaje consideran factible la aplicación de una Auditoría de Gestión, ya que a través de esta se puede llegar a medir el grado de cumplimiento de las metas y objetivos propuestos dentro del plan estratégico del colegio con la finalidad de llegar a ser una institución de calidad frente a las demás.
- Por no contar con un control interno adecuado no permite alcanzar con las diversas metas trazadas por la Institución

Las investigadoras consideramos que la aplicación de la Auditoría de Gestión es de gran interés para todo el personal que labora en el Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” ya que permite evaluar el desenvolvimiento de cada uno de los miembros que conforman la Institución, con la finalidad de poder medir el nivel de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, equidad y efectividad en la

consecución de las metas y objetivos propuestos, en la entidad, y la eficiente utilización de todos los recursos.

Por lo expuesto en el Colegio es necesario que se practique la Auditoría de Gestión ya que le va a permitir mejorar la gestión Institucional es decir ayudara a que todas las actividades se desarrollen en forma oportuna las mismas que facilitaran el cumplimiento de las metas y objetivos planteados dentro de la Institución.

## **2.6. Conclusiones y Recomendaciones de las Encuestas Realizadas**

### **CONCLUSIONES**

En base a las encuestas realizadas al personal, empleados y alumnos del Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde “se ha podido establecer lo siguiente

- En base a los resultados obtenidos en las encuestas Se puede señalar que existe un desconocimiento parcial por parte de los estudiantes en lo referente a Auditoría de Gestión y sobre los beneficios que brinda esta clase de Auditoría.
- La institución dispone de un plan estratégico como lo determina en el reglamento interno institucional pero no se da fiel cumplimiento por no ser socializado al personal de la institución.
- Se establece también que al no contar con un adecuado Control Interno no permite proteger y salvaguardar de forma adecuada los recursos con los que disponen, al igual que obstaculiza el correcto cumplimiento de metas y objetivos determinados.
- De acuerdo a los resultados alcanzados el grupo de investigación observo que existe la falta de capacitación a todo el personal que conformo el plantel el lo concerniente a pedagogía, tributación, contabilidad entre otros lo que no a facilitado el desarrollo eficiente, eficaz de la entidad.

## **RECOMENDACIONES:**

- La máxima autoridad del colegio debería dar a conocer por medio de charlas, conferencias, etc. lo que es una Auditoría de Gestión ya que a través de esta los alumnos incrementarían su nivel de conocimientos y podrían determinar por si mismos los beneficios que esta brinda dentro de la Institución
- Las autoridades de la entidad deberían velar por el fiel cumplimiento del plan estratégico lo que a un futuro permitirá mantener un plan de organización eficiente en la gestión administrativa, financiera de la institución.
- Es importante que en la institución exista un adecuado y permanente control interno, el mismo que permita garantizar el ajuste de los comportamientos y desempeño institucional, y de esta manera verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado para el logro de los objetivos.
- Las autoridades de la institución modificaran el plan de capacitación existente en el plantel ya que a través de estos se mejoraran el desenvolvimiento de cada uno de los miembros que conforman el área administrativa y del personal docente de la institución.

## **CAPITULO III**

### **3. PROPUESTA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL  
DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE**

**PROVINCIA DE COTOPAXI - CANTON LATACUNGA”**

**FASE I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR Y DIAGNOSTICO**

#### **3.1. Archivo Permanente**

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**

P/A

1/1

**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**

**OBJETIVO:** Medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los resultados con respecto a las metas y objetivos previstos

**AUDÍTORIA DE GESTIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDÍTORIA**

No.	Procedimientos	Ref. P / T	Elab. Por	Fecha:
1.	Recopilar información general, leyes, reglamentos y normativas que regulan las actividades y procesos administrativos del Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde”	CNTI	MCPV MCBE	02-11-09
2.	Adquirir una copia del manual de funciones para obtener información de las labores a las que están obligados a ejecutar el personal de la Institución.	CNTI	MCPV MCBE	09-11-09
3.	Reunir documentos como: Objetivos, Metas, Propuestas establecidas por la Institución.	CNTI	MCPV MCBE	16-11-09
4.	Determinar las falencias existentes en los diferentes departamentos como: Recurso Humanos, Administrativos y Financieros.	CNTI	MCPV MCBE	23-11-09
5.	Obtener copia del plan estratégico vigente a la fecha de estudio, con la finalidad de obtener conocimientos de sus elementos lo que servirá de guía para un posterior análisis	CNTI	MCPV MCBE	23-11-09
6.	Obtener el organigrama estructural de la Institución.	CNTI	MCPV MCBE	23-11-09

**Elaborado por:** MCPV y MCBE

**Fecha:** 30-11-09

**Revisado por:** F.I

**Fecha:** 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**RH**  
**1/13**

**3.2. Información General De La Institución**

***3.2.1. Reseña Histórica***

El Colegio Técnico Industrial “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” fue creado el nueve de abril de 1987, mediante Acuerdo Ministerial N0 7582 suscrito por el señor Ministro de Educación y Cultura.

El 30 de Junio de 1988 inician las labores académico - administrativas y el periodo lectivo 1988-1989 con 111 alumnos para el primer curso.

El Colegio Técnico Industrial “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” es una Institución de Educación Media Laica y gratuita, en la actualidad tiene por objeto la formación de Bachilleres Técnicos en la rama de electricidad y se encuentran interesados en la aprobación de las especializaciones de Electrónica y Electromecánica, con el fin de brindar a la juventud de la provincia la oportunidad de participar activamente en el desarrollo del país.

Ante la realidad actual de una sociedad tecnificada y casi mecanicista, la Institución pretende a través de este proyecto educativo entregar al servicio del país, jóvenes bachilleres fortalecidos en valores psicológicos, morales, ético, y cívicos, con los cuales muy inteligentemente sabrán defender sus derechos como seres humanos, pasantes y racionales; situación que se conseguirá al desarrollar en los estudiantes ciertos valores.

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**RH**  
**2/13**

**3.2.2. Base Legal**

El Colegio Técnico Industrial “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” desarrolla sus actividades amparado en el marco jurídico de la República del Ecuador observando las siguientes Leyes y Reglamentos:

- Constitución de la República
- Ley General y Reglamento de Educación
- Ley y Reglamento de Escalafón del Magisterio Nacional
- Código de Convivencia
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Reglamento Interno
- Orgánico Estructural y funcional ,
- Otras Leyes Pertinentes

**3.2.3. Estructura Orgánica**

El colegio Técnico Industrial “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” cuenta dentro de su organización con varios, departamentos como lo indica el organigrama

La tipología organizacional estructural de la institución es vertical – funcional, porque la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un solo ejecutivo para cada función en especial a lo que se le denomina Cadena de Mando, y además se establece el nivel de especialización de cada actividad de la institución.

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

RH

3/13

Se observa que el Rector como máxima autoridad será quien adoptara cualquier decisión dentro de su competencia y solo aquellas decisiones que no le faculten tomar en su nivel se remitirán hacia el Consejo Directivo y/o Junta General de Directivos y Profesores. Debe seguir los canales de comunicación (vertical) adecuados para cada una de los departamentos; así mismo como cada una de estas Conserva autoridad y responsabilidad específica dentro de su especialidad, así por ejemplo el departamento de contabilidad tiene plena autoridad sobre las finanzas de la Institución.

Adicionalmente la estructura orgánica tiene varios departamentos pues por la complejidad de las tareas y funciones a desarrollarse se debe contar con una organización Institucional de tal forma que sea considerada una unidad.

A continuación se detallan los diferentes departamentos que compartirán responsabilidades, explotara el talento, ingenio, inteligencia y creatividad del personal que labora en la Institución; coordinara una dirección estratégica con sus colaboradores y subordinados para llevar al éxito al plantel.

**Del Rector.-** La función principal del Rector es el de tomar decisiones bajo una planificación, organización, leyes y reglamentos. El Rectorado está representada por el Dr. Jaime Enrique Bustos Germán Herman el cual l tiene entre otras las siguientes funciones:

- Gestionar la rápida aprobación del presupuesto de acuerdo a las aspiraciones enviadas por el colegio.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

RH  
4/13

- Convocar y dirigir reuniones de Planificación Estratégica.
- Revisar informes financieros y dar a conocer al Consejo Directivo del colegio.
- Velar por el cumplimiento integral de los objetivos del colegio.
- Representar oficialmente al plantel por sí, o por medio de su delegado en todo Aspecto o lugar que fuere necesario.
- Participar en actividades de la comunidad.
- Gestionar y ordenar los pagos oportunos de acuerdo a la ley y al presupuesto.
- Aprobar planes de capacitación.
- Autorizar actos y programas sociales, culturales, científicos, y deportivos a Profesores y alumnos.

***Del Vicerrector.-*** La Institución cuenta con los servicios de una persona capacitada en todo lo referente al aspecto pedagógico y entre las funciones que desempeña están:

- Distribución de Trabajo.
- Planificación Institucional.
- Control de Plan Anual de actividades desempeñadas por comisiones y personal docente.
- Planificar Anualmente sus actividades y presentara al consejo Directivo para su aprobación.
- Colaborar en el orden y la buena marcha de las dependencias del establecimiento.

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>RH</b>
<b>5/13</b>

- Asistir a todas las juntas de curso ordinarias y extraordinarias.

***De la Inspección General .-*** La estructura orgánica de la Institución dispone del departamento de recursos humanos ya que considera que gran parte de los problemas de personal se pueden evitar con una administración acertada y permanente. Además considera que un buen desenvolvimiento dentro del plantel depende básicamente de la calidad de las personas desde sus directivos hasta sus Auxiliares de servicio. Este hecho comprobado justifica la mayor tecnificación para seleccionar acertadamente a cada persona que ingresa a la institución.

En este departamento se desarrollan las siguientes actividades:

- Orientar y asesorar permanentemente a su personal de preferencia a quien se incorpore al personal de Inspección.
  - Informar a la máxima Autoridad la asistencia del personal de la Institución.
  - Organizar y coordinar actividades entre el personal administrativo, de Inspección y de servicio en ocasiones especiales tales como: matriculas, Programas culturales, sociales, científicos, cívicos y deportivos.
  - Integrar el consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil.
  - Conferir certificaciones de asistencia y conducta de los alumnos previa Autorización del Rector.
- Cumplir con las demás responsabilidades asignadas por la ley, reglamentos Autoridades Superiores.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>RH</b>
<b>6/13</b>

**Consejo Directivo.-** El organismo tiene funciones de nivel directivo y asesora a la máxima autoridad, en el aspecto administrativo, financiero de la institución, las funciones de este organismo son extensas pero se menciona las más relevantes:

- Conocer los problemas urgentes administrativos, estudiantiles, disciplinarios, especiales, para resolverlos y sancionarlos previo el tramite legal.
- Mantener una adecuada coordinación entre los diferentes organismos del colegio.
- Revisar y aprobar informes financieros.

**Secretaría.-** La Institución cuenta con el departamento de secretaria el mismo lleva registros de archivos del plantel

Entre las funciones que realiza están las siguientes:

- Informara previa autorización del Rector asuntos relacionados a su cargo.
- Mantendrá actualizado el archivo de leyes y reglamentos resoluciones. acuerdos circulares planes y programas de estudio etc.
- Resumir presupuesto para terceros.
- Asesorar a las autoridades y Consejo Directivo en lo referente a su responsabilidad y obligaciones inherentes a su función.

**Colecturía.-** La Institución cuenta con el departamento de colecturía, en esta dependencia funciona el departamento financiero bajo la responsabilidad de una sola persona caucionada, Entre las funciones que realiza están las siguientes:

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>RH</b>
<b>7/13</b>

- Mantendrá la coordinación con el Rector, oficina de presupuesto, Contraloría y más Instituciones afines al ámbito de su responsabilidad.
- Recaudara Ingresos.
- Ejercerá el Control previo.
- Asesorar a las autoridades y Consejo Directivo en lo referente a su Responsabilidad y obligaciones inherentes a su función.
- Cumplirá con las demás disposiciones legales señaladas en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control y las demás asignadas por el rector.

**Guardalmacén.-** El colegio cuenta con una persona encargada de la custodia de bienes del plantel CAUCIONADA.

Entre las funciones que realiza están las siguientes:

- Mantendrá actualizado los kardex e inventarios a su cargo.
- Es responsable por la custodia y preservación de los bienes y materiales
- Asesorar a las autoridades y colectora en lo referente a su responsabilidad y Obligaciones inherentes a su función.
- Mantener un registro de proveedores y contacto permanente con los mismo Para conocer cotizaciones y precios al día.
- Participar en las actas de entrega-recepción de donación y bajas de activos fijos en desuso, levantar y suscribir el acta respectiva.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>RH</b>
<b>8/13</b>

CUADRO No. 1  
PERSONAL QUE CONFORMAN LA INSTITUCION

BENEFICIARIOS	PRODUCTOS
<b>ALUMNOS</b>	<b>SECCION DIURNA</b>
<b>PADRES DE FAMILIA</b>	<b>SECCION NOCTURNA</b>
<b>PERSONAL DOCENTE</b>	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>PERSONAL DE SERVICIO</b>	
<b>TALLERES</b>	

Fuente: **CTNI**  
Elaborado por: **Grupo de investigación**

### ***3.2.4. Funcionarios Importantes***

El Colegio Técnico Industrial “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” de Latacunga, es administrada por un personal capacitado y con amplios conocimientos en lo referente a todos los aspectos, tanto administrativos, pedagógico, financieros, cuya responsabilidad es el manejo eficiente de cada una de los departamentos y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; a continuación se detalla los principales Directivos del colegio.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**RH**  
**9/13**

CUADRO No. 2

PRINCIPALES DIRECTIVOS DEL PLANTEL

NOMBRE	CARGO
<b>Dr. Jaime Bustos Germán</b>	<b>RECTOR</b>
<b>Lic. María del Carmen Montes</b>	<b>VICERRECTORA</b>
<b>Dr. Guillermo Huertas T.</b>	<b>INSPECTOR GENERAL</b>
<b>Lic. Narcisa Gavilanes</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>Sra. Gladis Rubio</b>	<b>GUARDALMACEN</b>
<b>Sra. Mónica Pacheco</b>	<b>COLECTORA</b>
<b>Sr. Cesar Moreno</b>	<b>AUXILIAR DE SERVICIOS</b>

Fuente: **CTNI**  
Elaborado por: **Grupo de investigación**

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>RH</b>
<b>10/13</b>

***3.2.5. Planificación Estratégica del Colegio Técnico Industrial “Dr. Trajano Naranjo Iturralde”***

***3.2.5.1. Misión y Visión.***

La misión es como la declaración duradera de los propósitos que distingue a una Institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser del plantel.

La misión describe la naturaleza del colegio, en ese sentido la misión del plantel la siguiente: “Formar Bachilleres Técnicos Industriales en las especialidades de Electricidad, Electrónica y Electromecánica empeñada en educar a la niñez y juventud con sólidos conocimientos técnicos humanísticos que formen el desarrollo tecnológico del país, a través de la investigación y la acción social comunitaria”

La Visión del futuro es la declaración de donde quiere estar la institución en los próximos años. Es un conjunto de ideas generales que presenta el marco de referencia de lo que la Institución es y quiere ser en el futuro. La visión señala rumbo, a dirección, es la cadena o el lazo que une en la institución el presente y el futuro.

“El colegio Técnico Industrial “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” aspira ser innovador en la formación de la juventud apoyados por los padres de familia y maestros para responder a las exigencias de los avances tecnológicos, de la sociedad y su participación eficiente en el mundo cambiante de la globalización”

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>RH</b>
<b>11/13</b>

**3.2.5.2. Principios y Valores Corporativos**

Consecuente con su misión, visión, a través de los siguientes valores que se propone desarrollar la institución es la establecer y mantener un sistema de Gestión Integrado orientado y comprometido con la calidad de la educación técnica, esencialmente en el aspecto tecnológico.

**Integridad:** Ser íntegro es mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice. Es proceder con honestidad, admitir errores y aceptar las consecuencias, cumplir los compromisos adquiridos en el tiempo y la forma acordada, y no ofrecer lo que no se puede hacer. Es respetar las leyes y no utilizar medios ilícitos para conseguir los objetivos. Es priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual. Es expresar clara y abiertamente lo que se piensa y generar confianza en los demás.

**Respeto a los demás:** Respetar a los demás es saber valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es actuar sin privilegios ni discrimen, respetando sus diferencias, es demostrar un interés sincero en la salud, seguridad y bienestar general.

**Autoestima y pertenencia:** Le permitirán conocerse cuan valioso y dueño de sí mismo es, de tal forma que sus actividades puedan ejercer eficientemente.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

RH  
12/13

***Confiabilidad en el:*** Le permitirá ser independiente.

***Creatividad:*** En base a sus propias iniciativas que fluirán en éxitos.

***Cumplimiento y puntualidad:*** Ahorrando tiempo y espacio en su accionar Técnico-Profesional.

***Honradez:*** Para que la sociedad confié en los diferentes servicios que se preste.

***Liderazgo:*** En la actualidad el profesional debe ser quien lleve el mundo tecnológico hacia la tecnología de punta con responsabilidad y Solidaridad

***Innovación y Mejora Continua:*** Es tener una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas y diferentes, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana. Es asimilar experiencias y compartirlas. Es tomar las dificultades como oportunidades para aprender y mejorar.

Es fomentar el trabajo en equipo como una herramienta para el mejoramiento continuo, y promover de forma permanente el aprendizaje y desarrollo personal.

***Respeto al Medio Ambiente:*** Es pensar y actuar en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente, es realizar las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico. Es cumplir las normativas legales vigentes.

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**RH**  
**13/13**

**Contribución al Desarrollo del País:** Contribuir al desarrollo del Ecuador es actuar pensando que todo lo que hacemos o dejamos de hacer tiene valor para nuestro país y para la comunidad, en lo laboral y personal, en lo público y en lo privado. Es ejercer nuestros derechos ciudadanos y cumplir nuestras obligaciones.

**Responsabilidad:** Jóvenes progresivamente autónomos capaces de expresar lo que sienten, de proponer alternativas y proyectos, de crear y construir, curiosos para preguntar y abiertos a la experiencia crítica.

### **3.2.6. Objetivo General**

- Diseñar una propuesta curricular, de creación de las especialidades para Bachilleres Técnicos Industriales en las diferentes especializaciones que contribuya al desarrollo industrial de la provincia y el país con mano de obra calificada por las empresas públicas y privadas.

### **3.2.7. Específico**

- Actualizar mediante cursos de capacitación a los docentes en los avances tecnológicos.

### **3.2.8. Estrategia**

- Conocer el clima laboral, llevando a cabo evaluaciones a las actividades internas de la institución.
- Implantar nuevos sistemas operativos para optimizar recursos.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

C/C

1/2

**3.2.8. Carta Compromiso**

Latacunga, 28 de noviembre del 2009

Señor Dr.

Jaime E. Bustos G.

RECTOR DEL COLEGIO “DR. TRAJANO NARANJO ITURRALDE”

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo, el grupo de investigadoras Mónica Cecilia Pacheco Velóz y María Cristina Bustos Espinel de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la especialidad de ingeniería en Contabilidad y Auditoría manifiestan su aceptación a colaborar con la institución educativa a la cual usted muy acertadamente lo dirige con la aplicación de una Auditoría de Gestión del año lectivo 2008 – 2009.

El trabajo investigado se llevará a cabo de acuerdo a las normas de Auditoría, principios de Contabilidad Generalmente aceptados y las Normas Ecuatorianas de Auditoría e incluirá todos los procedimientos que consideremos necesarios para proporcionar una base para la expresión de nuestro informe.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>C/C</b>
<b>2/2</b>

El examen incluirá:

Estudio y evaluación de las áreas: Administrativas, Recursos Humanos, y financiera.

- Recopilación de información, registros y demás evidencias necesarias que nos permitan emitir una opinión.
- Evaluación de cumplimiento de las metas, políticas y objetivos institucionales.
- Evaluación de cuestionarios de control interno específicos para cada área.
- Preparación de matrices de ponderación y determinación del riesgo y confianza.
- Elaboración de borrador del informe y el informe final de auditoría.

Atentamente:

Mónica C. Pacheco V.  
C.I. 0501384036

María C. Bustos E.  
C.I.0502473382

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO PERMANENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

N/A
1/1

**ASUNTO:** Notificación inicio de la Auditoría de Gestión

Latacunga, 18 de noviembre del 2009

Señor Dr.

Jaime E. Bustos G.

RECTOR DEL COLEGIO “DR. TRAJANO NARANJO ITURRALDE”

De mis consideraciones:

En cumplimiento al artículo 90 de la ley Orgánica de la Contraloría General del Estado comunico a usted, que el grupo de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, inicio con el proceso de auditoría de gestión del año lectivo 2008-2009 en los componentes de: Recursos Humanos, Financiero, y Administrativo.

En tal virtud agradeceré proporcionar toda la información necesaria para el eficiente desarrollo del presente trabajo investigativo que proporcionará excelentes resultados a favor de la institución.

Por la favorable atención que dé a la presente, le agradecemos y le extendemos nuestros más sinceros sentimientos de consideración y estima.

Atentamente:

Mónica C. Pacheco V.

JEFE DE EQUIPO

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<b>Colegio “Dr. Trajano Naranjo I”.</b>
<b>DIRECCION:</b> Latacunga	<b>Av. cívica y cuyaveno</b>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>

### **3.3. Archivo Corriente**

#### **FASE II. PLANIFICACION ESPECÍFICA**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

P/A
-----

**OBJETIVOS:**

- Efectuar la evaluación del grado de eficiencia y efectividad con que se cumplen los controles implantados por la organización.
- Determinar las principales áreas críticas en los procesos y definir que componente será objeto de evaluación.

N	PROCEDIMIENTOS	Ref. P / T	Elaborado por:	Fecha:
1	Visitar las instalaciones de la Institución Realizar una entrevista al señor Rector del plantel	VP	MCPV	01-11-09
2	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control Interno.	ECI	MCBE	02-11-09
3	Ejecutar un análisis F.O.D.A	FODA	MCPV	07-11-09
4	Elaborar una matriz de Ponderación de Riesgos y determinar el nivel de confianza de la Auditoría de Gestión.	M/P D/R	MCBE	16-11-09 27-11-09
5	Elaborar el Informe de Análisis General y Diagnostico.	I/D	MCBE	30-011-09

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>V/P</b>
<b>1/3</b>

**3.3.1. VISITA PREVIA**

**1. Nombre de la Entidad**

Colegio Técnico Industrial “Dr. Trajano Naranjo Iturralde”.

.....

**2. Dirección**

Avenida cívica y cuyaveno Latacunga

.....

**3. Teléfonos**

03 2811-193 / 03 2811-023 / 032 873-710

.....

**4. Fax**

03 2813-710

.....

**5. Correo Electrónico**

coltranaja@hotmail.com

.....

**6. Horario de Atención**

08:00 am. - 13.000 pm. y 15h00pm - 1800pm

.....

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**V/P**  
**2/3**

**7. Fecha de creación**

El colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” fue creada en el año 1.987, a partir de esa fecha inicia sus labores administrativas en el período lectivo 1988-1989 con 111 alumnos.

**8. Organización**

El colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” está dividido en cuatro niveles administrativos.

**NIVEL DIRECTIVO:** Consejo Directivo, Rector, Vicerrectorado, Inspección General

**NIVEL ASESOR:** Junta General de Directivos y profesores, Junta de Directores y profesores de área y comisiones permanentes.

**NIVEL DE APOYO:** Secretaria, Colecturía, Guardalmacén, Personal de Servicio.

**NIVEL OPERATIVO:** Personal técnico, empleados y trabajadores.

**9. Número de empleados** **36**

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09



**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>E/P</b>
<b>1/3</b>

**3.3.3. Entrevista Preliminar**

**OBJETIVO.**-Determinar la importancia de ejecutar una Auditoría de Gestión dentro de la Institución que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

**CUESTIONARIO**

**1.- Considera usted eficiente la gestión administrativa y financiera de la Institución?**

La gestión administrativa financiera en la Institución es eficiente gracias al análisis sistemático y profesional de un equipo de trabajo multidisciplinario; que a permitido que la institución alcance las metas y objetivos propuestos satisfaciendo las necesidades y expectativas del personal de la institución tanto alumnos como padres de familia.

**2.- La Institución dispone de un plan estratégico que ha sido socializado en todos los niveles jerárquicos?**

La Institución cuenta con un plan estratégico que le permite planificar sus actividades para alcanzar los objetivos propuestos, es decir, es un proceso de construcción de un puente entre la situación actual y la situación deseada por la Institución. Para ello se debe asignar de forma racional los recursos y medios disponibles.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

V/P
2/3

**3.- Existe un control adecuado sobre los recursos humanos, materiales y financieros que posee la Institución?**

Si, porque en base a una adecuada coordinación de los objetivos y metas en cada área departamental se ha podido satisfacer las necesidades de las mismas, lo cual permite lograr con eficiencia y eficacia los objetivos empresariales propuestos; los mismos que tienen como prioridad lograr la satisfacción del cliente, optimizar recursos y el mejoramiento continuo de la empresa.

**4.- Se mide el grado constantemente de Eficacia y Eficiencia dentro de la Entidad?**

Para cada uno de los procesos, objetivos y metas empresariales, se ha diseñado un conjunto de indicadores que permite a la empresa realizar un monitoreo permanente para establecer el grado de cumplimiento de los mismos y formular los correctivos necesarios para reducir las desviaciones detectadas, dicha medición se realiza a través de un tablero central de comando el cual resume los principales objetivos, metas, indicadores, período de medición, fuente de captura y responsable; garantizando así un proceso sistemático de medición y control.

**5.-Se ha determinado parámetros que le permitan evaluar la gestión de la Institución?**

En la empresa existe un adecuado sistema de control interno, el mismo que permite llevar a cabo un grupo de acciones estructuradas y coordinadas, que están encaminadas a la consecución de un fin.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>E/P</b>
<b>3/3</b>

**6.- Considera usted importante que se realice una Auditoría de Gestión en la Institución?**

Si, porque la Auditoría de Gestión es una herramienta que hoy en día es de gran importancia para las empresas, ya que permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficacia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoría operativa en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

**7.- Cuáles serán los beneficios que se alcanzarán si se aplica la auditoría de gestión en la Institución?**

Esta herramienta tan fundamental actúa como censor que detecta problemas en las entidades u organizaciones y permite la retroalimentación necesaria para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos; logrando que las personas hagan lo que la empresa espera que hagan, contentos y en un ambiente grato, armonizando costo, calidad y tiempo de entrega, ya que hoy en día se vende servicios, no productos.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

E/C/I
-------

**3.3.4. Evaluación Preliminar De La Estructura Del Control**

*Interno*

**CUESTIONARIO**

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>1.</b>	Los fines y las actividades principales de la Institución corresponde a : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de servicios?</li> </ul>	<b>x</b>			
<b>2.</b>	En la entidad se ha implementado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	<b>x</b>			Se dispone de un Plan Estratégico
<b>3.</b>	En la Entidad se encuentra definido con claridad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Misión</li> <li>• La Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> </ul>	<b>x</b> <b>x</b> <b>x</b> <b>x</b>			
<b>4.</b>	La entidad cuenta para medir sus resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?	<b>x</b>			Si dispone de un sistema de indicadores
<b>5.</b>	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes operativos?</li> <li>• Informe de actividades en cumplimiento de metas?</li> </ul>		<b>x</b>		Todos los departamentos presentan anualmente un informe de labores

6.	En la entidad se encuentra detectadas las fuerzas, debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y determinadas acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las amenazas	x			Se dispone de un análisis FODA
7.	La Entidad está organizada adecuadamente?	x			Se ha reformulado el organigrama estructural y funcional de la Institución
8.	La Entidad cuenta con un manual de funciones?	x			
9.	Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	x			
10.	Las funciones se encuentran claramente definidas por departamentos?	x			
11.	Las actividades de la Entidad se planifican?	x			
12.	Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación de personal?	x			
13.	Se han levantado procesos en cada una de las áreas y departamentos?			x	
14.	Existe un programa para capacitar al personal?		x		
15.	Existen políticas establecidas en la Institución?	x			
16.	El personal conoce y cumple con las políticas?		x		Falta de conocimiento de políticas.
17.	Existe segregación de responsabilidades?	x			
18.	El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito.	x			

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 12-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 15-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**3.3.5. Análisis FODA**

**Fortalezas.-** Son las características y capacidades internas de la Institución que le han permitido llegar al nivel actual de éxito.

- Personal Docente, Administrativo, de servicios, alumnado y padres de familia comprometidos con la causa de la Institución.
- Infraestructura Física y Dependencias adecuadas
- Sistematización de los diferentes departamentos
- Talleres equipados y adecuados para el desarrollo educativo, teórico, practico y audiovisual.
- Oferta académica de nuevas especialidades.

**Debilidades.-** Son las características y capacidades internas de la Institución que no están preparadas para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

- Falta de seguridades de la Infraestructura física.
- Falta de técnicas de estudio en alumnos.
- Falta de capacitación al personal administrativo y docente técnico.
- No se cuenta con la Infraestructura física para el bar. sala de profesores y adecentamiento de los patios.
- La comunidad desconoce la oferta educativa.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**FODA**  
**1/2**

**Oportunidades.-** Son aquellos factores externos a la Institución que esta puede aprovechar competitivas. La Institución no los controla y no dependen de esta, Pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

- Incremento en la partida presupuestaria para promover cursos de mejoramiento profesional.
- Aprobación de nuevas especializaciones.
- Convenio suscrito con la ESPE para la realización de prácticas de laboratorio de alumnos del tercer año de bachillerato.
- Colaboración de los gobiernos seccionales en ampliación de la Infraestructura.
- Interrelación Institucional con otras Instituciones en los ámbitos culturas, sociales, deportivo y científico.

**Amenazas.-** Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la Institución que no pueden controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

- El presupuesto es insuficiente para cubrir la necesidad del plantel
- El Ministerio de Educación y/o la Dirección Provincial de Cotopaxi no asigne el recurso humano técnico
- No hay asignación para el equipamiento y material bibliográfico
- No hay suficiente transporte público de la zona urbana marginal
- No hay adecentamiento del entornó del plantel por parte del Municipio

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**

**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL  
“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**FODA**

**3/3**

**CUADRO No 4**

**MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Docente, administrativo y de servicio comprometidos con la causa de la Institución</li> <li>• Infraestructura física y dependencias adecuadas.</li> <li>• Sistematización de los diferentes departamentos</li> <li>• Talleres equipados y adecuados para el desarrollo educativo técnico practico y audiovisual</li> <li>• Oferta académica de especialidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Seguridad de la infraestructura física</li> <li>• Falta de Técnicas de estudio en alumnos</li> <li>• Falta de capacitación al personal administrativo y técnico docente</li> <li>• Actitud individualista.</li> <li>• No se cuenta con la Infraestructura física del bar. , sala de profesores, y adecentamiento de los patios</li> <li>• La comunidad desconoce la oferta educativa</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la partida presupuestaria para promover cursos de mejoramiento y desarrollo profesional</li> <li>• Aprobación de las nuevas especialidades.</li> <li>• Convenio suscrito con la ESPE para la realización de prácticas de laboratorio de los alumnos del tercer año de bachillerato.</li> <li>• Colaboración de los gobiernos seccionales en ampliación de la infraestructura</li> <li>• Interrelación institucional con otras instituciones en los ámbitos: cultural, social, deportivo y científico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El presupuesto es insuficiente para cubrir las necesidades del plantel.</li> <li>• El Ministerio de Educación y/o la Dirección Provincial de Educación no asigne el recurso humano técnico</li> <li>• No hay asignación para el equipamiento y material bibliográfico.</li> <li>• No hay un adecentamiento del entorno del, plantel por parte del Municipio.</li> <li>• No hay suficiente transporte publico de la zona urbana marginal</li> </ul>

**Elaborado por** MCPV y MCBE

**Fecha:** 30-11-09

**Revisado por:** F.I

**Fecha:** 01-12-09

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**COLEGIO “DR. TRAJANO NARANJO ITURRALDE”**



**3.3.6. MATRIZ DE PONDERACION DE RIESGO**

NO.	PREGUNTAS	PONDERAC	CALIFIC.	RIESGO
1.	Los fines y las actividades principales de los Ejecutivos de la empresa cumplen con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de servicios?</li> </ul>	10	8	Medio
2.	En la entidad se ha implementado y se encuentra en planificación estratégica?	10	7	Medio
3.	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Misión</li> <li>• La Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> </ul>	10	8	Medio
4.	La entidad cuenta para medir sus resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?	10	8	Medio
5.	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes operativos</li> <li>• Informe de actividades en cumplimiento de metas?</li> <li>• Planes direccionales y estratégicos</li> </ul>	10	6	Medio

6.	En la entidad se encuentra detectadas las fuerzas, debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y determinadas acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas	10	8	Medio
7.	La institución está organizada adecuadamente?	10	7	Medio
8.	Existe Manual de funciones de la entidad?	10	8	Medio
9.	Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	10	7	Medio
10.	Las funciones se encuentran claramente definidas por departamento?	10	8	Medio
11.	Las actividades de la Institución se planifican?	10	8	Medio
12.	Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación del personal	10	8	Medio
13.	Se han levantado procesos en cada una de las áreas y departamentos?	10	6	Medio
14.	Existe un programa para capacitar al personal?	10	6	Medio
15.	Existen políticas establecidas en la institución?	10	9	Medio
16.	El personal conoce y cumple con las políticas?	10	6	Medio
17.	Existe segregación de responsabilidades?	10	8	Medio
18.	El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito y verbalmente?	10	7	Medio
	<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>133</b>	

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**

**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>D/R</b>
<b>1/1</b>

**DETERMINACION DEL RIESGO**

**CP** = Confianza Ponderada

**CT** = Calificación Total

**PT** = Ponderación Total

**CP = CT x 100**

**PT**

**CP = 133 x 100**

180

**CP = 73.88**

**CP = 74%**

**DETERMINACION DEL RIESGO**

<b>CONFIANZA</b>	<i><b>BAJA</b></i>	<u><i><b>MODERADA</b></i></u>	<i><b>ALTA</b></i>
	<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% -95%</b>
<b>RIESGO</b>	<i><b>ALTO</b></i>	<i><b>MEDIO</b></i>	<i><b>BAJO</b></i>

**RESULTADO:**      **Riesgo Medio**      y      **Confianza Moderado**

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 27-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**

**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL  
“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

I/D  
1/4

***3.3.7. Informe del Análisis General y Diagnostico***

Señor Dr.

Jaime Enrique Bustos Germán

**RECTOR DEL COLEGIO “DR .TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**

Presente:

Luego del examen aplicado al Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde”, durante la fase del Estudio Preliminar llevado a cabo en la Auditoría de Gestión, nos permitió enmarcarnos dentro del ambiente general de la entidad, a través de la visita previa y mediante la aplicación de Encuestas a los principales funcionarios, cabe indicar que esta información nos ayudará a detectar posibles falencias, y si el caso lo amerita se realizará exámenes exhaustivos de debilidades que estén afectando al normal desenvolvimiento de las actividades Institucionales .

El informe que se emite posteriormente consta de dos partes fundamentales, en la primera se detalla la descripción general de la Institución, y en la segunda parte se exponen recomendaciones para dar solución a las debilidades detectadas a través de la ejecución de la Auditoría.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 27-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

I/D
2/4

**a) Auditoría de Gestión**

Luego de haber concluido el examen en la primera fase de la auditoría de Gestión, *Análisis General y Diagnóstico* se originó el siguiente informe, el mismo que agrupa varias deficiencias de Control Interno, ante las cuales se propone las siguientes recomendaciones:

**1.- Falta de organización**

La Entidad por su amplitud no cuenta con un manual de procesos para todas las áreas y departamentos, lo que dificulta el desempeño de los empleados y trabajadores.

**Recomendación:**

Identificar las áreas, funciones y actividades que no disponen de procesos para realizar el respectivo levantamiento de procesos, y la actualización de los ya existentes.

**2.- Inadecuada difusión del plan estratégico**

El plan estratégico no es socializado adecuadamente en los niveles operativos de la Institución, por consiguiente dichos niveles pierden de vista todos los propósitos, dificultándose su consecución.

**Recomendación:**

Iniciar un adecuado proceso de difusión del plan estratégico, organizando reuniones con los colaboradores de la Institución para exponer sus principales componentes. A demás se deberá entregar folletos informativos, trípticos y afiches relativos al plan estratégico.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 27-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL**  
**“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**3.- Capacitación esporádica**

La Entidad no dispone de un programa de capacitación continuo para los empleados, situación que impide un eficiente desempeño laboral y generación de valor.

**Recomendación:**

Levantar un inventario de capacitación en el que se establezca los programas de capacitación a realizarse, participantes, responsables y recursos necesarios para llevar adelante un proceso de capacitación permanente.

Firmar convenios con reconocidos centros de capacitación para garantizar la calidad de los programas.

**4.- El personal desconoce las políticas Institucionales**

No se ha realizado una difusión adecuada de políticas Institucionales, siendo en algunos casos inobservadas por los empleados de la Entidad, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos y metas.

**Recomendación:**

Difundir cada una de las políticas en los diferentes departamentos, a través de reuniones y la entrega de informativos al personal.

**5.- Deficiencia en el control interno**

La Institución a pesar de que dispone de un sistema de control interno, no ha realizado encuestas que permitan medir el grado de satisfacción de los funcionarios y establecer si las operaciones observan las normas y procedimientos planteados para cada actividad.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 27-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**

I/D

4/4

**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL  
“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

***Recomendación:***

Elaborar encuestas que permitan medir el grado de satisfacción del empleado interno, así como establecer si se observan los procedimientos establecidos para las diferentes actividades operacionales.

***6. Presentación de informes***

El informe de las actividades de las áreas evaluadas objeto del examen no se realiza sobre la base del cumplimiento de los objetivos y planes direccionales o estratégicos, sino solamente se enfocan a enunciar las actividades cumplidas y los logros alcanzados.

***Recomendación:***

Elaborar los informes de actividades de cada uno de los departamentos basándose en los planes establecidos, para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Latacunga Noviembre 30, 2009

Atentamente,

Mónica Pacheco  
**Auditora**

Cristina Bustos  
**Auditora**

<b>Elaborado por:</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 27-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 01-12-09

ARCHIVO CORRIENTE

P/A/G

COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL  
"DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE".

AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**OBJETIVO:**

- Analizar los diferentes departamentos con el fin de evaluar y medir su adecuada organización y determinar los procedimientos de auditoría a aplicarse.

No.	PROCEDIMIENTOS	Ref. P / T	Elaborado por:	Fecha:
1.	Elaborar el Memorando de planificación de Auditoría	M/P	BEMC PVMC	05-11-09
2.	Elaborar un cuestionario de evaluación específica de control interno para las áreas de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Humanos</li><li>• Área Financiera</li><li>• Trabajadores</li></ul>	E/C/I	BEMC PVMC	10-11-09
3.	Elaborar una matriz de Ponderación de Riesgos y determinar el nivel de confianza de la Auditoría de Gestión.	M/P	BEMC PVMC	19-11-09
4.	Programa de trabajo para cada área auditada	P/A	BEMC PVMC	21-11-09

**Elaborado por:** MCPV y MCBE

**Fecha:** 27-11-09

**Revisado por:** F.I

**Fecha:** 01-12-09

**ARCHIVO CORRIENTE**

**COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL  
“DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

M/P

1/1

**MEMORANDUM DE PLANIFICACION**

**ENTIDAD:** COLEGIO “DR. TRAJANO NARANJO ITURRALDE”

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERIODO:** 2008 - 2009

**PREPARADO:** Mónica Pacheco - Cristina Bustos

**REVISADO POR:** Dr. Francisco Izurieta

<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informe de Análisis general y Diagnóstico</li><li>• Memorando de Antecedentes y Síntesis de la información</li></ul>	
<b>2. FECHA DE INTERVENCION</b>	<b>FECHA ESTIMADA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orden de Trabajo</li></ul>	10-11-2009
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inicio Trabajo en el campo de ejecución</li></ul>	01-12-2009
<ul style="list-style-type: none"><li>• Finalización del trabajo de campo</li></ul>	30-12-2009
<ul style="list-style-type: none"><li>• Discusión del borrador del informe con los funcionarios del colegio.</li></ul>	02-01-2010
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación del Informe</li></ul>	15-01-2010
<ul style="list-style-type: none"><li>• Emisión del informe final de auditoría</li></ul>	17-01-2010
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>	<b>NOMBRES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisor</li></ul>	Dr. Francisco Izurieta
<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditores Operativos</li></ul>	Cristina Bustos E Mónica Pacheco

<p><b>4. DIAS PRESUPUESTADOS</b></p> <p>Tres meses distribuidos en las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FASE I. Análisis General y Diagnóstico</li> <li>• FASE II. Planificación Específica</li> <li>• FASE III. Ejecución y Comunicación De Resultados</li> </ul>	<p>Tiempo</p>
--	---------------

<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	<b>Costo</b>
5.1 Materiales	\$450.00
5.2 Viáticos	\$600.00
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>	
<p><b>6.1 Información General de la Institución :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Actividades Principales</li> <li>• Estructura Orgánica</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Principales fortalezas y debilidades</li> <li>• Principales oportunidades y amenazas</li> <li>• Componentes escogidos para la fase de ejecución</li> </ul>	
<p><b>6.2 Enfoque a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría orientada hacia la comprobación del cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la Entidad</li> <li>• Auditoría orientada hacia la eficacia y economía en el uso de los recursos.</li> </ul>	
<p><b>6.3 Objetivos</b></p> <p><b>6.3.1 <u>Objetivo General</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar una Auditoría de Gestión al Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde”</li> </ul>	

para evaluar su desempeño institucional en el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

Analizar las principales concepciones teóricas sobre la Auditoría de Gestión y su importancia en la Instituciones, para establecer un procedimiento de aplicación en el Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde.”

- Realizar un examen de la gestión Institucional con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de sus resultados en relación a las metas previstas.
- Emitir un informe sobre la situación global de la Entidad y la actuación de los directivos, que sirva de guía para una correcta toma de decisiones.

### **6.4 Alcance**

- El examen de auditoría de gestión se llevará a cabo en El Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde, en donde se medirá el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos planteados por la misma.

<b>Elaborado por</b> MCPV y MCBE	<b>Fecha:</b> 30-11-09
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 8-12-09

### 3.4. Archivo Corriente

<b>INSTITUCIÓN:</b>	<b>Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde”.</b>
<b>DIRECCION:</b>	<b>Av. cívica y cuyaveno Latacunga</b>
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>
<b>PERIODO:</b>	<b>periodo 2008-2009.</b>

## **FASE III. EJECUCION Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

## MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

### Proceso. Capacitación y Evaluación

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Se realiza un Plan de Capacitación en función a la competencia requerida	10	7	36 miembros del personal que laboran en el colegio	De los 36 miembros del personal 10 dicen que no existe un plan de capacitación
2	Existe auto educación por parte del personal	10	10	36 miembros del personal que laboran en el plantel	
3	Existe un plan de capacitación	10	7	36 miembros del personal que laboran en el colegio	
4	Se realiza un estudio de necesidades para la capacitación del personal	10	8	36 miembros del personal que laboran en el colegio	
<b>TOTALES</b>		40	32		De los 36 miembros 10 dicen que no existe un plan de capacitación dentro del plantel  Se puede considerar que 6 miembros del personal consideran que no dictan cursos de acuerdo a las necesidades del plantel

<b>Elaborado por :</b> MP MB	<b>Fecha:</b> 12-11-2009
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 15-11-2009

DETERMINACION DE RIESGO Y CONFIANZA

M.P./C.E  
2/2

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

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**

**Proceso: Capacitación Y Evaluación**

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{32 \times 100}{40} = \frac{3200}{40} = 80 \% \text{ CONFIANZA}$$

BAJA	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
15 % - 50 %	51 % - 75 %	76 % - 95 %
Alto	Moderado	Bajo Riesgo

**CONCLUSION:** En el proceso de Capacitación se obtuvo una calificación ponderada del 80% que equivale a un nivel de confianza y riesgo alto; como recomendación se debe establecer un plan de capacitación permanente para todo el personal que labora dentro de la Institución Educativa con la finalidad de mejorar el nivel de conocimiento en relación a la competencia.  
Por otro lado el personal Docente del colegio actúa con eficiencia y eficacia al momento de acudir a la Auto educación, es decir se capacitan personalmente en los cursos que realmente requieren para mejor el nivel educativo de los alumnos.

Elaborado por :	MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por:	F.I	Fecha: 15-11-2009

**M.P./E.I.**  
**1/2**

## MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Proceso. Evaluación e Incentivos

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Cuando existe vacante dentro del colegio el Sr. Rector llena estas con el personal de la misma entidad previo concurso interno de merecimientos	10	7	36 miembros del personal que laboran en el colegio	De los 36 miembros del personal 10 considerar que no llena las vacantes con el mismo personal, en cambio 3 desconocen del tema
2	Periódicamente existe una rotación del personal dentro del colegio	10	8	36 miembros del personal que laboran en el plantel	De los 36 miembros del personal 6 dicen que no existe una rotación frecuente del personal sino solo en áreas técnicas.
3	Para ubicar a una persona en un determinado puesto la máxima autoridad toma en cuenta los títulos y grados académicos	10	10	36 miembros del personal que laboran en el colegio	De los 36 encuestados 1 considera que el Sr. Rector no toma en cuenta los títulos y grados académicos y otro desconoce el tema
<b>TOTALES</b>		30	25		

laborado por :MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por: F.I	Fecha: 15-11-2009

## DETERMINACION DE RIESGO Y CONFIANZA

M.P./E.I  
2/2

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

### COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Proceso: Evaluación e incentivos

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{25 \times 100}{30} = \frac{2500}{30} = 83 \% \text{ CONFIANZA}$$

BAJA	<b>MODERADA</b>	ALTA
15 % - 50 %	51 % - 75 %	76 % - 95 %
Alto	Moderado	Bajo Riesgo

**CONCLUSION:** En el proceso de Evaluación e Incentivos se obtuvo una calificación ponderada del 83% que equivale a un nivel de confianza y riesgo alto; como recomendación se debe establecer un sistema de rotación no tan frecuente para evitar la inestabilidad académica y funcional de todo el personal, por lo que se debería llamar a concurso de merecimientos externos para llenar las vacantes existentes dentro del plantel y de esta manera dar la oportunidad de trabajo a otras personas.

Elaborado por : MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por: F.I	Fecha: 15-11-2009

## MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: ADMINISTRATIVO

M.P./C.C H 1/2
----------------------

Proceso: Caja Chica

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	El fondo de caja chica es de \$ 50 (cincuenta dólares)	10	0	Persona encargada de caja chica	No se cumple con lo establecido en el reglamento interno del plantel actualmente el monto es de \$100 dólares
2	La Institución Cuenta con el Reglamento interno de caja chica	10	10	Persona encargada de caja chica	
3	Lleva un registro especial de Ingresos y Gatos de acuerdo a la normativa del Reglamento de caja chica	10	10	Persona encargada de caja chica	
4	Recibe asesoramiento por parte de Colecturía para el manejo de documentos	10	10	Persona encargada de caja chica	
<b>TOTALES</b>		40	30		

Elaborado por : MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por: F.I	Fecha: 15-11-2009

DETERMINACION DE RIESGO Y CONFIANZA

M.P./C.C  
H  
2/2

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

## COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Proceso: Caja Chica

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{30 \times 100}{40} = \frac{3000}{40} = 75 \% \text{ CONFIANZA}$$

BAJA	<b>MODERADA</b>	ALTA
15 % - 50 %	51 % - 75 %	76 % - 95 %
Alto	Moderado	Bajo Riesgo

**CONCLUSION:** En el componente administrativo dentro del proceso de Caja Chica se obtuvo la calificación ponderada de 75% que equivale a un nivel de confianza y de riesgo moderado; se puede señalar que la única actividad que no cumple es el monto asignado para este rubro ya que el Art. 81 numeral f del Reglamento interno del colegio se describe que es de cincuenta dólares y actualmente la encargada de caja chica recibe un monte de 100 dólares para gastos de caja chica.

Elaborado por : MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por: F.I	Fecha: 15-11-2009

## MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: ADMINISTRATIVO

Proceso: Secretaria

<b>M.P./S 1/2</b>
-----------------------

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Mantiene en absoluta reserva las Resoluciones del Consejo Directivo	10	10	Secretaria del Plantel	
2	Posee el título de Bachiller en comercio y Administración especialidad secretariado	10	7	36 miembros del personal que laboran en el colegio	De los 36 miembros del personal 10 dicen que no poseen título para llenar la vacante.
3	Para ocupar el puesto de secretaria se lleva a concurso de Merecimientos	10	10	Secretaria del Plantel	
4	Lleva correctamente los libros y registros en esta dependencia	10	10	Secretaria del Plantel	
<b>TOTALES</b>		40	37		

Elaborado por : MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por: F.I	Fecha: 15-11-2009

## DETERMINACION DE RIESGO Y CONFIANZA

**M.P./S**  
**2/2**

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

### COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Proceso: Secretaría

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{37 \times 100}{40} = \frac{3700}{40} = 92.5\% \text{ CONFIANZA}$$

BAJA	MODERADA	<b>ALTA</b>
15 % - 50 %	51 % - 75 %	76 % - 95 %
Alto	Moderado	Bajo Riesgo

**CONCLUSION:** En el componente administrativo dentro del proceso Secretaria se obtuvo la calificación ponderada de 92.5% que equivale a un nivel de confianza alto y de riesgo bajo es decir dentro de este departamento se cumplen con todas las actividades que se detallan en el Art. 75 que corresponde a los deberes y atribuciones de secretaria.

Los miembros de este departamento prestan sus servicios eficientemente y de acuerdo a la normativa vigente.

<b>Elaborado por :</b> MP MB	<b>Fecha:</b> 12-11-2009
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 15-11-2009

## MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: FINANCIERO

Proceso: Colecturía

<b>M.P./C. 1/2</b>
------------------------

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Mantiene registros para pago de deudas	10	10	Colecturía del Plantel	
2	Elabora y controla el inventario de los bienes del colegio	10	8	Colecturía del Plantel	De los 36 miembros del personal 6 dicen que no forman parte en la comisión de adquisiciones
3	Forma parte de la comisión de Adquisiciones	10	10	Colecturía del plantel	
4	Recauda las rentas provenientes de los bienes patrimoniales y realiza los correspondientes depósitos en forma inmediata	10	10	Colecturía del plantel	
<b>TOTALES</b>		40	38		

<b>Elaborado por :</b> MP MB	<b>Fecha:</b> 12-11-2009
<b>Revisado por:</b> F.I	<b>Fecha:</b> 15-11-2009

## DETERMINACION DE RIESGO Y CONFIANZA

M.P./C.  
2/2

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

### COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Proceso: Colecturía

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{38 \times 100}{40} = \frac{3800}{40} = 95 \% \text{ CONFIANZA}$$

BAJA	MODERADA	<b>ALTA</b>
15 % - 50 %	51 % - 75 %	76 % - 95 %
Alto	Moderado	Bajo Riesgo

**CONCLUSION:** En el componente Financiero dentro del proceso Colecturía se obtuvo la calificación ponderada de 95% que equivale a un nivel de confianza alto y de riesgo bajo es decir dentro de este departamento se cumplen con todas las actividades que se detallan en el Reglamento Interno de la Institución

Elaborado por : MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por: F.I	Fecha: 15-11-2009

## MATRIZ DE PONDERACIÓN COMPONENTE: FINANCIERO

### Proceso: Contabilidad

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Realiza informes de Ingresos y Gastos y da a conocer a las autoridades del plantel	10	10	Persona encargada de todo el proceso contable	Solo da a conocer el Jefe inmediato y no a las autoridades del colegio
2	Recibe la capacitación necesaria para el desempeño de su cargo	10	10	Persona encargada de todo el proceso contable Persona encargada de todo el proceso contable	
3	Se encarga de la custodia y venta de las especies valoradas	10	10	Persona encargada de todo el proceso contable	
4	Lleva todo el proceso contable de acuerdo a la normativa y principios de contabilidad	10	8	36 miembros del personal que laboran en el colegio	
<b>TOTALES</b>		40	38		Se puede considerar que 6 miembros del personal no conoce del tema

Elaborado por : MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por: F.I	Fecha: 15-11-2009

## DETERMINACION DE RIESGO Y CONFIANZA

M.P./CT  
2/2

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

### COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Proceso: Contabilidad

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{38 \times 100}{40} = \frac{3800}{40} = 95 \% \text{ CONFIANZA}$$

BAJA	MODERADA	<b>ALTA</b>
15 % - 50 %	51 % - 75 %	76 % - 95 %
Alto	Moderado	Bajo Riesgo

**CONCLUSION:** En el componente Financiero dentro del proceso Contabilidad se obtuvo la calificación ponderada de 95% que equivale a un nivel de confianza alto y a un nivel de riesgo bajo es decir dentro de este departamento se cumplen con todas las actividades que se detallan en el Reglamento Interno de la Institución. Una de las recomendaciones es que el encargado de este departamento de a conocer a las Autoridades del colegio el movimiento financiero de la Entidad.

Elaborado por : MP MB	Fecha: 12-11-2009
Revisado por: F.I	Fecha: 15-11-2009

## **COLEGIO “DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”**

### **INFORME FINAL DE AUDITORIA**

**FECHA: 15 de Diciembre del 2009**

#### **INFORMACION INTRODUCTORIA**

##### **MOTIVO DE LA AUDITORIA DE GESTION**

Se aplico una Auditoria de Gestión en el Colegio “Dr. Trajano Naranjo Iturralde” de la ciudad de Latacunga que permitió evaluar el grado de eficiencia, eficacia sobre el cumplimiento de los objetivos, metas políticas establecidas dentro del Reglamento Interno del plantel así como la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros dentro de la Institución.

##### **RESUMEN DE LA BASE LEGAL**

A partir del año lectivo 1988-1989 el colegio “Dr. trajano Naranjo Iturralde” en base a la resolución Ministerial N0 7582 y en la actualidad tiene por objeto formar Bachilleres técnicos en las especialidades de Electrónica, Electricidad, y Mecanizado

##### **ALCANCE DE LA AUDITORIA**

De conformidad a las Instrucciones impartidas la Auditoria de Gestión emprendió la verificación del cumplimiento de metas, objetivos, políticas implantadas en el reglamento interno sobre los siguientes componentes:

Componente Recursos Humanos a los Procesos: Capacitación, Evaluación e Incentivos.

Componente Administrativo a los Procesos: Caja Chica y Secretaria

Componente Financiero a los Procesos: Colecturía y Contabilidad.

##### **FUNCIONARIOS PRINCIPALES.**

- Rector
- Vicerrector
- Inspector General
- Consejo Directivo
- Presidente Consejo Estudiantil

## **OBSERVACIONES ENCONTRADAS, CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.**

### **OBSERVACION N0 1**

El gasto de caja chica que se detecto es mayor a la cantidad máxima establecida de acuerdo al reglamento interno, es decir el egreso fue del cien por ciento mayores a la cuantía límite fijado.

### **CRITERIO**

De acuerdo a los resultados de la observación se puede claramente percibir que el departamento financiero no esta cumpliendo con el Art. 80 del Reglamento interno del colegio especialmente en el literal f que señala: se fija en \$ 50 dólares la cantidad de este rubro

### **CAUSA**

El exceso del gasto de caja chica se origino debido al incumplimiento que se dio en el Art. 80 del reglamento Interno del plantel que establece un monto mínimo de cincuenta dólares lo que ocasiono un desequilibrio financiero dentro de la Institución ya que sobrepaso el límite fijado.

### **EFECTO**

Se observo la inestabilidad económica porque para poder cubrir los cien dólares gastados tuvieron que utilizar el dinero predestinado para otras actividades financieras.

### **CONCLUSION N0 1**

En base a los resultados obtenidos de la Evaluación específica de Control interno se concluyo que el gasto del fondo de caja chica es elevado en comparación al máximo inicialmente establecido en la normativa del Reglamento interno, por

tanto el desequilibrio financiero en cuanto a gastos pequeños de caja chica dentro de la Institución es del cien por ciento.

#### **RECOMEDACION NO 1**

##### **Al Sr. Rector.**

Solicitar a al Consejo Directivo revise el Reglamento Interno específicamente el Art. 80 literal f en lo concerniente al monto de caja chica

#### **OBSERVACION N0 2**

Falta de capacitación al personal de el Área Financiera

#### **CAUSA**

El personal del área financiera no a sido capacitado como sus cargos lo ameritan así la colectora efectúen únicamente dos cursos que a la fecha se encuentran desactualizados, como son el manual de contabilidad gubernamental, y la guardalmacén no asistió a ningún curso de capacitación situación que no permitió que las mencionadas servidoras actualicen su conocimiento y mejoren el desempeño de las tareas asignadas.

#### **EFECTO**

El rector y ex rectores no dispusieron que las funcionarias sean entrenadas y capacitadas; ya que a la institución no a llegado ninguna carta de invitación para la respectiva capacitación.

#### **CONCLUSION N0 2**

El personal del área financiera no fue capacitado, lo cual no a permitido que actualice sus conocimientos y mejoren el desempeño de sus labores.

#### **RECOMEDACION N0 2**

##### **Al señor Rector:**

Planificara y programara la capacitación al personal financiero en forma constante y progresiva, para ello solicitara información a la dirección de capacitación de la Contraloría General del Estado y al ministerio de economía y finanzas

### **OBSERVACION N0 3**

El perfil de los docentes no esta cumpliendo de acuerdo a las necesidades académicas que el colegio requiere.

### **CAUSA**

Esto se da debido al incremento de demanda educativa dentro del cantón, ya que el colegio tiene la necesidad de contratar personal docente que puede satisfacer y cubrir las necesidades academias que el plantel requiere, sin tomar en cuenta el perfil que estos tienen para desempeñar este cargo.

### **EFECTO**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación específica de Control interno se puede manifestar que los docentes no fueron evaluados correctamente por tanto es fácil percibir un bajo rendimiento y gusto en el desarrollo de su trabajo.

### **CONCLUSION NO 3**

El personal docente a parte de no cumplir con el perfil requerido sus resultados académicos no refleja un alto nivel de educación y esto se da por el desconocimiento que estos tienen sobre los requisitos que exige la ley de Educación para poder prestar sus servicios dentro del colegio

### **RECOMEDACION N0 3**

#### **Al Señor Vicerrector**

Dispondrá el jefe de Recursos Humanos prestar mayor atención en lo concerniente a capacitación del personal docente, es decir, que las personas deben ser idóneas para el desarrollo de este cargo.

#### **OBSERVACION N0 4**

La aplicación del plan de capacitación del personal Docente no es ejecutada continuamente sino que se lo hace una vez al año ya sea al inicio o al final del año lectivo.

#### **CRITERIO**

Incumplimiento a la norma N0 4 de control interno para el área de recursos humanos - Título Capacitación permanente que señala lo siguiente:

#### **NORMA N0 4 CAPACITACION**

La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las aéreas de especialización y del cargo que desempeña.

La capacitación es un proceso continuo de orientación – aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la Institución.

La capacitación es un esfuerzo que realiza la Institución para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan. El personal de la Institución recibirá la capacitación necesaria para el buen desempeño de sus funciones.

Los servidores designados por la entidad para recibir capacitación externa, están en la obligación de difundir los conocimientos adquiridos al interior de su dependencia a efecto de mejorar el rendimiento de todo el grupo. Para garantizar este proceso la entidad emitirá un reglamento que contenga los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los servidores capacitados.

#### **CAUSA**

La falta de planificación y ejecución del plan de capacitación Institucional antes, durante y después del año lectivo.

## **EFEECTO**

Se puede observar la falta de entusiasmo por parte del personal docente en lo concerniente al desarrollo de sus actividades lo que no ha permitido la consecución máxima de los objetivos altos que se plantea el sistema educativo.

## **CONCLUSION N0 4**

Ineficiencia e ineficacia en los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje; sin embargo se puede señalar que cierto porcentajes de docentes buscan la manera de capacitarse en las aéreas y temas relacionados a su trabajo de forma individual y esto les ha permitido prestar sus servicios al plantel de una forma mas eficiente con el propósito de mejorar la calidad académica del plantel.

## **RECOMENDACIÓN NO 4**

### **Al Vicerrector**

Dispondrá al jefe de Recursos Humanos invertir por lo menos dos meses calendarios en la capacitación masiva y dirigida a todo el personal docente con el fin de que durante el año lectivo se realice al menos cuatro capacitaciones esporádicas para que puedan analizar errores y retroalimentar falencias.

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

Dispondrá al personal docente cumplir a cabalidad con el plan de capacitación institucional, es decir vigilar la asistencia masiva a dichos eventos que se dicten ya sea al inicio o al final del año lectivo con la finalidad de enriquecer sus conocimientos y satisfacer sus inquietudes.

**Señor Dr.**

**Jaime E. Bustos G.**

**RECTOR DEL COLEGIO “DR TRAJANO NARANJO ITURRALDE”**

**De nuestras consideraciones:**

Conforme a su requerimiento hemos efectuado el proceso de revisión final para considerar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados dentro del reglamento interno del plantel, así como el manejo eficiente de los recursos tanto humanos. Materiales, financieros y tecnológicos.

En nuestra opinión las observaciones, conclusiones y recomendaciones

- Están redactadas apropiadamente
- Están debidamente sustentadas
- Han sido modificadas con la autorización y revisión de las autoridades pertinentes

También se puede manifestar que:

- Existe correlación apropiada entre observación y su conclusión
- Las recomendaciones formuladas son acordes a la normativa vigente
- Todos los cuestionarios han sido resueltos apropiadamente por el personal de las áreas: Financiera administrativa y Docentes.

En consecuencia consideramos que el informe que se acompaña esta debidamente referenciado, puede seguir el trámite establecido de aprobación

**Egda. Mónica Pacheco**

**JEFE DE EQUIPO**

## CONCLUSIONES GENERALES

- En el informe de la auditoria anterior se dejaron recomendaciones tendientes a mejorar los sistemas de control interno y financiero del plantel, las que no fueron observadas por las autoridades, permitiendo que las deficiencias persistan hasta la presente fecha.
- Se puede señalar que un porcentaje minoritario del personal tanto docente administrativo y financiero no cumple con los objetivos, metas, políticas institucionales plasmadas dentro del Reglamento interno del plantel, es decir no presta atención, ni interés en lo concerniente al desarrollo académico integral de todos los que participan activamente dentro de la Institución.
- La falta de un Control Interno en todos sus Áreas da paso a que no se alcancen las metas y objetivos que como organismo se han planteado.
- La falta de socialización a todo el personal en lo referente a la Misión, Visión, valores, objetivos del colegio; esta se debería consensuar al inicio del año académico y a todos y cada una de las personas que integran el plantel.
- No todos los docentes que laboran en el colegio cuentan con un nombramiento titular de acuerdo a las disposiciones legales vigentes institucionales y esto se da a causa de que el mayor porcentaje de docentes son a contrato; en su mayoría son nuevos al inicio del año escolar.
- Dentro del plantel no se cumple a cabalidad con el plan de capacitación; esto ocasiona de que no todos asistan a los cursos que el plantel les

brinda, otra de las causas es porque estas capacitaciones solo se dan al inicio del año lectivo o al final es decir no son permanentes y continuas.

- La falta de intercambio de la información financiera, incidió para que no sean registrados los bienes del colegio así como el incumplimiento de la norma técnica del control interno 133 – 01 activo fijo – sistema de registro.
- La entidad no a cumplido con la norma técnica de control interno 121-02 efectivo – responsable del fondo de caja chica.
- El personal de la institución no a cumplido con la carga horaria completa en el caso de los Docentes , y 8 horas laborables de trabajo al personal administrativo conforme se desprende de la certificación concedida por el Inspector General y de la observación efectuada en el proceso del examen considerando esta deficiencia una de las causas para que estos funcionario no hayan realizado un adecuado control interno sobre los recursos del plantel.

### **RECOMENDACIONES GENERALES**

- El consejo directivo dispondrá que los funcionarios y empleados del colegio den cumplimiento a las recomendaciones constantes en informes emitido por la unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Educación o la Contraloría General del Estado en las áreas de su responsabilidad.
- Hay que tener presente que todos los integrantes del colegio son muy importantes y del esfuerzo, y empeño que pongan cada uno de ellos en el desarrollo de las áreas encomendadas contribuirá al logro de los objetivos y metas tanto Institucionales como personales.
- La máxima Autoridad designara a uno de sus miembros para que realicen practicas de control de los recursos de la entidad por medio de arqueos

sorpresivos, y constataciones físicas dejando constancia escrita de los resultados

- Se debe comunicar a todo el personal cual es la misión, visión, valores, objetivos Institucionales con el fin de mejorar la gestión Institucional, ya que son aspectos muy importantes a considerar para el crecimiento y desarrollo del plantel.
- Las políticas deben darse por escrito y establecer mecanismos para difundirlos dentro del colegio y de esta manera conseguir que absolutamente todo el personal tenga conocimiento de ello.
- Tomar en cuenta que la capacitación al personal es muy importante, es por esta razón que se debería mejorar la planificación y buscar cursos de capacitación en las áreas: Financiera, administrativa, docencia con la finalidad de contribuir con el desarrollo académico perfeccionando el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Institución.
- Las autoridades vigilaran que se mantengan adecuados canales de comunicación en forma reciproca y a todo nivel; en especial del área financiera mediante informes por escrito.
- El Consejo Directivo dispondrá que se elabore un instructivo para el manejo, custodia, registro y reposición del fondo de caja chica de conformidad con lo que dispone la norma Técnica de Control interno y el reglamento del fondo fijo de caja chica expedido mediante acuerdo N\* 4-64, publicado en el registro oficial N\* 13 de 29 de agosto del 2002 y sus correspondiente reformas.
- El Inspector General como encargado del control de la asistencia del personal docente, administrativo y de servicio informará diariamente de las novedades detectadas para la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes.

## BIBLIOGRAFÍA

### Citadas

- **JOAN**, Amat. *Auditoría de Gestión*, 2da. Edición. 1992 135,p.
- **HOLMES**, Carlos *La Auditoría en nuestro Medio* 2da.edicion. 2002, 5p.
- **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**, en su obra *Manual de Auditoría de gestión*. 1ra. Edición 2001 29p.
- **REDONDO**, Antonio. *Curso practico de Contabilidad General y superior*. 3era edición. Centro Contable venezolano. 1992 67p.
- **CORRAL**, Alfredo. *Manual de Auditoría Financiera Gubernamental*. 1ra. Edición. 2001 13p.
- **SAMUEL**, Alberto en su libro *Control Interno Cuarta Edición* 2da, edición 2000 96p.
- **SAMUEL**, Alberto; *Control Interno*; Edit. Coordinación 4ta. edición; Colombia – Bogotá; 2005 23p.
- **MAGON**, Magnanimo, *Estudio Interno*, 3ra edición. 2007 25p.
- Statement Accounting (SAS)78. 2000, Pag.15
- Statement Accounting (SAS) 78 2000 15p.
- **ASTIVERA**, Armando, en su obra *Metodológica de la Investigación*, 5ta. edición 1973 45p.
- **HOLMES**, John en su obra *La Auditoría en nuestro medio*, 2da. Edición. 1999 11p
- **RAY**, Whittington, en su libro *Auditoría un Enfoque Integral* Doceava Edición, Editorial, Colombia-Bogotá 2004 07p.
- **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**; *Manual de Auditoría Financiera Gubernamental* 2da. Edición 2001 70p.
- **RODRÍGUEZ**, Joaquina. *Auditoría Administrativa*, Año 1997. 14p.
- **ESTUPIÑAN**, Rodrigo, *Metodología de la investigación* 1ra. Editorial Roesga. 1987 07p.
- **FALCÓN**, Polar. *Auditoría Administrativa y afines* 3ra. edición 2000 02p.
- **KURT**, Pany, en su obra *Auditoría un Enfoque Integral* Editorial,

Colombia-Bogotá, 2003, 15p.

### **Consultadas**

- **FERNANDEZ**, Miguel, *Auditoría de Gestión*, Edición Novena, Ciudad de México, 1999
- **ANDERSON**, Henry, Auditoría y Control Interno *Enfoque práctico General*; Décimo novena Edición; Quito; Ecuador; 2001.
- **MALDONADO**, Milton, *Auditoría de Gestión*, segunda edición, año 2001
- Tesis Universidad Central del Ecuador, Autora: Lie. **ALBUJA** fanny, Tema: *Sistema de Control Interno*, año 2004
- Diccionario de Términos económicos y contables anónimo
- Normas de Control Interno Aplicados al Sector Público de la Contraloría General del Estado

### **Virtual**

- //www.gestiopolis.com, (3-01-2009) hora: 15h00
- // www.apuntes.rincondelvago.com/auditoria Ecuador/8.abril.2007 hora: 20h00
- // www.apuntes.rincondelvago.com/auditoria\_14./11/mayo.2008 hora: 22h00
- //www.monografias.com/trabajos12/aufi.Ecuador./1/junio.2009 hora: 15h00

# **ANEXOS**

**ANEXO1**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**OBJETIVO:**

Determinar la importancia de ejecutar una auditoria de gestión dentro de la institución que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.

**INSTRUCCIONES:**

Las egresadas de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi se dirige a Ud. Para solicitar se dignen responder la presente encuesta para ello marque con una X en la respuesta que considere correcta, por favor evite tachones, borrones y enmendaduras.

**CONTENIDO:**

Sea lo mas real y preciso seleccione solo una de las alternativas que se propone.

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO2**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LAS AUTORIDADES, PERSONAL**  
**DOCENTE Y EMPLEADOS DEL COLEGIO DR. TRAJANO**  
**NARANJO ITURRALDE**

**1.- ¿Cuál cree que sería la función principal de una Auditoría de Gestión?**

- a) Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades ( )
- b) Viabilizar el cumplimiento de metas y objetivos. ( )
- c) Fomentar el autocontrol entre el personal. ( )
- d) Aplicar medidas para detectar y corregir errores. ( )

**2.- ¿Cómo calificaría la importancia de una auditoría dentro de una entidad?**

- a) Muy Buena ( )
- b) Buena ( )
- c) Regular ( )

**3.- ¿En qué área considera Ud. Que es de mayor importancia la aplicación de una auditoría de gestión?**

- a) Máxima Autoridad ( )
- b) Recursos Humanos ( )
- c) Comisione ( )
- d) Dpto. Financiero ( )
- e) Todas ( )

**4.- ¿Cuál de los siguientes procesos de control considera, que es de mayor relevancia aplicar en una entidad?**

- a) Auditoría de Gestión ( )
- b) Revisiones efectuadas por la máxima Autoridad ( )
- c) Seguimiento y revisión por parte de los responsables ( )

**5.- ¿Conoce Ud. si la Entidad cuenta con un Plan Estratégico que oriente la actividad institucional?**

- a) SI ( )
- b) NO ( )

**6.- ¿Cómo valoraría Ud. los mecanismos de la planificación estratégica dentro de la Institución?**

- a) Malo ( )
- b) Bueno ( )
- c) Muy Bueno ( )
- d) Excelente ( )

**7.- ¿Indique cuál de los siguientes instrumentos de control posee la Entidad para normar cada una de las actividades del personal?**

- a) Manual de Funciones ( )
- b) Manual de Procedimientos ( )
- c) Normas y Reglamentos ( )
- d) Todos ( )
- e) Ninguno ( )

**8.- ¿Cree que se están cumpliendo con eficiencia y eficacia las metas y objetivos planteadas por la Institución?**

- a) SI ( )
- b) NO ( )
- c) A VECES ( )

**9.- Las actividades que desarrolla el personal de la Institución son revisadas y autorizadas por:**

- a) Una persona ( )
- b) Dos o más personas ( )
- c) Ninguna ( )

**10.- Según su criterio considera que para el buen funcionamiento de la Institución las actividades de control se deben:**

- a) Crear ( )
- b) Mantener ( )
- c) Mejorar ( )
- d) Cambiar Totalmente ( )

**11- ¿Cree Ud. que la implantación de un la auditoría de gestión beneficiara a la Institución?**

- c) SI ( )
- d) NO ( )

**12.- ¿Está Ud. de acuerdo que se capacite a todo el personal que labora en la Institución sobre la aplicas de las normas de control interno?**

a) SI            ( )

b) NO            ( )

**ANEXO 3**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ALUMNOS DEL COLEGIO**  
**DR. TRAJANO NARANJO ITURRALDE**

**1.- ¿Como estudiante conoce usted las falencias con las que cuenta la institución actualmente?**

- a) SI            ()
- b) NO           ()

**2.- ¿Conoce Ud. Que es una Auditoría de Gestión?**

- a) SI            ()
- b) NO           ()

**3.- ¿Conoce Ud. Si el docente está capacitado para impartir su cátedra?**

- a) SI            ()
- b) NO           ()

**4.- ¿Considera Ud. Que las Instituciones del sector público deben estar sujetas a leyes, normas y reglamentos y mas disposiciones constitucionales?**

- a) SI            ()
- b) NO           ()

**5.- ¿Cómo Estudiante sabe Ud. si tiene beneficios al aplicarse la Auditoría Gestión?**

a) SI            ()

b) NO            ()

**6.- ¿Cree Ud. que las autoridades del colegio han tomado las mejores decisiones que le han permitido crecer en el aspecto académico en relación a otras instituciones educativas?**

a) SI            ()

b) NO            ()

**7.- ¿Como estudiante nos podría decir si el personal docente y administrativo se encuentra ubicado de acuerdo a su perfil profesional?.**

a) SI            ()

b) NO            ()

**8.- ¿Como estudiante conoces objetivos principales y de mayor interés dentro del colegio?**

a) SI            ()

b) NO            ()

**9.- ¿Conoce usted, si los docentes cumplen a cabalidad con el horario de clases establecido dentro del colegio?**

a) SI            ()

b) NO            ()

**10.- ¿Conoce estudiante considera usted, que ha través de la tecnología existente en el colegio se puede mejorar el nivel académico de los estudiantes?**

a) SI        ( )

b) NO        ( )

**ANEXO 4**  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

