



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### TEMA:

---

**“APLICACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAS MEDIANTE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 PATRIA DEL CANTÓN LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**

---

Informe de Investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

**Autora:** Morales Coque Alicia Estela

**Tutor:** MSc. Milton Marcelo Merino Zurita

Latacunga - Ecuador

Mayo - 2015

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe e Investigación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi; por cuanto, el maestrante: Alicia Estela Morales Coque con el título de tesis: Aplicación de un plan de mejoras mediante una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” del cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2009, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, mayo de 2015

Para constancia firman:

.....  
Lic. MSc. Rosa Terán  
**PRESIDENTE**

.....  
Ing. MSc. Oscar Obando  
**MIEMBRO**

.....  
Ing. MSc. Cristian Tinajero  
**MIEMBRO**

.....  
Econ. MSc. Guido Santamaría  
**OPOSITOR**

## CERTIFICACIÓN DE CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS

## **CERTIFICADO DEL AVAL DEL TUTOR DE TESIS**

En mi calidad de Tutor del Programa de Maestría en Contabilidad y Auditoría, nombrado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanísticas y del Hombre.

### **CERTIFICO:**

Que analizado el Trabajo de Tesis presentado como requisito previo a la obtención del Título de Magíster en Contabilidad y Auditoría.

La investigación se refiere a: “Aplicación de un plan de mejoras mediante una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” del cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2009”

Presentado por:

Morales Coque Alicia Estela  
C.C. 0501538979

MSc. Milton Marcelo Merino Zurita  
**TUTOR**

Latacunga, mayo 2015

## RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS

Yo, Alicia Estela Morales Coque, declaro que los contenidos, resultados obtenidos y propuesta planteada en la presente investigación, son de exclusiva responsabilidad legal y académica de mi persona.

**Morales Coque Alicia Estela**  
**C.I. 0501538979**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo e hijos por ser las personas muy importantes en mi vida que por medio de su amor, cariño y comprensión han sido la motivación y el apoyo constante para la culminación de mi carrera profesional.

**Alicia**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por la apertura en el campo del saber y haber dado la oportunidad de enriquecer más mis conocimientos y poder llegar a concluir con este objetivo.

A mi profesor orientador de tesis, mil gracias por su tiempo y por todo su apoyo, por haber guiado el desarrollo de este trabajo. A mis queridos catedráticos por haber transmitido su sabiduría en el desarrollo de mi formación profesional.

**Alicia**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tema:** “Aplicación de un plan de mejoras mediante una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” del cantón Latacunga provincia de Cotopaxi, periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2009”

**Autora:** Morales Coque Alicia Estela

**Tutor:** MSc. Milton Marcelo Merino Zurita

**RESUMEN**

El trabajo de investigación se realizó con el objetivo de desarrollar un plan de mejoras para la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” a través de una auditoría de gestión que establecerá una evaluación multidisciplinaria, independiente, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de la entidad, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones. El tipo de investigación aplicado es bibliográfico para fundamentar las variables de la misma y de campo ya que se realiza en el lugar en que se desarrollan los acontecimientos y permitir solucionar los problemas existentes en la gestión operativa y administrativa de la institución, la información se obtendrá mediante la aplicación de instrumentos como son las encuestas y entrevistas, los mismos que serán aplicados a las áreas: administrativa, financiera y pedagógica de la entidad. La auditoría se realizó para obtener un diagnóstico y descubrir las falencias y en base a ello mejorar la gestión administrativa y operativa enfocándose en la consecución de objetivos por medio de la ejecución de programas, proyectos y metas factibles que conlleven a calificar el grado de eficacia, efectividad o eficiencia, economía, ética y equidad en cada uno de ellos con la adecuada optimización de los recursos existentes.

**DESCRIPTORES:** Auditoría de gestión, gestión administrativa y operativa, plan de mejoras.



**TECHNICAL UNIVERSITY COTOPAXI**  
**GRADUATE ADDRESS**  
**MASTER OF ACCOUNTING AND AUDIT**

**Topic:** "Application of an improvement plan by a management audit to Military School Education Unit N° 13 Homeland Latacunga Canton province of Cotopaxi, the period of January 1 to December 31, 2009"

**Author:** Morales Coque Alicia Estela

**Tutor:** MSc. Milton Marcelo Merino Zurita

**ABSTRACT**

The research was conducted with the objective to develop an improvement plan for the unit Educational Military School No. 13 "Homeland" through a performance audit to establish a multidisciplinary evaluation, independent of the degree and form of compliance objectives of the entity, the relationship with their environment, and their operations. The type of applied research is literature to support the same variables and field as it is done in the place where events unfold and allow for solving the problems in operational and administrative management of the institution, the information will be obtained through the application of tools such as surveys and interviews, the same to be applied to areas: administrative, financial and pedagogical entity. The audit was performed to obtain a diagnosis and find the flaws and improve it based on administrative and operational management focusing on achievement of objectives through the implementation of programs , projects and achievable goals that lead to rate the degree of effectiveness, effectiveness or efficiency , economics, ethics and equity in each of them with proper optimization of existing resources .

**DESCRIPTORS:** Audit management, administrative and operational improvement plan.

## Tabla Contenido

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	ii
CERTIFICACIÓN DE CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS.....	iii
CERTIFICADO DEL AVAL DEL TUTOR DE TESIS.....	iv
RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE TESIS .....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Análisis Crítico.....	5
1.3 Delimitación de la Investigación.....	5
1.4 Formulación del Problema .....	6
1.5 Justificación e importancia.....	6
1.5.1 Ubicación paradigmática .....	7
1.6 Objetivos .....	7
1.6.1 Objetivos Generales.....	7
1.6.2 Objetivos Específicos .....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO ..	9
2.1. Fundamentación Legal .....	9
2.2. Historia de la Contraloría General del Estado.....	9
2.3. Base Legal y Normas Relacionadas .....	11
2.4. Auditoría de Gestión. ....	12
2.5. Componentes de la Auditoría de Gestión.....	12
2.6. Fases de la Auditoría de Gestión.....	14
2.7. Conocimiento preliminar.....	15
2.7.1. Planificación .....	15
2.7.2. Ejecución del Trabajo .....	15
2.7.3. Comunicación de Resultados.....	16
2.7.4. Seguimiento .....	17
2.7.5. Indicadores de Gestión.....	17
2.7.5.1. Características de los indicadores de Gestión .....	17
2.7.5.2. Clasificación de los Indicadores de Gestión .....	18
CAPITULO III .....	20
3. METODOLOGÍA .....	20
3.1. Modalidad Básica de la Investigación.....	20
3.2. De campo.....	20
3.2.1. Bibliográfica - Documental .....	20
3.3. Nivel o Tipo de la Investigación .....	21
3.3.1. Exploratoria .....	21
3.3.2. Investigación Descriptiva .....	21
3.4. Población y Muestra.....	22
3.4.1. Población .....	22
3.4.2. Muestra .....	23

3.5.	Operacionalización de las Variables .....	25
3.5.1.	Operacionalización Variable Independiente: Gestión Administrativa .....	25
3.5.2.	Operacionalización Variable Dependiente: Metas y Objetivos .....	26
3.6.	Plan de Procesamiento de la Información .....	27
3.6.1.	Procesamiento .....	27
3.6.2.	Análisis e interpretación de resultados .....	27
	<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>29</b>
4.	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>29</b>
4.1.	Análisis de los Resultados .....	29
4.2.	Conclusiones y Recomendaciones .....	46
4.2.1.	Conclusiones .....	46
4.2.2.	Recomendaciones .....	46
	<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>48</b>
5.	<b>LA PROPUESTA</b> .....	<b>48</b>
5.1.	Datos Informativos .....	48
5.2.	Objetivos: .....	50
5.2.1.	Objetivo Generales .....	50
5.2.2.	Objetivos específicos: .....	50
5.3.	Justificación .....	50
5.5	<b>FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> .....	<b>53</b>
5.5	Caso práctico .....	57
	<b>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b> .....	<b>59</b>
	<b>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA</b> .....	<b>69</b>
	<b>FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b> .....	<b>85</b>
	<b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>91</b>
5.6	Plan de Mejoras .....	96
5.7	Previsión de la Evaluación .....	97
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>98</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>100</b>

## Lista Tabla

Tabla 1 Relación Causa-Efecto .....	4
Tabla 2 Población de Personal Administrativo, Financiero y Docente.....	22
Tabla 3 : Variable Independiente: Gestión Administrativa.....	25
Tabla N° 4: Variable Dependiente: Metas y Objetivas .....	26
Tabla 5: Pregunta 1.....	29
Tabla 6:Pregunta 2.....	31
Tabla 7: Pregunta 3.....	32
Tabla 8: Pregunta 4.....	33
Tabla 9: Pregunta 5.....	35
Tabla 10: Pregunta 6.....	36
Tabla 11: Pregunta 7.....	37
Tabla 12: Pregunta 8.....	39
Tabla 13: Pregunta 9.....	40
Tabla 14: Pregunta 10.....	41
Tabla 15: Encuestados .....	43
Tabla 16: Determinación de fe y completar la tabla de contingencia .....	44
Tabla 17: Equipo técnico responsable.....	49
Tabla 18: Costo de la Propuesta .....	49

## Lista de Gráficos

Ilustración 1: Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión.....	14
Ilustración 2: .Ejemplo Representación gráfica de las encuestas .....	27
Ilustración 3: Pregunta 1.....	30
Ilustración 4: Pregunta 2.....	31
Ilustración 5: Pregunta 3.....	32
Ilustración 6: : Pregunta 4 .....	34
Ilustración 7: : Pregunta 5 .....	35
Ilustración 8: : Pregunta 6 .....	36
Ilustración 9: : Pregunta 7 .....	38
Ilustración 10: : Pregunta 8 .....	39
Ilustración 11: : Pregunta 9 .....	40
Ilustración 12: : Pregunta 10 .....	42

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas y pedagógicas de una entidad para establecer si éstas se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y de procedimientos que le son aplicables.

La revisión de documentos se considera un soporte legal y técnico a las operaciones para verificar si los procedimientos utilizados y las medidas de control están ajustados a las normas establecidas, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la planificación, control y uso de sus recursos.

El capítulo I hace referencia a la problemática a solucionarse, seguido se plantean los objetivos de la investigación y su respectiva justificación.

El capítulo II detalla los antecedentes de la investigación, así como la fundamentación teórica la misma que servirá de ayuda para el desarrollo de la propuesta es decir de una auditoría de gestión aplicada a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”, para posteriormente desarrollar un plan de mejoras que le permita a la institución mejorar el desempeño organizacional.

En el capítulo III se explica la modalidad de investigación a utilizarse el mismo que permitirá solucionar los problemas existentes en la gestión operativa y administrativa de la institución; el tipo de investigación que se utilizó siendo esta exploratoria, descriptiva y evaluativa; la población que ha sido tomada en cuenta son: directivos, administrativos, financieros y docentes de la institución a los mismos que se les aplicó encuestas y entrevistas.

El capítulo IV hace referencia al análisis e interpretación de los resultados de la investigación, como efecto de la aplicación de encuestas dirigida al personal administrativo, financiero y docente de la institución y la entrevista dirigida al Rector, Vicerrector y Jefes Departamentales.

El capítulo V contiene el desarrollo de la aplicación de una auditoría de gestión, en la que se describen cada uno de los componentes y los procedimientos que deben adoptarse para determinar cómo se encuentra la institución, finalmente se propone un plan de mejoras para la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”.

El proyecto tiene como aspiración convertirse en un aporte para lograr los cambios en la gestión administrativa y operativa que requiere la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” a través de la aplicación del plan de mejoras lo que permitirá tener un mejor desempeño institucional.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

La auditoría de gestión es un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización pública o privada, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, en relación a la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión, además de la fidelidad con que los responsables cumplen con las leyes y normas tanto organizacionales como jurídicas involucradas en su desempeño.

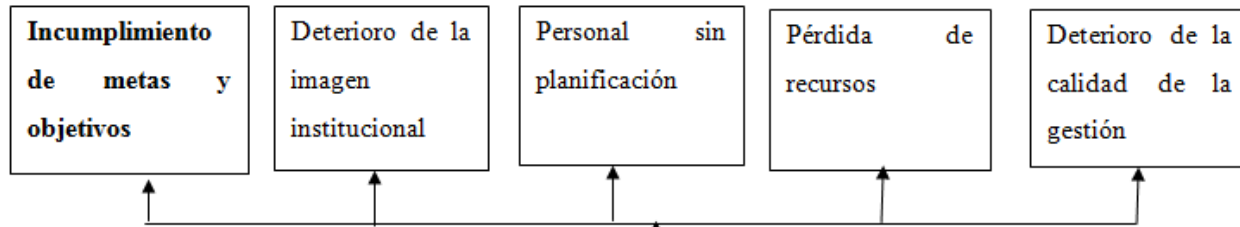
El control de gestión permite analizar sistemáticamente los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos generados, para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la calidad y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades, en si es un instrumento para evaluar. Al hablar de gestión hay que referirse al logro de los resultados, no debe confundirse este término con el conjunto de actividades que realiza una institución, siendo así, la gestión en las organizaciones involucra tres tópicos relacionados con el cumplimiento de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, los recursos utilizados para dotar de obras e infraestructura y los servicios a la sociedad.



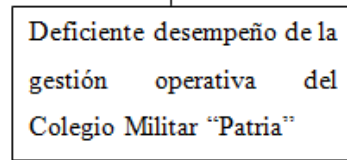
Tabla 1 Relación Causa-Efecto

### 1.2 Árbol de Problemas

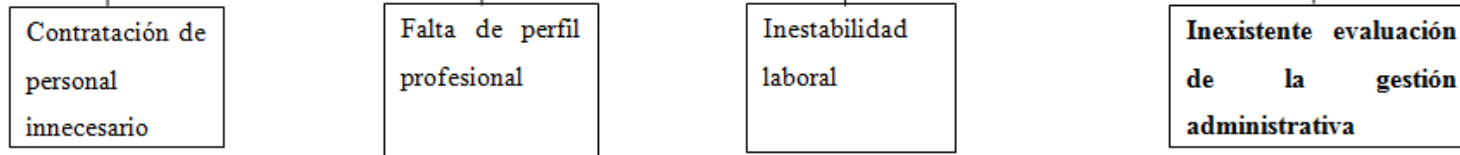
#### EFFECTOS



#### PROBLEMA



#### CAUSAS



Elaborado por: Alicia Morales C.

## 1.2 Análisis Crítico

La contratación de personal innecesario conlleva a un deficiente desempeño de la gestión operacional en la Unidad Educativa del Colegio Militar N° 13 “Patria” (COMIL 13 “PATRIA”) lo que produce la pérdida de recursos.

La carencia del perfil profesional ocasiona un deficiente desempeño de la gestión operacional en el COMIL 13 “PATRIA” causando el incumplimiento de metas y objetivos.

La inestabilidad laboral origina un deficiente desempeño de la gestión operacional en el COMIL 13 “PATRIA”, promoviendo un deterioro de la imagen institucional.

Siendo la causa más relevante que motiva mi investigación la inexistente evaluación de la gestión administrativa la misma que ocasiona un deficiente desempeño de la gestión operacional en el COMIL 13 “PATRIA” ocasionando el incumplimiento de metas y objetivos

## 1.3 Delimitación de la Investigación

**Campo:** Gestión administrativa

**Área:** Auditoría

**Aspecto:** Aplicación de una auditoría de gestión

**Tema:** “Aplicación de un plan de mejoras mediante una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi”

**Delimitación Espacial:** Esta investigación se realizará en la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”.

**Delimitación Temporal:** Este problema será aplicado en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

## **1.4 Formulación del Problema**

El bajo nivel de eficiencia en el desempeño de la gestión operacional institucional en el COMIL 13 “PATRIA” del cantón Latacunga, genera una reducción en la calidad de la educación y por ende afectación a la imagen institucional.

## **1.5 Justificación e importancia**

Considerando la importancia de conocer el nivel de desempeño de los empleados y de los logros del COMIL 13 “PATRIA” se propone aplicar una auditoría de gestión, la misma que proporcionará resultados sobre los cuales se podrán tomar medidas correctivas y oportunas, de tal manera que se cumplan los objetivos establecidos, se optimicen los recursos, se mejoren los niveles de responsabilidad laboral y se transforme en una institución de desarrollo y progreso social.

El presente trabajo investigativo beneficiará por una parte al objeto de estudio, en especial a su autoridad ya que dispondrá de información confiable y veraz, la misma que facilitará la toma oportuna de decisiones a fin de evitar errores y corregirlos en caso de ser necesario.

A la vez contribuirá al mejoramiento continuo del desempeño de los funcionarios en cada una de sus actividades promoviendo un esfuerzo común para alcanzar un alto nivel de responsabilidad y desempeño laboral.

Por otra parte, también beneficiará a la autora, ya que enriquecerá los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria cristalizando la creatividad, iniciativa, actitud mental positiva e innovadora, con un comportamiento ético en el desarrollo de todas las actividades permitiendo mejorar el perfil profesional con el fortalecimiento de las habilidades y destrezas con un nivel altamente competitivo.

En los últimos años no se han efectuado medidas de evaluación de las actividades realizadas en el COMIL 13 “PATRIA”, por lo que se propone aplicar una auditoría de gestión en base a una metodología actualizada con los principios y normas establecidas acorde a las exigencias de las instituciones educativas.

### **1.5.1 Ubicación paradigmática**

La presente investigación incluye el paradigma crítico propositivo debido a que me permitirá analizar los diferentes procesos administrativos ya existentes como práctica cotidiana del ser humano enmarcado en la realidad institucional y poder proponer los cambios necesarios que lleve a obtener niveles de excelencia tanto en el servicio a la comunicad educativa como en niveles de excelencia en la atención a los estudiantes, en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta investigación centrará en buscar soluciones prácticas y viables a la principal problemática originada en el deficiente desempeño de la gestión operacional del COMIL 13 “PATRIA”.

El trabajo investigativo estará alineado a principios fundamentales del ser humano tales como la honestidad científica, metodológica, ética, moral, rectitud en los procedimientos.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivos Generales**

- Evaluar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” a través de una auditoría de gestión, con la finalidad de contar con una herramienta para la toma de acciones correctivas.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una evaluación a la gestión administrativa a través de una auditoría de gestión con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones
- Evaluar la gestión administrativa a través de la aplicación de indicadores de gestión con la finalidad de medir la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión administrativa.
- Elaborar un plan de acción para mejorar la gestión administrativa en el Colegio Militar N° 13 “Patria” una vez obtenidos los resultados de la aplicación de la auditoría de gestión.

## **CAPÍTULO II**

### **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **2.1. Fundamentación Legal**

Art. 31.- Funciones y atribuciones. La Contraloría General del Estado, además de las atribuciones y funciones establecidas en la Constitución Política de la República, tendrá las siguientes:

1. Practicar auditoría externa, en cualquiera de sus clases o modalidades, por sí o mediante la utilización de compañías privadas de auditoría, a todas las instituciones del Estado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado, con recursos públicos;....

La Constitución de la República del Ecuador en sus artículos 204, 205 y 211, dispone que la Contraloría General del Estado sea un organismo técnico dotado de personalidad jurídica y autonomía administrativa, financiera, presupuestaria y organizativa, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cinco años.

Tiene atribuciones para controlar la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

#### **2.2. Historia de la Contraloría General del Estado**

El 2 de diciembre de 1927, como consecuencia del asesoramiento prestado al país, por la Misión Kemmerer, entró en vigencia la Ley Orgánica de Hacienda,

publicada en el Registro Oficial N° 448 de 16 de noviembre de 1927, que crea la Contraloría General de la Nación, como departamento independiente del gobierno, con el objeto de realizar el control fiscal, compilar cuentas y constituir la oficina central de la Contabilidad del Estado.

Posteriormente con el Decreto Ley 1065-A se reforma a la Ley Orgánica de Hacienda de 1927; tales enmiendas son codificadas en 1960, estableciendo que la Contraloría debe tener un sistema moderno de control (Sistema Integrado de Administración Financiera y Control) con el fin de precautelar la economía, efectiva y eficiente administración de los recursos humanos, materiales y financieros, para controlar oportunamente los fondos fiscales y satisfacer las necesidades del servicio público y del desarrollo del país. En la constitución de 1967 se le asignaron, además, funciones de fiscalización y se cambió la denominación de Contraloría General de la Nación por la de Contraloría General del Estado.

En 1977 se expide la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFYC) publicada en el Registro Oficial 337, de 16 de mayo de ese año, con la cual se sustituyó a la Ley Orgánica de Hacienda Codificada. La LOAFYC, contiene las normas fundamentales que rigen la estructura y funcionamiento de la Contraloría General del Estado; en ella se plasmó el cambio de esta Institución dejando atrás el sistema del simple Control Fiscal para instaurar el sistema de Control Gubernamental Moderno de los recursos públicos.

Al cambiar la estructura legal y administrativa de la Contraloría, dejó de ser la oficina de Contabilidad e Intervención Fiscal y se constituyó como un Organismo Superior de Control de los recursos de las entidades del sector público. Este control lo efectuará mediante un examen posterior a las operaciones financieras y administrativas de cada entidad a través de exámenes especiales, auditorías financieras y auditorías operacionales.

Mediante el Registro Oficial Suplemento 595 de 12 de Junio de 2002, el Congreso Nacional en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales expide Ley

Orgánica de la Contraloría General del Estado que tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

El 7 de julio de 2003 a través de Registro Oficial No. 119 se publica el Reglamento a Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, para finalmente en el año 2009 mediante Suplemento del Registro Oficial No. 1 de 11 de agosto del 2009, se realiza la última reforma Reformatoria a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

### **2.3. Base Legal y Normas Relacionadas**

La normativa legal que rige la Auditoría de Gestión para las Instituciones del Sector Público, así como las relacionadas con la Institución y se detalla a continuación:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su reglamento
- Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
- Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental
- Normas de Control Interno
- Acuerdo Ministerial No 009-SGFT DEL 23 DE Octubre del 2007, autoriza la creación la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”.
- Reglamento General para la Aplicación de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- Reglamento General Unidad Educativa
- Reglamento Orgánico Funcional
- Otras disposiciones que regulan su funcionamiento



## 2.4. Auditoría de Gestión.

### Concepto

MALDONADO, M. (2001); señala que La Auditoría de Gestión “Es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos”. (P. 14)

INTOSSAI, (2004) manifiesta en las ISSAI 300/1.1. que “La auditoría de gestión es un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras.

En conclusión, la auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva.

## 2.5. Componentes de la Auditoría de Gestión

Citando a (INTOSSAI, 2004) los componentes de la Auditoría de Gestión son:

**Eficacia:** se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

**Eficiencia:** está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

**Economía:** la economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos de información computarizada, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.

**Financiero:** El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

**Cumplimiento:** Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos

**Equidad:** Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicio.

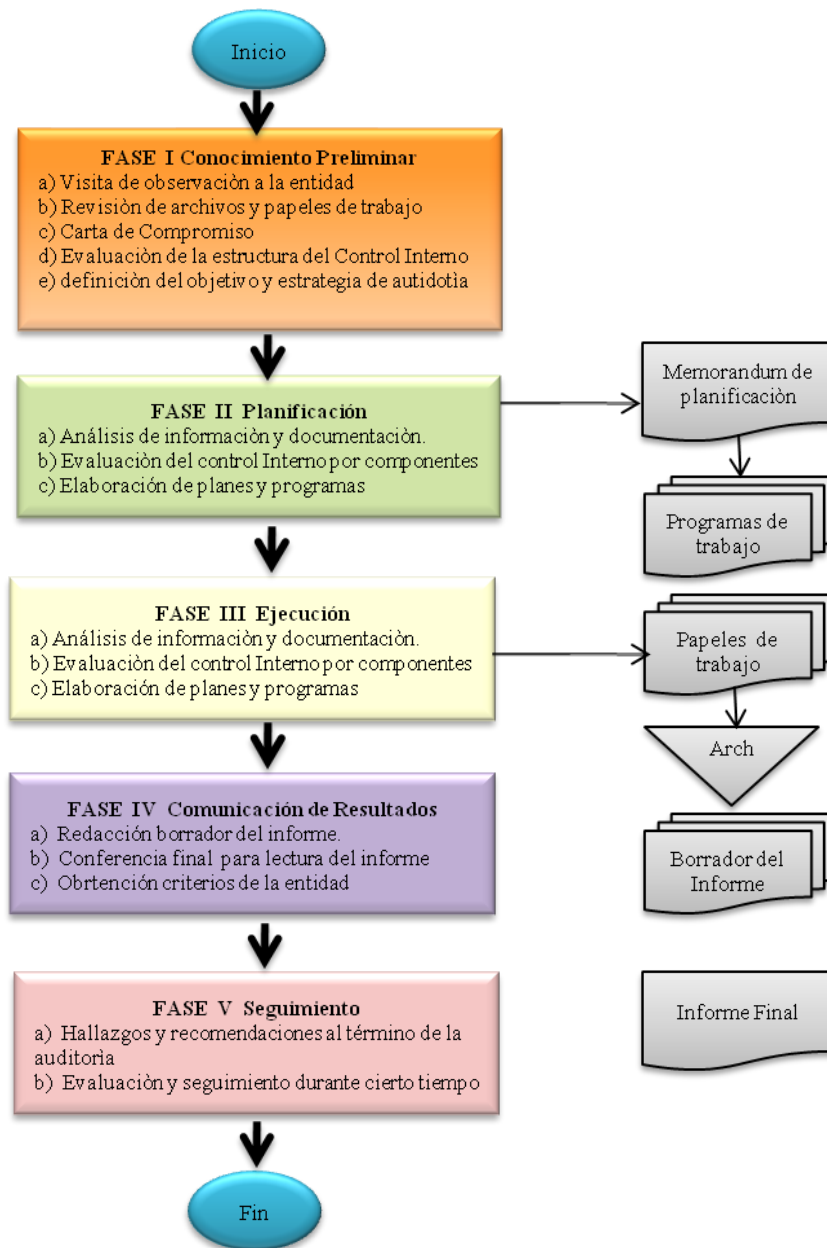
**Calidad:** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas, procesos administrativos y de control.

**Impacto:** Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. Se trata del nivel más elevado de resultado o de la finalidad última del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

Al aplicar una auditoría de gestión se convierte en una herramienta útil para los directivos del plantel, porque les permitirá tomar medidas correctivas según los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos ya sean a mediano o largo plazo originado por el servicio a la comunidad educativa.

## 2.6. Fases de la Auditoría de Gestión

Ilustración 1: Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión



Elaborado por: Alicia Morales

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión 2011

## **2.7. Conocimiento Preliminar**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables.

Las actividades a realizar en esta fase son:

- Reunión con la gerencia
- Visita de observación
- Diseño de cuestionario de visita previa
- Carta de compromiso

### **2.7.1. Planificación**

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoria, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.

Las principales actividades a realizar son:

- Diseñar el programa de trabajo.
- Conocer el entorno financiero, administrativo y operacional mediante entrevistas y revisión del FODA.

### **2.7.2. Ejecución del Trabajo**

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoria, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Las actividades que se realizan en esta fase incluye:

- Obtener información a través de cuestionarios y se evalúa el control interno.
- Analizar y actualizar procesos mediante herramientas de diagramas de flujo y manuales.
- Desarrollar métodos de medición de tiempo, indicadores y puntos de referencia para compararlos entre lo real y lo ideal mediante indicadores de gestión.
- Describir los hallazgos los mismos que deben cumplir con atributos como son:
  - a) **Condición.-** Es el nivel real del rendimiento obtenido. "Lo Que Es".
  - b) **Criterio.-** Es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento, vale decir la norma de rendimiento. "Lo Que Debe Ser".
  - c) **Causa.-** Los factores determinantes de la variación del rendimiento (favorable o desfavorable). "¿Por Qué Ocurrió?", "¿Cuál Es El Origen?".
  - d) **Efecto.-** El impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible. "¿Qué Ocasiona?", "¿Cuál Es El Efecto?".
- Obtener evidencias las mismas que pueden ser documental, testimonial, analítica.

### 2.7.3. Comunicación de Resultados

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el costo del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y calidad en la gestión de recursos de la entidad auditada.

Las actividades a realizar son:

- Carta de presentación del informe

#### **2.7.4. Seguimiento**

Después de la emisión del informe final redactado con las correspondientes conclusiones y recomendaciones, se facilita un plan y cronograma de seguimiento a la entidad auditada para que siga éstas y verifique su cumplimiento con responsabilidad su observación.

#### **2.7.5. Indicadores de Gestión**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que al ser comprobada con algún nivel de referencia señala una desviación sobre las que hay que tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

##### **2.7.5.1. Características de los indicadores de Gestión**

- **Simplicidad:** Es la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recursos.
- **Adecuación:** La facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrará la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Debe ser permanente por un período de tiempo deseado.
- **Utilidad:** Debe estar siempre orientado a buscar las causas y los efectos de un caso particular para mejorarlas.
- **Oportunidad:** Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

### 2.7.5.2. Clasificación de los Indicadores de Gestión

Según la Contraloría General del Estado en su Manual de Auditoría de Gestión (2001) clasifica a los indicadores de gestión de la siguiente manera:

- **Indicadores Cuantitativos:** Son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- **Indicadores Cualitativos:** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.
- **Indicadores de uso universal**
  - a) Indicadores de resultado por área de desarrollo de información
    - Información del desarrollo de la gestión que se adelanta
    - Resultados operativos y financieros de la gestión
  - b) Indicadores estructurales
    - Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicio, operativos y productivos.
    - Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.
  - c) Indicadores de recursos
    - Planifican metas y el grado de planes establecidos
    - Formulan presupuestos, metas y resultados del logro
    - Presupuesto de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
    - Recaudación y administración de la cartera
    - Administración de los recursos logísticos.

d) **Indicadores de Proceso**

Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales.

e) **Indicadores de personal**

Para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos ya sea en calidad, cantidad de los servicios, remuneración rotación y administración del personal.

- **Indicadores Globales**

Miden el resultado en el ámbito de Institución y calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios, aspectos cuantitativos monetarios y no monetarios, además evalúan los elementos de planificación estratégica, esto es la misión, objetivos institucionales, metas de productividad y de gestión.



## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Modalidad Básica de la Investigación**

Esta investigación se realizó bajo las siguientes modalidades de investigación:

#### **3.2. De campo**

Según Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo y Naranjo L. Galo “Investigación de Campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en donde se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetos del proyecto”.

Esta investigación será aplicada dentro del estudio de campo, debido a que esto nos va a permitir recopilar información de manera clara y precisa, permitiéndonos realizar una investigación directamente de la realidad y en el lugar de los hechos a través de técnicas e instrumentos de investigación que serán efectuadas de manera oportuna.

##### **3.2.1. Bibliográfica - Documental**

Según Hidalgo T. (2010) en su libro “Metodología de Investigación” dice que: “La investigación documental permite analizar la información escrita sobre un determinado problema con la finalidad de conocer las contribuciones científicas

del pasado y establecer relaciones, diferencias o estado actual del problema en estudio utilizando diferentes tipos de documentos.

Además indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

Esta investigación se caracteriza por el empleo de datos anteriores sobre la gestión realizada en la Unidad Educativa esto se toma como fuentes de información y ha sido utilizada de una manera clara y oportuna, la misma que nos presenta respuestas satisfactorias a cuestionamientos sobre el problema que se está investigando.

### **3.3. Nivel o Tipo de la Investigación**

La presente investigación se basa en el nivel Exploratoria y Descriptiva.

#### **3.3.1. Exploratoria**

Según Llopis R. (2004) en su libro “Métodos de Investigación” dice que: “La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene un conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis. La utilidad de aplicar este tipo de investigación es que se pretende conocer el lenguaje de una determinada población para elaborar un cuestionario para realizar una encuesta”.

Se utilizó este tipo de investigación porque al identificar el problema de la Unidad Educativa, procede a la realización de etapas pertinentes para reconocer las variables tanto Independiente como Dependiente de interés investigativo que servirán para identificar el problema en un contexto particular y generar la hipótesis más adecuada que sirva de base para la solución del mismo.

#### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Según Bernal C.(2006) en su libro: “Metodología de la Investigación” dice que:

“La investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. La investigación descriptiva es uno de los tipos de procedimientos investigativos más populares y utilizados para los principiantes en la actividad investigativa.”

En el presente trabajo se aplica este tipo de investigación debido a que servirá para profundizar el conocimiento objetivo del problema, por lo que permite comparar entre dos o más fenómenos, situaciones o estructuras que serán objeto para describir y analizar el problema, permitiendo realizar predicciones medibles y precisas para la resolución del mismo para ello es necesario conocer a fondo los elementos y modelos de comportamiento que caracterizan a la Unidad Educativa.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

Según Pascual L. (2005), dice que: “Población es el conjunto conformado por todos los individuos, objetos o hechos requeridos a cierto tiempo y a un espacio previamente determinado, es decir, es el conjunto de elementos que tienen una o varias características comunes”

Para la presente investigación la población estaría representada por el personal administrativo, financiero y docente los mismos que han sido seleccionados por la naturaleza de su actividad, y será con ellos con quienes se trabaje para hallar la muestra, la cual nos ayude a obtener un resultado exacto a través del uso de la estadística, los mismos que constan a continuación:

**Tabla 2 Población de Personal Administrativo, Financiero y Docente**

POBLACIÓN	Nº
Administrativo	28
Financiero	3
Docente	46
TOTAL	77

**Elaborado por:** Alicia Morales C.

**Fuente:** Unidad Educativa Colegio Militar Nº 13 “Patria”.

### 3.4.2. MUESTRA

Para Herrera L. y otros (2004) dicen que: “La muestra es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Al extraer la muestra se debe:

- ✓ Definir la población que sirve de base para la muestra.
- ✓ Disponer de un registro de la población, es decir, una lista de sus elementos.
- ✓ Determinar el tamaño de la muestra, para obtener el resultado al menor costo, menor tiempo y con el personal indispensable.
- ✓ Lograr que la muestra sea representativa, es decir, que refleje las características de la población, en la misma proporción.
- ✓ Aplicar en la muestra los procedimientos e instrumentos de recolección de información.

El presente trabajo de investigación determinó la muestra a través la siguiente fórmula, puesto que se conocía toda la población.

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + z^2 p q}$$

Determinación de la muestra:

#### **Simbología**

- N** Población
- P** Probabilidad de ocurrencia.
- Q** Probabilidad de no ocurrencia
- E** Error de muestreo
- Z** Nivel de confianza

**Datos:**

$$N = 77$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

**Z = 1.96** nivel de confianza 95%

$$E = 5\% = 0.05\%$$

Se procedió a remplazar la fórmula:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (77)(0.5)(0.5)}{(77 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3,8416(19,25)}{0,190 + 0,960}$$

$$n = \frac{73,951}{1,150}$$

$$n = 64 \text{ personas}$$

### 3.5. Operacionalización de las Variables

#### 3.5.1. OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Tabla 3 : Variable Independiente: Gestión Administrativa

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>Gestión</b></p> <p>Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desea alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administrativa</li> <li>➤ Financiera</li> <li>➤ Académica</li> </ul>	<p>-Medir el desempeño del personal en sus funciones asignadas</p> <p>-Evaluar al personal capacitado</p> <p>-Verificar la aplicación adecuada de la normativa contable.</p> <p>-Verificar la correcta utilización del presupuesto.</p> <p>-Verificar el grado de cumplimiento de planes y programas académicos</p>	<p>¿Cree usted que los empleados cumplen con las funciones asignadas?</p> <p>¿Existe un cronograma para capacitaciones al personal administrativo y docente?</p> <p>¿Se da seguimiento continuo a la planificación para verificar su cumplimiento?</p> <p>¿Cree usted que se aplica adecuadamente la normativa contable?</p> <p>¿Se estudian las variaciones con respecto al presupuesto?</p> <p>¿Considera que los planes y programas planificados se cumplen según lo establecido?</p> <p>¿La institución brinda capacitaciones permanentes al personal docente?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero</p> <p>Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero</p> <p>Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero</p> <p>Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero</p> <p>Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero</p> <p>Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero</p> <p>Encuesta dirigida al personal administrativo y financiero</p>

### 3.5.2. OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE: METAS Y OBJETIVOS

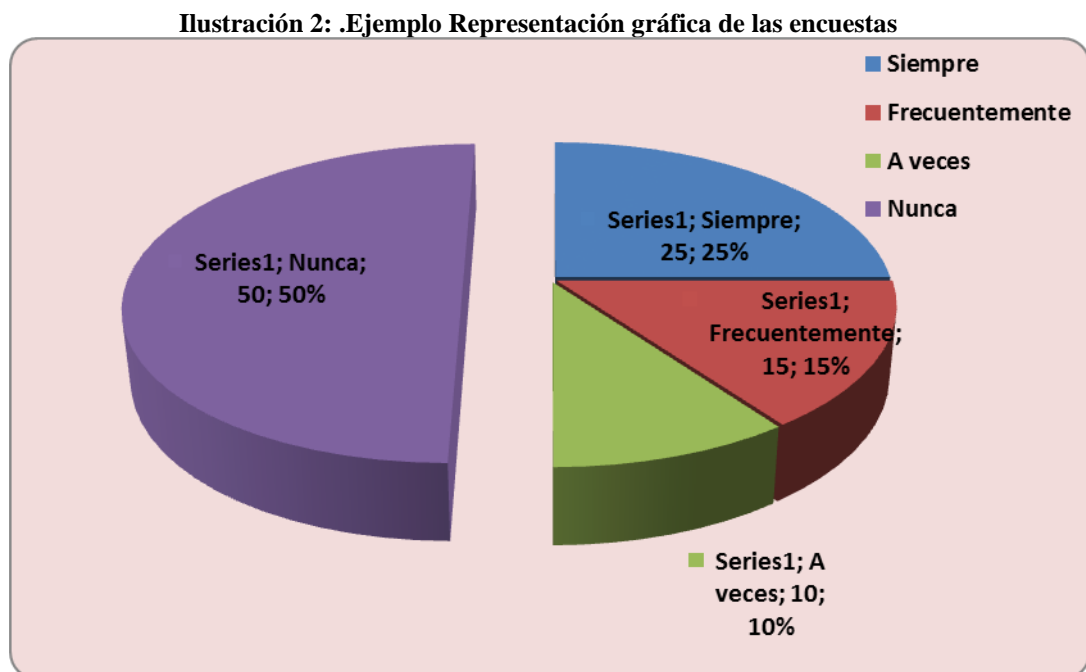
Tabla N° 4: Variable Dependiente: Metas y Objetivas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>Metas y Objetivos</b></p> <p>El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, como dijimos, a diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eficacia</li> <li>➤ Eficiencia</li> <li>➤ Calidad</li> </ul>	<p>-Medir los resultados alcanzados</p> <p>-Revisar el cumplimiento de objetivos planificados</p> <p>-Medir el uso de los recursos.</p> <p>-Medir el grado de satisfacción del servicio brindado</p>	<p>¿Son atendidas las necesidades educativas en la institución?</p> <p>¿Se evalúa la gestión administrativa para verificar el cumplimiento de metas y objetivos?</p> <p>¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal docente?</p> <p>¿El presupuesto asignado es utilizado de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa?</p> <p>¿El desempeño de los docentes cubre las expectativas de los alumnos de la Unidad Educativa?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal de la Unidad Educativa</p> <p>Encuesta dirigida al personal de la Unidad Educativa</p> <p>Encuesta dirigida al personal de la Unidad Educativa</p> <p>Encuesta dirigida al personal de la Unidad Educativa</p>

### 3.6. Plan de Procesamiento de la Información

#### 3.6.1. Procesamiento

- Revisión de los datos obtenidos para aprovechar la información relevante y desechar la innecesaria.
- Tabulación según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representación gráfica, una vez obtenida la información mencionada se procederá a la elaboración de gráficos que permitan una interpretación más comprensible de los resultados estadísticos.



Fuente: Tabla N°. NN

Elaborado por: Alicia Morales

- Las representaciones se las realizará utilizando el programa Excel 2007.

#### 3.6.2. Análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.



- La interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente, una vez que los datos obtenidos se interpreten, estos van a ser utilizados para plantear las conclusiones y recomendaciones, sustentar la propuesta establecida, además de verificar los objetivos.
- Verificación de hipótesis.

La comprobación de la hipótesis se establecerá utilizando la prueba estadística del Chi  $X^2$ .

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Una vez recogido, analizado e interpretado los resultados se procederá a elaborar las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones son directas con los objetivos específicos, mientras que las recomendaciones van directas con las conclusiones.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de los Resultados

Una vez que han sido tabulados los datos obtenidos en las encuestas se procede a organizar, discutir e interpretar los resultados obtenidos.

El procesamiento de los datos obtenidos, mediante la aplicación de instrumentos de investigación lo cual se hizo utilizando una hoja de Excel en la misma que se construyó una base de datos la que sirvió para la presentación de resultados con sus respectivos cuadros y gráficos estadísticos.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal administrativo y docente de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”.

#### PREGUNTA No. 1

**¿Cree usted que los empleados cumplen con las funciones asignadas?**

**Tabla 5: Pregunta 1**

<b>CATEGORIA</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>	<b>Fa</b>	<b>fra</b>	<b>f%</b>
SIEMPRE	7	0,11	7	0,11	11
FRECUENTEMENTE	46	0,72	53	0,83	72
A VECES	11	0,17	64	1	17
NUNCA	0	0,00	64	1,00	0
	64	1.000			100.0

**Elaborado por:** Alicia Morales

**Fuente** : Encuestados

f = Frecuencia

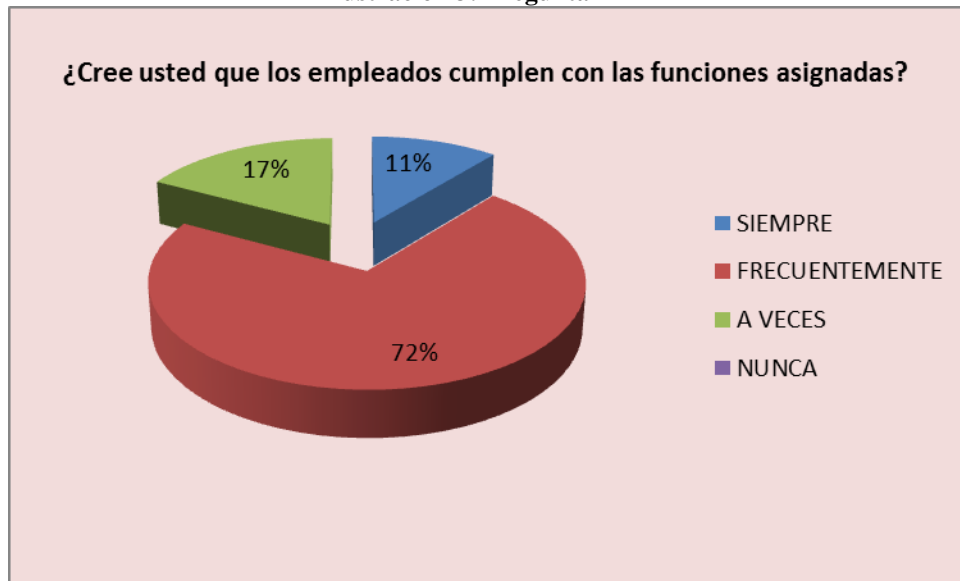
fr = Frecuencia Relativa

fa = Frecuencia Acumulada

fra = Frecuencia Relativa Acumulada

f% = Frecuencia Porcentual

**Ilustración 3: Pregunta 1**



**Elaborado por:** Alicia Morales

**Fuente** : Encuestados

### **P1.- Análisis**

- El 72% de los encuestados manifiesta que cumplen con sus funciones frecuentemente, mientras tanto el 17% manifiesta que a veces y el 11% informa que siempre cumplen con sus funciones.

### **P1.- Interpretación**

- La mayoría de los encuestados manifiesta que cumplen con sus funciones frecuentemente, mientras que en un menor porcentaje informa que a veces.

## PREGUNTA No. 2

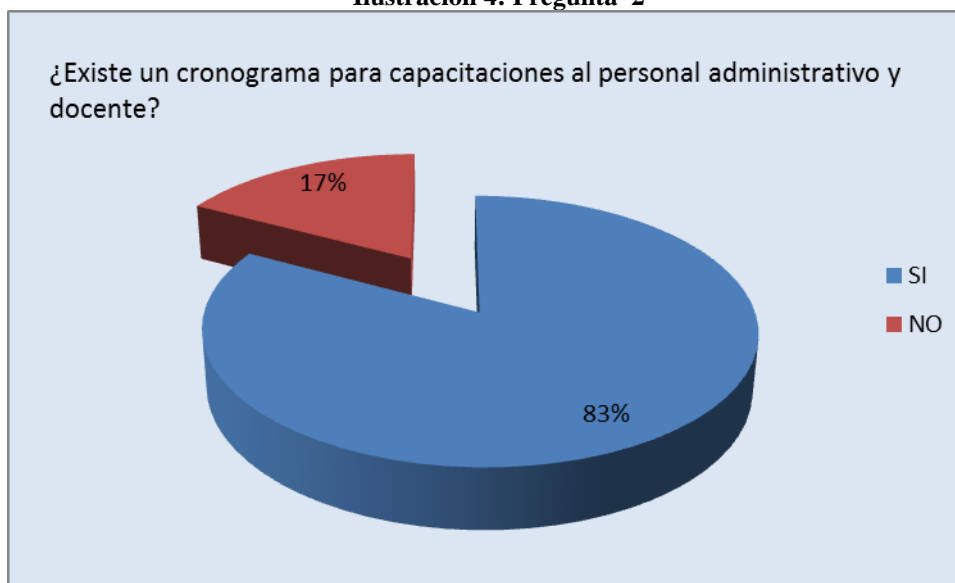
2.- ¿Existe un cronograma para capacitaciones al personal administrativo y docente?

Tabla 6: Pregunta 2

CATEGORIA	f	Fr	Fa	Fra	f%
SI	53	0,83	53	0,83	83
NO	11	0,17	64	1,00	17,19
	64	1000			100.0

**Elaborado por:** Alicia Morales  
**Fuente** : Encuestados.

Ilustración 4: Pregunta 2



**Elaborado por:** Alicia Morales  
**Fuente** : Encuestados.

### P2.- Análisis

El 83% del personal encuestado mencionan que existe un cronograma de capacitación, mientras que el 17% informa que no existe un cronograma de capacitación.

## P2.- Interpretación

La mayoría del personal encuestado menciona que existe un cronograma de capacitación, mientras un grupo menor informa que no existe un cronograma de capacitación.

### PREGUNTA N° 3

3.- ¿Se da seguimiento continuo a la planificación para verificar su cumplimiento?

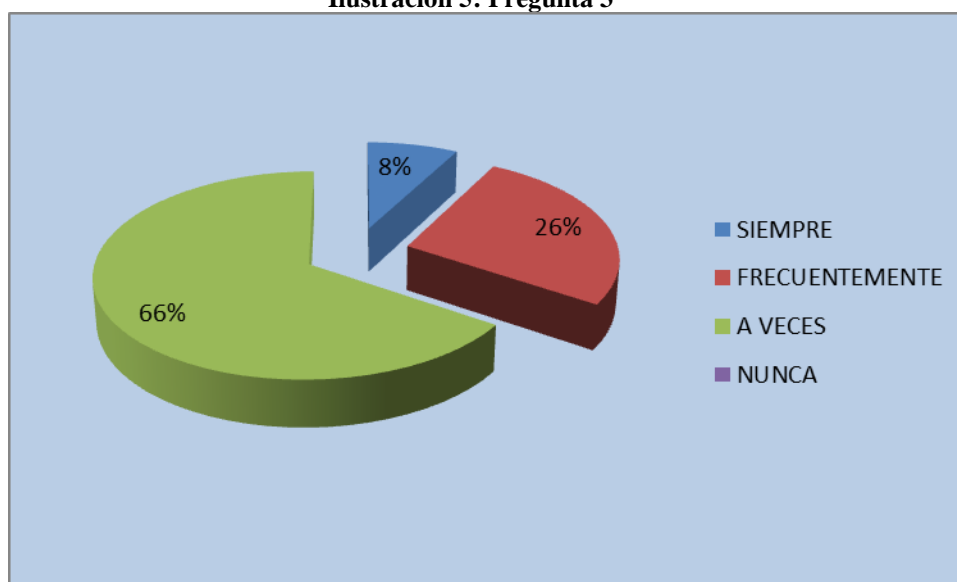
Tabla 7: Pregunta 3

CATEGORIA	F	Fr	fa	fra	f%
SIEMPRE	5	0,08	5	0,08	8
FRECUENTEMENTE	17	0,27	22	0,34	26,6
A VECES	42	0,66	64	1	66
NUNCA	0	0,00	64	1,00	0
	64	1.000			100.0

Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

Ilustración 5: Pregunta 3



Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

### **P3- Análisis**

El 66% del personal encuestado mencionan que a veces se da seguimiento a la planificación, mientras que el 26% informa que de manera frecuente se realiza la planificación y el 8% manifiesta que siempre se revisa la planificación y avanza.

### **P3.- Interpretación**

La mayoría del personal encuestado menciona que a veces se da seguimiento a la planificación, mientras un grupo menor informa que siempre se realiza el seguimiento de la planificación

## **PREGUNTA N° 4**

### **4.- ¿Cree usted que se aplica adecuadamente la normativa contable?**

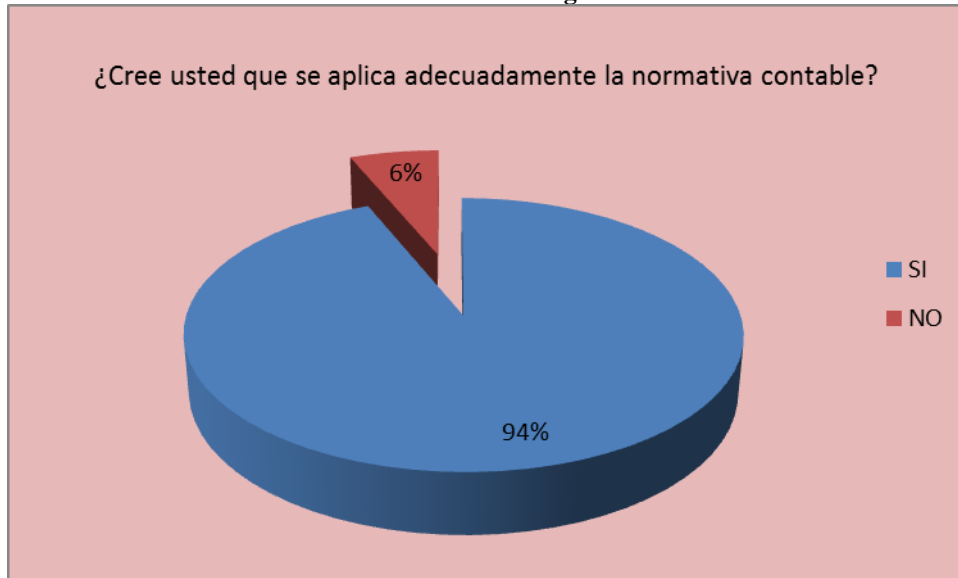
**Tabla 8: Pregunta 4**

<b>CATEGORIA</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>fra</b>	<b>f%</b>
SI	60	0,94	60	0,94	94
NO	4	0,06	64	1,00	6
	64	1000			100.0

**Elaborado por:** Alicia Morales

**Fuente** : Encuestados

**Ilustración 6: : Pregunta 4**



**Elaborado por:** Alicia Morales

**Fuente** : Encuestados

#### **P4- Análisis**

El 94% del personal encuestado mencionan que si se aplica adecuadamente la normativa contable, mientras que el 6% informa que no se aplica adecuadamente la normativa contable.

#### **P4.- Interpretación**

La mayoría del personal encuestado menciona que si se aplica adecuadamente la normativa contable, mientras un grupo menor informa que no se aplica adecuadamente la normativa contable

## PREGUNTA N° 5

5.- ¿Considera que los planes y programas planificados se cumplen según lo establecido?

Tabla 9: Pregunta 5

CATEGORIA	f	Fr	fa	fra	f%
SIEMPRE	2	0,03	2	0,03	3
FRECUENTEMENTE	21	0,33	23	0,36	33
A VECES	41	0,64	64	1	64
NUNCA	0	0,00	64	1,00	0
	64	1.000			100.0

Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

Ilustración 7: : Pregunta 5



Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

### P5- Análisis

El 64% del personal encuestado mencionan que los planes y programas se cumplen a veces según lo establecido, mientras que el 33% informa que frecuentemente se cumple y el 3% indica que siempre se cumple con los planes y programas según lo establecido.



## P5.- Interpretación

La mayoría del personal encuestado menciona que a veces se cumple con los planes y programas según lo establecido, mientras un grupo menor informa que siempre se cumple.

### PREGUNTA N° 6

#### 6.- ¿Son atendidas las necesidades educativas en la institución?

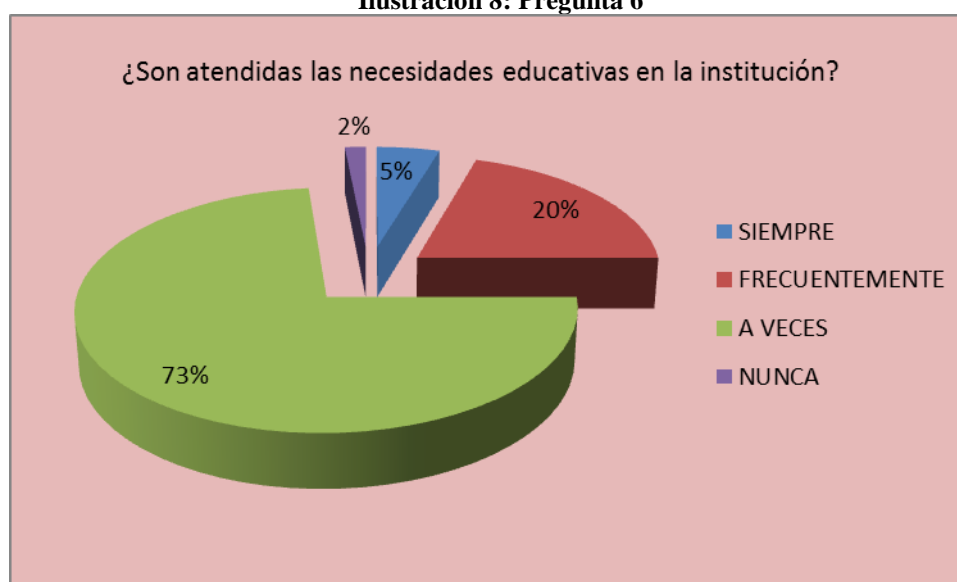
Tabla 10: Pregunta 6

CATEGORIA	f	Fr	fa	fra	f%
SIEMPRE	3	0,05	3	0,05	5
FRECUENTEMENTE	13	0,20	16	0,25	20
A VECES	47	0,73	63	1	73
NUNCA	1	0,02	64	1,00	2
	64	1.000			100.0

Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

Ilustración 8: Pregunta 6



Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

## **P6- Análisis**

El 73% del personal encuestado mencionan que a veces se atienden las necesidades educativas de la institución, mientras que el 20% informa que frecuentemente, el 5% que siempre y el 2% que nunca se atiende las necesidades educativas de la institución.

## **P6.- Interpretación**

La mayoría del personal encuestado menciona que a veces se atienden las necesidades educativas de la institución, mientras un grupo menor informa que nunca se atiende las necesidades educativas de la Unidad Educativa.

### **PREGUNTA N° 7**

**.7.- ¿Se evalúa la gestión administrativa para verificar el cumplimiento de metas y objetivos?**

**Tabla 11: Pregunta 7**

<b>CATEGORIA</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>fra</b>	<b>f%</b>
SI	16	0,25	16	0,25	25
NO	48	0,75	64	1,00	75
	64	1000			100.0

**Elaborado por:** Alicia Morales

**Fuente** : Encuestados

**Ilustración 9: : Pregunta 7**



**Elaborado por:** Alicia Morales  
**Fuente** : Encuestados

### **P7- Análisis**

El 75% del personal encuestado mencionan que no se evalúa la gestión administrativa para verificar el cumplimiento de metas y objetivos, mientras que el 25% informa que si se evalúa la gestión administrativa para verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

### **P7.- Interpretación**

La mayoría del personal encuestado menciona que no se evalúa la gestión administrativa para verificar el cumplimiento de metas y objetivos, mientras un grupo menor informa que si se evalúa la gestión administrativa para verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

## PREGUNTA N° 8

8.- ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño del personal docente?

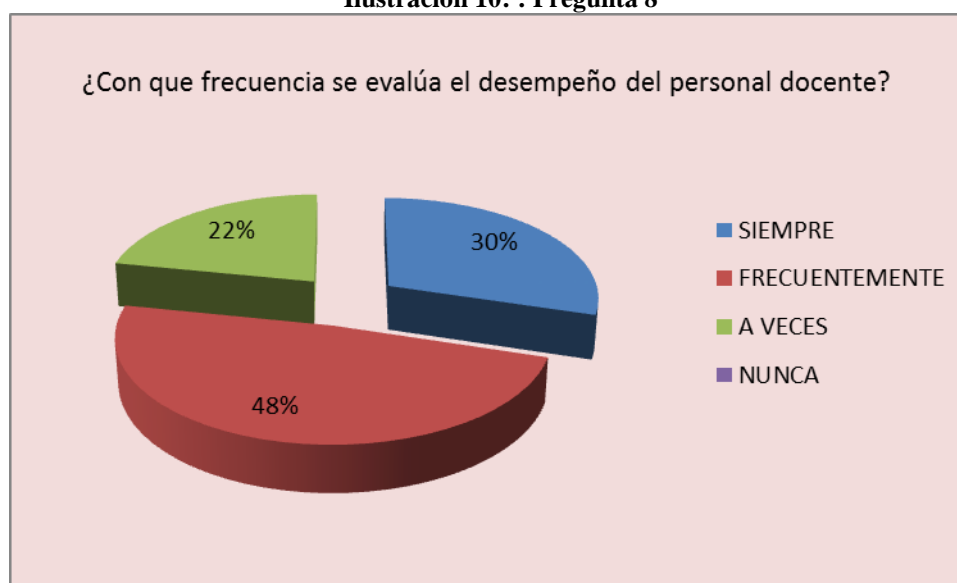
Tabla 12: Pregunta 8

CATEGORIA	f	Fr	fa	fra	f%
SIEMPRE	19	0,30	19	0,30	30
FRECUENTEMENTE	31	0,48	50	0,78	48
A VECES	14	0,22	64	1	22
NUNCA	0	0,00	64	1,00	0
	64	1.000			100.0

Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

Ilustración 10: : Pregunta 8



Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

### P8- Análisis

El 48% del personal encuestado mencionan que frecuentemente se evalúa el desempeño del personal docente, el 30% informan que siempre y el 22% informan que a veces se evalúa el desempeño del personal docente.

## P8.- Interpretación

La mayoría del personal encuestado menciona que frecuentemente se evalúa el desempeño del personal docente, mientras un grupo menor informa que a veces se evalúa el desempeño del personal docente.

### PREGUNTA N° 9

#### 9.- ¿El presupuesto asignado es utilizado de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa?

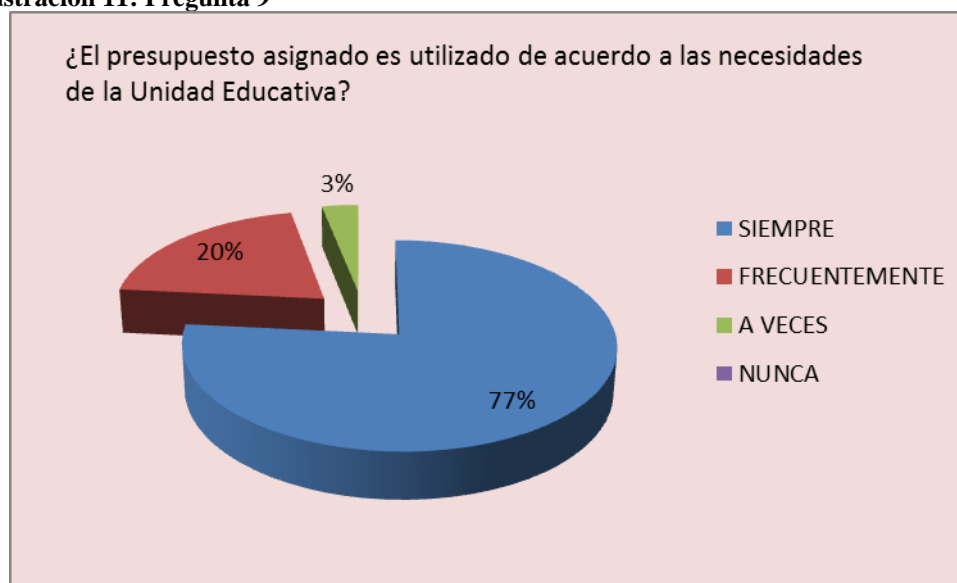
Tabla 13: Pregunta 9

CATEGORIA	f	Fr	Fa	fra	f%
SIEMPRE	49	0,77	49	0,77	77
FRECUENTEMENTE	13	0,20	62	0,97	20
A VECES	2	0,03	64	1	3
NUNCA	0	0,00	64	1,00	0
	64	1.000			100.0

Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

Ilustración 11: Pregunta 9



Elaborado por: Alicia Morales

Fuente : Encuestados

## **P9- Análisis**

El 77% del personal encuestado mencionan que el presupuesto asignado siempre es utilizado de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa, mientras que el 20% informa que frecuentemente el presupuesto asignado es utilizado de acuerdo a las necesidades de la institución y el 3% manifiesta que el presupuesto asignado a veces es utilizado de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa.

## **P9.- Interpretación**

La mayoría del personal encuestado menciona que el presupuesto asignado siempre es utilizado de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa, mientras un grupo menor informa que el presupuesto asignado a veces es utilizado de acuerdo a las necesidades de la Unidad Educativa

## **PREGUNTA N° 10**

**10.- ¿El desempeño de los docentes cubre las expectativas de los alumnos de la Unidad Educativa?**

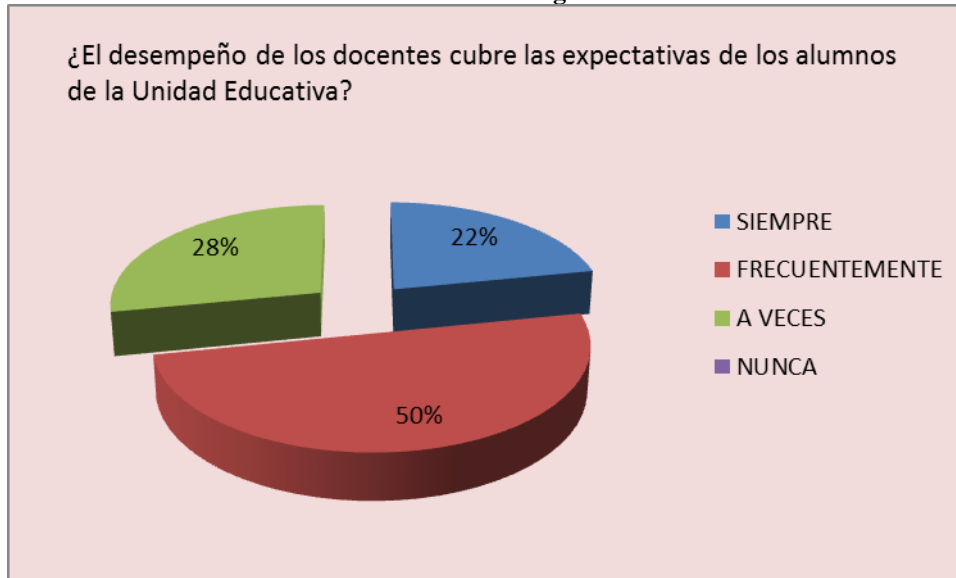
**Tabla 14: Pregunta 10**

<b>CATEGORIA</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>fra</b>	<b>f%</b>
SIEMPRE	14	0,22	14	0,22	22
FRECUENTEMENTE	32	0,50	46	0,72	50
A VECES	18	0,28	64	1	28
NUNCA	0	0,00	64	1,00	0
	64	1.000			100.0

**Elaborado por:** Alicia Morales

**Fuente** : Encuestados

**Ilustración 12: Pregunta 10**



**Elaborado por:** Alicia Morales

**Fuente** : Encuestados

### **P10- Análisis**

El 50% del personal encuestado mencionan que el desempeño de los docentes frecuentemente cubre las expectativas de los alumnos de la institución, el 28% indica que a veces cubre las expectativas de los alumnos de la institución y el 22% manifiesta que el desempeño de los docentes siempre cubre las expectativas de los alumnos de la institución.

### **P10.- Interpretación**

La mayoría del personal encuestado menciona que el desempeño de los docentes frecuentemente cubre las expectativas de los alumnos de la institución y un grupo menor informa que el desempeño de los docentes siempre cubre las expectativas de los alumnos de la institución.

### **4.2. Verificación de la Hipótesis**

Para la solución del problema planteado y de conformidad con la hipótesis se trabajara con la prueba del CHI-CUADRADO.

### **Hipótesis:**

La aplicación adecuada de un plan de mejoras mediante la ejecución de una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” permitirá verificar el cumplimiento de las metas y objetivos.

Para la verificación de la hipótesis se realizó la siguiente pregunta tanto al personal administrativo como al personal docente de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”.

¿Se evalúa la gestión administrativa para verificar el cumplimiento de metas y objetivos?

Las variables que intervienen:

**Variable Independiente:** Evaluación de la gestión administrativa

**Variable Dependiente:** Cumplimiento de metas y objetivos.

Los resultados obtenidos en la encuesta relacionada con la pregunta utilizada para la comprobación de la hipótesis se demuestran en la siguiente tabla:

**Tabla 15: Encuestados**

<b>ENCUESTADOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROBABILIDAD</b>
Administrativo	2	21	23	0,36
Financiero	1	2	3	0,05
Docente	13	25	38	0,59
<b>TOTAL</b>	16	48	64	1,00

**Elaborado por:** Alicia Morales

**Fuente** : Encuestados

Los pasos para la demostración de la hipótesis por  $\chi^2$  (CHI CUADRADO) son:



- 1.-Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.
- 2.-Planteamos las hipótesis (Ho, H1)
- 3.-Determinamos  $\alpha$ .
- 4.- Encontramos grados de libertad “v”
- 5.- Determinamos  $\chi^2$  crítico (tabla)
- 6.-Calculamos  $\chi^2$
- 7.-Decisión.- CONCLUSION

**Tabla 16: Determinación de fe y completar la tabla de contingencia**

<b>Fo</b>	<b>Fe</b>	<b>fo - fe</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup>/fe</b>
2	5,75	-3,75	14,06	2,45
1	0,75	0,25	0,06	0,08
13	9,5	3,5	12,25	1,29
21	17,25	3,75	14,06	0,82
2	2,25	-0,25	0,06	0,03
25	28,5	-3,5	12,25	0,43
<b>64</b>	<b>64</b>			<b>5,09</b>

**Elaborado por:** Alicia Morales  
**Fuente** : Encuestados

fo = frecuencia observada  
 fe = frecuencia esperada

## **2.-Planteamos las hipótesis (Ho, H1)**

Ho = Hipótesis Nula

H1 = Hipótesis Alternativa

Ho: fo = fe: La aplicación adecuada de un plan de mejoras mediante la ejecución de una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” no permitirá verificar el cumplimiento de las metas y objetivos.

H1: fo  $\neq$  fe: La aplicación adecuada de un plan de mejoras mediante la ejecución de una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” permitirá verificar el cumplimiento de las metas y objetivos.

### 3.-Determinamos $\alpha$

$\alpha$  = Nivel de Significación

$\alpha = 5\% = 0,05$

### 4.- Encontramos grados de libertad “v”

$v = (k-1) (j-1)$

$v$  = Grados de Libertad

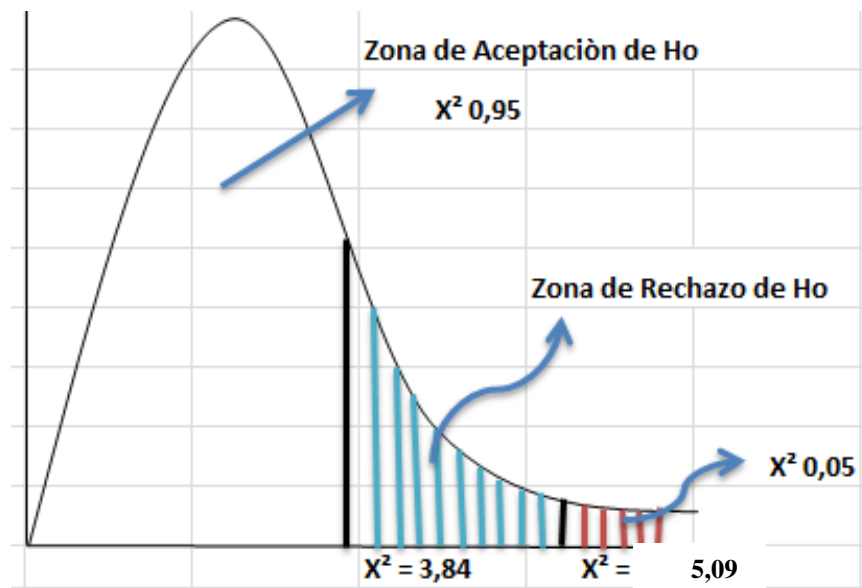
$k$  = Número de Categorías (filas)

$j$  = Número de columnas (variables)

$v = (2-1) (2-1)$

$v = 1$

### 5.-Determinamos $\chi^2$ crítico



### 6.-Calculamos $\chi^2$

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$$

$\chi^2 = 5,09$

## **7.-Decisión.- CONCLUSION**

Como  $x^2$  calculada está en la zona de rechazo de  $H_0$ , entonces se acepta  $H_1$

### **CONCLUSION:**

La aplicación adecuada de un plan de mejoras mediante la ejecución de una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” permitirá verificar el cumplimiento de las metas y objetivos.

## **4.2 Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.2.1 Conclusiones**

- En la evaluación realizada a la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” mediante una auditoría de gestión se llegó a obtener un informe con las conclusiones y recomendaciones del área examinada.
- Mediante la aplicación de indicadores de gestión como de eficiencia, eficacia y calidad se llegó a determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
- Mediante los resultados obtenidos en la auditoría de gestión se sugiere implementar un plan de acción para identificar los responsables del cumplimiento de las actividades a ser ejecutadas por la institución.

### **4.2.2 Recomendaciones**

- Se recomienda la aplicación de una auditoría de gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”, para con los resultados obtenidos sugerir acciones correctivas.

- Se recomienda la aplicación de indicadores de gestión a los objetivos planteados por la institución, que permitan medir el grado de cumplimiento de los mismos.
- Elaborar y aplicar un plan de acción que permita cumplir con las recomendaciones emitidas en la auditoría de gestión, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa en la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”

## **CAPÍTULO V**

### **5. LA PROPUESTA**

#### **5.1. Datos Informativos**

**Título:**

Auditoría de Gestión a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”

**Institución Ejecutora:**

Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”.

**Beneficiarios:**

Directivos, personal administrativo, docente y alumnos de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”.

**Ubicación:**

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Parroquia: Guaytacama

**Tiempo estimado para la ejecución:**

El proceso de la auditoría se iniciará a partir del mes de Junio y culminará en el mes de Diciembre del año 2014.

**Tabla 17: Equipo técnico responsable**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
MSc. Milton Merino	Jefe de Equipo
Lcda. Alicia Morales	Auditor Junior

**Costo:****Tabla 18: Costo de la Propuesta**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
2	Resmas de Papel	\$5.00	\$10.00
25h	Alquiler de Internet	\$1.00	\$25.00
1	Flash Memory	\$20.00	\$20.00
1	Cartucho a Color	\$29.00	\$29.00
1	Cartucho Blanco	\$25.00	\$25.00
3	Empastados	\$15.00	\$45.00
3	Anillados	\$5.00	\$15.00
4	Personal de Apoyo	\$25.00	\$100.00
1	Computador Portátil	\$500.00	\$500.00
	Movilización y Subsistencias	\$300.00	\$300.00
	Suministros	\$25.00	\$25.00
5	Carpetas	\$1.25	\$6.25
<b>Subtotal</b>			\$1,100.25
<b>Imprev.10%</b>			\$110.03
<b>T O T A L</b>			<b>\$1,210.28</b>

**Elaborado por:** Alicia Morales**Fuente:** Investigación Directa

## **5.2. OBJETIVOS:**

### **5.2.1. Objetivo Generales:**

- Realizar una Auditoría de Gestión para mejorar y asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica, a través de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.

### **5.2.2. Objetivos específicos:**

- Identificar los objetivos estratégicos más relevantes a través de un análisis de relevancia mediante la aplicación de indicadores de gestión.
- Identificar los elementos organizacionales que han de ejecutarse con el fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar un FODA para determinar posibles estrategias que le permita ser más competitivo.

## **5.3. Justificación**

Esta propuesta ha sido elaborada con la finalidad de proporcionar a la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”, una herramienta que permita aplicar correctamente la planificación estratégica, con el fin de reducir el desperdicio de recursos, y contar con una planificación más acertada para cumplir con las metas propuestas.

Esto permitirá el compromiso de los funcionarios, estableciendo plazos y responsables, dando un seguimiento y monitoreo a las actividades que se realizan y mejorando los niveles de servicios.

La auditoría de gestión ayudará a cumplir en un corto plazo los objetivos propuestos y contribuirá de manera satisfactoria en el proceso de toma de decisiones, a través de una correcta aplicación de la planificación estratégica.

Por lo mencionado anteriormente, se puede justificar la utilidad del presente trabajo porque permitirá obtener el desarrollo y crecimiento de la Unidad Educativa, puesto que los resultados alcanzados de la misma mejoraran las actividades y procesos, garantizando información confiable y oportuna.

Por lo tanto los funcionarios podrán tomar decisiones adecuadas, resultados que deberán ser difundidos a todas las áreas involucradas, es por ello que se constituye en una herramienta importante para alcanzar los resultados esperados.

#### **5.4. Fundamentación**

##### **Auditoría**

Según Mendivíl V. (2007), en su libro “Elementos de Auditoría” manifiesta el concepto de Auditoría:

“Es el proceso que efectúa un contador público independiente, al examinar los estados financieros paralelos por una entidad económica, para reunir elementos de juicio suficientes, con el propósito de emitir una opinión profesional, sobre la credibilidad de dichos estados financieros, opinión que se expresa en un documento formal denominado dictamen.

Así, la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar qué tan razonable son las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos”.

##### **Auditoría de Gestión**

Según Maldonado M. (1997:16), en su libro Auditoría de Gestión, Manifiesta que:



“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

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

**Concepto.-** La auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo.

Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver al plantel como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un usuario para mejorar la productividad global de la Institución. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del usuario.

**Según Cooper M. y de Backer P. (1970:39)**, en su libro Auditoría de gestión, señala los siguientes objetivos de la Auditoría de Gestión:

#### **Objetivos de la Auditoría de Gestión.**

La auditoría de gestión tiene como objetivos primordiales:

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.

“En conclusión, la auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, también la auditoría de gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa”.

## **5.5 Fases de la Auditoría de Gestión**

### **FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

El motivo de esta etapa es obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, con el fin de reformular el Presupuesto de Auditoría, originalmente elaborado por la supervisión. Para ello se deberán desarrollar los siguientes procedimientos:

1. Visita a las instalaciones, e identificación de los procesos de la Unidad Educativa.
2. Obtención de la información
3. Definir el alcance y objetivos de la auditoría.
4. Identificar las áreas potenciales a ser consideradas en la estrategia de auditoria.

## **FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Como última fase de la etapa del planeamiento se deberá elaborar el programa de auditoría, el que tiene por objeto reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto a los procesos sometidos a examen.

Procedimientos aplicados:

- 1.- Análisis de la información y documentación
- 2.- Evaluación del control interno
- 3.- Análisis de riesgo y determinación del nivel de confianza
- 4.- Elaboración del programa de trabajo

## **FASE III: EJECUCIÓN DEL TRABAJO**

La etapa final es ejecutar los procedimientos del programa de auditoría tendiendo a lograr evidencias, que permitan medir el éxito o no de una gestión.

Para ello se deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, siempre que pudiera contar con información consistente y oportuna.

Procedimientos:

1. Aplicación de programas de trabajo
2. Obtención de evidencia
3. Desarrollo de hallazgos por componente
4. Coordinación y supervisión
5. Definición de la estructura del informe

## **FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADO**

Como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirá al finalizar la misma un informe en el cual se incluirán las conclusiones y las recomendaciones

de la investigadora respecto a los procesos revisados, lo que permitirá aumentar la eficiencia y eficacia de dichos procesos.

La exposición del informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, así como las recomendaciones de la investigadora, a fin de que los directivos tomen su decisión intentando mejorar los procesos auditados obteniendo mayor eficiencia y eficacia. Es importante que el informe contenga las siguientes partes:

**Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".

**Conclusiones:** Se deberá exponer en forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto en la fluidez de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.

**Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiendo la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la institución.

## **FASE V: SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE RECOMENDACIONES**

El objetivo de la auditoría de gestión, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas. Esto dará como resultado las mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y calidad de la gestión auditada y un fortalecimiento de su sistema de control interno.

Con el propósito de realizar un seguimiento eficaz de las recomendaciones contenidas en el informe entregado a los directivos se deberá programar el seguimiento a realizarse en la organización el cual permita a la investigadora conocer el grado de cumplimiento de las recomendaciones efectuadas y así evaluar los resultados presentados por los procesos auditados.

Los principales objetivos que busca la fase del seguimiento son principalmente:

- Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones u observaciones.
- Evaluar el impacto de la recomendación implantada respecto a los problemas que la originaron.

## 5.5 Caso práctico

# AUDITORÍA DE GESTIÓN

# **FASE I**

**CONOCIMIENTO**

**PRELIMINAR**

## FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

<div style="border: 1px solid red; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">PP 1/1</div>					
<b>UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 "PATRIA"</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORIA PLANIFICACION PRELIMINAR</b> <b>AUDITORIA DE GESTION PERSONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y PEDAGÓGICO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2009</b>					
N°	CONTENIDO	RESPON SABLE	REF. P/T	FECHA	ELABORADO
	<b>OBJETIVO GENERAL</b>				
	Obtener un conocimiento amplio de la Institución.	MCAE		1/08/2014	MCAE
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>				
	Verificar la reglamentación que regula las actividades administrativa, financiera y pedagógica.	MCAE		1/08/2014	MCAE
	Verificar la existencia de políticas y objetivos institucionales.	MCAE		1/08/2014	MCAE
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
1	Realizar un resumen de la Reseña Histórica	MCAE	PP. 1	3/08/2014	MCAE
2	Verificar si la Unidad Educativa cuenta con su misión y visión	MCAE	PP. 2	3/08/2014	MCAE
3	Solicitar los Objetivos Institucionales	MCAE	PP. 3	3/08/2014	MCAE
4	Actividades que realiza a institución	MCAE	PP. 4	4/08/2014	MCAE
5	Verificar la Estructura Organizacional	MCAE	PP. 5	4/08/2014	MCAE
			Elaborado por: MCAE		Fecha: 1/08/2014
			Revisado por : MZMM		Fecha: 10/08/2014



**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”****PLANIFICACION PRELIMINAR****Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009****Procedimiento No. 1: Reseña Histórica.**

El origen de esta importante institución educativa, se remonta al año de 1988, cuando varios oficiales al mando del Gral. Juan Francisco Donoso, impulsaron la creación de la Escuela Fiscal “Patria”, para solventar las necesidades educativas del personal que prestaba sus servicios en la Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 “PATRIA”.

Con el pasar del tiempo con el aporte constante del Ejército Ecuatoriano, a través de la Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 “Patria”, la pequeña institución de ese entonces, fue creciendo ampliando su oferta académica hasta el nivel de bachillerato, con la proyección de formar parte del grupo selecto del resto de Colegios Militares del país, legatarios de la tradición del colegio más antiguo en su género de América Hispana, el prestigioso Colegio Militar “ELOY ALFARO”, así que el 23 de octubre del 2007, día en que mediante Resolución N° 9, el Ministerio de Educación resolvió: cambiar para los fines establecidos en la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, el nombre de la Unidad Educativa Particular “Patria”, de la parroquia Guaytacama, cantón Latacunga a Unidad Educativa “Colegio Militar N° 13 “Patria”, reconociéndose además a la Unidad Educativa “Colegio Militar Patria”, en la categoría de OTROS, de conformidad al art. 61, letra A, literal c), del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, a partir del período lectivo 2007-2008, régimen sierra, bajo el auspicio de la Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 “Patria”, y mediante Orden General No 009-SGFT el 22 de julio del 2008 la Comandancia General del Ejército, a través de su Comandante señor General de División

Elaborado por: MCAE

Fecha: 1/08/2014

Revisado por : MZMM

Fecha: 10/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**

**PLANIFICACION PRELIMINAR**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009**

**Procedimiento No. 1: Reseña Histórica.**

Ernesto González Villarreal, dispuso que el Colegio Militar N° 13 “Patria”, ingrese a formar parte de los trece colegios que conforman el subsistema de Educación Regular de la Fuerza Terrestre. La Unidad Educativa “Colegio Militar N° 13 “Patria”, tiene como misión impartir educación integral a la niñez y juventud ecuatoriana, acorde con las políticas y lineamientos establecidos en la Reforma Curricular del Ministerio de Educación y Cultura, y, al Proyecto Educativo Institucional del Comando de Educación y Doctrina de la Fuerza Terrestre, dentro de un marco de lealtad a la Institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores cívicos, éticos y morales.

El Colegio Militar N° 13 “Patria”, al momento cuenta en su planta con alrededor de 89 personas, entre personal militar, docente, administrativo y de servicios, y cerca de 900 cadetes en sus niveles de Pre-Básica, Educación Básica General y Bachillerato General proyectándose a convertirse en uno de los mejores centros educativos del país, con reconocimiento internacional, el cual brinda a la niñez y juventud ecuatoriana, una coeducación integral de calidad, que forme ciudadanos creativos, críticos, solidarios, profundamente comprometidos con el cambio social; que practiquen valores positivos y una disciplina consciente, que se sientan orgullosos de su identidad nacional pluricultural y multiétnica, formando ciudadanos creativos, críticos, solidarios, profundamente comprometidos con el cambio social; que practiquen valores positivos y una disciplina consciente, que se sientan orgullosos de su identidad nacional pluricultural y multiétnica, aportando así a la consolidación de una democracia en la cual impere la equidad entre los géneros y la justicia social.

Elaborado por: MCAE

Fecha: 1/08/2014

Revisado por : MZMM

Fecha: 10/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**

**PLANIFICACION PRELIMINAR**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009**

**Procedimiento No. 2: Misión y Visión**

**Misión.-** Impartir educación integral a la niñez y juventud, en los niveles inicial, básico y bachillerato, para formar bachilleres en ciencias de carácter general, que contribuyan al desarrollo de la sociedad, a través de un modelo pedagógico alternativo dentro de la lealtad a la institución, disciplina consciente y práctica permanente de valores.

**Visión.-** Convertirnos en el mejor establecimiento educativo; que brinde a la niñez y juventud cotopaxense una educación integral, científica, técnica y humanista; que formando ciudadanos creativos, críticos, solidarios, profundamente comprometidos con el cambio social; con un auténtico valor por la identidad nacional, pluricultural y pluriétnica; que desarrolle y fortalezcan sus valores cívico, éticos y morales; aportando así a la consolidación de una democracia en la cual impere la equidad entre los géneros y la justicia social.

Elaborado por: MCAE

Fecha: 1/08/2014

Revisado por : MZMM

Fecha: 10/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”****PLANIFICACION PRELIMINAR****Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009****Procedimiento No. 3: Objetivos Institucionales****Objetivos.**

- Coadyuvar al desarrollo nacional a través de la educación regular, promoviendo el mejoramiento de la calidad educativa nacional, constituyéndose en el pilar fundamental de la formación integral, fomentando la práctica constante de la formación valorativa de la niñez, juventud y sociedad en general.
- Formar bachilleres creativos, con iniciativa, decisión, adaptabilidad, cooperación, flexibilidad, civismo y liderazgo; útiles para la sociedad y con una sólida preparación científica, tecnológica y humanística que les facilite académicamente ingresar con éxito en la educación superior.
- Brindar asistencia y subsidios educativos a los hijos del personal militar y servidores públicos de las Fuerzas Armadas. Aplicando políticas del bien social común, a través de becas estudiantiles para los cadetes más destacados en los ámbitos académico, social, cultural y deportivo.
- Mantener la normativa de política fiscal disciplinaria, fomentando la autogestión, ahorro e inversión planificada, que permita el crecimiento institucional.

Elaborado por: MCAE

Fecha: 1/08/2014

Revisado por : MZMM

Fecha: 10/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”****PLANIFICACION PRELIMINAR****Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009****Procedimiento No. 3: Objetivos Institucionales**

- Proporcionar a los cadetes una orientación que permitirá que estos descubran su vocación y opten voluntariamente por la carrera militar.
- Crear en los cadetes una conciencia crítica para valorar y conservar el ecosistema.
- Desarrollar en los cadetes la capacidad de autogestión, versatilidad para enfrentar con éxito las dificultades y desempeñarse exitosamente en el campo laboral.

Elaborado por: MCAE

Fecha: 1/08/2014

Revisado por : MZMM

Fecha: 10/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**

**PLANIFICACION PRELIMINAR**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009**

**Procedimiento No. 3: Actividades que realiza la institución**

Los servicios que presta la institución son:

- Educación Inicial
- Educación Básica
- Bachillerato en Ciencias Sociales
- Bachillerato en Física y Matemáticas

**Elaborado por: MCAE**

**Fecha: 1/08/2014**

**Revisado por : MZMM**

**Fecha: 10/08/2014**

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 "PATRIA"**

**PLANIFICACION PRELIMINAR**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009**

**Procedimiento No. 5: Orgánico Estructural**

El orgánico estructural de la UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 "PATRIA" fue estructurado bajo la asesoría del consejo académico delegando responsabilidad a cada departamento, en lo que concierne al departamento administrativo, relaciones públicas, financieras e informáticas deberá depender administrativa y disciplinariamente del Rector según menciona en el reglamento Interno Ítems 2 de las funciones del Rector, con la finalidad de mantener bien delimitados las líneas de autoridad, evitando así la duplicidad de funciones.

Elaborado por: MCAE

Fecha: 1/08/2014

Revisado por : MZMM

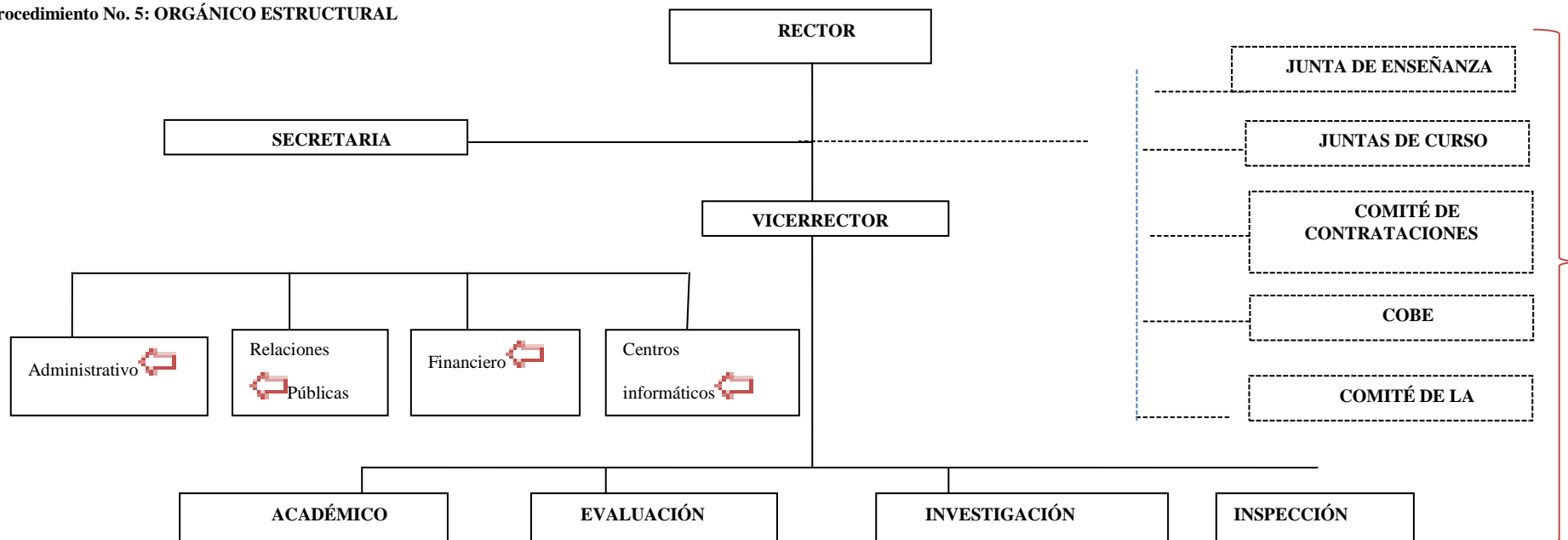
Fecha: 10/08/2014

UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 "PATRIA"

PLANIFICACION PRELIMINAR

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

Procedimiento No. 5: ORGÁNICO ESTRUCTURAL



- ⊠ El departamento administrativo, relaciones públicas financieras, centros informáticos no depende del vicerrectorado sino del rector de acuerdo a la que establece, en la funciones del personal de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 Patria.
- ⊠ En el Orgánico Funcional no existe la delimitación de funciones de los departamentos de juntas de curso, comité de contrataciones, y comité de la calidad.
- ⊠ No existen delimitaciones de funciones para el personal del departamento administrativo, relaciones públicas, control interno.
- ⚠ Inexistencia de la participación de los estudiantes en el organigrama Estructural.
- ⚠ Inexistencia del área de Biblioteca.
- ⚠ Restructuración de los nombres de los departamentos.

Elaborado por: MCAE	Fecha: 10/08/2014
Revisado por : MZMM	Fecha: 10/08/2014



# FASE II

PLANIFICACIÓN  
ESPECÍFICA DE  
LA AUDITORÍA

## FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA

				<b>PE</b> <b>1/1</b>
<b>UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORIA PLANIFICACION ESPECIFICA</b> <b>AUDITORIA DE GESTION PERSONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y PEDAGÓGICO</b>				
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar el cumplimiento del Plan Operativo Anual.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales</p> <p>Verificar el cumplimiento del manual de funciones</p> <p>Realizar un análisis FODA de la Institución.</p>				
N.-	Procedimiento	Referencia P/T	Elaborado por	Observaciones
1	Realizar un análisis de la Matriz FODA de la Unidad Educativa.	PE. 1	MCAE	
2	Verificar la existencia de los valores institucionales	PE. 2	MCAE	
3	Realizar una evaluación del control interno de la Unidad Educativa		MCAE	
4	Realizar la matriz de riesgo y confianza	MCNRC	MCAE	
5	Verificar la existencia de un Plan Operativo Anual.	POA	MCAE	
		Elaborado por: MCAE		Fecha: 24/08/2014
		Revisado por : MZMM		Fecha: 30/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**

**PLANIFICACION ESPECIFICA**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009**

**Procedimiento No. 1: Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipamiento tecnológico acorde a la situación actual</li> <li>✓ Oferta educativa integral en los niveles inicial, básica y bachillerato.</li> <li>✓ Transparencia en el manejo económico y rendición de cuentas.</li> <li>✓ La instrucción militar.</li> <li>✓ Educación sustentada en principios y valores.</li> <li>✓ Infraestructura adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constante control por parte de los organismos del sector financiero internos y externos.</li> <li>✓ Pasantías estudiantiles</li> <li>✓ Participación en eventos científicos, académicos, culturales, sociales y deportivos</li> <li>✓ Convenios interinstitucionales</li> <li>✓ Constante avance de la tecnología informática.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incumplimiento en el pago oportuno de pensiones.</li> <li>✓ No cuenta con otros ingresos de fuentes externas.</li> <li>✓ En el área administrativa no hay un reclutamiento adecuado del personal.</li> <li>✓ El plan de capacitación al personal no es el adecuado ya que solo se capacita a personas seleccionadas.</li> <li>✓ Repetición de funciones.</li> <li>✓ Poca actualización en el personal en temas pedagógicos.</li> <li>✓ Demora y retrasos en pagos al IESS y tributarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crisis económica mundial y nacional</li> <li>✓ Deserción del personal docente por mejores ofertas salariales y laborales.</li> <li>✓ Unidades educativas aledañas a la institución.</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b> MCAE	<b>Fecha:</b> 1/08/2014
<b>Revisado por :</b> MZMM	<b>Fecha:</b> 10/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**

**PLANIFICACION ESPECIFICA**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009**

**Procedimiento No. 2: Valores Institucionales**

**Valores Institucionales.-** La conducta de todos y cada uno de los miembros que conforman la institución se centrará en los siguientes valores.

**Ética.-** Conjunto de normas que regulan el comportamiento profesional, de acuerdo a las exigencias del servicio y cumplimiento del deber.

**Disciplina.-** Estado de acatamiento y obediencia consciente que existe entre los miembros de la comunidad educativa y que se manifiesta el pronto y voluntarioso cumplimiento de todas las órdenes impartidas; en ausencia de ellas interpretar la voluntad de las autoridades en si alcance y objetivos.

**Respeto.-** Sentimiento de profunda veneración que todo miembro de la Institución debe guardar a la Patria, sus símbolos y la estricta observancia de la Constitución y Leyes de la República, manifestación de cortesía y atención a sus autoridades, docentes, compañeros y padres de familia, personal militar.

**Justicia.-** Conjunto de cualidades que permite actuar con equidad, imparcialidad, rectitud y firmeza en el ejercicio de su autoridad.

**Responsabilidad.-** Cumplimiento cabal y correcta de los deberes inherentes a su función y labores que le fueren asignados.

**Capacidad para trabajar en equipo.-** Es la capacidad que se adquiere para poder liderar, construir y producir juntos, para lograr juntos un propósito. Trabajar en equipo, es el único medio que tenemos quienes conformamos la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “PATRIA” para obtener objetivos comunes, a pesar de nuestras diferencias de conocimientos, habilidades y cultura.

Elaborado por: MCAE

Fecha: 1/08/2014

Revisado por : MZMM

Fecha: 10/08/2014

## UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 "PATRIA"

## PLANIFICACION ESPECIFICA

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2009

**Procedimiento No. 2:** Valores Institucionales

**Autoestima.-** Valoración generalmente positiva de sí mismo.

**Honestidad.-** Honor para mantenerse impecable, ajeno a la corrupción, el egoísmo y la envidia.

**Lealtad.-** No es otra cosa que fidelidad; es el cumplimiento del deber con nobleza y sin reservas de ninguna clase; es la manifestación de la buena fe en el cumplimiento de una obligación o de un pacto.

**Solidaridad.-** Es la actuación recíproca que a los valores personales antepone las normas, costumbres, intereses y valores de la colectividad, considerada como un todo; el sentido de pertenencia a una entidad sociocultural valorada positivamente; una experiencia de relaciones sociales que implican a la totalidad de la persona.

**Espíritu cívico.-** Estimulo colectivo que hace que la Patria ascienda al infinito, cultivando el espíritu de sus hijos, es el amor que siente todo buen ecuatoriano por su Patria.

**Sencillez.-** Proceder con moderación, para infundir fe y confianza en nuestros compañeros, es una virtud que destruye o neutraliza al orgullo, la vanidad y a la opulencia.

Elaborado por: MCAE

Fecha: 1/08/2014

Revisado por : MZMM

Fecha: 10/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”  
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA  
EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE GLOBAL**

Procedimiento No. 3: Matriz de Riesgo y Confianza

N°.	COMPONENTE: SISTEMA FINANCIERO	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	15			6
1	¿Lleva registro de los valores recaudados por emisión de solicitudes, matrículas y pensiones?	1	SI		1
2	¿Existe una sola cuenta bancaria para los depósitos de las recaudaciones?	1	SI		1
3	¿Se cumple con las disposiciones legales en lo referente al pago de obligaciones del personal?	1		NO	0
4	¿Se emiten comprobantes numerados por las solicitudes emitidas?	1	SI		1
5	¿Se cumple adecuadamente con las disposiciones legales para el pago de viáticos?	1		NO	0
6	¿Los fondos fijos y variables están manejados por personal designado y por escrito con la respectiva firma de responsabilidad?	1		NO	0
7	¿Se comunica al Rector sobre el incumplimiento de pensiones de los padres de familia o representantes?	1		NO	0
8	¿Se realizan inventarios de todos los bienes muebles adquiridos por la institución?	1	SI		1
9	¿Existe un funcionario responsable del manejo y control de bienes muebles?	1		NO	0
10	¿Las adquisiciones se las realiza cumpliendo con la Ley de Contratación Pública?	1		NO	0
11	¿Existe un sistema adecuado para dar de baja los bienes muebles del inventario?	1	SI		1
12	¿La institución cuenta con un presupuesto anual para sus actividades?	1	SI		1
13	¿Se cumple con la planificación de los gastos de acuerdo al presupuesto anual?	1		NO	0
14	¿Se verifica el cumplimiento del presupuesto de manera periódica?	1		NO	0
15	¿Se sociabiliza oportunamente la elaboración y ejecución del presupuesto a todas las áreas involucradas?	1		NO	0
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT=			6
PONDERACIÓN TOTAL:		PT=			15
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100		NC=			40%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%		RI=			60%
		<b>ALTO</b>			

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**  
**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

Procedimiento No. 4: Matriz de Riesgo y Confianza

1. VALORACION

P.T = Ponderación Total. C.T = Calificación Total. C.P = Calificación Porcentual

$C.P = C.T * 100 / P.T$

$C.P = 6 * 100 / 15$  C.P = 40%

DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
		76% -
15%-50%	51% - 75%	95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	6	RIESGO	ENFOQUE
PT	15		
NC	40%	BAJO	
RC	60%	ALTO	SUSTANTIVO

3. CONCLUSIÓN

Del análisis realizado a este componente, se determinó que el nivel de confianza es bajo y el riesgo de control es alto; por lo que amerita aplicar pruebas sustantivas

Elaborado por: MCAE

Fecha: 24/08/2014

Revisado por : MZMM

Fecha: 30/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 "PATRIA"**  
**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

**EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE GLOBAL**

N°.	COMPONENTE: SISTEMA ADMINISTRATIVO	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	14			6
1	¿Se elabora directrices al inicio del periodo para alcanzar fines y objetivos establecidos por la institución?	1	SI	NO	0
2	¿Cuenta con un manual de funciones preestablecidos para el personal que facilite el cumplimiento de sus actividades?	1	SI		1
3	¿Existe estabilidad laboral tanto para el personal administrativo como para el personal docente?	1		NO	0
4	¿Se evalúa el cumplimiento de actividades del período escolar concluido?	1		NO	0
5	¿La supervisión pedagógica es ejercida de conformidad con el reglamento de la institución?	1	SI		1
6	¿Se coordina cursos y talleres de actualización pedagógica para el personal docente?	1		NO	0
7	¿Se elabora con el personal involucrado el cronograma de trabajo y el horario que se va aplicar en el año?	1		NO	0
8	¿La contratación de personal administrativo se lo realiza en base a las necesidades de la institución?	1		NO	0
9	¿Se controla la asistencia del personal con medios confiables para evitar incumplimientos al trabajo?	1		NO	0
10	¿Existe un cronograma para atención a padres de familia para informar el rendimiento del estudiante?	1		NO	0
11	¿Se elabora la distribución del trabajo docente en coordinación con vicerrectorado y demás personal?	1	SI		1
12	¿Se involucra a los profesores dirigentes de curso en actos extracurriculares, programas culturales, artísticos, deportivos, sociales y otros que organice la institución?	1	SI		1
13	¿Convoca a los padres de familia para facilitar el desarrollo de las actividades educativas, culturales y sociales?	1	SI		1
14	¿Se informa oportunamente y por los canales adecuados el rendimiento académico de los alumnos?	1	SI		1
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT=			6
PONDERACIÓN TOTAL:		PT=			14
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100		NC=			43%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%		RI=			57%
		<b>ALTO</b>			



**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**  
**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

### 1. VALORACION

P.T = Ponderación Total. C.T = Calificación Total. C.P = Calificación Porcentual

C.P = C.T \* 100 / P.T

C.P = 6\*100/ 14 C.P = 43%

### 2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
		76% -
15%-50%	51% - 75%	95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	6	RIESGO	ENFOQUE
PT	14		
NC	43%	BAJO	
RC	57%	ALTO	SUSTANTIVO

### 3. CONCLUSIÓN

Del análisis realizado a este componente, se determinó que el nivel de confianza es bajo y el riesgo de control es alto; por lo que amerita aplicar pruebas sustantivas

Elaborado por: MCAE	Fecha: 24/08/2014
Revisado por : MZMM	Fecha: 30/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”  
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

**EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE GLOBAL**

N°.	COMPONENTE: DOCENTE	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	13			7
1	¿Se cuenta con un plan de capacitaciones debidamente presupuestado para los docentes?	1		NO	0
2	¿Se coordina el remplazo de profesores eventualmente ausentes facilitando un ambiente de orden y trabajo?	1	SI		1
3	¿Mantiene un control de asistencia de profesores y alumnos?	1		NO	0
4	¿Se convoca a padres de familia de los alumnos que tienen problemas de disciplina conjuntamente con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil?	1	SI		1
5	¿Se cuenta con la debida planificación académica a impartirse durante el año lectivo?	1	SI		1
6	¿Se brinda capacitaciones orientadas a los docentes que permita mejorar su desempeño laboral?	1		NO	0
7	¿Se mantiene expedientes tanto de alumnos como de profesores?	1	SI		1
8	¿La cantidad de docentes es suficiente para cumplir con el número de materias impartidas?	1	SI		1
9	¿Se contrata al personal docente en función al perfil académico para la materia que va a impartir?	1		NO	0
10	¿La remuneración de los docentes está acorde a lo estipulado en la Ley?	1	SI		1
11	¿Se evalúa del desempeño académico y laboral de los docentes?	1		NO	0
12	¿Se verifica el nivel de conocimiento adquirido de los alumnos mediante pruebas?	1		NO	0
13	¿Se mantiene canales de comunicación adecuada entre padres de familia, alumnos y docentes?	1	SI		1
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>		<b>CT=</b>			<b>7</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>		<b>PT=</b>			<b>13</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>		<b>NC=</b>			<b>54%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>		<b>RI=</b>			<b>56%</b>
			<b>MODERADO</b>		

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”  
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

**1. VALORACION**

P.T = Ponderación Total. C.T = Calificación Total. C.P = Calificación Porcentual

$C.P = C.T * 100 / P.T$

$C.P = 7 * 100 / 13$  C.P = 54%

**2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

CT	6	RIESGO	ENFOQUE
PT	15		
NC	54%	MODERADO	
RC	56%	MODERADO	CUMPLIMIENTO

**3. CONCLUSIÓN**

Del análisis realizado a este componente, se determinó que el nivel de confianza es moderado y el riesgo de control es moderado; por lo que amerita aplicar pruebas de cumplimiento.

Elaborado por: MCAE	Fecha: 24/08/2014
Revisado por : MZMM	Fecha: 30/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

**COMPONENTE: FINANCIERO**

**PERIODO 2009**

**MCNCR**

**1/1**

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
	<b>RIESGO INHERENTE GLOBAL:</b>	<b>60%</b>	
<b>FINANCIERO</b>	No cumple con las obligaciones legales con el personal en lo referente al pago al IESS.		1. Analizar los descuentos realizados al personal con el pago de planilla respectiva al IESS.  2. Solicitar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social sobre el cumplimiento de obligaciones canceladas por la institución.
	Las adquisiciones lo realizan por compra directa sin cumplir con lo estipulado en la Ley de Contratación Pública		1. Analizar la correcta aplicación de las adquisiciones según los montos establecidos por el Instituto Nacional de Contratación Pública
	No se aplica adecuadamente lo estipulado en la ley en lo referente al pago de viáticos		1. Determinar la correcta aplicación de la ley en lo referente al pago de viáticos.

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**  
**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**  
**COMPONENTE: ADMINISTRATIVO**  
**PERIODO 2009**

**MCNCR**  
**1/1**

<b>COMPONENTE</b>	<b>NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN</b>	<b>ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)</b>	<b>ENFOQUE (SUSTANTIVO)</b>
	<b>RIESGO INHERENTE GLOBAL:</b>	<b>57%</b>	
<b>ADMINISTRATIVO</b>	La contratación de personal administrativo no se realiza en base a las necesidades de la institución.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar la documentación individual referente a los contratos de trabajo.</li> <li>2. Analizar el cumplimiento de las funciones de acuerdo al puesto para o cual fue contratado.</li> </ol>
	No se controla la asistencia del personal con medios confiables.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprobar el funcionamiento del sistema para verificar la asistencia del personal a su lugar de trabajo.</li> </ol>
	No existe estabilidad laboral tanto para el personal administrativo como para el personal docente.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las razones por las cuales existe rotación del personal.</li> </ol>

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**  
**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**  
**COMPONENTE: DOCENTE**  
**PERIODO 2009**

**MCNCR**  
**1/1**

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
	<b>RIESGO INHERENTE GLOBAL:</b>	<b>54%</b>	
<b>DOCENTE</b>	No se realiza capacitaciones orientadas a los docentes que permita mejorar su desempeño laboral.	1. Verificar el cumplimiento del presupuesto asignado para capacitaciones del personal docente.	
	No se contrata al personal docente en función al perfil académico para la materia que va a impartir.	1. Verificar el cumplimiento de funciones del personal docente acorde a su perfil profesional	
	No se evalúa del desempeño académico y laboral de los docentes.	1. Verificar si se realizan evaluaciones de desempeño al personal docente.	

Elaborado por: MCAE	Fecha: 24/08/2014
Revisado por : MZMM	Fecha: 30/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**

<p><b>POA</b> <b>1/2</b></p>
----------------------------------

**Procedimiento 5:**

**PLAN OPERATIVO ANUAL**

<b>OBJETIVO</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Valor</b>
Fortalecer la imagen Institucional del COMIL al 2018 con la ejecución y difusión óptima de programas académicos, culturales y deportivos.	1.- marketing Institucional	Durante el año 2009 se realizara 3 contrataciones para publicidad y propagada de la institución, mediante trípticos y medios de publicidad local	\$ 11.903,14
Ejecutar Proyectos educativos que contribuyan al desarrollo integral de la comunidad educativa del COMIL.	2.-Programa de fortalecimiento del sistema educativo	Durante el año 2009 se elaborará material didáctico para mejorar el aprendizaje de los alumnos	\$ 5.000,00
Mantener al personal de servidores públicos capacitado, de acuerdo a las necesidades y a la función establecida en los procesos de los Colegios Militares	3. Proyecto de capacitación - administrativo	Durante el año 2009 se realizará 12 capacitaciones al personal docente y administrativo de la institución	\$ 1.583,34

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**

<p><b>POA</b></p> <p><b>2/2</b></p>
-------------------------------------

**Procedimiento 5: PLAN OPERATIVO ANUAL**

<b>OBJETIVO</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Valor</b>
Optimizar la gestión de los recursos económicos de los Colegios Militares.	4.- Proyecto implementación y mejoramiento de Laboratorios.	Durante el año 2009 se realizará la adquisición de 12 computadoras, 3 mantenimientos de todo el sistema informático,	\$ 28.680,00
	5.- Proyecto servicios básicos	Durante el año 2009 se realizaran pagos mensuales de los servicios básicos	\$ 15.475,08
	6.- Proyecto remuneraciones.	Durante el año 2009 se realizaran pagos mensuales de todas la obligaciones con el personal administrativo y docente	\$ 312.821,00
	7.- Proyecto administrativo	Durante el año 2009 se realizarán adquisiciones de bienes y servicios para realizar todas las actividades de la institución	\$ 67.021,70
	8.- Mantenimiento de Infraestructura	Durante el año 2009 se realizará la remodelación y mantenimiento de la infraestructura de la institución	\$ 42.931,02
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>\$ 485.415,28</b>

<b>Elaborado por:</b> MCAE	<b>Fecha:</b> 24/08/2014
<b>Revisado por :</b> MZMM	<b>Fecha:</b> 30/08/2014



# FASE III

## EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

### FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

	<b>PE</b> <b>1/1</b>			
<b>UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”</b> <b>PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA EJECUCION</b> <b>AUDITORIA DE GESTION PERSONAL ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y PEDAGÓGICO</b> <b>Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2009</b>				
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos a través de la aplicación de indicadores de gestión.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Determinar el grado de eficiencia en la gestión administrativa</p> <p>Evaluar la eficacia con la que se utilizaron los recursos</p> <p>Analizar la calidad de la gestión mediante técnicas de investigación.</p>				
N.-	Procedimiento	Referencia P/T	Elaborado por	Observaciones
1	Evaluar la gestión administrativa mediante la aplicación de indicadores.	PEE	MCAE	
2	Determinar brechas de cumplimiento mediante los resultados obtenidos		MCAE	
3	Preparar una Hoja de Hallazgos	HA	MCAE	
4	Realizar el Informe de auditoria		MCAE	
		Elaborado por: MCAE		Fecha: 24/08/2014
		Revisado por : MZMM		Fecha: 30/08/2014

**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**  
**EJECUCION DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**OBJETIVO E IDICADOR DE EFICACIA**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES**

Durante el año 2009 la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”, realizará 12 capacitaciones en el año, al personal docente y administrativo.

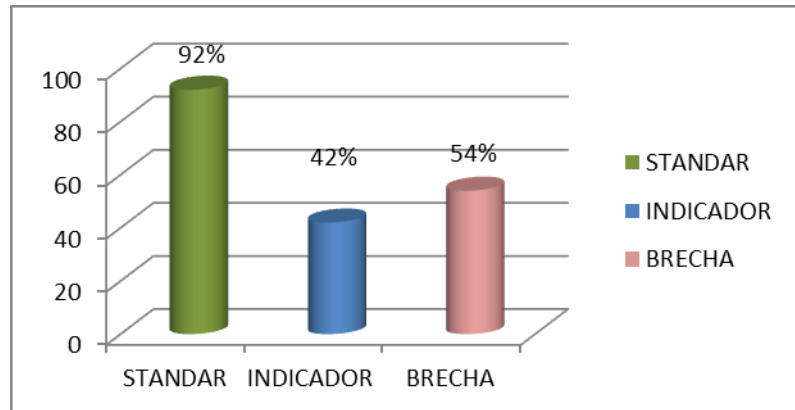
**INDICADOR DE EFICACIA:** Porcentaje de capacitaciones realizadas en la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” durante el año 2009.

Estándar = 11 = 92% de 12 que es el 100%

Rango = (100 – 92) = 8%

Nombre del Indicador	Estándar y Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de capacitaciones realizadas en la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” durante el año 2009.	92%  Rango  + 8%  -	Anual	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capac. Programadas}} \times 100$ $\frac{5}{12} \times 100 = 42\%$	%	INDICE = (42/92)X100  INDICE = 46%  BRECHA DESFAVORABLE  54%

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**  
**EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTION**  
**OBJETIVO E IDICADOR DE EFICIENCIA**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES**

Durante el año 2009 la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” tendrá una ejecución presupuestaria de \$ 485.415,28

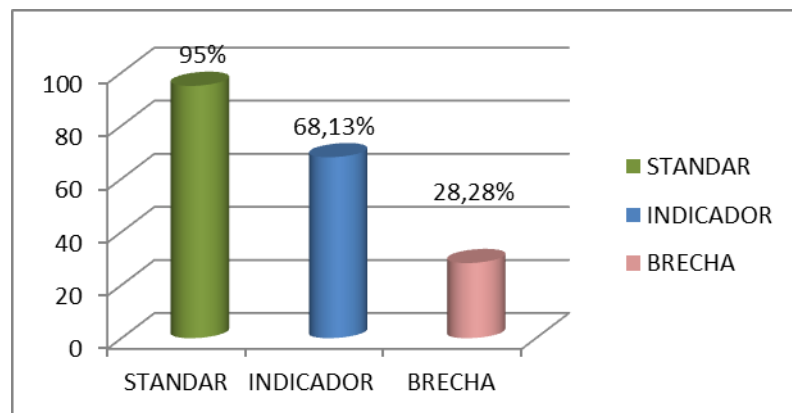
**INDICADOR DE EFICIENCIA:** Porcentaje de presupuesto ejecutado en la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” durante el año 2009.

Estándar = \$ 461.144,52 = 95% de \$ 485.415,28 que es el 100%

Rango = (100 – 95) = 5%

Nombre del Indicador	Estándar y Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de presupuesto ejecutado en la Unidad Educativa Colegio Militar No 13 “Patria” durante el año 2009	95%  Rango  + 5%  -	Anual	$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Programado}} \times 100$ $\frac{330.725,58}{485.415,28} \times 100 = 68,13\%$	%	<p>INDICE = (68,13/95)X100</p> <p>INDICE= 71,72%</p> <p>BRECHA DESFAVORABLE 28,28%</p>

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”  
EJECUCION DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN  
OBJETIVO E IDICADOR DE CALIDAD  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES**

Durante el año 2009 la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” incrementará en un 50% el nivel de satisfacción de los alumnos.

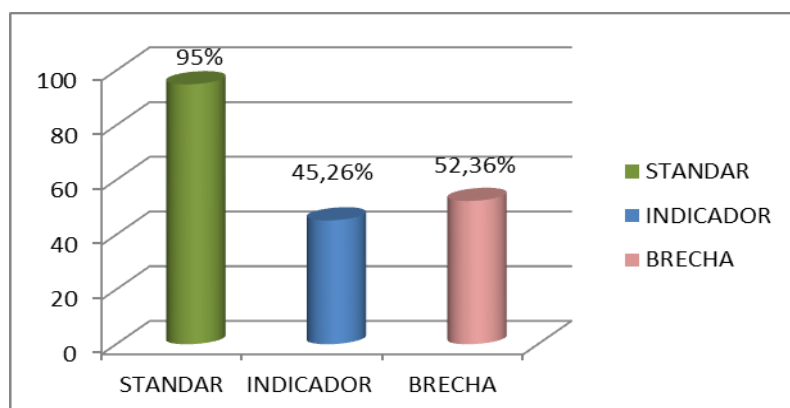
**INDICADOR DE CALIDAD:** Porcentaje de alumnos satisfechos que se educaron en la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” durante el año 2009.

Estándar = 48 = 95% de 50 que es el 100%

Rango = (100 – 95) = 5%

Nombre del Indicador	Estándar y Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de alumnos satisfechos que se educaron en la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” durante el año 2009	95%  Rango  + 5%  -	Anual	$\frac{\text{Alumnos Satisfechos}}{\text{Alumnos Encuestados}} \times 100$  $\frac{43}{95} \times 100 = 45,26\%$	%	INDICE = $(45,26/95) \times 100$  INDICE= 47,64.  BRECHA DESFAVORABLE 52,36%

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13 “PATRIA”**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN: HOJA DE HALLAZGOS**  
**Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009**

**HA**  
**1/1**

TITULO	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Capacitación	Existe una brecha desfavorable del 54% en capacitación de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”	El objetivo operativo de la planificación del año 2009 fue realizar 12 capacitaciones, el mismo que fue aprobado por la Dirección de Desarrollo Institucional.	- Despreocupación del personal por cumplir con lo planificado en capacitación, - No se prioriza las capacitaciones de acuerdo a las funciones que realiza el personal	Incumplimiento con el objetivo planificado en capacitación. Pérdida de recursos para el próximo período. Personal mal capacitado.	No se cumplió con el objetivo planeado en su Plan Operativo Anual	Se recomienda dar fiel cumplimiento a la NTCI 300-04 la que manifiesta que la capacitación debe ser continua para el mejor desenvolvimiento de sus actividades.
Presupuesto	Se presenta una brecha desfavorable del 28,28% en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria en razón de que no se cumplió con todas las actividades programadas en el Plan Operativo Anual	Uno de los objetivos operativos de la institución es cumplir con la ejecución del presupuesto asignado para el año 2009 que fue de \$ 485.415,28	- Incumplimiento de las actividades que se plantearon en el Plan Operativo Anual. - No se aplica los procesos de contratación de acuerdo a la Ley de Contratación Pública	.No se cuenta con los bienes y materiales necesarios para el normal funcionamiento de las actividades educativas	No se cumplió con el objetivo planeado en lo referente a la ejecución presupuestaria.	Se recomienda cumplir con el objetivo planteado sobre la ejecución del presupuesto en un 100%.
Satisfacción Alumnos	Existe una brecha desfavorable del 52, 36% en la satisfacción de los alumnos de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”	El objetivo operacional para el año 2009 era incrementar en un 50% la satisfacción de los alumnos de la institución.	-No se utiliza canales adecuados de comunicación entre los involucrados en el proceso educativo.  -Docentes no cumplen con el perfil según el área de conocimiento que imparte.	Desconocimiento de las actividades que realiza la institución en todos los aspectos  -Pérdida de confiabilidad institucional.	No se cumple con el objetivo planteado sobre la satisfacción del usuario.	Se recomienda incrementar los niveles de satisfacción del usuario a través de buzones de sugerencias, aplicación de encuestas

# **FASE IV**

## **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **EL INFORME**

## **FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

Latacunga, 21 de octubre de 2014

Señor TCRN. DE E.M.

Carlos Gaibor B.

**RECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO MILITAR N° 13  
“PATRIA”**

Presente

De nuestra consideración:

Hemos efectuado una Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero y Pedagógico de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”, por el período comprendido de Enero a Diciembre del 2009, la cual cubre la siguiente temática: la evaluación del sistema de control interno; grado de eficiencia y efectividad en el manejo de sus recursos y el cumplimiento de los planes y programas, evaluados mediante la aplicación de indicadores de gestión.

La administración es responsable de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la institución y del establecimiento de los objetivos, metas y programas así como de las estrategias para la conducción ordenada y eficiente de sus actividades educativas.

Nuestra obligación es expresar conclusiones sobre cada uno de los temas de la auditoría de gestión en base a los procedimientos que hemos considerado necesarios para la obtención de evidencia suficientemente apropiada, con el propósito de obtener una seguridad razonable de nuestras conclusiones sobre la temática de la auditoría de gestión.

Dadas las limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados; también las proyecciones de cualquier evaluación del control interno para períodos futuros.



Realizamos nuestra auditoría de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría aplicables a la auditoría de gestión. Esas normas requieren que la auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto a si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de gestión en la evaluación de los resultados de la administración.

Por la naturaleza de nuestro examen especial las conclusiones y recomendaciones se presentan en el anexo al informe:

Atentamente,

Alicia Morales

Auditora

## **COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES (ANEXO AL INFORME)**

Los hallazgos determinados en el proceso de la auditoría de gestión para los componentes analizados en cada una de las auditorías conforme a su enfoque: financiero, control interno, cumplimiento y de gestión, se detallan a continuación.

### **TEMA DEL COMENTARIO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y PEDAGÓGICO**

Durante el año 2009 la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” realizó cinco programas de capacitación, según el Plan Operativo Anual para el año 2009 se estableció como objetivo realizar doce capacitaciones. El incumplimiento a lo establecido en el POA se debe a la despreocupación del personal por no cumplir con lo planificado, no se priorizó las capacitaciones de acuerdo a las funciones que realiza el personal; lo que conlleva al cumplimiento de éste objetivo operativo en apenas un 42%, con una brecha desfavorable en el cumplimiento del 54%.

#### **Conclusión**

En conclusión los responsables incumplen la Norma de Control Interno 300-04 que manifiesta: que los directivos deberían concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de las habilidades de su personal. Asimismo, deben preocuparse por motivar a que se mantengan actualizados en los aspectos relacionados con sus actividades laborales.

#### **Recomendación a: Rector de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”**

Dispondrá al Jefe de Personal hacer cumplir la Norma de Control Interno 300-04 referente a capacitaciones con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado en el Plan Operativo Anual, a través del cronograma preestablecido.

## **TEMA DEL COMENTARIO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

Durante el año 2009 la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” realizó una ejecución presupuestaria del 68,13% , en el Plan Operativo Anual 2009 se estableció como objetivo ejecutar el presupuesto en un 100%, el incumplimiento a lo establecido en el POA se debe a la inadecuada aplicación de los procesos de contratación pública, incumplimiento de actividades planificadas; lo que conlleva a obtener una brecha desfavorable del 28,28% en el cumplimiento del objetivo, por lo que no se pudo contar con los bienes y materiales necesarios para el normal funcionamiento de las actividades educativas.

### **Conclusión**

En conclusión no se cumplió con uno de los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual del año 2009, en lo referente a la ejecución presupuestaria, obteniendo apenas un cumplimiento del 68%.

### **Recomendación a: Rector de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”**

Dispondrá al Jefe Financiero verificar el cumplimiento de las actividades planificadas en el Plan Operativo Anual, a través de una Matriz de Avance de Metas que permita evaluar la ejecución presupuestaria y la aplicación adecuada del manejo de los recursos.

## **TEMA DEL COMENTARIO: SATISFACCIÓN DEL USUARIO**

En lo referente al objetivo satisfacción de los usuarios durante el año 2009 la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria” obtuvo apenas el 45,26% , en el Plan Operativo Anual 2009 se estableció como objetivo obtener un 50% de incremento de usuarios satisfechos, el incumplimiento a lo establecido en el POA se debe a la falta de canales adecuados de comunicación entre todos los involucrados en el proceso educativo de la institución; ocasionando una brecha desfavorable en el cumplimiento del 52,36%, provocando deterioro en la imagen de la institución.

## **Conclusión**

En conclusión no se cumplió con uno de los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual del año 2009, en lo referente a satisfacción del usuario.

### **Recomendación a: Rector de la Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”**

Dispondrá al Jefe de Personal aplicar encuestas a los usuarios de los diferentes servicios que ofrece la institución con el propósito de medir el grado de satisfacción, y con estos resultados le permita tomar las decisiones más adecuadas, con la finalidad de mejorar los procesos.

## 5.6 Plan de Mejoras

Nº	PROCESO	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
1	<b>Realizar las adquisiciones de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contratación Pública</b>	Cumplir con el 100% de la ejecución presupuestaria	Contar con los bienes y servicios de acuerdo a lo planificado para el normal desenvolvimiento de las actividades.	Aplicar todos los procesos de compras según lo determinado en la Ley de Contratación Pública.	Humanos y económicos de la institución	Rector, Jefe Financiero y Contador	1mes
2	<b>Plan de capacitación diferenciada para personal administrativo, financiero y docente</b>	Elaborar un plan de capacitación dirigido a todo el personal de la institución.	Contar con personal en las diferentes áreas del conocimiento de acuerdo a su actividad laboral.	Contratación de cursos en entidades especializadas acorde a las necesidades del personal	Humanos y económicos de la institución	Rector, Jefe de Recursos Humanos y Contador.	3 meses
3	<b>Instituir canales de comunicación entre personal administrativo, docente y usuarios</b>	Conocer las debilidades y fortalezas que tiene la institución en sus diferentes áreas.	Obtener mayor grado de confianza y fidelidad de los usuarios.	Aplicación de encuestas a los usuarios.  Colocar buzones de sugerencias en las diferentes áreas de la institución.	Humanos y económicos de la institución	Rector, Jefe de Recursos Humanos	2 meses

## 5.7 Previsión de la Evaluación

### MATRIZ PLAN DE EVALUACIÓN

¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?	¿POR QUÉ EVALUAR?	¿PARA QUÉ EVALUAR?	¿QUÉ EVALUAR?	¿QUIÉN EVALÚA?	¿CUÁNDO EVALUAR?	¿CÓMO EVALUAR?	¿CON QUÉ EVALUAR?
Rector de la Institución	Comprobar el grado de cumplimiento de la ejecución presupuestaria	Para verificar el cumplimiento de los objetivos.	Objetivos del Plan Operativo Anual	Departamento de Planificación	Al finalizar cada mes	Con Matrices de Avance de Metas	Recursos Humanos
Departamento de Talento Humano	Verificar el cumplimiento del programa de capacitación	Medir el grado de conocimiento de los funcionarios	Objetivos del Plan Operativo Anual referente a capacitación	Departamento de Talento Humano	Al final de cada curso	Pruebas de conocimiento	Recursos Humanos
Rector de la Institución	Verificar el grado de satisfacción de los usuarios	Mejorar canales de comunicación entre los involucrados	Los servicios y la atención que ofrece la institución	Departamento de Talento Humano	Cada mes	Encuestas	Recursos Humanos

## BIBLIOGRAFÍA

### Citada:

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría Financiera Gubernamental. Quito-Ecuador. 2003, p. 29
- FRANKLIN, B. Auditoría Administrativa. 1ª ed. México. Mc Graw Hill, 2001, p. 112
- GARCÍA, M. El Análisis de la Realidad Social. 3ra edición. Madrid. 2000, p. 98
- MALDONADO, M. Auditoría de Gestión, 3ra. Edición Quito-Ecuador 2006, p. 103
- MALDONADO, M. Auditoría de Gestión, Editorial. Luz de América, 2001, p. 69.
- MANTILLA, S. Auditoría 2005. Bogotá - Colombia. 2003, p. 63
- SANTILLANA, J. Auditoría VI. Editorial IMCP. México. 2003, p. 44.

### Consultada:

- ALANO, W. Importancia de la contabilidad en la institución; 1997
- ANDERSON, J. Conceptos básicos de contabilidad; Editorial Continental, Sexta edición, 1996.
- BRAVO, M. Contabilidad General, Editora NUEVO DÍA, Séptima Edición, Ecuador, 1998.
- CAMPAÑA, F. Incapel, Primera Edición, Riobamba Ecuador, 1999.
- MALDONADO, H. Manual de Contabilidad. 2003
- SÁNCHEZ, O. Introducción a la Contaduría, PEARSON EDUCACIÓN, Primera Edición, México, 2008

- ZAPATA, P. Contabilidad General, 2005, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, Quinta Edición, México, 2007.
- ZAPATA, P. Contabilidad de Costos, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, México, 2007.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de procedimientos de auditoría de gestión de empresas y sociedades del estado. 2002.

**Electrónicas:**

- <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfpa3.html>
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/5656>
- <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-auditoria-para-el-sector-publico-y-empresas-privadas.pdf>



## ANEXOS

### Anexo 1. FICHAS DE CAMPO (OBSERVACIÓN)

<b>Lugar:</b>	Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”
<b>Investigador:</b>	Morales Coque Alicia
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN:</b> Cumplimiento de funciones	
Los funcionarios cuentan con un conocimiento básico de las funciones a cumplir en cada área, sin embargo no se tiene un manual de procedimientos formalizado que contenga la descripción de actividades para cada puesto	

<b>Lugar:</b>	Unidad Educativa Colegio Militar N° 13 “Patria”
<b>Investigador:</b>	Morales Coque Alicia
<b>Área:</b>	Financiera
<b>OBJETO DE EVALUACIÓN:</b> Cumplimiento de pagos	
La institución en los meses de febrero en el formulario 103 y el mes de junio en el formulario 104, no paga a tiempo las obligaciones, por lo que genero pagos de multas e intereses.	

<b>Lugar:</b>	Unidad Educativa Colegio Militar N°13 “Patria”
<b>Investigador</b>	Morales Coque Alicia
<b>Área:</b>	Académica

**OBJETO DE EVALUACIÓN:** Planificaciones académicas

En la documentación archivada se pudo observar que se realizan planificaciones académicas de acuerdo a lo establecido en el Sistema Educativo Nacional