

INTRODUCCIÓN

La educación tiene un rol fundamental que cumplir, éste se resume en la formación integral del alumno; por ello, los establecimientos educativos tienen que dirigir sus esfuerzos para alcanzar la calidad y excelencia académica, mediante el fortalecimiento de la gestión administrativa, lo cual requiere cambiar los esquemas mentales de quienes hacen las instituciones, procurando lograr un pensamiento proactivo, visionario, futurista, de compromiso y de cambio.

En un diálogo sostenido con autoridades del colegio nocturno mixto “Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, se encontró que a lo largo de su existencia, no se ha efectuado una auditoría de gestión, tanto por parte de la Contraloría General del Estado, o por propia cuenta de la institución, sin conocer su incidencia en la prestación del servicio educativo a los usuarios; antecedente con el cual se formula el siguiente problema de investigación: **¿Por que no se ha aplicado una auditoría de gestión al colegio “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad, cantón y provincia de Loja para detectar y dar solución a su problemática interna?**, sobre cuya base se propone el siguiente tema de investigación:

“APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL COLEGIO NOCTURNO MIXTO “DOCTOR BENJAMÍN CARRIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, CORRESPONDIENTE AL PERIODO ACADÉMICO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2007”

El estudio se justifica plenamente por razones de originalidad, ya que no existe otro similar; por su importancia; por los beneficios que proporcionará sus resultados, particularmente con la aplicación de la propuesta a la institución en su conjunto, en especial a la calidad de la educación.

Como objetivo general de la investigación se plantea: Conocer la gestión realizada en el Colegio "DOCTOR BENJAMÍN CARRIÓN" de la ciudad de Loja, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las actividades académicas y administrativas de la institución; y como objetivos específicos los siguientes:

- Investigar las bases conceptuales de la auditoría de gestión con el propósito de afianzar la comprensión teórica de la misma.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión institucional de la entidad educativa, mediante el conocimiento detallado de su funcionamiento.
- Aplicar la auditoría con el propósito de obtener la información que permita mejorar sustancialmente la gestión de la institución.

El supuesto o hipótesis es: "La aplicación de la auditoría al Colegio "DOCTOR BENJAMÍN CARRIÓN", optimizará sustancialmente el desarrollo de la gestión institucional para fortalecer los servicios educativos de calidad".

La hipótesis planteada contempla las dos variables: LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO, como variable independiente; y, DESARROLLO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL, como variable dependiente.

La metodología aplicada se fundamenta en que toda investigación científica, necesariamente tiene que apoyarse en métodos, técnicas y procedimientos para alcanzar los logros u objetivos propuestos así como para llegar a la verificación de la hipótesis. En la presente investigación, se utiliza los siguientes métodos: científico, inductivo, deductivo, analítico, matemático y estadístico. En cuanto a las técnicas, se utiliza: observación directa, entrevista estructurada, el fichaje; y como instrumentos, los formularios, fichas bibliográficas, hojas de trabajo.

El informe final de la investigación comprende tres capítulos:

El capítulo I. contempla la fundamentación teórica de la investigación, en torno a la “AUDITORIA DE GESTIÓN”; sustento teórico que se apoya en textos y otras fuentes de información de actualidad.

El capítulo II se refiere a la investigación de campo, que en la presente investigación se sintetiza en la aplicación de la auditoría, es decir, el proceso completo de la Auditoría de gestión al recurso humano, que concluye con la presentación del Informe, el mismo que servirá para que los directivos del Colegio “Dr. Benjamín Carrión” puedan adoptar decisiones que optimicen la gestión institucional.

El capítulo III, comprende la propuesta alternativa, con cuya aplicación se espera que la gestión administrativa y académica en el colegio investigado

se optimice, para que pueda brindar efectivamente una educación de calidad a los usuarios.

En la parte final, se presenta las conclusiones y recomendaciones, las que deberán ser acogidas por los directivos de la entidad educativa investigada; así como la bibliografía utilizada en la estructuración del marco teórico, y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COLEGIO “BENJAMÍN CARRIÓN”

1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el inicio de la presente investigación, se tuvo que seleccionar el problema a investigar, para lo cual se tuvo que recurrir a la bibliografía especializada, investigaciones ya realizadas, internet y otras fuentes de información. También se tuvo que consultar a investigadores con experiencia.

El problema planteado objeto de estudio ¿POR QUE NO SE HA APLICADO UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO “DOCTOR BENJAMÍN CARRIÓN” DE LA CIUDAD, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA PARA DETECTAR Y DAR SOLUCIÓN A SU PROBLEMÁTICA INTERNA?, es relevante, preciso y susceptible de “verificación empírica” porque: tiene relevancia práctica, es interesante, importante, está delimitado el ámbito de estudio, y está enmarcado dentro de la teoría científica. Además, cumple con los requisitos que manifiesta Kerlinger, quien los resume en tres aspectos: a) ha de expresar una relación entre dos o más variables; b) el planteamiento debe ser claro, sin ambigüedades y, de ser posible, en forma de pregunta; c) debe permitir verificación empírica.

En verdad, como lo manifiesta el autor, la investigación toma en cuenta estos tres aspectos para formular correctamente el problema a investigar, el

cual es requisito fundamental para poder considerar que se trata de un problema científico que amerita investigar, para dar luego solución al mismo. Efectivamente, la auditoría de gestión en los establecimientos educativos como el que es motivo del presente estudio, no ha sido una práctica por parte de la Contraloría General del Estado, entidad encargada del control de la inversión de los recursos públicos, así como tampoco ha sido practicada por las propias instituciones como es el caso del colegio “Benjamín Carrión”; esto ha impedido a las autoridades respectivas, tener un diagnóstico de la gestión institucional que permita oportunamente tomar decisiones correctas para potenciar la misma.

Todo lo anteriormente descrito, ha hecho posible proponer la realización de la presente investigación.

2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Un concepto ampliamente aceptado en el campo educativo señala que “son los predicados más generales atribuidos a la realidad, y que sirven para clasificar los fenómenos de la realidad con diferentes criterios de la ontología, gnoseología, semántica, epistemología, etc., en agrupaciones más amplias

Contrastando con lo que manifiesta el autor, se puede también decir que las categorías son los niveles donde serán caracterizadas las unidades de

análisis que hacen alusión a cada uno de los elementos de clasificación utilizados en las ciencias.

En el caso concreto de la presente investigación, la categoría fundamental tratada es la AUDITORÍA DE GESTIÓN, dentro de la cual se trata una serie de subcategorías, tendientes todas a esclarecer conceptualmente todo lo relacionado con dicha auditoría

2.1. EL CONTROL DE GESTIÓN

2.1.1. DEFINICIONES DE GESTIÓN

“Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidas por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad”¹.

Gestionar significa “interpretar los planes para los demás y dar las instrucciones sobre cómo ejecutarlos en función de los objetivos a alcanzar”²

¹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, junio de 2003, Pág. 16

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. 4ta. Edición, Pág. 259.

El Administrador debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza sin posibilidades de cambio. Todo esto enfocado a la eficacia que es la medida en que se han alcanzado los objetivos propuestos y la eficiencia en los recursos para alcanzar los objetivos con un costo mínimo de los resultados logrados.

2.1.2. DEFINICIONES DE CONTROL Y EVALUACIÓN

“Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social”³.

El control como función del proceso administrativo, asegura que los resultados de aquello que se planeó, organizó y ejecutó, se ajusten de la mejor manera a los objetivos propuestos para obtener los resultados previstos. De allí que la esencia del Control es la verificación de si las actividades están alcanzando los objetivos.

Siendo parte de un proceso, el control se ejecuta en cuatro fases fundamentales:

³ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, junio de 2003, Págs. 16, 17.

- Establecimiento de estándares o criterios de medición. Los estándares se refieren a la cuantificación del desempeño y los criterios a las normas que guían las decisiones.
- La Observación del desempeño, o la verificación y comprobación de las actividades según lo planificado.
- Comparación entre el desempeño observado y los estándares y criterios establecidos, que busca detectar las desviaciones o errores que se están cometiendo, localizar las dificultades para superarlas sobre la marcha.
- Acción correctiva, superar los errores que se detectan para mantener la marcha en los niveles de normalidad.

En el campo educativo, la evaluación es un medio para la mejora cualitativa de los servicios que gestionan. “La evaluación es considerada en la actualidad como un instrumento privilegiado de la administración y de la política educativa, como una herramienta eficaz para la gestión y la mejora de la calidad de la enseñanza. La mejora cualitativa de la enseñanza exige, en primer lugar, que las Administraciones educativas dispongan de mecanismos adecuados de obtención y análisis de datos, con vistas a apoyar su toma de decisiones y a rendir cuentas de su actuación”⁴. Si en el pasado el administrador educativo enfocaba preferentemente su acción hacia el control del cumplimiento de las normas que regulaban la política educativa, en la actualidad atiende sobre todo a la recepción y tratamiento de información actualizada para tomar decisiones y adaptarse a situaciones

⁴ PUENTE, Julio. Instituto Nacional de Calidad y Evaluación. Costa Rica 2004, PAG. 62

específicas. La administración educativa debe esforzarse continuamente por satisfacer las necesidades y las expectativas sociales; por ello la evaluación del sistema educativo se orientará a la permanente adecuación del mismo a las demandas sociales

2.1.3. NIVELES DE DECISIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

Nivel político estratégico: “donde se toman las decisiones que permiten llevar a cabo con éxito el programa de gobierno y los compromisos contraídos con la ciudadanía, expresado en planes anuales de acción o para un período mayor, según haya sido definido con anterioridad. Este nivel se alimenta de la información que se prepara en los otros niveles, particularmente en el estratégico operativo.

Nivel estratégico operativo, donde se desarrolla la función de seguimiento y evaluación, tanto en los ámbitos administrativos como de los resultados alcanzados por la gestión gubernamental.

Nivel de políticas y planes, donde se ejecutan los lineamientos y orientaciones definidas en el nivel político estratégico.

Nivel de ejecución de programas y proyectos, que corresponden a la oferta que el gobierno le hace a la ciudadanía para alcanzar los objetivos que se propusieron en las políticas y planes correspondientes”⁵.

⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, junio de 2003, Pág. 19

En una entidad del sector público como un colegio, la organización se da en tres niveles:

A nivel global, o sea de toda la entidad.

A nivel departamental, a fin de agrupar las actividades de manera lógica en la estructura de la institución.

A nivel de tareas y operaciones, es el análisis y descripción de los cargos y actividades que desempeñan los trabajadores.

2.1.4. ELEMENTOS DE GESTIÓN

ECONOMÍA, es la adquisición de insumos y la producción de bienes y servicios al menor costo posible.

EFICIENCIA, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con su estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

EFICACIA, son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

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

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

EQUIDAD, Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas culturales y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.

2.1.5. ALCANCE Y ORIENTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN⁶

ORIENTACIÓN AL USUARIO: el impacto final debe estar centrado en el usuario, lo cual se logra cuando la administración adopta las medidas correctivas que permiten mejorar el servicio y por ende la satisfacción de la gente.

⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, junio de 2003, Pág. 26

INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA NACIONAL DE CONTROL: las labores de control interno y externo deben ser planificadas con la visión de que existe un sistema Nacional de Control, para coordinar los esfuerzos y evitar duplicaciones.

VALORAR LA IMPORTANCIA DEL PERSONAL: los esfuerzos para lograr mejoras deben concentrarse en los recursos humanos por sobre las innovaciones de estructuras y sistemas, toda vez que estos constituyen solamente un apoyo del cual las personas se valen para lograr los objetivos institucionales

INCORPORACIÓN DE INDICADORES: Para orientar la labor verificadora, sin duda que deberán considerarse ciertos indicadores de gestión que puedan ser posibles de utilizar al determinar planes y programas, como ser: monto de recursos involucrados, sensibilidad del impacto social, riesgo inherente, importancia asignada por la propia administración, costo de oportunidad y otros.

2.1.6. ASPECTOS A VERIFICARSE POR EL CONTROL DE GESTIÓN⁷

LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN, que depende de los máximos responsables de la institución, quienes tienen que crear condiciones, asignar recursos para el logro de metas de calidad, sostener y apoyar sus valores en conducir la organización hacia la excelencia.

⁷ IBIDEM, Págs. 27,28, 29.

VALORES DE LA INSTITUCIÓN, en cuanto a comprobar la vigencia de los principios del servidor público en el quehacer institucional.

GESTIÓN PARA LOGRAR CALIDAD, se refiere a las políticas y prácticas aplicadas para involucrar a las jefaturas de los distintos niveles, profesionales, técnicos y administrativos y a los representantes de los trabajadores en la gestión y supervisión de la calidad.

SATISFACCIÓN DEL USUARIO, que es el conocimiento y habilidad de la institución, para detectar y satisfacer las expectativas y necesidades presentes y futuras del usuario, utilizando las estrategias y planes para mejorar y crear un ambiente que privilegie la necesidad del usuario.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN, corresponde a los esfuerzos que realiza la institución para crear un ambiente que privilegie la participación de los funcionarios, el despliegue de su creatividad, la interacción de cooperación y colaboración en el mejoramiento de los procesos y de la entrega final del servicio.

PLANIFICACIÓN, examinar los procesos de planificación realizados por la institución para definir y lograr los objetivos estratégicos, operativos y financieros que se ha propuesto, según la orientación de las políticas mas generales vigentes. Deberá conocerse la visión, misión, objetivos generales y metas, priorizados por la entidad con el propósito de lograr altos niveles de calidad en el servicio.

RELACIÓN DE LA COMUNIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE, analiza los diversos esfuerzos realizados por la entidad para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos. También se considera la efectividad y transparencia con que la institución informa a la comunidad de sus actividades; para ello se analiza: la información y percepción de la comunidad; y, protección del medio ambiente y protección de los recursos.

RESULTADOS, es la relación con los niveles de calidad y el mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y del análisis de las distintas operaciones del servicio, las mismas que deberían estar contenidas en Indicadores de gestión.

2.1.7. EL CONTROL INTERNO

2.1.7.1. Definición de Control Interno.

Sobre el tema existen distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales. Anotamos a continuación una de ellas.

El Control Interno es “El sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su

patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento⁸”

Se deduce entonces que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa o institución específica. Incluye mucho más que sistema contable. Toda operación lleva implícito el control interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de ella.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento, además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

Este existe por el interés de la propia administración. Ningún administrador desea ver pérdidas o malos actos ocasionados por error o fraude, o a través de decisiones erróneas basadas en informaciones no confiables. Así, el control interno es una herramienta útil mediante la cual la administración

⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957, Pág. 5

logra asegurar, tanto como sea razonable, la conducción ordenada y eficiente de las actividades de la entidad.

2.1.7.2. Medidas para lograr un buen Control Interno.

El sistema de control interno de cada entidad está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, pero existen aspectos generales que deben estar presentes en todos los sistemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Establecer líneas claras de responsabilidad.
- Establecer procedimientos de control para procesar cada tipo de transacción.
- Subdivisión de funciones.
- Realizar auditorías o comprobaciones internas.
- Diseño adecuado de documentos y registros.
- Las computadoras y el control interno.
- El costo del control.

2.1.7.3. Objetivos de un Sistema de Control Interno.

Conocer los objetivos del sistema del control interno resulta importante para poder controlar el funcionamiento de una entidad. De forma rutinaria citaremos cuatro:

- a) Protección de los activos del patrimonio.

- b) Obtención de información adecuada.
- c) Promoción de la eficiencia operativa.
- d) Estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

2.2. EL CONTROL GUBERNAMENTAL

A la Contraloría General del Estado, le corresponde precautelarse a través del control los intereses públicos que la actividad administrativa puede eventualmente comprender y especialmente en cuanto a proteger la integridad del patrimonio público a través del control de la correcta inversión de los recursos estatales.

“La Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera..... Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas y otras subvenciones de carácter público de que dispongan”⁹.

Es decir, el control gubernamental constituye la garantía del buen uso y protección de bienes y recursos públicos.

⁹ CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. Constitución Política de la República del Ecuador, Art. 211. Quito, 2005. Págs. 119, 120.

La Contraloría General del Estado, concibe como su misión, a los deberes, funciones y atribuciones institucionales; por este motivo debe examinar y evaluar la gestión financiera, administrativa y operativa cumplida por las entidades del sector público y sus servidores sin excepción alguna, y del sector no gubernamental que participa en bienes, rentas y otras prerrogativas de carácter público, verificando legalidad, corrección, transparencia, eficiencia y economía en el uso de recursos, pronunciándose sobre la efectividad de los resultados institucionales y estableciendo las responsabilidades inherentes; además, brindar asesoría en la áreas de su competencia”. La facultad de control también la tiene con las entidades de derecho privado exclusivamente de los recursos públicos que ellas dispongan.

Para viabilizar su gestión de control de los bienes, la Contraloría General del Estado se ha fijado políticas entendidas como orientaciones de carácter general que guían la gestión institucional. Además, objetivos, entendidos como los propósitos, los productos institucionales que se desee alcanzar, expresados como productos cuantificables, medibles en su calidad y tiempos para obtenerlos.

El control lo realiza a través de la auditoría gubernamental, lo que constituye un elemento esencial de apoyo a la gerencia pública moderna, que aporta sustantivamente con base en sus opiniones y recomendaciones, a una oportuna y adecuada toma de decisiones; y a su vez contribuye a la óptima utilización de los recursos para garantizar una gestión eficaz en las entidades públicas.

2.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

2.3.1. BASES CONCEPTUALES

2.3.1.1. CONCEPTO DE AUDITORIA

La auditoria constituye el “examen Metódico de una situación relativa a un producto, proceso u organización, en materia de calidad realizado en cooperación con los interesados para verificar la concordancia de la realidad con lo preestablecido y la adecuación al objetivo buscado”¹⁰.

“La auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”¹¹

Los conceptos hablan de un examen metódico, es decir planificado, ordenado, organizado, detallado, en el cumplimiento de las gestiones institucionales, en el presente caso de las autoridades de una entidad educativa fiscal como lo es el Colegio “Doctor Benjamín Carrión” , para verificar la concordancia que debe existir entre la realidad actual, con lo planificado.

¹⁰ LÓPEZ, A. Curso de Auditoria. Buenos Aires, Argentina, Cuarta edición 1974, pág. 19

¹¹ IBIDEM, Pag. 20

2.3.1.2. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoria de gestión, “es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio – económico derivado de sus actividades”¹².

3.3.1.3. PROPÓSITOS, OBJETIVOS, ALCANCE Y ENFOQUE¹³

Entre los propósitos se tiene:

- ✓ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

¹² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, junio de 2003, Pág. 36

¹³ Ibidem, Págs. 36, 37.

- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencia o prácticas antieconómicas.

Entre los objetivos principales se tiene:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población.

En cuanto al alcance, la Auditoría de Gestión puede abarcar a toda la entidad o a parte de ella. Esta auditoría examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.

- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o su operación al costo mínimo posible, sin desperdicio innecesario; así como, de eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- f) Control de legalidad., del fraude y de la forma como se protegen los recursos.

Finalmente, La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia y una Auditoría de tipo Gerencial – Operativo y de Resultados.

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

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial – Operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y organizaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

2.3.1.3. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.3.1.3.1. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

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

AUDITORES

De éste grupo, entre los más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

ESPECIALISTAS

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la institución objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con toda la imparcialidad del caso.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios que van a intervenir, se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría de las entidades, los especialistas podrían participar en todas las fases, incluso en la Fase de Planificación.

2.4. RIESGOS

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

La auditoria debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

“Los servicios de Auditoría comprenden la evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores, para proporcionar una conclusión independiente que permita calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización a la cual pertenecen”¹⁴.

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de Auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

¹⁴ ALVIN, Arens. Auditoría Integral. 1995. Editorial Mc Graw Hill. México, pág.28

El mismo autor citado, manifiesta que:

“Riesgo de Control: Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

Riesgo de Detección: Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

Riesgo Inherente: Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno”¹⁵

Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la Auditoria no está exenta de este concepto.

En cada Subproceso, como suele llamársele igualmente a las etapas de la misma, el auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos que se definen para el control Interno. El auditor reduce el riesgo de auditoria a un nivel bajo aceptable, mediante el diseño y el desempeño de procedimientos

¹⁵ IBIDEM

de auditoria para obtener evidencia de auditoria suficiente y apropiada con el fin de ser capaz de obtener conclusiones razonables sobre las cuales basar una opinión o conclusión.

2.5. EVIDENCIAS

Se define a la evidencia como “Conocimiento indudable, certeza absoluta de una cosa abstracta o concreta”. No obstante esta definición cambia cuando hablamos de evidencia en el campo de la auditoria pues aquí nos encontramos con una definición distinta ya que se define como evidencia de auditoria “al conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustenta las conclusiones del auditor, es decir toda la información específica obtenida durante la labor de auditoria a través de la observación, inspección, entrevistas y examen de los registros”¹⁶

Es de todos conocido que la evidencia es la base fundamental de una auditoria, ya que las conclusiones y las recomendaciones que se comuniquen en el informe de están basadas en la evidencia. Consecuentemente, los auditores deben pensar cuidadosamente sobre la naturaleza y cantidad de la evidencia recogida. Para lo cual es importante tener presente los atributos de la evidencia.

¹⁶ CABANELLAS, Guillermo Diccionario de Derecho Usual. Reproducción para el alumno. Universidad Nacional de Loja, 2006, pág. 64

El auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y pertinente a través de la aplicación de procedimientos de auditoría (pruebas de cumplimiento y sustantivas de detalle) que le permitan sustentar sus opiniones, comentarios, conclusiones, y recomendaciones sobre una base objetiva.

Con lo expuesto vemos como el tema de la evidencia es fundamental en la auditoria pues la opiniones, comentarios, conclusiones y recomendaciones del auditor descansa en ella, por lo que llegamos a la conclusión que no se puede concebir un proceso de auditoria sin la existencia de la evidencia pero tampoco se puede concebir una auditoria como la acumulación de distintas clases de evidencia sin un orden lógico.

2.5.1. Clases de evidencia

En la bibliografía sobre auditoria encontramos las siguientes Clases de evidencias: evidencia física, evidencia testimonial, evidencia documental y evidencia analítica.

Evidencia Física

Se obtiene la evidencia física por medio de una inspección u observación directa de:

- Las actividades ejecutadas por las personas.

- Los documentos y registros.
- Hechos relacionados con el objetivo del examen.

Evidencia testimonial

La evidencia testimonial es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas.

Las declaraciones de los funcionarios de la entidad son fuentes valiosas de información (Explicaciones, justificaciones, líneas de razonamiento e intenciones), para proporcionar guías que no serán fáciles de obtener a través de una prueba independiente de auditoría.

Evidencia documental

La forma más común de evidencia en la auditoría consiste de documentos clasificados como: Externos - aquellos que se originan fuera de la entidad (por ejemplo,– facturas de vendedores y correspondencia que se recibe), Internos - aquellos que se originan dentro de la entidad (por ejemplo,– registros contables, correspondencia que se envía, guías de recepción y comunicación interna).

Evidencia Analítica

Se obtiene la evidencia analítica al analizar o verificar la información. La evidencia analítica puede originarse como resultados de: comparaciones con normas prescritas, operaciones anteriores, otras operaciones, transacciones o rendimiento, leyes o reglamentos, decisiones legales, raciocinio, análisis de la información decidida en sus componentes.

El juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia le orienta y facilita el análisis.

2.6. TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS

Existe una serie de técnicas de investigación que el Auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. Es decir, las Técnicas son las herramientas de trabajo del Auditor, y los Procedimientos son la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio en particular.

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

recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditoría.

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Se describirá brevemente algunas de las técnicas señaladas:

OBSERVACIÓN.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1. Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

- RASTREO.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- INDAGACIÓN.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- ENTREVISTA.-** A funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- ENCUESTA.-** Encuesta realizada directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada, información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser tabulados. Fase: 3 Ejecución.

- ANÁLISIS.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.
- COMPROBACIÓN.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- INSPECCIÓN.-** Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fases: 3 Ejecución¹⁷.

¹⁷ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, junio de 2003, Pág. 67-70

2.7. PRUEBAS

Las pruebas “Consisten en simplificar la labor total de medición, evaluación o verificación, mediante la selección de muestras que a juicio del auditor, sean representativas de todas las operaciones realizadas por la institución, unidad administrativa, programa o actividad examinada”¹⁸

Se puede utilizar el cálculo de probabilidades, para determinar cuál debe ser el tamaño de la muestra o el auditor puede efectuar dicha determinación sobre la base de su juicio profesional.

2.7.1. MUESTREO EN LA AUDITORÍA

Los procedimientos de auditoría no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunas de ellas; este conjunto de operaciones constituyen una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

¹⁸ COOK, John W. Auditoría. Tercera edición. México 1987. Editorial Mc Graw Hill, pág. 21

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluyen en los registros y controles.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo:

DE APRECIACIÓN O NO ESTADÍSTICOS.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

ESTADÍSTICO.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; prevé al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a: **1.** Diseñar una muestra eficiente; **2.** Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y, **3.** Evaluar los resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

2.8. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo “son el conjunto de documentos en los que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas y la descripción de las mismas, es decir, son todos los documentos que respaldan al informe del auditor, recibidos por terceros, por la entidad y elaborados por el auditor”¹⁹.

Es decir, son el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

¹⁹ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Auditoría Operacional de la Administración de Recursos Humanos. 1995, Pág. 40

Los objetivos de los papeles de trabajo son entre otros:

- ✓ Respaldo el contenido del informe preparado por el auditor.
- ✓ Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.
- ✓ Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- ✓ Acumular evidencia, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero – administrativo de la entidad.
- ✓ Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- ✓ Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- ✓ Servir como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

2.9. INDICADORES EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

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

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

Ejemplo: Total de estudiantes matriculados en el Colegio X durante el año académico 2005-2006

2.9.1. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

- a) Cuantitativos y Cualitativos
- b) De uso Universal
- c) Globales, Funcionales y Específicos.

CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, los que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y la oportunidad del entorno

organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de organización.

DE USO UNIVERSAL

Los indicadores de gestión universal, son conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.

GLOBALES, FUNCIONALES Y ESPECÍFICOS

Para evaluar adecuadamente la gestión del todo (sector público), en forma global, y de cada una de los componentes llamados “Entidades Públicas” es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

a) INDICADORES GLOBALES:

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

- ✓ Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.

- ✓ Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- ✓ Costos de la prestación de servicios otorgados.

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

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

b) Indicadores específicos:

Se refieren básicamente a los mismos aspectos señalados para los indicadores globales, sin embargo, a diferencia de éstos, los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular. Ejemplo Programas de capacitación ejecutados / programas planificados.

2.10. FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN²⁰

2.10.1. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.-

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada

²⁰ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, junio de 2003.

planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

ACTIVIDADES

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

- b) Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - La actividad principal
 - La situación financiera, la producción, la estructura organizativa u funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

 - De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

- c) determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán con posterioridad compararlos con los resultados reales de sus operaciones y determinar

si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

- d) Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
- e) Evaluación de la Estructura de control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

2.10.2. FASE II: PLANIFICACIÓN

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los

responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

ACTIVIDADES

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

- b) Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzo adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de las siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y, después de a evaluación

tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registros e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y, De Detección (procedimientos de auditorías no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para: planificar la auditoria de gestión y preparar un informe sobre el control interno.

- c) A base de las fases 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo, preparará un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

- d) Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse.

PRODUCTOS:

- ✓ Memorando de Planificación

- ✓ Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

2.10.3. FASE III: EJECUCIÓN

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

ACTIVIDADES

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficacia, eficiencia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales,

publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos por casa componente examinado, expresados en los comentarios.
- d) Definir la estructura del informe de auditorías, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones

PRODUCTOS

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

2.10.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y también contendrá los hallazgos positivos; en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento de con su efecto económico, y las causas y

condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

ACTIVIDADES

- a) Redacción del informe final de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

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

PRODUCTOS

- ✓ Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- ✓ Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

2.11. DETERMINACIÓN Y TRÁMITE DE RESPONSABILIDADES

Al igual que en la auditoría gubernamental tradicional, en la auditoría de gestión se debe preparar el memorando de antecedentes, documento mediante el cual las unidades de auditoría comunican a la Dirección de Responsabilidades los hechos que podrían dar lugar al establecimiento de responsabilidades.

En la auditoría de gestión se debe cuantificar los daños materiales y perjuicios económicos causados para el establecimiento de responsabilidades que permita al Estado y sus instituciones a resarcirse mediante la reparación o recuperación de los activos, así como la cuantificación y reparación de las ineficiencias, prácticas antieconómicas y desperdicio de recursos.

2.11.1. BASES DOCTRINARIAS Y FUNDAMENTOS JURÍDICOS

“La Contraloría General del Estado tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, y hará el seguimiento permanente y oportuno para asegurar el cumplimiento de las disposiciones y controles.- los funcionarios que en ejercicio indebido de las facultades de control, causen daños y perjuicios al interés público o a terceros, serán civil y penalmente responsables”²¹

²¹ CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. Constitución Política de la República del Ecuador. Quito 2005. Págs120.

Las responsabilidades tienen fundamento en los Arts. 119, 120, 121 y 212 de la Constitución Política de la República del Ecuador, los cuales contemplan los siguientes principios básicos:

Las instituciones del Estado, sus organismos y dependencias y los funcionarios públicos no podrán ejercer otras atribuciones que las consignadas en la Constitución y en la Ley.

No habrá dignatario, autoridad, funcionario, ni servidor público exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones. El ejercicio de dignidades y funciones públicas constituye un servicio a la colectividad, que exige capacidad, honestidad y eficiencia.

2.11.2. TIPO DE RESPONSABILIDADES Y SU TRÁMITE ADMINISTRATIVO

a) Responsabilidad Administrativa.

Esta responsabilidad la establece el Art. 340 de la LOAFYC, y radica en la inobservancia, violación o incumplimiento de las disposiciones legales, atribuciones y deberes que compete a los servidores en razón de sus funciones específicas. Este tipo de responsabilidad requiere del informe de auditoría o examen especial, el memorando de antecedentes y los papeles de trabajo, soportes objetivos de los hechos sancionables.

La Responsabilidad Administrativa se concreta en dos tipos de sanciones: La multa como sanción pecuniaria; y, la destitución del cargo del servidor.

Las decisiones que imponen sanciones, son definitivas y no existe recurso alguno en la vía administrativa, pero podrán ser impugnadas en la vía jurisdiccional ante el correspondiente Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo.

b) Responsabilidad Civil Culposa

La establece el Art. 341 de la LOAFYC, y se fundamenta en el perjuicio causado a la entidad, por la acción o la omisión en la que han incurrido los servidores públicos o terceros involucrados, y surge en base del estudio del movimiento financiero o del proceso de contratación y ejecución de estudios o proyectos de obras públicas.

El establecimiento de esta responsabilidad es privativo de la Contraloría General del Estado y se traduce en glosas y órdenes de reintegro, por perjuicio económico a la entidad.

El principio jurídico sustantivo de la **glosa** es el egreso injustificado, una actuación ilícita culposa, que origina el perjuicio económico y un agente imputable. Para el establecimiento deberá probarse suficientemente el perjuicio económico o disminución del patrimonio de la entidad.

El procedimiento administrativo para el trámite se resume así:

En el departamento de determinación se emite los resultados y oficio

resumen que se remite a la Secretaría de Responsabilidades, para que notifique las glosas.

Los oficios de glosas son notificados al sujeto de responsabilidad, para que conteste con las pruebas de descargo dentro del plazo de 60 días.

En el departamento de resoluciones se receipta los justificativos de las glosas notificadas, luego de cuyo estudio se elabora las Resoluciones, y se envía a la Secretaría de Responsabilidades para que sean notificadas las personas.

En el departamento de revisión de la DIRES se efectúa el estudio correspondiente, y luego se deniega o se acepta el recurso, notificando al interesado con la resolución.

La **Orden de Reintegro**, es el requerimiento de pago inmediato que realiza el Contralor General por un desembolso indebido de recursos financieros, como pago u otro concepto, efectuados sin fundamento legal ni contractual y por error cuando se entrega una cantidad de dinero en exceso a una persona distinta del acreedor. En esta orden se declara responsable principal y subsidiario.

La formulación y tramitación del oficio de la orden de reintegro, estará a cargo de la Dirección de Responsabilidades, para lo cual no requiere que haya precedido el estudio del movimiento financiero, ni la presentación previa del examen practicado.

Si el responsable fuere servidor de la entidad o acreedor por otros conceptos el resarcimiento se podrá hacer mediante la retención de remuneraciones y la compensación o confusión de créditos, respectivamente.

c) Indicios de Responsabilidad Penal.

El indicio de responsabilidad penal tiene como fundamento el dolo, esto es, el deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro, originando de esta manera un delito.

El indicio de responsabilidad penal, además de originar la acción penal correspondiente, da lugar a la indemnización del perjuicio económico causado y al establecimiento de responsabilidades administrativas.

El origen de la responsabilidad penal es el delito, entre los cuales tenemos el peculado en el sector público, que constituye el abuso, la sustracción de fondos públicos, por parte de quien está encargado de su custodia.

La Contraloría General del Estado, en materia de responsabilidad penal, únicamente establece indicios; corresponde al Juez Penal como autoridad competente, el establecer de manera definitiva este tipo de responsabilidad.

En cuanto al trámite de esta responsabilidad, el organismo de control remite el informe parcial de auditoría o el acta con la respectiva documentación de respaldo al Ministerio Público, para que éste a su vez analice y de estimar pertinente, presente la excitativa al juez penal competente.

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. BREVE CARACTERIZACIÓN DEL COLEGIO “BENJAMÍN CARRIÓN”

El Colegio “Doctor Benjamín Carrión”, fue creado mediante Acuerdo ministerial Nro. 57829 del 29 de septiembre de 1987, publicado en el Registro Oficial Nro. 798 del 26 de octubre de 1987. Inicia su labor administrativa y académica en el año lectivo 1988-1989, como centro educativo de nivel medio, está ubicado en el sector sur occidental de la ciudad de Loja. Barrio Tebaida Baja de la parroquia urbana Sucre, cantón Loja. Cuenta al momento con la oferta educativa de educación básica terminal (octavo, noveno y décimo año), y los bachilleratos en Ciencias: Físico-Matemática, Químico-Biológicas, y, Ciencias Sociales.

El Colegio, está constituido por autoridades, personal docente, administrativo y de servicio, su actual rectora es la Lcda. Nora Salazar Ludeña, institución que funciona acatando lo que estipula la Ley Orgánica de Educación, Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio y otras normas de carácter educativo.

El Colegio en mención cuenta con una sección nocturna, con los tres bachilleratos indicados. El número de profesores es de 19, cuenta además con personal administrativo conformado por 5 personas: una Inspectora administrativa, una bibliotecaria, la colectora, el secretario y un auxiliar de servicios.

El número de estudiantes matriculados en los tres bachilleratos es de 181, y proceden de los barrios: Tebaida Baja, San Pedro, Daniel Álvarez Burneo, Héroes del Cenepa, Época, Pedestal, La Argelia, Las Peñas, Los Geranios, Zamora Huaico, entre otros; y, por ser un establecimiento de educación nocturna, el 75% de los estudiantes trabajan durante el día

Se trata de una institución de carácter fiscal, no cuenta con local propio, por lo que arrienda un edificio para la parte administrativa, mientras que la docencia la realizan en el local de la escuela “Alonso de Mercadillo”, ubicada en el mismo sector.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

La investigación realizada es de carácter social educativa, cuyo paradigma es el análisis crítico de un problema relacionado con la educación, que es la aplicación de una auditoría con incidencia en la gestión administrativa en el colegio “Benjamín Carrión”

En la ejecución de la investigación, se utilizó los siguientes métodos, técnicas y procedimientos:

En cuanto a los métodos, en primer lugar se utilizó el **MÉTODO CIENTÍFICO**, en la secuencia de los siguientes pasos: **Observación**, de la realidad concreta en torno a la gestión realizada por las autoridades del colegio “Dr. Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, con la finalidad de ubicar, seleccionar o descubrir el problema objeto de la investigación;

Documentación y definición del problema, que consistió en primer lugar, en el estudio teórico acerca de la auditoría de gestión en las instituciones públicas del país, como el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, para obtener información de conocimientos científicos relacionándolos con la realidad concreta de la entidad educativa motivo de la investigación, lo cual permitió el enunciado del problema del ¿Por qué no se ha realizado una auditoría de gestión al colegio “Dr. Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja; **Señalamiento y prueba de la hipótesis**, misma que conllevó a la búsqueda de solución al problema indicado, al señalar que “ La aplicación de la auditoría al colegio “Doctor Benjamín Carrión”, optimizará sustancialmente el desarrollo de la gestión institucional para fortalecer los servicios educativos de calidad”. Hipótesis que efectivamente fue verificada, luego de ser sometida a prueba con los resultados de la investigación de campo; y, finalmente, **el establecimiento de las conclusiones**, de la investigación realizada, generalizando los resultados para enriquecer los conocimientos.

EL MÉTODO INDUCTIVO.- Este método analítico-sintético utilizado en la investigación, partió de la observación y estudio de diferentes componentes y subcomponentes de la gestión realizada en la entidad educativa investigada durante el periodo analizado; luego, se procedió a realizar la investigación de campo, o experimentación, para llegar a la verificación de la hipótesis con los resultados obtenidos; a continuación se llegó a la comparación de los resultados obtenidos en la investigación con los parámetros ideales en cuanto a gestión institucional. Finalmente, se

estableció conclusiones, en donde se demostró que existen deficiencias en muchos aspectos relacionados con la gestión del colegio investigado.

EL MÉTODO DEDUCTIVO.- Este método sintético analítico facilitó el análisis de los conceptos generales sobre la auditoría de gestión, durante la estructuración del marco teórico, así como la evaluación general de las gestiones institucionales; todo lo cual conllevó a establecer las conclusiones particulares respecto de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de la institución investigada.

EL MÉTODO ANALÍTICO.- Este método fue utilizado en el análisis de los resultados de cada uno de los componentes y subcomponentes de la gestión administrativa en el colegio.

EL MÉTODO MATEMÁTICO Y ESTADÍSTICO.- Con el concurso de este método se facilitó la cuantificación de los resultados de los diferentes componentes y subcomponentes de la gestión.

Los datos referentes a la población se obtuvieron directamente de la secretaría del colegio “Doctor Benjamín Carrión”, y son los siguientes: 19 profesores del plantel, 5 integrantes del personal administrativo y 181 estudiantes.

Como muestra se tomó la siguiente:

NÓMINA	NÚMERO	DIGNIDAD
AUTORIDADES:	1	RECTORA
	1	VICERRECTOR
	1	INSPECTOR
	5	VOCALES H.C.D.
PERSONAL ADMINISTRATIVO	1	SECRETARIO
	1	COLECTORA
ESTUDIANTES	181	TODAS LAS ESPECIALIDADES
TOTAL	191	

A las autoridades y personal administrativo se aplicó la entrevista estructurada para conocer diferentes aspectos relacionados con las funciones que cumplen, tanto académicas como administrativas; y a los estudiantes, se observó el rendimiento estudiantil promedio durante al año académico 2006-2007

En cuanto a las técnicas, se utilizó las siguientes:

OBSERVACIÓN DIRECTA.- Esta técnica se utilizó para observar en forma directa y dinámica todo tipo de información que hace relación con la gestión institucional, para luego proceder al registro de la misma.

ENTREVISTA ESTRUCTURADA.- Técnica aplicada con el acercamiento directo de la investigadora hacia los actores de la gestión institucional, lo que permitió obtener importante y valiosa información.

EL FICHAJE.- Como técnica, se utilizó para obtener la información bibliográfica con la finalidad de estructurar el marco teórico de la investigación, principalmente.

En lo que respecta a los procedimientos se tiene:

Para la estructuración del marco teórico de la investigación, se acudió a obtener información en diferentes bibliotecas de la ciudad de Loja, así como de la Red Internet, registrando la misma en fichas bibliográficas.

Durante la investigación de campo, es decir en el proceso de realización de la auditoría de gestión, se utilizó las hojas de apuntes para la redacción del informe, en relación a: contenido, carta del informe, información introductoria, comentarios sobre hallazgos y síntesis.

Las autoridades y personal administrativo principalmente, que laboran en el Colegio "Dr. Benjamín Carrión", se constituyeron en el eje fundamental para la obtención de información referente a: organización institucional, reglamentación existente, planificación institucional anual, presupuesto y su aplicación, control de asistencia de docentes y estudiantes, rendimiento estudiantil, etc.

Obtenidos los resultados, éstos fueron comunicados en borrador a las autoridades del plantel educativo investigado mediante la entrega personal del mismo a la Rectora de la entidad.

3. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS

Las variables derivadas de la hipótesis formulada fueron: La aplicación de la auditoría de gestión al colegio y el Desarrollo de la gestión institucional.

De las variables mencionadas, se pudo establecer los indicadores correspondientes, que orientaron la construcción de los instrumentos y la aplicación de la metodología; con lo cual se obtuvieron los resultados de la investigación.

4. PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA A AUTORIDADES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO

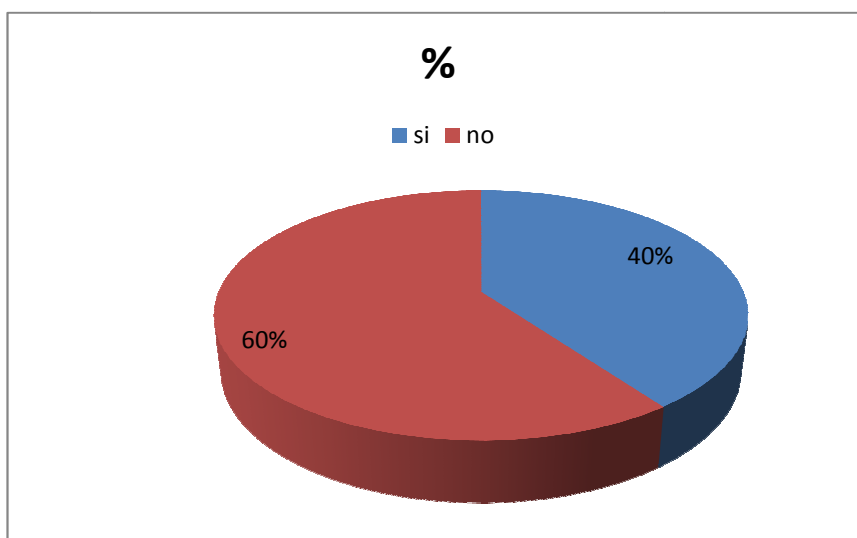
1. ¿Conoce usted si el colegio cuenta con una planificación institucional que le permita un ordenado funcionamiento del mismo?

CUADRO Nro. 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevista a autoridades y personal administrativo

ELABORACIÓN: La investigadora



El 60% de autoridades y personal administrativo del colegio “Dr. Benjamín Carrión”, manifiestan desconocer la existencia de una planificación institucional que le permita un ordenado funcionamiento del mismo; en tanto que el 40% de ellos expresan que dicho colegio si cuenta con planificación institucional.

Como se puede apreciar, la mayoría de los encuestados se pronuncian en el sentido de que desconocen la existencia de una planificación institucional, lo cual en realidad es preocupante, toda vez que la planificación en toda entidad es indispensable para el ordenado funcionamiento y proyección de las actividades que le competen. De la observación realizada en la investigación se pudo apreciar que el Colegio si cuenta con un Proyecto Educativo Institucional proyectado para el quinquenio 2007-2012, pero del análisis del mismo se pudo detectar que es incompleto, es decir falta planificación en aspectos como: selección y reclutamiento de personal, capacitación del recurso humano, evaluación del trabajo docente, etc.

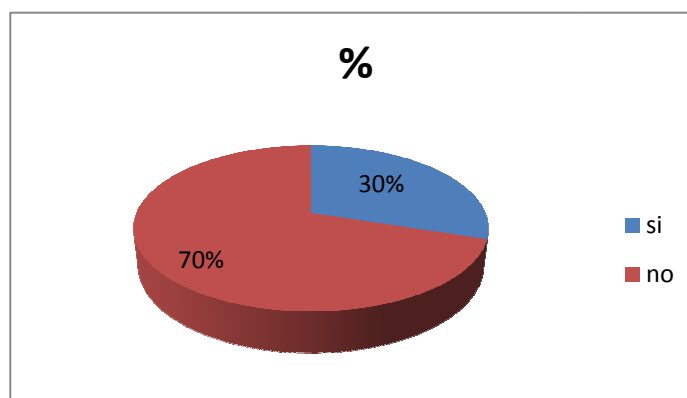
2. ¿Conoce usted si el Colegio cuenta con una planificación a corto y mediano plazo para la selección y reclutamiento del personal docente y administrativo?

CUADRO Nro. 2

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	30
NO	7	70
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevista a autoridades y personal administrativo

ELABORACIÓN: La investigadora



De los datos que presenta el cuadro anterior, se encuentra que el 70% de los encuestados manifiestan que el Colegio no cuenta con una planificación a corto y mediano plazo para la selección y reclutamiento del personal docente y administrativo; mientras que el 30% de ellos expresan que la entidad educativa si cuenta con dicha planificación.

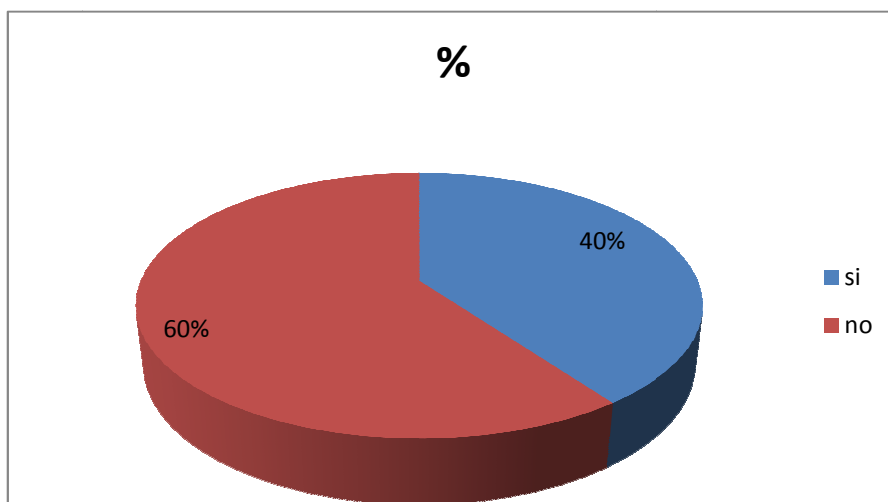
Lo expresado por la mayoría de los encuestados, concuerda con lo observado directamente por la investigadora, es decir, no se encontró un plan de previsión de personal a mediano y largo plazo sustentado con un análisis de proyecciones de crecimiento institucional; lo que si se pudo detectar es que la planificación para la selección y reclutamiento de personal es de tipo anual, ya que consta en el POA, para solventar necesidades de docentes principalmente, las mismas que no son atendidas por las autoridades educativas provinciales no obstante los pedidos e inclusión en las proformas presupuestarias que anualmente formulan las autoridades del Colegio.

3. ¿El Colegio cuenta con un adecuado sistema de control de asistencia y de evaluación de desempeño del recurso humano?

CUADRO Nro. 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40
NO	6	60
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevista a autoridades y personal administrativo
ELABORACIÓN: La investigadora



El 60% de los encuestados se pronuncian en el sentido de que el Colegio no cuenta con un adecuado sistema de control de asistencia y de evaluación del desempeño del recurso humano; en tanto que el 40% de ellos responden que si se cuenta con dicho sistema de control.

El pronunciamiento de la mayoría de autoridades y personal administrativo, coincide con lo observado directamente; pues, el Inspector General del Colegio es el encargado del registro y control de la asistencia del personal docente y administrativo, manteniendo para el efecto cada servidor una carpeta en la que consta información acerca de: asistencia, vacaciones, licencias, permisos, faltas, atrasos, multas, entre otras; pero, no se encontró un sistema de evaluación del recurso humano, esto es, en la actividad académica y en la administrativa, por lo que tampoco se evidenció expedientes de personal por cualquier aplicación de procedimientos de evaluación.

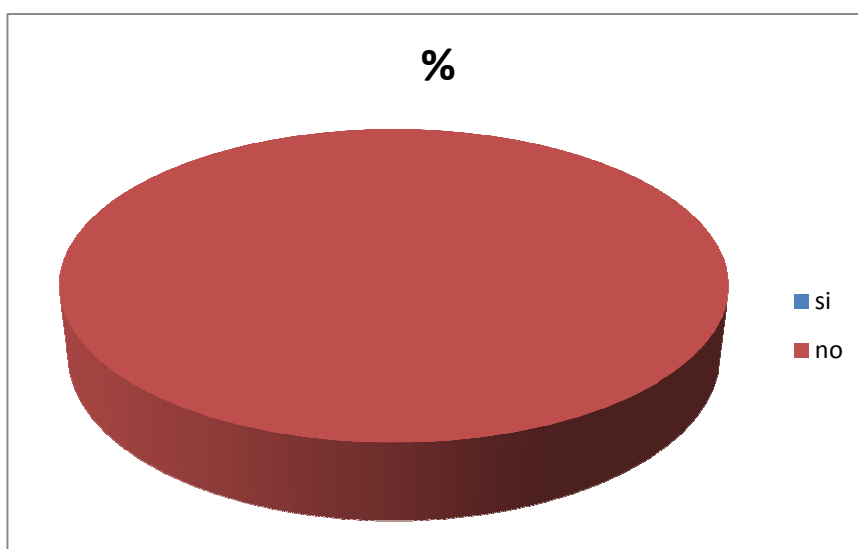
4. ¿Sabe usted si el colegio cuenta con un plan anual de capacitación del recurso humano?

CUADRO Nro. 4

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevista a autoridades y personal administrativo

ELABORACIÓN: La investigadora



El 100% de los encuestados manifiestan que el Colegio “Dr. Benjamín Carrión” no cuenta con un plan anual de capacitación del personal docente y administrativo; en los documentos revisados se encontró que la capacitación únicamente es enunciada como una actividad a desarrollarse, pero no contempla un detalle de cuantos cursos, cuáles cursos o eventos, el cronograma y la previsión económica para su cumplimiento. En la práctica, durante todo el año 2007 no se efectuó ningún curso de capacitación por iniciativa de la entidad educativa.

La falta de capacitación es una falencia grave en una entidad educativa, ya que el personal docente particularmente requiere actualizar conocimientos en forma permanente para ponerse a tono con el avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología.

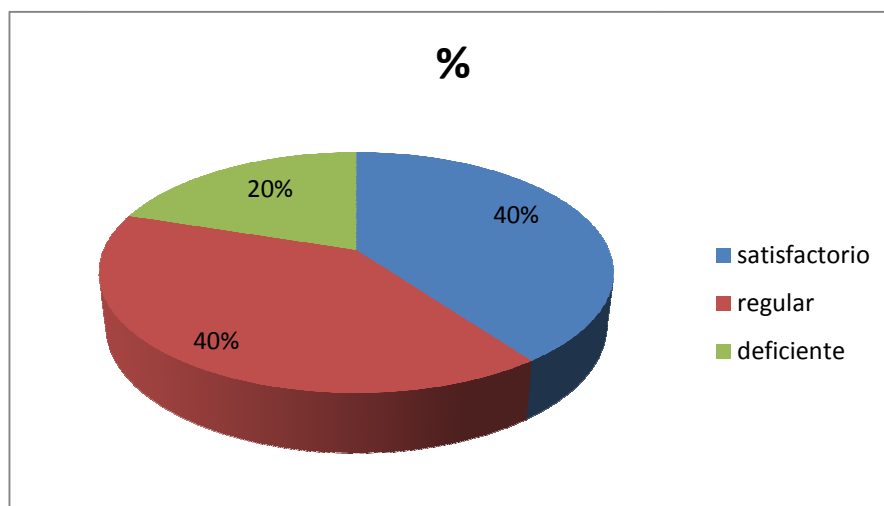
5. A su juicio ¿el rendimiento estudiantil en términos de calificaciones de los alumnos es?:

CUADRO Nro. 5

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfactorio	4	40
Regular	4	40
Deficiente	2	20
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevista a autoridades y personal administrativo

ELABORACIÓN: La investigadora



El 40% de los encuestados expresan que el rendimiento estudiantil en términos de calificaciones es satisfactorio; otro 40% se pronuncian en el sentido de que dicho rendimiento es regular; y, un 20% manifiestan que el rendimiento es deficiente.

Como se puede deducir, la mayoría de los alumnos a juicio de los entrevistados, manifiestan que el rendimiento escolar está entre regular y deficiente, lo que también coincide con lo observado en los registros de calificaciones por parte de la investigadora, en donde se encontró que dicho rendimiento llega al 77%, mostrando por tanto falencias en el proceso enseñanza aprendizaje, lo cual debe ser tomado en cuenta por parte de las autoridades del plantel al momento de hacer una evaluación del rendimiento escolar, para que se tome los correctivos del caso.

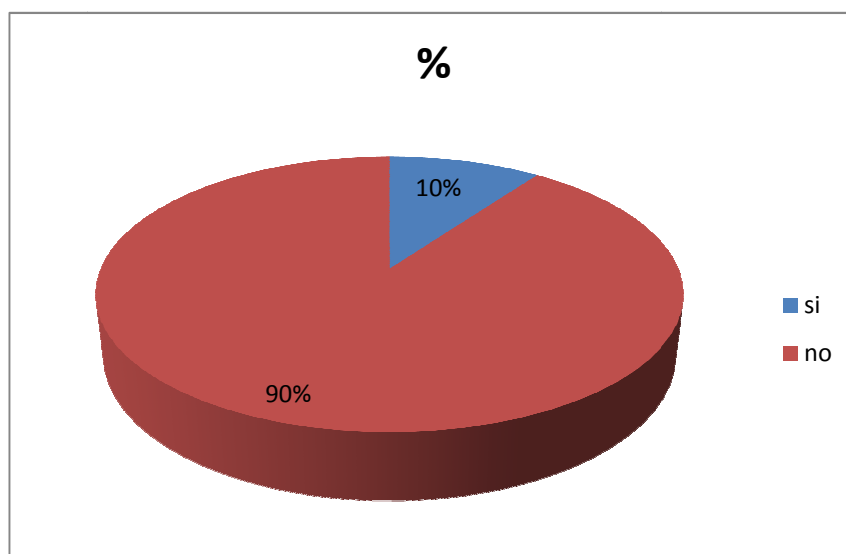
6. ¿El presupuesto con el que cuenta el Colegio, permite satisfacer las necesidades institucionales?

CUADRO Nro. 6

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10
NO	9	90
TOTAL	10	100

FUENTE: Entrevista a autoridades y personal administrativo

ELABORACIÓN: La investigadora



Para el 90% de las autoridades y personal administrativo del colegio, el presupuesto con el que cuenta la institución no permite satisfacer las necesidades; y tan solo el 10% de ellos manifiestan que el presupuesto si satisface dichas necesidades.

El presupuesto del colegio “Benjamín Carrión” proviene en su totalidad del Presupuesto General del Estado; esto ocurre, por mandato constitucional y legal en tratándose de una entidad educativa de carácter fiscal. La institución no genera ingresos propios, ya sea por falta de gestión ante otras entidades del sector público o privado de la provincia y el país, o por concepto de tasas internas, es decir generadas por padres de familia, profesores y estudiantes.

5. “APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL COLEGIO NOCTURNO MIXTO “DOCTOR BENJAMÍN CARRIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN Y PROVINCIA DE LOJA, CORRESPONDIENTE AL PERIODO ACADÉMICO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2007”

ORDEN DE TRABAJO N° 1

OFICIO Nro. 001 C.C.A.H.H

Loja, julio 09 de 2008

Señora:

Maritza del Rocío Jaramillo

EGRESADA DE DE LA ESPECIALIZACIÓN DE CONTABILIDAD Y COMPUTACIÓN

Ciudad.

De mi consideración:

En cumplimiento de las atribuciones que me confiere la reglamentación interna de la institución, autorizo a usted en su condición de jefe de equipo, para que proceda a realizar la Auditoría de Gestión al Colegio Nocturno “Dr. Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, en el periodo comprendido entre el primero de enero y el 31 de Diciembre del 2007.

Los objetivos de la auditoria se dirigirán a:

Objetivo General.-

Analizar la gestión realizada en el Colegio “Dr. Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja durante todo el año calendario 2007, con la finalidad de mejorar las actividades administrativas de la entidad, para brindar servicio educativo de calidad a los usuarios.

Objetivos Específicos por cada uno de los componentes:

- Conocer y evaluar la planificación para la selección, desempeño, capacitación evaluación y funciones que cumple el recurso humano del colegio, a efectos de optimizar el accionar del mismo.
- Analizar el presupuesto de la institución, sus componentes y financiamiento, con el fin de recomendar acciones para su mejor aprovechamiento

El equipo de trabajo estará conformado así:

Supervisor: Lic. Francisco Izurieta.

Jefe de equipo y operativo: Sra. Maritza Jaramillo

El tiempo estimado será de 90 días.

Los resultados del trabajo se darán a conocer mediante informe, y de existir desviaciones importantes se comunicará a las autoridades institucionales correspondientes.

Atentamente,

Lic. Francisco Izurieta

DIRECTOR DE TESIS

Loja, julio 14 de 2008

Doctora:

Nora Salazar Ludeña

RECTORA DEL COLEGIO “DR. BENJAMÍN CARRIÓN”

Ciudad.

De mi consideración:

Por medio de la presente es grato dirigirme a su digna autoridad con la finalidad de hacerle extensivo un cordial saludo de respeto y consideración, y a la vez poner en su conocimiento que a partir del día de hoy 03 de julio de 2008, se dará inicio al Examen de Auditoría de Gestión al establecimiento que usted muy acertadamente dirige, el mismo que comprende el periodo desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2007, actividad que se cumplirá con base en lo dispuesto en la Orden de Trabajo N° 001; para lo cual solicitamos se digne autorizar a quienes corresponda se me conceda el material e información tales como: Leyes y Reglamentos Internos, Proyecto Educativo Institucional, Planificación Curricular, Hojas de Control de Asistencia del Personal Docente y Administrativo, Registros de Rendimiento Estudiantil, Presupuesto de la Institución del año 2007, así como también datos generales de la entidad.

Particular que pongo a su conocimiento para los fines consiguientes con el anhelo de que me brinden la colaboración necesaria a efecto de cumplir con el objetivo del examen. Desde ya le antelo mis eternos agradecimientos.

Atentamente,

Maritza Jaramillo

JEFE DE EQUIPO

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

1. EVALUACIÓN PRELIMINAR DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COLEGIO "DR. BENJAMÍN CARRIÓN"

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE 2007

CUESTIONARIO

No.	PREGUNTAS	PREGUNTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1.	<p>Los fines y las actividades principales de la entidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestación del servicio de educación? - Investigación? - Vinculación con padres de familia y comunidad? <p>En hojas adicionales describa los fines y actividades</p>	X	X		
2.	<p>En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?</p> <p>En caso afirmativo indique:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de aprobación del documento 	X			

	<ul style="list-style-type: none"> - Periodo de vigencia - A quienes se divulgó 				
3.	<p>En la institución se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La visión? - La misión? - Los objetivos? - Las políticas? - Las metas? <p>En caso afirmativo, en hojas adicionales describa.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	X		
4.	<p>La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, con parámetros e indicadores de gestión?</p> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto</p>		X		
5.	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que el servicio de educación prestado satisface la necesidad del usuario se realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comparación de servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? - Comparación del servicio con especificaciones o estándares reconocidos? 		X	X	

	- Encuestas o cuestionarios? En caso afirmativo obtenga documentación al respecto.		X		
6.	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: - Planes operativos? - Informe de actividades en cumplimiento de objetivos? - Planes direccionales y estratégicos?	X X	X		
7.	En la institución se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la institución; y determinadas las acciones para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de la segundas? En caso afirmativo, descríbala y obtenga documentación	X			

1.1. FINES Y ACTIVIDADES

1.1.1. PRESTACIÓN DE SERVICIO EDUCATIVO

El Colegio “Dr. Benjamín Carrión” tiene como principal finalidad, la prestación del servicio educativo en los niveles de Educación básica y de bachillerato, es decir: octavo al décimo años de básica y desde el primer al tercer año de bachillerato en desde el Cuenta al momento con la oferta educativa de la educación básica terminal (octavo, noveno y décimo año), y los bachilleratos en Ciencias: Físico-Matemática, Químico-Biológicas, y, Ciencias Sociales; siendo sus principales actividades la planificación estratégica con los correspondientes planes operativos, en cuyos instrumentos se contempla la actividad académica, el desarrollo de la infraestructura, la vinculación con padres de familia y comunidad, la implementación didáctica, etc.

1.1.2. INVESTIGACIÓN

La investigación como tal, pese a estar indicada como uno de los fines en el Proyecto Educativo Institucional, no se encuentran descritas las actividades que en este campo desarrolla o se plantea desarrollar la institución educativa en el medio o en el entorno de ella; por lo que no se considera como un fin a cumplir por parte de las autoridades de la entidad.

1.1.3. VINCULACIÓN CON PADRES DE FAMILIA Y LA COMUNIDAD

La institución mantiene un limitado nivel de vínculo con los padres de familia y la comunidad, habida cuenta que muchos de los estudiantes son adultos y al mismo tiempo padres de familia; no obstante han asumido el compromiso de contribuir a la ejecución del Proyecto Educativo Institucional conjuntamente con autoridades, docentes y personal administrativo del establecimiento educativo.

1.2. IMPLANTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Con base en un análisis minucioso del medio interno y externo a través de la matriz FODA, para conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y para con estos elementos establecer el mapa de necesidades y alternativas de solución y ejecutar los diversos planes operativos anuales (P.O.A.), el colegio “Doctor Benjamín Carrión”, ha entrado en un proceso de planificación estratégica y curricular , acogiendo la propuesta del Ministerio de Educación y Cultura contenida en el Decreto Ejecutivo No. 1786 de agosto del 2001, y el Decreto Ampliatorio No. 785 de agosto del 2003, con fecha 13 de febrero de 2007, el Comité de desarrollo del Código de Convivencia, aprueba el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.).

La vigencia del proyecto mencionado es de un quinquenio, es decir desde el 2007 al 2012.

El Proyecto Educativo Institucional se divulgó entre autoridades, docentes y padres de familia del colegio “Doctor Benjamín Carrión”.

1.3. VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS

1.3.1. VISIÓN

La institución auditada describe así este importante aspecto de planificación:

“El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión”, es un establecimiento de nivel medio de calidad, líder frente a sus similares de la ciudad y provincia de Loja en la formación de jóvenes y personas adultas, con mentalidad abierta a las innovaciones, comprometido con el cambio social, y su accionar se fundamenta en la solidaridad, honestidad y ética profesional, con la convicción de servicio a las clases sociales menos favorecidas, encaminados hacia la excelencia académica”.

1.3.2. MISIÓN

El Colegio Nocturno “Doctor Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, tiene como compromiso ofertar a la sociedad, educación básica, y bachillerato en Ciencias y Técnico, que facilite que los alumnos se inserten al mercado laboral y a la educación superior, con sólidos conocimientos científicos y competencias que respondan a los requerimientos y exigencias del medio, con mentalidad triunfadora orientados al fortalecimiento de valores personales e institucionales

1.3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Institucionalizar el Modelo Pedagógico “Cognitivo-Constructivista”, y el Modelo Alternativo de Evaluación, a partir del año lectivo 2007-2008 con ocasión de la vigencia del Proyecto Educativo Institucional PEI, quinquenio 2007-2012, y ejecutar los diferentes Planes Operativos Anuales (POA).
- Identificar a través del estudio y diagnóstico a través del dintorno y entorno del colegio, los principales nudos críticos vinculados con la educación básica y los bachilleratos, para plantear alternativas de solución que permitan responder a las exigencias del desarrollo científico, tecnológico y social.
- Contribuir a la formación integral y armónica de los estudiantes a través de la educación académica y técnica de calidad, con adecuados valores éticos, creatividad y elevado sentido crítico.
- Dotar de infraestructura moderna para el desarrollo académico, la investigación científica, la formación y la práctica deportiva
- Presentar estrategias de cambio e innovación en los procesos administrativos de planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación, para mejorar cuali-cuantitativamente el hacer educativo de la institución.

- Potenciar la autoestima y el liderazgo en los diferentes estamentos educativos basados en principios éticos, morales, cívicos y sociales, encaminados hacia la excelencia educativa.
- Crear el Bachillerato Técnico en Informática como una nueva oferta educativa y con enfoque curricular innovado que satisfaga las demandas educativas de la juventud trabajadora de la provincia de Loja.

1.3.4. POLÍTICAS

- Se desarrollará los cinco Planes Operativos Anuales (POA), que viabilizarán la ejecución de proyectos y subproyectos.
- Se priorizará la gestión institucional tendiente al logro de recursos económicos para dotar al colegio de una infraestructura moderna para el desarrollo académico, la investigación científica, la formación y la práctica deportiva.
- Se impulsará todo el accionar institucional a efecto de lograr de las autoridades provinciales de educación, la autorización para la creación y el funcionamiento del bachillerato Técnico en Informática, como una nueva oferta educativa que satisfaga las demandas de la juventud trabajadora de la provincia de Loja.

- Privilegiar la aplicación y puesta en vigencia del Código de Convivencia como un instrumento normativo de la vida institucional, prevaleciendo los derechos consagrados en el Código de la Niñez y la Adolescencia y sus principios fundamentales.
- Se logrará por todos los medios posibles, la aplicación del modelo alternativo de evaluación para el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje.

2. DIAGNÓSTICO FODA, MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS Y EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS.

2.1. Diagnóstico FODA

El Colegio “Doctor Benjamín Carrión”, cuenta con la llamada MATRIZ DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN por intermedio del ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO Y EXTERNO, en donde se señala los problemas, sus causas y efectos, así como las alternativas de solución a los mismos. A continuación se inserta dicha matriz.

ENTIDAD: COLEGIO “DR. BENJAMÍN CARRIÓN”

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE 2007

MATRIZ DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN			
ANÁLISIS SITUACIONAL: MEDIO INTERNO Y EXTERNO			
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
Falta de material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> . Presupuesto limitado. . Autogestión Institucional Insuficiente . Falta diligencia 	<ul style="list-style-type: none"> . Formación teórica de los alumnos . Falta generación de aprendizajes significativos 	<ul style="list-style-type: none"> . Incremento de material didáctico . Implementar el aula de computación

	administrativa.		
Carencia de espacio físico para material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> . Carencia de infraestructura suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> . No hay aprendizajes significativos . Falta análisis, reflexión y creatividad en estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> . Acercar más el material didáctico a las aulas
Limitada ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> . Se han planteado proyectos inejecutables . Falta formación docente en elaboración de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> . Carencia de proyectos ejecutables . Poca trascendencia en el contexto de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación docente para elaborar proyectos . Estímulo al Docente
Falta promoción, presencia y proyección del colegio	<ul style="list-style-type: none"> . Carencia de campañas de publicidad. . Limitada participación en eventos intercolegiales . Falta difusión de eventos del plantel 	<ul style="list-style-type: none"> . Poco alumnado en el bachillerato . Desconocimiento de la existencia del plantel . Poco apoyo de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> . Participar en todos los eventos externos . Difundir los eventos internos . Integrar a la comunidad a eventos
Falta de capacitación en estrategias educativas y metodológicas, planificación curricular y evaluación de aprendizajes	<p>Falta de un plan de capacitación por áreas de estudio.</p> <p>Limitados recursos financieros destinados a la capacitación docente.</p> <p>Improvisación en el proceso didáctico metodológico y curricular</p>	<p>Afecta a la calidad de la educación.</p> <p>Existe heterogeneidad en el proceso de evaluación.</p> <p>Desinterés y quemeimportismo de los alumnos por asimilar los contenidos</p>	<p>Diseño de un plan de capacitación quinquenal dirigido a profesores y administrativos.</p> <p>Buscar recursos humanos y financieros para ejecutar el plan de capacitación</p>
Ausencia de currículo actualizado	<p>Mala práctica de las políticas de gobierno</p> <p>Poco aporte de los docentes</p>	<p>Bajo rendimiento Desarrollo de la enseñanza aprendizaje tradicional</p>	<p>Colaboración institucional y docente.</p> <p>Elaboración del PCI.</p>
Deserción estudiantil	<p>No se indican las falencias ni los</p>	<p>Mala imagen institucional</p>	<p>Utilización de una metodología</p>

	aciertos		adecuada en el proceso de enseñanza aprendizaje
Falta de legalización del Manual de convivencia del colegio	Falta de agilidad de los directivos institucionales. Falta de asesoría de las autoridades en materia legal	Desorden en actividades internas. Discontinuidad en los procesos educativos. Falta de actualización en normas y reglamentos	Legalización del manual de convivencia para su puesta en vigencia.
Bajo rendimiento	Falta de motivación y acercamiento del docente al impartir su clase. Falta de mejoramiento profesional continuo	Elevado porcentaje de alumnos con problemas al final del año. Bajo nivel académico	Capacitación sobre técnicas de aprendizaje para mejorar el rendimiento y evitar la deserción y repitencia de los alumnos.
La organización académica del colegio facilita parcialmente el desarrollo de la actividad docente	Falta reuniones de trabajo entre vicerrector y directores de área, con fines académicos. Falta de estrategias para integrar al personal docente	Deficiencia académica en la actividad formativa del colegio	Revisión y organización de la estructura académica administrativa del colegio antes del inicio del año lectivo
No se ha fomentado el desarrollo de la investigación	Carencia de procesos investigativos en las diferentes áreas de estudio	Desconocimiento de los alumnos sobre el proceso de investigación	Elaborar un plan de investigación que integre a todos los componentes de formación institucional.

FUENTE: Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: La investigadora

2.2. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS.

COLEGIO “DR. BENJAMÍN CARRIÓN”
AUDITORÍA DE GESTIÓN. PERIODO: ENERO-DICIEMBRE 2007
MATRIZ DE PONDERACIÓN
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACIÓN

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.- Funciones establecidas en el reglamento orgánico funcional	10	5
2.- Cumplimiento de objetivos y metas deseadas en el área de recursos humanos	10	7
3.- Cumplimiento de actividades, en las funciones de: planificación, organización, ejecución y control.	10	7
4.- Prevenciones de personal acorde a		

los planes institucionales	10	5
TOTAL	40	24

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{24 \times 100}{40} = 60\% \text{ Riesgo y confianza (moderado)}$$

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(Confianza)	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTO	MODERADO	BAJO	(Riesgo)

2.3. Evaluación de áreas críticas.

EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS (DEBILIDADES)

COMPONENTE: RECURSO HUMANO

SITUACIÓN ACTUAL	NORMAS	EFECTO	NIVEL DE		ACCIÓN CORRECTIVA	RESPONSABLES	RECURSOS A UTILIZAR	PERIODO IMPLANTACIÓN		SEGUIMIENTO
			Riesgo	Confianza				INICIO	TERMINO	
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACIÓN Falta de legalización del Manual de convivencia del colegio.	NTCI 130-01 Elementos de control	Incumplimiento cabal de las funciones del recurso humano	60% moderado	moderada	Legalización del manual de convivencia para su puesta en vigencia. Elaboración.	Autoridades del plantel.	Humanos Económicos Materiales Tecnológicos	07.07.08	03-10-08	A partir de 10.10.08

<p>Recursos Humanos.</p> <p>Pocas evidencias acerca del cumplimiento de las actividades en las funciones de: Planificación, organización, ejecución y control.</p> <p>Las previsiones de personal no están acorde con los requerimientos institucionales.</p>	<p>130-08 Documentación de respaldo y su archivo.</p> <p>132-01 Selección de personal</p>	<p>resultados.</p> <p>Falta de atención oportuna a los requerimientos de recurso humano</p>			<p>Evidenciar con documentos el cumplimiento de las actividades para fines de evaluación.</p> <p>Planificación a base de requerimientos reales.</p>					
---	---	---	--	--	---	--	--	--	--	--

3. COMPONENTES DETERMINADOS EN LA AUDITORÍA.

En la auditoría ejecutada por el grupo de investigación se determinaron componentes y subcomponentes, así como los indicadores de gestión, lo que se presenta a continuación:

3.1. Componentes determinados.

- Recurso humano
- Financiamiento y presupuesto de la institución

3.2. Subcomponentes

DEL RECURSO HUMANO

- Personal docente
- Personal administrativo
- Estudiantes

DE FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD

- Ingresos
- Egresos
- Financiamiento.

4. INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS EN LA AUDITORÍA

4.1. De recursos Humanos

- Estructura organizativa y planificación.
- Reclutamiento y selección de personal docente y administrativo
- Evaluación de desempeño
- Registros y control
- Capacitación del personal docente
- Rendimiento estudiantil

4.2. De financiamiento y presupuesto de la entidad

- Autonomía Financiera
- Dependencia Financiera
- Solvencia financiera
- Autosuficiencia
- Gastos de personal
- Gastos de capital

2.5. EQUIPO PARTICIPANTE EN LA AUDITORÍA

El Equipo participante en la auditoría es:

COORDINADOR : Dr. Francisco Izurieta

JEFE DE EQUIPO : Egda. Maritza del Rocío Jaramillo

FASE II: PLANIFICACIÓN

1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Entidad: Colegio "Dr. Benjamín Carrión"	
Auditoría de Gestión	Período: 01-01-07 a 31-12-07
Preparado por Maritza del Rocío Jaramillo (jefe de equipo)	Fecha: 01-07-08
Revisado por Dr. Francisco Izurieta (Supervisor)	Fecha: 05-07-08

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Informe de Auditoría, Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe:

- | | |
|---|----------------------------------|
| 2. FECHA DE INTERVENCIÓN | Fecha estimada |
| - Orden de Trabajo | 09-07-08 |
| - Inicio de trabajo en el campo | 15-07-08 |
| - Discusión del borrador del informe con funcionarios | 15-09-08 |
| - Presentación del informe a la Rectora | 19-09-08 |
| - Emisión del informe final de auditoría | 30-09-08 |
| 3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO | Nombre |
| - Supervisor | Dr. Francisco Izurieta |
| - Jefe de Equipo | Sra. Maritza del Rocío Jaramillo |
| 4. DÍAS PRESUPUESTADOS | 90 |
| - 90 Días, distribuidos en las siguientes fases: | |
| - FASE I, Conocimiento Preliminar | |
| - FASE II, Planificación | |
| - FASE III, Ejecución | |
| - FASE IV, Comunicación de Resultados | |
| 5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES | |
| 5.1. Materiales | |
| 5.2. Viáticos y pasajes | |
| 6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA | |

6.1. **Información General de la Entidad**

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Actividades principales
- Estructura orgánica
- Financiamiento
- Principales fuerzas y debilidades
- Principales oportunidades y amenazas
- Componentes escogidos para la fase de ejecución

6.2. **Enfoque a:**

Auditoría de gestión institucional

6.3. **Objetivos:**

6.3.1. Objetivo General.-

Analizar la gestión realizada en el Colegio "Dr. Benjamín Carrión" de la ciudad de Loja durante todo el año calendario 2007, con la finalidad de mejorar las actividades administrativas de la entidad, para brindar servicio educativo de calidad a los usuarios.

6.3.2. Objetivos Específicos por cada uno de los componentes:

- Conocer y evaluar la planificación para la selección, desempeño, capacitación evaluación y funciones que cumple el recurso humano del colegio, a efectos de optimizar el accionar del mismo.
- Analizar el presupuesto de la institución, sus componentes y financiamiento, con el fin de recomendar acciones para su mejor aprovechamiento

6.4. Alcance:

Los componentes con sus correspondientes periodos a examinarse son:

COMPONENTES	PERIODO A EXAMINAR
➤ Recurso humano	15-07-08 a 30-08-08
➤ Financiamiento y presupuesto de la institución	01-09-08 a 12-09-08

6.5. Indicadores de gestión:

En la planificación de la institución, no existen indicadores de gestión, por lo que el equipo de auditoría propone los siguientes:

DE RECURSOS HUMANOS

- **Estructura organizativa y planificación**, para verificar si existe reglamentación interna para el funcionamiento del recurso humano y planificación para la previsión del personal.
- **Reclutamiento y selección de personal docente y administrativo**, para establecer los procesos de selección de personal, previsiones económicas e idoneidad del personal.
- **Evaluación de desempeño**, para verificar la existencia de un sistema de evaluación del desempeño del personal.
- **Registros y control**, para verificar la existencia de medios de control de asistencia del personal.
- **del personal docente y administrativo**, para verificar la existencia de un plan anual de capacitación y su cumplimiento.
- **Rendimiento estudiantil**, para establecer aspectos de rendimiento como estudiantes matriculados, graduados, no promovidos, desertores y promedio de calificación.

DE FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD

- **Autonomía Financiera**, que permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse mediante su propia gestión.
- **Dependencia Financiera**, mide el nivel de dependencia financiera de la entidad, respecto de las transferencias obtenidas del sector público
- **Solvencia financiera**, para establecer si los ingresos corrientes son más que suficientes para cubrir los gastos corrientes.
- **Autosuficiencia**, para medir la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes.
- **Gastos de personal**, para medir la relación existente entre el gasto que la institución realiza en personal respecto del gasto total de la entidad
- **Gastos de capital**, permite establecer la relación existente entre los gastos en adquisición de bienes, construcción de ambientes físicos, entre otros, y el gasto total de la institución.

6.6. Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno

Estructura administrativa y planificación

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS.

El Colegio no cuenta con su Código de convivencia legalizado que regule las funciones del recurso humano, rigiéndose por lo tanto por la legislación educativa general principalmente por la Ley Orgánica de Educación y su reglamento, Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio y su reglamento, y Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su reglamento.

El Inspector General del Colegio es el encargado del control del cumplimiento de las funciones de los docentes, no existe planificación para la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades del recurso humano.

Las previsiones del personal a largo plazo no existe, pero se orienta coyunturalmente por la necesidad de incrementar personal para atender

La capacitación del personal docente como institución no se planifica y por lo tanto no se ejecuta

COMPONENTE: FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD.

El financiamiento de la institución educativa corre por cuenta del gobierno central, toda vez que se trata de entidad fiscal.

Los ingresos por tanto provienen íntegramente del Estado, y la institución no genera recursos propios.

La institución no cuenta con recurso alguno para gastos de capital

Las autoridades del plantel educativo realizan algunas gestiones para obtener incremento de recursos económicos para el funcionamiento del plantel, en especial ante el Ministerio de Economía, sin éxito en la mayoría de los casos, por lo que debe realizarse gestiones también ante otros sectores públicos y privados de la provincia y país. En virtud de lo anotado podríamos decir que el riesgo es medio.

6.7. Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría

Componente Recursos Humanos: Riesgo moderado

Componente Financiamiento y Presupuesto: medio

6.8. Grado de Confianza y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia

Componente Recursos Humanos: moderada

Componente Financiamiento y Presupuesto: media

6.9. TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN.

La jefe de equipo realizará el trabajo correspondiente al primer componente, esto es Recursos humanos; y el auditor operativo se encargará del trabajo del segundo componente, o sea financiamiento y presupuesto de la institución.

7. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA

- 7.1. Autoridades del colegio
- 7.2. Secretaria
- 7.3. Colectora

8. OTROS ASPECTOS

- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente preparados por los auditores.
- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de “Conocimiento Preliminar”.

Loja, 05 de julio de 2008

Dr. Francisco Izurieta.
COORDINADOR:

Sra. Marítza del Rocío Jaramillo
JEFE DE EQUIPO

2. EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTES.

- Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de administración de recursos humanos

ENTIDAD: COLEGIO "DR. BENJAMÍN CARRIÓN"
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: ENERO-DICIEMBRE 2007
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.	Existe unidad o persona responsable del personal de la institución?	X			
	La unidad de recursos humanos administra en función de planes y programas?		X		
	Se hacen previsiones de personal docente y administrativo?	X			
	Se ha determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar la gestión del personal?		X		
	Se aplica sistemas de control al personal?	X			
	Se aplica un proceso para la selección de personal docente?	X			
	El personal docente y administrativo está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue nombrado?		X		
	Que régimen de remuneración se aplica al personal docente y administrativo:				
	➤ Institucional?		X		
	➤ Sujeto a leyes de escalafón profesional?	X			
	Cuenta la institución con un código de ética?		X		

	<p>Los informes principales que la unidad o responsable genera en torno al manejo del recurso humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con que frecuencia se emiten? ➤ A quienes se dirigen? <p>Existe un plan de capacitación del recurso humano?</p> <p>FODA (anexo)</p>		X		
--	--	--	---	--	--

Unidad responsable del personal de la institución

La institución no cuenta con una unidad responsable de la administración del recurso humano de la entidad, pero si existe un Inspector General, quien de conformidad con la resolución de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Industrial OSCIDI de 4 de Febrero de 1999, cumple las funciones de Jefe de Personal, teniendo como instrumentos legales para el cumplimiento de sus atribuciones entre otros instrumentos legales: La Ley Orgánica de Educación y su reglamento, la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio y su reglamento, la Ley Orgánica de servicio Civil y Carrera Administrativa y su reglamento, etc.

Previsiones de personal docente y administrativo

No existe la planificación a mediano y largo plazo para la selección y reclutamiento del personal requerido, esto es de docentes y servidores administrativos. Las autoridades cuando requieren personal lo plantean en las proformas de presupuesto anual de acuerdo a las necesidades coyunturales.

Sistemas de control del personal

Sí se aplica en la institución un sistema de control de personal, consistente en una carpeta individual para el registro de la asistencia al cumplimiento de sus funciones, y el Inspector notifica diariamente a la Rectora sobre las novedades presentadas, para que se adopten las medidas del caso.

Selección de personal docente

En la entidad, se aplica el siguiente proceso para la selección del personal docente: Ubicada la necesidad y existiendo disponibilidad presupuestaria, se establece el perfil del profesional que se requiere, los requisitos mínimos exigibles por la Ley, y se llama conjuntamente con la Dirección Provincial de Educación al correspondiente concurso de merecimientos y oposición.

Régimen de remuneración.

La remuneración de los profesores está sujeta a la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, y el presupuesto institucional; y, la del personal administrativo, a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y al presupuesto institucional.

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: COLEGIO "DR. BENJAMÍN CARRIÓN"
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: ENERO-DICIEMBRE-2007
COMPONENTE: FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA INSTITUCIÓN

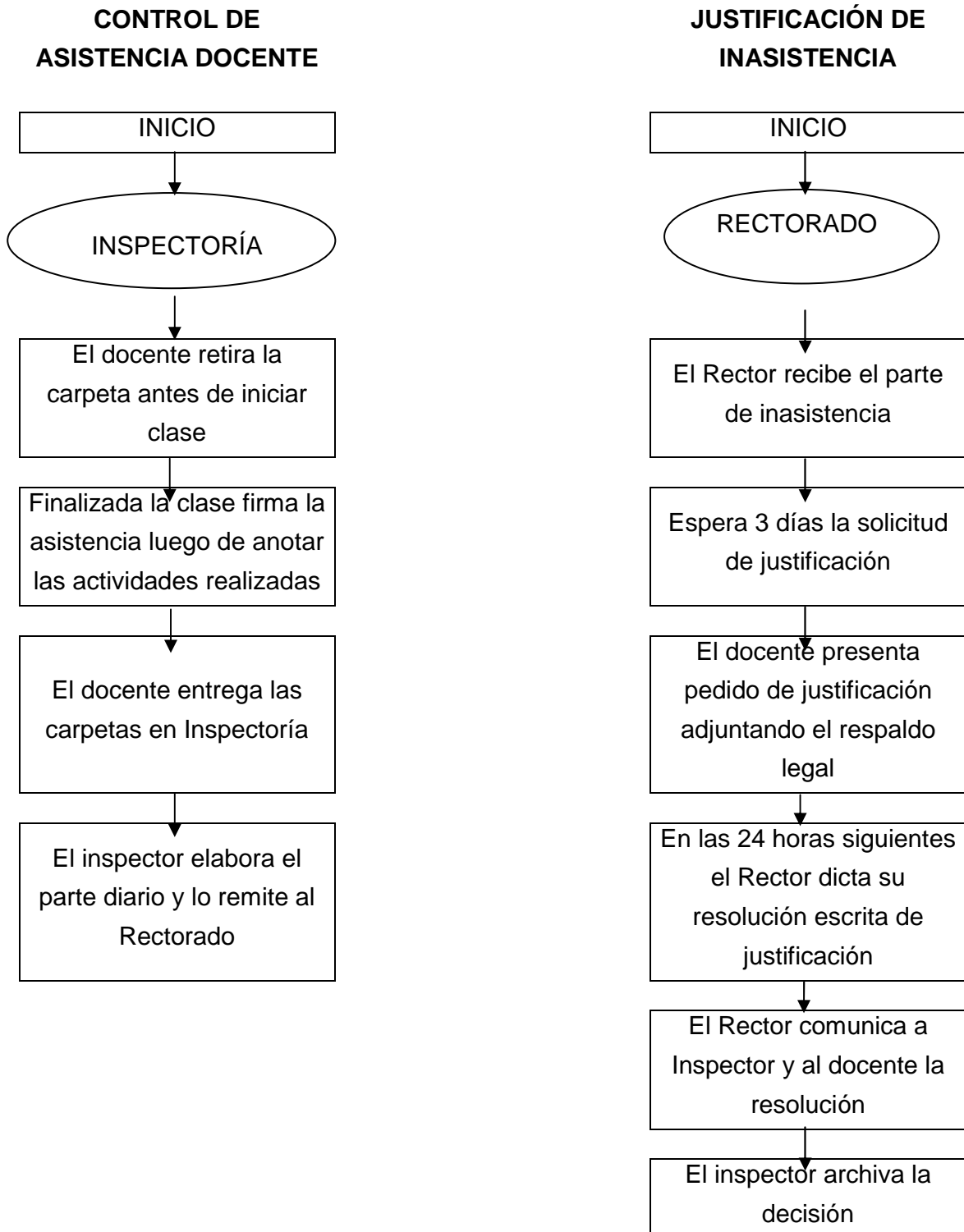
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD

Se pretende hacer un análisis del presupuesto institucional en sus principales componentes, la gestión en torno al mismo y las fuentes de financiamiento.

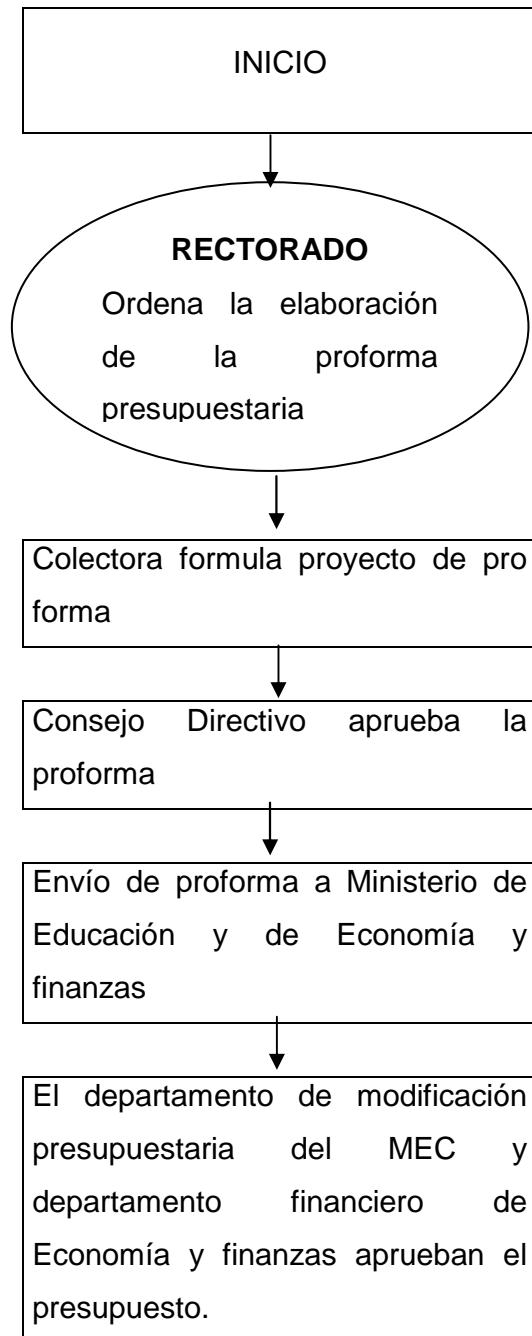
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.	La institución cuenta con autonomía financiera?		X		
2.	La entidad depende de las transferencias del gobierno central?	X			
3.	La entidad muestra solvencia financiera?	X			
4.	Existe autosuficiencia en el manejo de los recursos económicos?		X		
5.	Los gastos de personal es el principal rubro en el presupuesto?	X			
6.	Los gastos de capital son significativos en el presupuesto?		X		

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

3.1. Del trámite para el control de asistencia del personal docente y justificación de inasistencias.



3.2. Del trámite para la elaboración y aprobación del presupuesto del Colegio.



4. PROGRAMAS DE TRABAJO POR COMPONENTES

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: COLEGIO "Dr. BENJAMÍN CARRIÓN"				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN				
PERIODO: ENERO DICIEMBRE 2007				
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS				
No.	DESCRIPCIÓN	REF:P/T	RESPON SABLE	FECHA
	<p>OBJETIVO:</p> <p>- Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Evalúe el Control Interno Específico del componente y sus respectivos subcomponentes.</p> <p>Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponentes.</p> <p>Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.</p>	CONTROL INTERNO ESPECÍFI CO	Auditor Operati vo	1-07-08
	RIESGO: Que no existe	ESTRUC	Auditor	1-07-08

	<p>reglamentación interna para el funcionamiento del recurso humano y que exista ausencia de planificación para la previsión de personal.</p> <p>Calificación del riesgo.- medio.</p> <p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</p> <p>Verifique si existe reglamentación interna para el funcionamiento del recurso humano</p> <p>Determine la forma como se realizan las previsiones de personal y si éstas se ligan a los planes institucionales y responden a los objetivos y requerimientos de las unidades administrativas.</p>	<p>TURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACIÓN</p>	<p>Operativo</p>	
	<p>RIESGO: Inadecuado proceso de reclutamiento y selección.</p> <p>Calificación del riesgo.- medio</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Establezca la necesidad del puesto y si se ha determinado las previsiones económicas necesarias.</p> <p>Determine la idoneidad del personal reclutado.</p>	<p>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO</p>	<p>Auditor Operativo</p>	<p>2-07-08</p>
		<p>EVALUA</p>	<p>Auditor</p>	<p>2-07-09</p>

	<p>RIESGOS: Que no se evalué adecuadamente el desempeño. Calificación de riesgos.- medio.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Verifique la existencia de un sistema de evaluación del desempeño y los instrumentos y parámetros de calificación que se aplican.</p> <p>Verifique los expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos de evaluación.</p>	<p>CIÓN DE DESEMPEÑO</p>	<p>Operativo</p>	
	<p>RIESGOS: Que los medios de control y asistencia no sean los adecuados Calificación de riesgos.- medio.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Verifique la existencia de medios de control de asistencia de personal.</p> <p>Verifique la existencia de expedientes actualizados por servidor en los que conste información relacionada con el historial del puesto, vacaciones, licencias, permisos, faltas, atrasos, multas, etc.</p> <p>Realice el seguimiento de trámites administrativos o de procesos de</p>	<p>REGISTRO Y CONTROL</p>	<p>Auditor Operativo</p>	<p>3-07-09</p>

	<p>inicio a fin.</p> <p>RIESGOS: Que la capacitación no exista por parte de la institución Calificación de riesgos.- alto.</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>Verifique el plan anual de capacitación y evalúe su cumplimiento.</p> <p>RIESGOS: Que el rendimiento estudiantil no sea el adecuado CALIFICACIÓN: medio.</p> <p>PROCEDIMIENTOS:</p> <p>Revise y registre el número de estudiantes matriculados. Señale el número de graduados. Establezca el número de estudiantes no promovidos. Revise y registre el puntaje promedio de calificaciones de los estudiantes. Establezca la deserción estudiantil. Comunique los resultados obtenidos a los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas.</p>	<p>CAPACITACIÓN</p> <p>RENDIMIENTO ESTUDIANTIL</p>	<p>Auditor Operativo</p> <p>Auditor operativo</p>	<p>3-07-09</p> <p>4-07-09</p>
--	---	--	---	-------------------------------

PROGRAMA DE TRABAJO				
ENTIDAD: COLEGIO "Dr. BENJAMÍN CARRIÓN"				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN				
PERIODO: ENERO-DICIEMBRE 2007				
COMPONENTE: FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA INSTITUCIÓN				
No.	DESCRIPCIÓN	REF:P/T	RESPONS ABLE	FECHA
	<p>OBJETIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medir resultados de eficiencia y eficacia <p>PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revise detalladamente el presupuesto de la institución - Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponentes - Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía - Comunique a los funcionarios responsables los resultados obtenidos, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas <p>RIESGOS: que la entidad no cuente con autonomía financiera CALIFICACIÓN: medio</p> <p>PROCEDIMIENTO: Revise los ingresos económicos propios de la institución y compare</p>		Auditor operativo	04-07-08
		AUTONO MÍA FINANCIE RA	Auditor Operativo	05-07-08

<p>con los ingresos totales</p> <p>RIESGOS: Dependencia financiera total del Estado CALIFICACIÓN riesgo medio</p> <p>PROCEDIMIENTO: Revise los ingresos de transferencia del gobierno y compare el monto con los ingresos totales</p>	<p>DEPENDENCIA FINANCIERA</p>	<p>Auditor operativo</p>	<p>05-07-08</p>
<p>RIESGOS: Que la entidad no muestre solvencia financiera CALIFICACIÓN riesgo alto</p> <p>PROCEDIMIENTO: Revisar los ingresos presupuestarios corrientes y compararlo con los gastos corrientes</p>	<p>SOLVENCIA FINANCIERA</p>	<p>Auditor operativo</p>	<p>06-07-08</p>
<p>RIESGOS: que la institución no muestre autosuficiencia en el manejo presupuestario</p> <p>CALIFICACIÓN riesgo bajo</p> <p>PROCEDIMIENTO: Revisar y comparar los ingresos propios y los gastos corrientes</p>			
<p>RIESGOS: que los gastos de personal sea el rubro que absorbe casi la totalidad del presupuesto CALIFICACIÓN riesgo medio</p>	<p>GASTOS DE PERSONAL</p>	<p>Auditor operativo</p>	<p>06-07-08</p>

	<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p>Revisar en el presupuesto el gasto total en personal de la entidad y compare con el total de gastos</p> <p>RIESGOS: que los gastos de capital de la entidad sea insignificante CALIFICACIÓN riesgo alto</p> <p>PROCEDIMIENTO</p> <p>Revisar y comparar los gastos de capital con el total el total de gastos de la entidad</p> <p>Comunique los resultados obtenidos a los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para la mejor gestión en dicha área.</p>	<p>GASTOS DE CAPITAL</p>	<p>Auditor operativo</p>	<p>07-07-09</p>
--	--	---------------------------------	--------------------------	-----------------

FASE III.- EJECUCIÓN

1. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS INSTRUMENTOS

1.1. SUBCOMPONENTE: RECURSO HUMANO.

a) Estructura administrativa y planificación

El Colegio a la fecha de la culminación del periodo de la presente auditoria no contaba con su Código de Convivencia legalizado que norme el funcionamiento interno institucional. Al momento dicho instrumento jurídico se encuentra aprobado en las instancias institucionales, y suscrito por el Comité de Diseño y Desarrollo de dicho Código.

El establecimiento se rige por lo tanto por la legislación educativa general como son:

- Ley Orgánica de Educación
- Reglamento General de la Ley Organiza de la Educación
- Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio
- Reglamento de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

El Inspector General del Colegio es el encargado del control del cumplimiento de las funciones de los docentes, y el Vicerrector, de la planificación de dicha actividad; pero en la práctica no existe planificación para la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades del recurso humano.

Las previsiones del personal se orientan principalmente por la necesidad de incrementar el recurso docente y administrativo para el Colegio, en lo fundamental, para cubrir nuevos paralelos de alumnos o nuevas asignaturas incorporadas al pensum de estudios. No existe por tanto la planificación de la previsión de personal a largo plazo.

Las autoridades del plantel educativo deben realizar algunas gestiones para obtener incremento de recursos económicos para el funcionamiento del plantel, en especial ante el Ministerio de Economía, sin éxito en la mayoría de los casos, por lo que debe realizarse gestiones también ante otros sectores públicos y privados de la provincia y país. En virtud de lo anotado podríamos decir que **el riesgo es medio**.

b) Reclutamiento y selección de personal

El personal docente de acuerdo a la necesidad y siempre que tenga la previsión económica, es solicitado por la Rectora del establecimiento educativo en donde se señala el cargo y requisitos que debe cumplir, luego de lo cual es designado mediante concurso de merecimientos por la Dirección Provincial de Educación de conformidad con la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional. La institución no contempla un manual propio de reclutamiento y selección de personal docente.

El personal administrativo es designado de acuerdo al Manual de Clasificación de Puestos para el sector público y el Reglamento para Concursos de Merecimientos y oposición de los Servidores Públicos, dictada por la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Industrial, OSCIDI.

En cuanto a la idoneidad del personal, se encontró que los servidores administrativos si están bien ubicados de acuerdo al título profesional y competencias, no así el personal docente en donde el 21.05% no están ubicados de acuerdo al título profesional universitario y especialización, lo cual se demuestra a continuación con la aplicación del siguiente indicador específico

Indicador de estructura de la planta de personal docente

$$\frac{\text{Docentes con título profesional especializado}}{\text{Total de docentes del año lectivo}}$$

$$= \frac{4}{19} = 0.2105 \times 100 = 21.05\%$$

Es decir, no ha existido una adecuada política de selección de los docentes de acuerdo con el requerimiento institucional. **El riesgo por lo tanto es medio.** Situación que se produce principalmente por la falta de planificación en la selección del personal por parte de las autoridades del plantel educativo investigado.

c) Evaluación de desempeño

Sobre si en el colegio se realiza supervisión académica para verificar el cumplimiento de los planes, programas y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje por parte del personal docente y administrativo, se encontró que no

se lo realiza en forma permanente porque muchas de las veces hay resistencia por parte de los docentes, pero que al finalizar el año lectivo correspondiente ligeramente se evalúa en la Junta General de Directivos y Profesores. No existe planificación de instrumento alguno para evaluar el desempeño de funciones del personal. **El riesgo por lo tanto es medio.**

d) Registro y control

Se encontró que en la institución educativa investigada se lleva a cabo el control de asistencia del personal docente y administrativo mediante carpetas individuales para cada uno de los servidores, que se mantienen en la Inspectoría del plantel. El Inspector General es quien asume las funciones de Jefe de Personal en virtud de lo que dispone la resolución de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Industrial OSCIDI de 4 de febrero de 1999, y a su cargo está dicho control. Son la Ley Orgánica de Educación y su reglamento, la Ley de Escalafón y Sueldos del Magisterio Nacional y su reglamento, y la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su reglamento los instrumentos que contemplan los deberes y atribuciones del personal a controlar.

Diariamente el Inspector comunica de las novedades producidas en las funciones del personal a la Rectora del plantel, para que dicha autoridad adopte las decisiones del caso. **No existe riesgo**, es adecuado el registro y control de asistencia del personal.

e) Capacitación docente

El Proyecto Educativo Institucional del Colegio que se encuentra vigente para el quinquenio 2007-2012, contempla la capacitación del personal docente y administrativo, pero solo en enunciado, no existiendo por tanto un programa detallado en donde se señale los eventos de capacitación con el respectivo cronograma y los recursos necesarios, por lo cual en la práctica la capacitación por iniciativa institucional no existe, ya que durante el año auditado no se ha programado ni ejecutado ningún curso o evento de capacitación del personal; quedando esta importante actividad a la iniciativa de cada docente o servidor administrativo y en forma coyuntural. Falta por tanto preocupación de las autoridades institucionales, las que se excusan aduciendo falta de recursos económicos del plantel. **El riesgo por lo tanto es alto.**

f) Rendimiento estudiantil

Para establecer el rendimiento estudiantil, se aplicó los siguientes indicadores de evaluación del rendimiento, cada uno de los cuales con sus respectivas fórmulas:

Relación de alumnos por aula

$$\frac{\text{Total matriculados en el año lectivo}}{\text{Total de aulas utilizadas año lectivo}}$$

$$= \frac{181}{7} = 25.86 = 26$$

Es decir, existen 26 alumnos por aula, lo cual resulta adecuado para el ambiente pedagógico en donde se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje. Por lo tanto, el ambiente físico en cuanto a aulas satisface la necesidad institucional.

Graduados en relación con la matrícula

$$\frac{\text{Graduados en el año lectivo}}{\text{Alumnos matriculados en el año lectivo}}$$

$$= \frac{17}{181} = 0.0939 \times 100 = 9.39\%$$

Se aprecia entonces, que el 9.39% de los alumnos matriculados llegaron a graduarse durante el año lectivo examinado, siendo un porcentaje pequeño, lo cual se explica en que en los primeros años del colegio es en donde se concentra la mayor población estudiantil, mientras que en el último año de bachillerato el número disminuye.

Relación matrícula promoción

$$\frac{\text{Total de alumnos no promovidos}}{\text{Total de alumnos matriculados}}$$

$$= \frac{5}{181} = 0.0276 \times 100 = 2.76\%$$

Como se ve, el 2.76% de los alumnos matriculados en el año lectivo no son promovidos al siguiente nivel educativo, lo que estaría sugiriendo la existencia de algunas falencias en el proceso de enseñanza aprendizaje en donde interactúan autoridades, docentes y estudiantes con responsabilidad compartida.

Deserción estudiantil

$$\frac{\text{Número total de alumnos que desertaron}}{\text{Número de alumnos matriculados}}$$

$$= \frac{19}{181} = 0.10497 \times 100 = 10.5\%$$

Se aprecia que el 10.5% de los alumnos matriculados en el año lectivo examinado desertaron de las aulas, ya sea por motivos de trabajo o para emigrar al exterior; constituyendo por lo tanto un porcentaje alto de deserción escolar.

Rendimiento en términos de calificaciones

$$\frac{\text{Calificación promedio de los alumnos en el año lectivo}}{\text{Puntaje máximo a alcanzar}}$$

$$= \frac{15.4}{20} = 0.77$$

Como se puede apreciar, este indicador mide la eficiencia en el rendimiento escolar en términos de calificaciones promedio de los estudiantes, encontrándose que dicho rendimiento no es el más satisfactorio en relación con el máximo a alcanzar.

Por todo lo manifestado en este acápite de rendimiento estudiantil, se puede concluir señalando que debe mejorarse el mismo, tomando decisiones y acciones tendientes a potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje para evitar la deserción y la no promoción en lo posible, para mejorar el rendimiento escolar y lograr que se incremente el número de graduados. El riesgo por tanto es medio.

1.2. SUBCOMPONENTE: FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD.

a) Autonomía financiera

La autonomía financiera permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse mediante su propia gestión, generando recursos económicos propios. Para el efecto, se procedió a revisar el presupuesto institucional del año auditado el 2007, encontrándose que no existen ingresos propios de la entidad por tasas o contribuciones, por lo cual no fue necesario la aplicación de la fórmula correspondiente, ya que todos los ingresos presupuestarios del colegio investigado provienen del Estado a través del Ministerio de Economía y Finanzas, los mismos que son del orden de \$ 199,181.56

Las causas para que no existan ingresos propios del establecimiento educativo están relacionadas con el hecho de que se trata de una entidad de carácter

fiscal, por cuya razón es obligación del Estado Ecuatoriano de conformidad con lo establecido en la Constitución Política de la República, el proporcionar los recursos económicos, y también a la poca gestión de las mismas autoridades institucionales por realizar gestiones y solicitudes a otras tantas entidades tanto públicas o privadas, que permitan el incremento de los ingresos económicos.

Por lo indicado, no existe autonomía financiera en la entidad, por lo que **el riesgo es medio**

b) Dependencia financiera.

Indicador que mide el nivel de dependencia financiera de la entidad, respecto de las transferencias obtenidas del sector público; encontrando que los ingresos de transferencia por parte del Gobierno Central, al mismo tiempo son los ingresos totales de la entidad educativa. Así al aplicar la fórmula del indicador se tiene:

$$\text{Dependencia Financiera} = \frac{\text{Ingresos de transferencia}}{\text{Ingresos Totales}} = \frac{199,181.56}{199,181.56} = 1$$

El resultado indica que existe una total dependencia financiera de las transferencias económicas del Gobierno Central, cuyo comentario realizado para el indicador anterior es válido para el presente. Por lo tanto, **el riesgo es medio.**

c) Solvencia financiera

Existe cuando los ingresos corrientes son más que suficientes para cubrir los gastos corrientes, obteniéndose así un superávit presupuestario en cuenta corriente, caso contrario aparecerá un déficit. Aplicándose la fórmula del indicador se tiene:

$$\text{Solvencia Financiera} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}} = \frac{199,181.56}{199,181.56} = 1$$

Como el índice es igual a 1, se entiende que existe solvencia en el manejo financiero del colegio; pero, si vemos en la realidad, los ingresos presupuestarios son ajustados a los mínimos requeridos para los gastos corrientes que aprueba el Ministerio de Economía, por lo que las autoridades de la entidad educativa hacen todo el esfuerzo por gastar dichos ingresos durante el año económico. Por lo tanto, **no hay riesgo alguno.**

d) Autosuficiencia.

Mediante la aplicación de este indicador se mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes, encontrándose de la revisión del presupuesto institucional que como no existen ingresos propios, no se puede aplicar la fórmula del indicador correspondiente.

Como se trata de una entidad fiscal, se entiende como en efecto ocurre, que es responsabilidad del Estado Financiar su funcionamiento, cuyos gastos corrientes para el año 2007 ascendieron al monto de 199,181.56 según la

cédula presupuestaria correspondiente; gastos corrientes que comprende: sueldos, remuneraciones complementarias, bonos y estímulos pecuniarios, subsidio por circunstancias geográficas, compensaciones, comisariato, aporte patronal, fondo de reserva y servicios personales por contrato. **El riesgo por lo tanto es bajo.**

e) Gastos de personal

Indicador que mide la relación existente entre el gasto que la institución realiza por concepto de pago de remuneraciones al personal docente, administrativo y de servicio, y el total de gastos de la entidad. Así, con la aplicación de la fórmula se tiene:

$$\begin{array}{l} \text{Gasto presupuestario} \\ \text{Con relación al personal} \end{array} = \frac{\text{Ingresos de transferencia}}{\text{Total de gastos}} = \frac{191,511.56}{199,181.56} = 0.9615$$

Es decir, el 96.15% del presupuesto de la institución se gasta en la remuneración del personal, lo cual puede explicarse en el hecho de que en tratándose de una entidad educativa, el componente del gasto mayor es efectivamente el de personal; pero, al mismo tiempo se evidencia que con el restante 3.85% de presupuesto, no se puede atender necesidades básicas de la entidad como son: material didáctico, laboratorio, infraestructura física, etc.

La entidad educativa auditada, requiere de mayor personal docente y administrativo, el mismo que no ha sido atendido por las autoridades provinciales y nacionales con el correspondiente incremento de partidas

presupuestarias, por lo que es deber de las autoridades de la institución persistir en el pedido, ya que la carencia de recurso de personal repercute negativamente en el cumplimiento de la misión, fines y objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional de la entidad. **El riesgo es medio.**

Gastos de capital

Indicador que permite establecer la relación existente entre el gasto que la institución realiza por concepto de adquisición de bienes muebles o construcción de ambientes físicos; por lo que, para establecer la misma se revisó el presupuesto del Colegio ejecutado durante el año 2007, encontrándose que no existe monto alguno destinado a gastos de capital, por lo que no fue posible aplicar la fórmula correspondiente. Del resultado se puede evidenciar que la entidad educativa, al no contar con presupuesto para gastos de capital, se ve limitada en brindar una educación adecuada, toda vez que ella requiere además de personal idóneo, de bienes, aulas propias, espacio físico para oficinas administrativas, laboratorios, etc., que permitan un eficiente funcionamiento de la docencia y la investigación educativa, para potenciar el proceso de la enseñanza aprendizaje. **El riesgo es alto.**

COLEGIO "DR. BENJAMÍN CARRIÓN"

**"AUDITORIA DE GESTIÓN AL COLEGIO "Dr. BENJAMÍN CARRIÓN" DE
LA CIUDADDE LOJA, EN EL PERIODO ACADÉMICO 01 DE ENERO AL 31
DE DICIEMBRE DE 2007"**

**INFORME DE AUDITORÍA
DE GESTIÓN**

NOTIFICACIÓN DE INICIO
DE TRABAJO Nro. 001.
C.C.A.H.H. del 09 de julio de
2008.

**LOJA – ECUADOR
2008**

COLEGIO “DR. BENJAMÍN CARRIÓN”**AUDITORIA DE GESTIÓN****SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS**

NTCI	=	Normas Técnicas de Control Interno
Nº	=	Número
Art.	=	Artículo
CGE	=	Contraloría General del Estado
MEC	=	Ministerio de Educación y Cultura
OSCIDI	=	Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Industrial

Loja, 03 de octubre de 2008.

Señora Doctora
Nora Salazar Ludeña.

RECTORA DEL COLEGIO “Dr. BENJAMÍN CARRIÓN”

Presente

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de gestión Al Colegio “Dr. Benjamín Carrión” desde el 1 de enero de 2007 al 31 de diciembre de 2007, en cumplimiento de la orden de trabajo Nro. 001 C.C.A.H.H. de fecha 09 de julio de 2008.

La presente auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el Sector Público y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se haya efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron los componentes: Recursos Humanos y Financiamiento y Presupuesto de la entidad. Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

Recursos Humanos del Colegio:

El Colegio no cuenta con el Código de Convivencia legalizado que regule el funcionamiento de la institución, particularmente las funciones del recurso humano. Rige sus funciones por la legislación educativa general

No existe planificación para la previsión de personal ni para la evaluación

del cumplimiento de las responsabilidades del recurso humano.

La capacitación del personal docente como institución no se planifica y por lo tanto no se ejecuta; los esfuerzos por la capacitación provienen de gestiones individuales de los docentes y demás personal administrativo.

La institución no contempla un manual propio de reclutamiento y selección de personal docente, por lo que el 21.05% de ellos no están ubicados de acuerdo al título profesional y especialización.

Existen falencias en la supervisión académica para verificar el cumplimiento de los planes, programas y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje por parte del personal docente y administrativo.

En la institución educativa si se lleva a cabo el control de asistencia del personal docente y administrativo mediante carpetas individuales que se mantienen en la Inspectoría del plantel. El Inspector General es quien asume las funciones de Jefe de Personal.

La entidad carece de un programa detallado en donde se señale los eventos de capacitación con el respectivo cronograma y los recursos necesarios, por lo cual en la práctica la capacitación por iniciativa institucional no existe.

El rendimiento estudiantil no es el más adecuado, por lo que debe mejorarse el mismo tomando decisiones y acciones tendientes a potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje para evitar la deserción y la no promoción en lo posible.

Componente: Financiamiento y presupuesto de la entidad.

No existen ingresos propios en la entidad, pues, todos los ingresos presupuestarios del colegio provienen íntegramente del Estado a través del Ministerio de Economía y Finanzas, los mismos que en el año 2007 fueron de \$ 199,181.56

Existe solvencia en el manejo financiero del colegio; pero, si vemos en la realidad, los ingresos presupuestarios son ajustados a los mínimos requeridos para los gastos corrientes que aprueba el Ministerio de Economía, por lo que las autoridades de la entidad educativa hacen todo el esfuerzo por gastar dichos ingresos durante el año económico.

El 96.15% del presupuesto de la institución se gasta en la remuneración del personal docente, administrativo y de servicio, lo cual puede explicarse en el hecho de que en tratándose de una entidad educativa, el componente del gasto mayor es efectivamente el de personal.

No existió monto alguno en la institución invertido en obras correspondiente a gastos de capital durante el año 2007.

Atentamente

Maritza del Rocío Jaramillo

JEFE DE EQUIPO

CAPITULO I.- EL ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo

La auditoría se ejecutó de conformidad con la orden de trabajo Nro. 001 C.C.A.H.H. y en cumplimiento a uno de los requisitos para optar el título de Licenciada en Ciencias de la Educación, especialización de Contabilidad y Computación, en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Objetivo

Analizar la gestión realizada en el Colegio “Dr. Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja durante todo el año calendario 2007, con la finalidad de mejorar las actividades administrativas de la entidad, para brindar servicio educativo de calidad a los usuarios.

Alcance

Los componentes con sus correspondientes periodos a examinarse son:

COMPONENTES	PERIODO A EXAMINAR
➤ Recurso humano	15-07-08 a 30-08-08
➤ Financiamiento y presupuesto de la institución	01-09-08 a 12-09-08

Enfoque

Auditoría de gestión

Componentes auditados

- Recurso humano
- Financiamiento y presupuesto de la institución

Subcomponentes:**Del recurso humano**

- Personal docente
- Personal administrativo
- Estudiantes

De financiamiento y presupuesto de la entidad

- Ingresos
- Egresos
- Financiamiento

Indicadores utilizados:**DE RECURSOS HUMANOS**

- Estructura organizativa y planificación.
- Reclutamiento y selección de personal docente y administrativo
- Evaluación de desempeño
- Registros y control
- Capacitación del personal docente
- Rendimiento estudiantil

DE FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD

- Autonomía Financiera
- Dependencia Financiera
- Solvencia financiera
- Autosuficiencia
- Gastos presupuestarios
- Gastos de capital

CAPITULO II.- Información de la entidad

Misión:

El Colegio Nocturno "Doctor Benjamín Carrión" de la ciudad de Loja, tiene como compromiso ofertar a la sociedad, educación básica, y bachillerato en Ciencias y Técnico, que facilite que los alumnos se inserten al mercado laboral y a la educación superior, con sólidos conocimientos científicos y competencias que respondan a los requerimientos y exigencias del medio, con mentalidad triunfadora orientados al fortalecimiento de valores personales e institucionales

Visión:

"El Colegio Nocturno "Doctor Benjamín Carrión", es un establecimiento de nivel medio de calidad, líder frente a sus similares de la ciudad y provincia de Loja en la formación de jóvenes y personas adultas, con mentalidad abierta a las innovaciones, comprometido con el cambio social, y su accionar se fundamenta en la solidaridad, honestidad y ética profesional, con la convicción de servicio a las clases sociales menos favorecidas, encaminados hacia la excelencia académica".

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El Colegio "Doctor Benjamín Carrión", cuenta con la llamada MATRIZ DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN por intermedio del ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO Y EXTERNO, en donde se señala los problemas, sus causas y efectos, así como las alternativas de

solución a los mismos. A continuación se inserta dicha matriz.

MATRIZ DE NECESIDADES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN			
ANÁLISIS SITUACIONAL: MEDIO INTERNO Y EXTERNO			
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
Falta de material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> . Presupuesto limitado. . Autogestión Institucional Insuficiente . Falta diligencia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> . Formación teórica de los alumnos . Falta generación de aprendizajes significativos 	<ul style="list-style-type: none"> . Incremento de material didáctico . Implementar el aula de computación
Carencia de espacio físico para material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> . Carencia de infraestructura suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> . No hay aprendizajes significativos . Falta análisis, reflexión y creatividad en estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> . Acercar más el material didáctico a las aulas
Limitada ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> . Se han planteado proyectos inejecutables . Falta formación docente en elaboración de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> . Carencia de proyectos ejecutables . Poca trascendencia en el contexto de la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación docente para elaborar proyectos . Estímulo al Docente
Falta promoción, presencia y proyección del colegio	<ul style="list-style-type: none"> . Carencia de campañas de publicidad. . Limitada participación en eventos intercolegiales . Falta difusión de eventos del plantel 	<ul style="list-style-type: none"> . Poco alumnado en el bachillerato . Desconocimiento de la existencia del plantel . Poco apoyo de la Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> . Participar en todos los eventos externos . Difundir los eventos internos . Integrar a la comunidad a eventos
Falta de capacitación en estrategias educativas y metodológicas, planificación curricular y evaluación de aprendizajes	Falta de un plan de capacitación por áreas de estudio. Limitados recursos financieros destinados a la capacitación docente. Improvisación en el proceso didáctico metodológico y curricular	Afecta a la calidad de la educación. Existe heterogeneidad en el proceso de evaluación. Desinterés y quemeimportismo de los alumnos por asimilar los contenidos	Diseño de un plan de capacitación quinquenal dirigido a profesores y administrativos. Buscar recursos humanos y financieros para ejecutar el plan de capacitación
Ausencia de currículo actualizado	Mala práctica de las políticas de gobierno de gobierno. Poco aporte de los docentes	Bajo rendimiento. Desarrollo de la enseñanza aprendizaje tradicional	Colaboración institucional y docente. Elaboración del PCI.
Deserción estudiantil	No se indican las falencias ni los	Mala imagen institucional	Utilización de una metodología

	aciertos		adecuada en el proceso de enseñanza aprendizaje
Falta de legalización del Manual de convivencia del colegio	Falta de agilidad de los directivos institucionales. Falta de asesoría de las autoridades en materia legal	Desorden en actividades internas. Discontinuidad en los procesos educativos. Falta de actualización en normas y reglamentos	Legalización del manual de convivencia para su puesta en vigencia.
Bajo rendimiento	Falta de motivación y acercamiento del docente al impartir su clase. Falta de mejoramiento profesional continuo	Elevado porcentaje de alumnos con problemas al final del año. Bajo nivel académico	Capacitación sobre técnicas de aprendizaje para mejorar el rendimiento y evitar la deserción y repitencia de los alumnos.
La organización académica del colegio facilita parcialmente el desarrollo de la actividad docente	Falta reuniones de trabajo entre vicerrector y directores de área, con fines académicos. Falta de estrategias para integrar al personal docente	Deficiencia académica en la actividad formativa del colegio	Revisión y organización de la estructura académica administrativa del colegio antes del inicio del año lectivo
No se ha fomentado el desarrollo de la investigación	Carencia de procesos investigativos en las diferentes áreas de estudio	Desconocimiento de los alumnos sobre el proceso de investigación	Elaborar un plan de investigación que integre a todos los componentes de formación institucional.

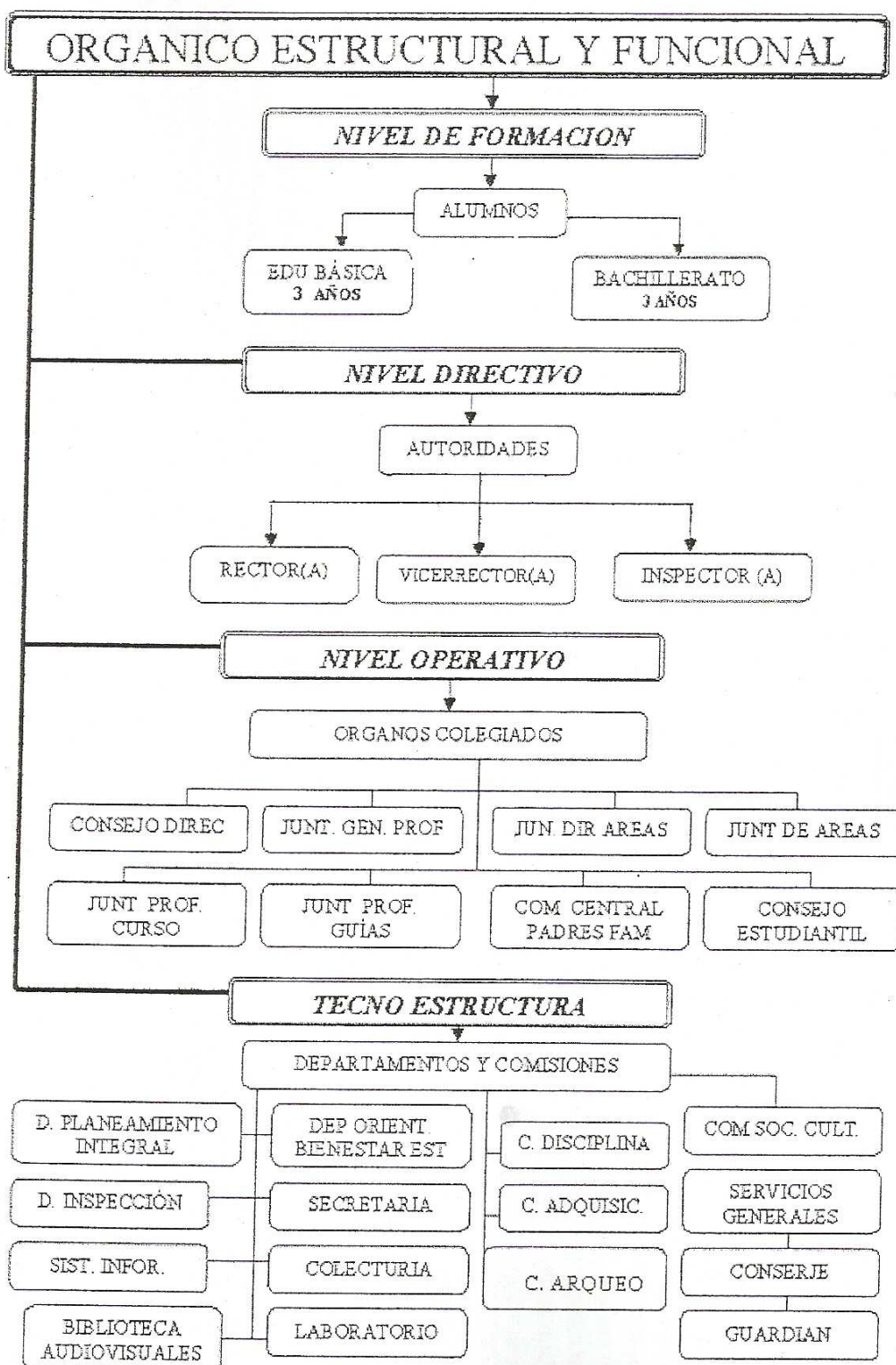
FUENTE: Proyecto Educativo Institucional

ELABORACIÓN: La investigadora

Base Legal

La organización administrativa y operacional del Colegio, está regulada por la Constitución Política, por La Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, La Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su Reglamento, LOAFIC (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control), y por las resoluciones e instructivos de las autoridades educativas superiores.

2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN



FUENTE: Secretaría del Colegio

ELABORACIÓN: La investigadora

OBJETIVOS:

- Institucionalizar el Modelo Pedagógico “Cognitivo-Constructivista”, y el Modelo Alternativo de Evaluación, a partir del año lectivo 2007-2008 con ocasión de la vigencia del Proyecto Educativo Institucional PEI, quinquenio 2007-2012, y ejecutar los diferentes Planes Operativos Anuales (POA).
- Identificar a través del estudio y diagnóstico a través del dintorno y entorno del colegio, los principales nudos críticos vinculados con la educación básica y los bachilleratos, para plantear alternativas de solución que permitan responder a las exigencias del desarrollo científico, tecnológico y social.
- Contribuir a la formación integral y armónica de los estudiantes a través de la educación académica y técnica de calidad, con adecuados valores éticos, creatividad y elevado sentido crítico.
- Dotar de infraestructura moderna para el desarrollo académico, la investigación científica, la formación y la práctica deportiva
- Presentar estrategias de cambio e innovación en los procesos administrativos de planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación, para mejorar cuali-cuantitativamente el hacer educativo de la institución.
- Potenciar la autoestima y el liderazgo en los diferentes estamentos educativos basados en principios éticos, morales, cívicos y sociales, encaminados hacia la excelencia educativa.

- Crear el Bachillerato Técnico en Informática como una nueva oferta educativa y con enfoque curricular innovado que satisfaga las demandas educativas de la juventud trabajadora de la provincia de Loja.

Financiamiento

Para el cumplimiento de sus objetivos, el Colegio Nocturno “Benjamín Carrión” cuenta con recursos financieros provenientes de la Subvención Fiscal.

Funcionarios Principales

RECTORA	Dra. Nora Salazar Ludeña
INSPECTORA GENERAL	Lic. Nelly Bermeo A.
COLECTORA	Rosa Carrión Poma
SECRETARIO	Roddy Rodríguez Segarra

CAPITULO III.- Resultados Generales

Comentarios:

Los objetivos planteados por las autoridades del colegio “Dr. Benjamín Carrión” son muy generales por lo que no fue posible hacer un análisis pormenorizado para establecer su cumplimiento, y las metas no se encuentran propuestas en el Proyecto Educativo Institucional; se tiene en cambio una matriz de microproyectos con estrategias, objetivos y cronograma a ejecutarse en la institución a partir de la aprobación del PEI vigente, esto es a partir del 19 de abril de 2007 durante todo el quinquenio 2007-2012; y también existe una matriz del Plan Operativo para el primer año de ejecución del PEI, que se desprende de la matriz de microproyectos específicos, que contiene la descripción de objetivos, tiempo y responsables.

Por otra parte, la entidad carece de un sistema de planificación para la selección, reclutamiento y evaluación del desempeño del recurso humano, aun cuando si mantiene un sistema de registro y control del personal docente y administrativo. No existe además planificación para la capacitación del personal.

La previsión del recurso humano, así como de los recursos económicos carece de planificación a mediano y largo alcance, ésta es tan solo coyuntural.

Falta gestión institucional para la obtención de recursos económicos que permitan cubrir las necesidades básicas del establecimiento educativo,

Conclusión

Los objetivos de la entidad son muy generales y no existen metas propuestas en el Proyecto Educativo Institucional, y falta planificación institucional para el funcionamiento óptimo del recurso humano.

Recomendaciones:

La rectora del colegio debe incluir en el Proyecto Educativo Institucional, así

como en los planes operativos anuales, el señalamiento claro de objetivos y metas a ser alcanzados y que los mismos resulten medibles a efectos de poder evaluar su cumplimiento.

El proyecto Educativo Institucional debe ser reformulado, para que en él se contemple la planificación de la previsión, selección, reclutamiento, evaluación del desempeño, y capacitación del recurso humano.

Las autoridades institucionales deben agotar todos los esfuerzos para obtener recursos económicos que permitan solventar las necesidades básicas que demanda el funcionamiento adecuado de la entidad.

CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente

A: COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Subcomponentes: Personal docente y administrativo.

a) Comentarios:

El Colegio “Dr. Benjamín Carrión” rige su funcionamiento con base en la legislación educativa general como son: La Ley Orgánica de Educación y su Reglamento, la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio y su reglamento, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su reglamento; leyes que también se aplican para la administración del recurso humano, apreciándose que las autoridades de la entidad auditada observan adecuadamente los preceptos legales establecidos; aún cuando no cuenta con el Código de Convivencia debidamente legalizado, que contemple los aspectos y realidades concretas del colegio y su entorno, que permita el mejor funcionamiento del recurso humano.

La planificación en cuanto a la previsión del recurso humano es de tipo anual, es decir consta en los planes operativos, para solventar necesidades de docentes principalmente, las mismas que no son atendidas por parte de las autoridades educativas no obstante los pedidos e inclusión en la pro forma presupuestaria que anualmente formulan las autoridades de la entidad. Pero, complementariamente a lo señalado, no se encuentra un plan de previsión de personal a largo plazo, sustentado con un análisis de proyecciones de crecimiento institucional.

En cuanto al reclutamiento y selección del personal docente y administrativo, se encontró que: El personal docente de acuerdo a la necesidad y siempre que tenga la previsión económica, es solicitado por la primera autoridad del plantel educativo en donde se señala el cargo y requisitos que debe cumplir, luego de lo cual es designado mediante concurso de merecimientos por la Dirección Provincial de Educación de conformidad con la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional. La institución no contempla instructivo propio

alguno para la selección de personal. El personal administrativo es designado de acuerdo al Manual de Clasificación de Puestos para el sector público y el Reglamento para Concursos de Merecimientos y oposición de los Servidores Públicos, dictado por la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Industrial, OSCIDI. En cuanto a la idoneidad del personal, se encontró que los servidores administrativos si están bien ubicados de acuerdo al título profesional y competencias, no así el personal docente en donde el 21% no están ubicados de acuerdo al título profesional y especialización.

En la institución auditada, no se encontró un sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano, esto es en la actividad académica y en la administrativa, por lo que tampoco se evidenció expedientes de personal por cualquier aplicación de procedimientos de evaluación.

El Inspector General del colegio es el encargado del Registro y Control de la asistencia del personal docente, administrativo y estudiantil, por lo que en la entidad se mantiene hojas de registro diario de la asistencia de los tres sectores indicados.

El personal docente y administrativo en forma individual mantienen una carpeta en la que consta información acerca de, vacaciones, licencias, permisos, faltas, atrasos, multas entre otras.

La institución educativa carece de un plan anual de capacitación del personal docente y administrativo, únicamente es enunciada como una actividad a desarrollarse, pero no contempla un detalle de cuantos cursos, cuales cursos, el cronograma y la previsión económica para su cumplimiento. En la práctica, durante el año auditado no se efectuó ningún curso de capacitación por iniciativa de la entidad educativa.

b) Conclusión:

No obstante la observancia de la legislación educativa general, la entidad carece del Código de Convivencia debidamente legalizado que permita regular adecuadamente actividades como: previsión de personal a largo plazo,

reclutamiento y selección del personal, evaluación del desempeño, registro y control y capacitación.

c) Recomendaciones:

La Rectora del colegio debe exigir la legalización del Código de Convivencia por parte de la Dirección Provincial de Educación de Loja, dando cumplimiento así con lo que dispone el Art. 107 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

El Vicerrector del plantel estructurará un plan de previsión, de selección y reclutamiento de personal docente, administrativo y de servicios a largo plazo, sustentado con un análisis de proyecciones objetivas de crecimiento institucional, cumpliendo así lo contemplado en el Art. 98 literal b) del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

En cuanto sea posible, la comisión designada para estructurar la distribución del trabajo docente en las condiciones actuales, debe tomar en cuenta la especialización del título profesional, para la asignación de las asignaturas y demás actividades académicas, conforme el Art. 107, literal d) del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

Al Vicerrector le corresponde planificar y ejecutar un sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano, esto es en la actividad académica y en la administrativa, en observancia de lo contemplado en el Art. 98 literal B del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación.

La Rectora y el Consejo Directivo, deben incluir en el Proyecto Educativo Institucional, un plan de capacitación del personal docente y administrativo, señalando con detalle los eventos a desarrollarse, el cronograma para su ejecución y los recursos humanos materiales y económicos necesarios con el correspondiente financiamiento, cumpliendo así con lo que disponen: el Art. 162 de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, el Art. 328 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, y el Art. 76 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

Subcomponente: Estudiantes.**a) Comentarios:**

La distribución de alumnos por aula es adecuada, toda vez que ésta alberga en promedio a 26 estudiantes, por lo que hay un ambiente físico pedagógico para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje.

El 9.39% de los alumnos matriculados llegaron a graduarse durante el año lectivo examinado, siendo un porcentaje pequeño, lo cual se explica en que en los primeros años del colegio es en donde se concentra la mayor población estudiantil.

El 2.76% de los alumnos matriculados en el año lectivo no son promovidos al siguiente nivel educativo, lo que explicaría que existen ciertas falencias en el proceso de enseñanza aprendizaje en donde interactúan docentes y estudiantes con responsabilidad compartida.

Se aprecia que el 10.5% de los alumnos matriculados en el año lectivo examinado desertaron de las aulas, por motivo de trabajo o para emigrar al exterior; constituyendo un porcentaje alto de deserción escolar.

El rendimiento escolar en términos de calificaciones de los estudiantes del colegio no es el más satisfactorio, pues llega al 0.77, o sea al 77%, mostrando falencias en el proceso enseñanza aprendizaje, con responsabilidad compartida entre profesores y alumnos.

b) Conclusión

El rendimiento estudiantil no es el más adecuado, debido a falencias institucionales que afectan al proceso de enseñanza aprendizaje.

c) Recomendaciones:

Aplicar las recomendaciones formuladas en el capítulo III de Resultados

Generales y en el capítulo IV de Resultados específicos correspondientes al componente recursos humanos.

Los docentes pondrán todo el empeño posible para hacer partícipes activos a los alumnos en el proceso de aprendizaje, lo cual contribuirá a reducir la deserción escolar, incrementando el número de graduados y mejorando el rendimiento estudiantil.

B) COMPONENTE FINANCIAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD.

Subcomponente: Ingresos

a) Comentarios:

Los ingresos económicos presupuestados para el funcionamiento del plantel educativo en estudio para el año auditado que es el 2007 ascienden a la cantidad de \$ 199,181.56, el que proviene en su totalidad del Presupuesto General del Estado; entendiéndose que ello ocurre por mandato constitucional y legal en tratándose de una entidad educativa fiscal.

La institución no genera ingresos propios, ya sea por falta de gestión ante otras entidades del sector público o privado de la provincia y el país, o por concepto de tasas o contribuciones internas, es decir generadas por padres de familia, profesores y estudiantes.

b) Conclusión:

Los ingresos económicos que percibe la institución educativa, provienen en su totalidad del presupuesto general del Estado.

c) Recomendaciones:

Las autoridades del colegio deben realizar en forma permanente gestiones ante instituciones de los sectores públicos y privados del cantón Loja, provincia y país para conseguir nuevos ingresos económicos que incrementen los

asignados por el Estado, a efectos de poder financiar actividades institucionales necesarias para el funcionamiento del plantel.

Generar proyectos de desarrollo institucional que puedan ser apreciados por organismos públicos y privados y que eventualmente quieran asignar recursos para su ejecución. Proyectos que también pueden ser orientados a la comunidad, por ejemplo a la conservación del medio ambiente.

Se debe examinar la posibilidad de ofertar servicios a la comunidad orientados a satisfacer necesidades de las mismas.

Subcomponente: Egresos

a) Comentarios:

Los egresos económicos o gastos efectuados por la entidad educativa durante el año 2005 ascendieron a la cantidad de \$ 199,181.00, monto que en su totalidad corresponde a gasto corriente.

El 96.15% del presupuesto de la institución se gasta en la remuneración del personal docente, administrativo y de servicio, lo cual se explica en el hecho de que en tratándose de una entidad educativa, el componente del gasto mayor es efectivamente el personal.

No existe monto presupuestario alguno destinado a gastos de capital, lo cual es negativo, toda vez que la entidad requiere recursos para: adquisición de bienes muebles, de maquinaria, equipos de talleres, laboratorios, construcción de aulas, canchas deportivas, etc.

b) Conclusión:

El 96.15% del presupuesto de la entidad se gasta en el pago de remuneraciones del personal docente y administrativo, el restante 3.85% en servicios básicos, seguros, costos financieros y otros; mientras que no existe gasto alguno en el rubro de capital.

c) Recomendaciones:

En la elaboración de la proforma presupuestaria anual, las autoridades de la institución educativa deben hacer constar en el rubro correspondiente a capital, los recursos económicos destinados a cubrir las necesidades mínimas de la institución.

Justificar el pedido de financiamiento del presupuesto con proyectos solventemente estructurados que merezcan la aprobación por parte de las autoridades educativas superiores y las autoridades económicas.

Subcomponente: Financiamiento**a) Comentarios:**

El financiamiento total del presupuesto del año 2007 del colegio auditado corre de cuenta del gobierno central, por lo que se puede hablar de una dependencia íntegra del presupuesto general del Estado; lo cual se explica por el carácter fiscal de la entidad educativa.

La entidad no genera recursos propios mediante autogestión, por lo que no puede hablarse de autonomía financiera, término que se adapta más para una empresa privada o pública de producción, pero no para la educación fiscal.

b) Conclusión:

El financiamiento del 100% del presupuesto del colegio lo realiza el Gobierno Central, por lo que depende para su funcionamiento en forma íntegra del arca fiscal.

c) Recomendaciones:

Las autoridades del colegio deberán realizar las gestiones pertinentes ante entidades públicas y privadas para obtener recursos económicos que permitan contribuir al financiamiento de necesidades institucionales, particularmente de aquellas que requieren inversiones con el rubro de capital.

Insistir ante el Ministerio de Finanzas, para que en el presupuesto de la entidad consten partidas presupuestarias destinadas a financiar las obras de capital, y las de gasto corriente en lo que hace relación a estabilizar docentes contratados y llenar nuevas necesidades de recurso humano.

CAPITULO V.- Anexos y Apéndice

Anexos.-

- Nómina de autoridades, docentes y personal administrativo de la entidad.

PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN CON SU RESPECTIVO CARGO

PERSONAL DOCENTE:

Dra. Nora Salazar Ludeña	Rectora
Dra. María Irene Aguirre Córdova	Profesora
Lic. Manuel Ignacio Albito P.	Profesor
Dra. Irma Ligia Astudillo I.	Profesora
Lic. Félix Angélica Bravo A.	Profesora
Lic. María Augusta Carrión	Profesora
Lic. Alba Mercedes Carpio J.	Profesora
Lic. Nélida Marlene Cuesta S.	Profesora
Dr. Héctor Honorato Gómez G.	Profesor
Lic. Ivonne Natasha Kirby B.	Profesora
Lic. Franklin Maita Maldonado	Profesor
Dra. Matilde Moreira Palacios	Profesora
Lic. Edwin Ojeda Sarango	Profesor
Dra. Carmen Yadira Rodríguez León	Profesora
Lic. Vilma Carmita Salazar D.	Profesora
Dra. Celenita Valdivieso Espinosa	Profesora
Lic. Rosa Elvira Vicente	Profesora
Lic. Luis Yaguana León	Profesor
María Luisa Yaguachi O.	Profesor

PERSONAL ADMINISTRATIVO:

Lic. Nelly Bermeo Alvarado.	Inspectora
Rosa Elvira Carrión P.	Contadora
Rosa Costa Flores	Bibliotecaria
Roddy Rodríguez Segarra	Secretario
Rosa Rojas Vicente	Auxiliar servicios

Presupuesto auditado correspondiente al 2007.

ENTIDAD: COLEGIO "Dr. BENJAMÍN CARRIÓN"
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: ENERO-DICIEMBRE 2007

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS

Ejercicio 2005
 Código 148
 Nombre Colegio "Dr. Benjamín Carrón"

TRANSPARENCIA TOTAL - 2007

INGRESOS

Partida	Nombre	Monto
11403805150101006	DEL GOBIERNO CENTRAL	199,181.56

Total 199,181.56

GASTOS

Partida	Nombre	Monto
1403806131200011015101010000	SUELDOS	40,672.31
1403806131200011015101050000	UNIFICACIÓN SALARIAL	25,485.78
1403806131200011015102010000	BONIFICACIÓN POR AÑOS DE SERVICIO	31,132.08
1403806131200011015102030000	DECIMOTERCER SUELDO	13,331.80

ENTIDAD: COLEGIO "Dr. BENJAMÍN CARRIÓN"
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO: ENERO-DICIEMBRE 2007

1403806131200011015102040000	DECIMOCUARTO SUELDO	3,421.42
11403806131200011015102050000	DECIMOQUINTO SUELDO	38.00
11403806131200011015102060000	DECIMOSEXTO SUELDO	952.00
11403806131200011015102100010	BONO MAGISTERIO RESOLUCIÓN CONAREN No. 202 DE 31-DIC-2003	3,567.96
11403806131200011015102110000	ESTÍMULO PECUNIARIO	76.00
11403806131200011015102140000	PORCENTAJE FUNCIONAL	18,169.03
11403806131200011015102150000	ADICIONAL SOBRE LA DÉCIMA CATEGORÍA	8,084.68
11403806131200011015102160000	ESTÍMULO ECONÓMICO MAGISTERIO	278.78
11403806131200011015102300000	BONIFICACIÓN POR EL DÍA DEL MAESTRO	2,737.73
11403806131200011015103030000	COMPENSACIÓN POR COSTOS DE VIDA	1,950.48
11403806131200011015103070000	COMISARIATO	19,029.12
11403806131200011015103080000	COMPENSACIÓN PEDAGÓGICA	1,140.00
11403806131200011015104010000	POR CARGAS FAMILIARES	540.00
11403806131200011015104020000	DE EDUCACIÓN	435.94
11403806131200011015105100000	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	6,750.00
11403806131200011015106010000	APORTE PATRONAL	9,920.00
11403806131200011015106020000	FONDO DE RESERVA	3,798.45
11403806131200011015301000000	SERVICIOS BÁSICOS	7,200.00
11403806131200011015702000000	SEGUROS, COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS	470.00
	Total	199,181.56

COLEGIO NACIONAL "DR. BENJAMÍN CARRIÓN"
LOJA-ECUADOR

REGISTRO DE ASISTENCIA DIARIA DEL PERSONAL DOCENTE

NOMBRE DEL DOCENTE	FUNCION	FIRMA	OBSERVACIONES
Aguirre Córdova María Irene	Profesora		
Albito Puga Manuel Ignacio	Profesor		
Astudillo Iñiguez Irma Ligia	Profesora		
Bravo Alberca Félix Angélica	Profesora		
Carrión María Augusta	Profesora		
Carpio Jaramillo Alba Mercedes	Profesora		
Cuesta Silverio Nélica Marlene	Profesora		
Gómez Gómez Héctor Honorato	Profesor		
Kirby Briceño Ivonne Natasha	Profesora		
Maita Maldonado Franklin Roberto	Profesor		
Moreira Palacios Matilde Beatríz	Profesora		

Ojeda Sarango Edwin Amado	Profesor		
Rodríguez León Carmen Yadira	Profesora		
Salazar Ludeña Nora Mercedes	Rectora		
Salazar Dávila Vilma Carmita	Profesora		
Valdivieso Espinoza Celenita	Profesora		
Vivente Rosa Elvira	Profesora		
Yaguana León Luis Alcívar	Profesor		
Yaguachi Ordóñez María Luisa	Profesora		

COLEGIO NACIONAL "DR. BENJAMÍN CARRIÓN"

SECCION: Nocturna

CURSO: Octavo de básica

Día y Fecha:

mes:

año 2007-11-24

Periodos	ASIGNATURAS	DESTREZAS Y/O CAPACIDADES	TEMAS TRATADOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	FIRMA	OBSERVACIONES
1ro.	ES.SS.					
2do.	OPTATIVA					
3ro.	INGLES					
4to.	MATEMATICA					
5to.	CC.NN.					
6to.	CC.NN.					
7mo.	LENGUAJE					

INSPECTOR GENERAL

Apéndice.-**MEMORANDO DE ANTECEDENTES**

En el colegio “Dr. Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, durante toda su existencia, no se ha realizado una auditoría de gestión, es la primera vez que se ejecuta la misma.

La no realización de esta auditoría ha impedido que la institución cuente con información actualizada en materia de gestión institucional, para que la autoridad adopte las decisiones y acciones pertinentes para optimizar la gestión institucional.

Las deficiencias encontradas mediante la presente auditoría no han causado daños materiales y perjuicio económico a la institución, pero si se encuentra que el perjuicio está en haber retrasado la toma de decisiones adecuadas por parte de sus autoridades para el desarrollo institucional.

La responsabilidad de las deficiencias encontradas es obvio que recaen en las autoridades del colegio que la han administrado hasta el año 2007.

ORDEN DE TRABAJO N° 1

OFICIO Nro. 00 1 C.C.A.H.H

Loja, julio 09 de 2008

Señora:

Maritza del Rocío Jaramillo

**EGRESADA DE LA ESPECIALIZACIÓN DE CONTABILIDAD Y
COMPUTACIÓN**

Ciudad.

De mi consideración:

En cumplimiento de las atribuciones que me confiere la reglamentación interna de la institución, autorizo a usted en su condición de jefe de equipo, para que proceda a realizar la Auditoría de Gestión al Colegio “Dr. Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja, cantón y provincia de Loja, en el periodo comprendido entre el primero de enero y el 31 de Diciembre del 2007.

Los objetivos de la auditoria se dirigirán a:

Objetivo General.-

Analizar la gestión realizada en el Colegio “Dr. Benjamín Carrión” de la ciudad de Loja durante todo el año calendario 2007, con la finalidad de mejorar las actividades administrativas de la entidad, para brindar servicio educativo de calidad a los usuarios.

Objetivos Específicos por cada uno de los componentes:

- Conocer y evaluar la planificación para la selección, desempeño, capacitación evaluación y funciones que cumple el recurso humano del colegio, a efectos de optimizar el accionar del mismo.
- Analizar el presupuesto de la institución, sus componentes y

financiamiento, con el fin de recomendar acciones para su mejor aprovechamiento

El equipo de trabajo estará conformado así:

Supervisor: Lic. Francisco Izurieta.

Jefe de equipo y operativo: Sra. Maritza Jaramillo

El tiempo estimado será de 90 días.

Los resultados del trabajo se darán a conocer mediante informe, y de existir desviaciones importantes se comunicará a las autoridades institucionales correspondientes.

Atentamente,

Lic. Francisco Izurieta
DIRECTOR DE TESIS

6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Enunciado:

“La aplicación de la auditoría al Colegio “Doctor Benjamín Carrión”, optimizará sustancialmente el desarrollo de la gestión institucional, para fortalecer los servicios educativos de calidad”.

Comprobación:

De los resultados de la aplicación de la auditoría se encontró entre otros aspectos los siguientes: el colegio no cuenta con el Código de convivencia legalizado que regule su funcionamiento; no existe planificación para la previsión de personal ni para la evaluación del cumplimiento de responsabilidades: que una importante proporción de docentes no se encuentran ubicados de conformidad con la especialidad de su título profesional; que se carece de una programación detallada para la capacitación del personal docente y administrativo, con el señalamiento de cronograma y recursos indispensables; que el rendimiento estudiantil no es el más adecuado; que el colegio no cuenta con recursos de autogestión, que todos los recursos económicos proviene del Estado, que casi la totalidad de los mismos se gasta en remuneraciones; y, que no existe en el presupuesto de la entidad monto alguno de recursos económicos destinados a gastos de capital.

De otro lado, en el informe de la auditoría se señala las recomendaciones que tienen que ser tomadas en cuenta por parte de las autoridades del plantel para corregir las deficiencias descritas, y potenciar así la gestión institucional.

Por lo tanto, estamos en condiciones de aceptar la hipótesis en su enunciado, es decir que con la aplicación de la auditoría al colegio investigado, se optimizará el desarrollo de la gestión institucional para que se pueda brindar servicios educativos de calidad.

CAPITULO III

PROPUESTA ALTERNATIVA

CAPACITACIÓN DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO “DOCTOR BENJAMÍN CARRIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA, EN EL CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS ACTIVAS, PARA POTENCIAR EL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES

3.1. DATOS INFORMATIVOS:

La propuesta se ejecutará en la ciudad de Loja, cantón y, provincia de Loja, siendo la unidad ejecutora el colegio “Doctor Benjamín Carrión”, cuya Rectora actual es la Lic. Nora Salazar Ludeña.

Las especialidades motivo de aplicación de la propuesta son: Físico Matemática, Químico Biológicas y Ciencias Sociales. Dichas especialidades cuentan en la actualidad con 248 estudiantes (noviembre de 2008).

La fecha de inicio de la aplicación de la propuesta es el mes de febrero de 2008, durante el año lectivo 2008-2009.

3.2. ANTECEDENTES

Para ubicar, seleccionar y realizar el planteamiento del problema, la investigadora, mantuvo un diálogo con autoridades, docentes y alumnos del Colegio “Doctor Benjamín Carrión”, y se logró detectar la existencia de varios

nudos críticos, habiéndose seleccionado uno de ellos que hace relación con todo la problemática; es decir, se pudo detectar que nunca antes se ha realizado en el colegio mencionado una Auditoría de Gestión que posibilite a las autoridades contar con elementos de juicio e información indispensables acerca de la gestión institucional que se viene hasta el momento realizando, y que provea de información suficiente y el camino hacia la superación de la problemática y con ello al mejoramiento de la calidad de la educación de los usuarios. Esto, motivó a la investigadora para decidirse por investigar dicho problema, contando para el efecto con la aprobación de las autoridades del Colegio y el compromiso de colaboración de todos los involucrados en el estudio.

Una vez concluida la investigación, se obtuvo entre otros los siguientes resultados: el Colegio no cuenta con el Código de Convivencia legalizado que regule su funcionamiento; no existe planificación para la previsión y reclutamiento de personal, ni para la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades del recurso humano; que una importante proporción de los docentes, no se encuentran ubicados en los cargos de conformidad con su título profesional y especialidad; que la entidad carece de un programa detallado en donde se señale los eventos de capacitación con el respectivo cronograma y los recursos necesarios; que el rendimiento estudiantil no es el más adecuado; que no existen ingresos económicos propios en la entidad, pues todos los ingresos presupuestarios del colegio provienen del Estado a través del Ministerio de Economía y Finanzas; que el 96.15% del presupuesto de la institución se gasta en la remuneración del personal docente,

administrativo y de servicio; y, que no existió monto alguno en la institución invertido en obras correspondiente a gastos de capital durante el año 2007.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, y tomando una de las más importantes recomendaciones que se formula en el informe de la auditoría aplicada al colegio motivo de la investigación, que es la carencia de capacitación, emerge la presente propuesta tendiente a capacitar a los docentes en varios aspectos inherentes a su ejercicio profesional, para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes que la investigación demostró no ser el más adecuado.

3.3. JUSTIFICACIÓN

La propuesta se justifica entre otras, por las siguientes razones:

Por su trascendencia o importancia académica, ya que con su aplicación por parte de autoridades y docentes de la entidad educativa destinataria de la misma, se podrá lograr una mayor comprensión teórico práctica de estrategias metodológicas, como son las técnicas activas y de evaluación de los aprendizajes, lo que a no dudarlo posibilitará mejorar sustancialmente el proceso de enseñanza aprendizaje y como consecuencia de ello, el mejor rendimiento estudiantil.

Visto desde el punto de vista social, con la aplicación de la propuesta se mejorará la planificación curricular del plantel educativo, con ello se potenciará

la formación profesional de los bachilleres en todas las especialidades, los que a su vez se insertarán de mejor forma en los procesos productivos de los sectores público y privado del medio, todo lo cual redundará en un desarrollo económico que contribuirá a su vez a incrementar el bienestar social de la población.

Se justifica finalmente la propuesta, en la posibilidad o factibilidad de su aplicación, lo cual tiene fundamento en el sentido de que existiendo el compromiso por parte de autoridades y docentes para que ella curse, se facilita su socialización en una primera instancia, y su ejecución y evaluación en un segundo momento.

3.4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Capacitar a los docentes de Colegio “Doctor Benjamín Carrión” en torno al conocimiento y aplicación de técnicas activas y de evaluación del aprendizaje, para lograr un mejor rendimiento académico de los estudiantes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener de las autoridades del plantel educativo investigado, el compromiso para capacitar a los docentes en el conocimiento y aplicación de técnicas activas y de evaluación del aprendizaje, para lograr un mejor rendimiento de los estudiantes.

- Revisar la planificación curricular de las diferentes especialidades por parte de autoridades y docentes del plantel, a efectos de en ella incluir el conocimiento y aplicación de técnicas activas y de evaluación del aprendizaje.
- Contribuir de mejor forma a corto, mediano y largo plazo al desarrollo socioeconómico de la población, mediante la formación de bachilleres ligados estrechamente a la realidad socioeconómica y las necesidades de sus actores productivos.

3.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La factibilidad de aplicación de la propuesta se da en virtud de que:

Existe la predisposición de la investigadora para realizar en primer lugar, la socialización de la propuesta entre autoridades y docentes del plantel educativo, y contribuir en la aplicación de la misma.

Existe la predisposición de autoridades y docentes de la entidad para dentro de la planificación de las especialidades, tomar en cuenta los elementos básicos para la aplicación de técnicas activas y de evaluación del aprendizaje.

El colegio cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos indispensables, a los que se suma la investigadora, para la aplicación de la propuesta.

3.6. FUNDAMENTACIÓN

Filosóficamente, el tipo de educación tiene que ver con la forma de desarrollo económico y social de las sociedades; el Estado y sus gobiernos establecen el tipo de educación que quieren para sus habitantes; un Estado capitalista como el nuestro, quiere estudiantes y profesionales que reproduzcan el sistema, pero el pueblo y los representantes de éste queremos una educación para el cambio, para la liberación, y esto es lo que representa el reto de formar bachilleres con esos perfiles.

Desde el punto de vista lógico, un tipo de educación tiene que ver con la formación de los educandos desde los primeros niveles hasta los más elevados, desde los conocimientos más elementales hasta los más complejos, siempre vinculados a la realidad del entorno educativo; es decir, toda entidad educativa debe tomar en cuenta el contexto económico, social y cultural en el que se halla ubicado, para planificar y ejecutar su actividad.

Psicológicamente, una propuesta como la señalada por la investigadora motiva a autoridades docentes y estudiantes, en tanto y en cuanto se toma en cuenta la realidad del plantel educativo, así como de su entorno, es decir las vivencias de la colectividad y la necesidad de encontrar solución a las aspiraciones sociales mediante la actividad educativa.

Desde el punto de vista pedagógico, la acción de autoridades y docentes del colegio investigado, tendrá que ser la planificación del currículo de las diversas

especialidades, tomando en cuenta la aplicación de técnicas activas y de evaluación, para que el proceso de enseñanza aprendizaje conlleve a la comprensión de contenidos teóricos y prácticos, pasando por capacitar adecuadamente a los docentes en el conocimiento y aplicación de dichas estrategias.

Finalmente, desde el punto de vista axiológico, la formación del bachiller tiene que observar y desarrollar valores como la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la honestidad; los que se extenderán al ejercicio de la profesión en los sectores productivos público y privado, para el desarrollo socioeconómico de la provincia de Loja y el país.

3.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación se detalla como propuesta un aporte de la investigadora consistente en dos seminarios-talleres de capacitación en el conocimiento y aplicación de estrategias técnicas activas y de un modelo de evaluación de aprendizajes, para lograr un mejor rendimiento de los estudiantes; los mismos que se llevarán a efecto en dos momentos, y que constarán en el Plan Operativo Anual, correspondiente al 2009.

3.7.1. SEMINARIO TALLER

“CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE TÉCNICAS ACTIVAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL COLEGIO “BENJAMÍN CARRIÓN”

1. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Participantes: Autoridades y docentes del colegio “Benjamín Carrión”
- 1.2. Facilitadores: Profesionales especialistas en la materia
- 1.3. Tiempo: 25 horas, distribuidas en jornadas de 5 horas diarias
- 1.4. Responsables: Autoridades del plantel educativo

2. MATRIZ OPERATIVA

Nota: El proceso metodológico, recursos y evaluación serán aplicadas a todos los contenidos

CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO	RECURSOS	EVALUACIÓN
TÉCNICAS ACTIVAS TÉCNICA 1 EXPOSICIÓN Definición Técnica que consiste en la exposición oral, magistral, por parte del profesor, acerca de un tema o contenido de cualquier disciplina, aplicada en forma activa, participativa y crítica, que estimule permanentemente la participación del alumno en las actividades y trabajos de aula. Proceso La técnica expositiva, para su aplicación debe seguir los siguientes pasos: 1. Presentación del asunto o tema	Estructurar grupos de trabajo de acuerdo con el numero de aspectos del contenido Realizar la lectura comprensiva en cada grupo en forma individual por parte de los integrantes del grupo. Extraer las ideas principales del contenido leído en forma individual. Discusión en el grupo en torno a las ideas seleccionadas.	Separatas de textos relacionados con las técnicas activas para la enseñanza aprendizaje. Ambiente físico para trabajo grupal. Papelotes Material de escritorio	La evaluación será en proceso, es decir, los facilitadores tomarán en cuenta la responsabilidad individual en las actividades señaladas, la participación en el trabajo grupal, la pertinencia de los informes, las

<ol style="list-style-type: none"> 2. Desarrollo o exposición en partes lógicas 3. Participación de los estudiantes 4. Síntesis de lo expresado 5. Inferencia de conclusiones o formación de críticas cuando fuese necesario. 	<p>Unificación de criterios por parte de los integrantes del grupo en torno a las ideas básicas.</p>	<p>Pizarrones</p> <p>Equipo audiovisual para exposiciones.</p>	<p>exposiciones en plenaria y los aportes en las conclusiones, particularmente en los mecanismos para la aplicación de las técnicas en la enseñanza aprendizaje.</p>
<p>TÉCNICA 2</p> <p>LA ARGUMENTACIÓN</p> <p>Definición.</p> <p>Técnica encaminada a diagnosticar conocimientos, mediante un tipo de interrogatorio de verificación de aprendizaje con la participación de los alumnos que demostrarán conocimientos que hayan estudiado por su propia cuenta.</p>	<p>Discusión en el grupo en torno a cómo aplicar las técnicas en la enseñanza aprendizaje.</p>		
<p>Proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El profesor realiza una presentación motivadora de la unidad o tema a estudiar, e indica las principales fuentes de información que deben ser estudiadas. - Los alumnos estudian la unidad o tema en forma individual o grupal - En la fecha preestablecida, se entabla la argumentación, con base en preguntas formuladas por el docente y contestadas de preferencia en forma voluntaria por los alumnos. - Sobre la base de la respuesta, el profesor pide la participación de los demás alumnos, para alcanzar esclarecimiento y precisión de los conceptos vertidos. - Finalizada la argumentación, el profesor hará una apreciación de los trabajos, y de considerarlos 	<p>Estructurar el informe correspondiente, el mismo que contendrá el resumen de la comprensión teórica y los mecanismos para su aplicación.</p>		<p>La acreditación se dará mediante el informe de los facilitadores a las autoridades del plantel educativo, en donde se valorará individualmente a los participantes pormenorizando las actividades cumplidas y que han sido señaladas en el párrafo anterior,</p>
	<p>Designación del expositor</p>		
	<p>Realización de la reunión del plenario del seminario.</p>		
	<p>Exposición de los informes de cada grupo en el orden de los aspectos elaborados, estableciendo al final del mismo, las principales conclusiones a las que se ha llegado, mismas que serán tomadas por los docentes para su aplicación en las asignaturas correspondientes.</p>		

<p>satisfactorios, señalará un día para la verificación del aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificación del aprendizaje. - Rectificación del aprendizaje y asistencia adecuada a los alumnos que hayan evidenciado tener mayores carencias. <p>TÉCNICA 3.</p> <p>MAPAS CONCEPTUALES.</p> <p>Definición:</p> <p>Son representaciones gráficas de esquemas de conocimientos que indican conceptos, proposiciones y explicaciones; en cuyo vértice superior se encuentran los conceptos más abstractos y generales y en su base los conceptos más concretos y específicos.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El profesor propone el tema de estudio - Realiza la motivación respectiva del mismo - Presenta el tema valiéndose de uno o más mapas conceptuales - Analiza y sintetiza el alcance de dicho mapa <p>TÉCNICA 4.</p> <p>CUADROS SINÓPTICOS</p> <p>Definición.</p> <p>El cuadro sinóptico como técnica activa, es un resumen de un tema de estudio que puede realizarse con la ayuda de</p>			<p>con el suficiente respaldo documental.</p>
---	--	--	---

lleves o tomar la forma de diagrama utilizando para su confección una serie de columnas e hileras.

Proceso:

- El profesor propone el tema de estudio
- Realiza la correspondiente motivación
- Presenta la información, seleccionando los temas principales o conceptos clave, los que coloca en la parte izquierda de las filas (de arriba hacia abajo).
- En el interior de dichas columnas se desarrollan las ideas secundarias del tema.
- Analiza y sintetiza el alcance de dicho cuadro.

TÉCNICA 5

SEMINARIO TALLER

Definición.

Técnica dirigida al desarrollo de destrezas cognitivas y psicomotrices, para abordar temas y trabajos prácticos que van más allá de una clase en contenidos y tiempo.

Proceso:

- El profesor diseña el seminario-taller, señalando objetivos, contenidos, destrezas a desarrollarse, recursos a utilizarse; señalando además el cronograma de trabajo.
- En cada sesión, el profesor expone lo fundamental del tema enfocado y de las tareas prácticas realizadas, iniciándose la discusión o el debate.
- Cuando alguna parte de lo tratado no queda lo suficiente aclarado, el profesor podrá prestar ayuda, así como también podrá orientar nuevas investigaciones y

<p>trabajos al respecto, para ser tratados en otra sesión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al final, serán coordinadas las conclusiones a las que lleguen los estudiantes con el auxilio del profesor. <p>TÉCNICA 6</p> <p>LA ENTREVISTA</p> <p>Definición.</p> <p>Consiste en una conversación seria que se plantea a personas en algún campo del saber, para obtener información respecto del mismo.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación del cuestionario de entrevista sobre el tema pertinente - Anticipación al entrevistado para fijar la cita - Realización de la entrevista, empezando por lograr una actitud amistosa y sincera del entrevistado, para viabilizar un diálogo inicial e informal, que llevarán al punto focal de la entrevista. - Evaluación de la entrevista, en la cual se realiza el análisis e interpretación de los datos o información recopilada, luego de lo cual se dará a conocer sus resultados. <p>TÉCNICA 7</p> <p>EL RESUMEN</p>			
---	--	--	--

<p>Definición.</p> <p>Consiste esta estrategia en una versión breve del contenido que habrá de aprenderse, donde el profesor enfatiza los puntos más importantes de la información a procesarse en clase.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El profesor selecciona el tema a tratar - Enfatiza los puntos más importantes de la información a procesarse en clase. - Realiza la jerarquización de la información contenida en el texto en términos de su importancia. - Se realiza la discusión con la participación activa de los estudiantes. - El resumen final lo realiza el profesor y luego lo proporciona al estudiante como una propuesta mejor organizada del cúmulo de ideas que ya se han discutido o expuesto. <p>TÉCNICA 8</p> <p>EL DEBATE</p> <p>Definición.</p> <p>Esta técnica se la entiende como competición intelectual alrededor de posiciones contrapuestas sobre un mismo tema, en donde cada estudiante o grupo de ellos, defienden sus puntos de vista.</p> <p>Proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los representantes de sectores de opinión se comprometen a exponer sus puntos de vista, en clase o 			
---	--	--	--

<p>en el periodo extra.</p> <ul style="list-style-type: none">- El profesor indica la bibliografía mínima que todos deben leer- El profesor consensua con los participantes para designar un moderador.- Cada sector de opinión elige dos representantes, uno para exponer y otro para rebatir los argumentos del grupo contrario- Un secretario va anotando las posiciones de los grupos en debate, y las decisiones de la mayoría sobre los diversos aspectos del tema en debate.- Al final del debate, el moderador orienta al secretario en la redacción de una síntesis, lo que será copiado por todos los participantes.			
--	--	--	--

3.7.2. SEMINARIO TALLER

“MODELO DE EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO “BENJAMÍN CARRIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA”

3. DATOS INFORMATIVOS

- 3.1. Participantes: Autoridades y docentes del colegio “Benjamín Carrión”
- 3.2. Facilitadores: Profesionales especialistas en la materia
- 3.3. Tiempo: 25 horas, distribuidas en jornadas de 5 horas diarias
- 3.4. Responsables: Autoridades del plantel educativo

4. MATRIZ OPERATIVA

Nota: El proceso metodológico, recursos y evaluación serán aplicadas a todos los contenidos

CONTENIDOS	PROCESO METODOLÓGICO	RECURSOS	EVALUACIÓN
<p>EVALUACIÓN</p> <p>Definición</p> <p>Proceso que consiste en determinar en que medida han sido alcanzados los objetivos previamente establecidos, es decir, evaluar es constatar los resultados del aprendizaje.</p> <p>Conceptualizaciones:</p> <p>Evaluación por procesos. Evaluación permanente y participativa</p>	<p>Estructurar grupos de trabajo de acuerdo con el numero de aspectos del contenido</p> <p>Realizar la lectura comprensiva en cada grupo en forma individual por parte de los integrantes del grupo.</p> <p>Extraer las ideas principales del contenido leído en forma individual.</p>	<p>Separatas de textos relacionados con la evaluación de aprendizajes.</p> <p>Ambiente físico para trabajo grupal.</p> <p>Papelotes</p>	<p>La evaluación será en proceso, es decir, los facilitadores tomarán en cuenta la responsabilidad individual en las actividades señaladas, la participación en</p>

<p>Evaluación integral Acreditación</p> <p>Funciones de la evaluación:</p> <p>Evaluación diagnóstica Evaluación formativa Evaluación sumativa</p> <p>Evaluación de destrezas</p> <p>De destrezas cognitivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destrezas perceptivas - Destrezas mnemónicas - Destrezas de comprensión - Destrezas de razonamiento - De solución de problemas - De toma de decisiones - Destrezas de crítica - Destrezas creativas. <p>De destrezas psicomotrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de tareas - Trabajos en grupo - Informes, monografías, cuadernos - Actuaciones personales - Elaboración de ordenadores gráficos - Intervención en juegos - Uso de fuentes de información, libros, diccionarios - Participación en investigaciones 	<p>Discusión en el grupo en torno a las ideas seleccionadas.</p> <p>Unificación de criterios por parte de los integrantes del grupo en torno a las ideas básicas.</p> <p>Discusión en el grupo en torno a cómo aplicar el modelo de evaluación.</p> <p>Estructurar el informe correspondiente, el mismo que contendrá el resumen de la comprensión teórica y los mecanismos para su aplicación.</p> <p>Designación del expositor</p> <p>Realización de la reunión del plenario del seminario.</p> <p>Exposición de los informes de cada grupo en el orden de los aspectos elaborados, estableciendo al final del mismo, las principales conclusiones a las que se ha llegado, mismas que serán</p>	<p>Material de escritorio</p> <p>Pizarrones</p> <p>Equipo audiovisual para exposiciones.</p>	<p>de el trabajo grupal, la elaboración individual de una guía de estudio-evaluación, la pertinencia de los informes, las exposiciones en plenaria y los aportes en las conclusiones, particularmente en los mecanismos para la aplicación del modelo de evaluación.</p> <p>La acreditación se dará mediante el informe de los facilitadores a las autoridades del plantel educativo, en donde se valorará individualmente</p>
--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para interpretar - Capacidad para analizar - Capacidad para sintetizar - Capacidad crítica para juzgar. <p>Práctica de la evaluación (Cf, Art. 293, Reglamento General de la Ley de Educación)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las guías de evaluación - Evaluación del estudio en grupo - Evaluación del trabajo en los textos o guías de estudio - Evaluaciones escritas 	<p>tomadas por los docentes para su aplicación en las asignaturas correspondientes.</p>		<p>a los participantes pormenorizando las actividades cumplidas y que han sido señaladas en el párrafo anterior, con el suficiente respaldo documental.</p>
---	---	--	---

3.8. PLAN OPERATIVO

La ejecución de la propuesta se realizará en las siguientes fases:

- Socialización de la propuesta en Junta general de autoridades y docentes
- Discusión y aprobación por parte de las autoridades para realizar los seminarios talleres de capacitación en el conocimiento y aplicación de técnicas activas y un modelo de evaluación.
- Reestructuración de Plan anual de Asignaturas con los correspondientes Planes de Unidad Didáctica y Planes de clase en donde se incluya todas las partes concernientes a la aplicación de la propuesta.

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AÑO LECTIVO 2009-2010		
		ENERO 2011	FEBRE RO 2011	MAYO 2011
Socialización de la propuesta en Junta General de Autoridades y Docentes	Autoridades del plantel e investigadora			
Seminario-taller de capacitación de los docentes en técnicas activas de enseñanza aprendizaje	Comisión académica del plantel y Consejo Directivo			
Seminario-taller sobre conocimiento y aplicación de un modelo de evaluación	Comisión académica del plantel y Consejo Directivo			

3.9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

El seguimiento de la propuesta se realizará con la participación activa de las autoridades del Colegio, quienes garantizarán la participación de todos los docentes a los dos eventos programados, de conformidad con el cronograma respectivo; a quienes se sumará la proponente de la misma, es decir la auditora operativa.

La evaluación se realizará una vez concluidas cada una de las actividades descritas, en cada organismo competente. Luego de finalizar la aplicación, se realizará la evaluación final de toda la propuesta por parte de la Junta General de Directivos y docentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De la investigación, se puede extraer las siguientes conclusiones más importantes:

- El Colegio no cuenta con el Código de Convivencia legalizado que regule su funcionamiento, particularmente del recurso humano. Rige sus funciones por la legislación educativa general.
- No existe planificación para la previsión de personal ni para la evaluación del cumplimiento de las responsabilidades del recurso humano.
- La institución no contempla un manual propio de reclutamiento y selección de personal docente, por lo que el 21.05% de ellos no están ubicados de acuerdo al título profesional y especialización.
- Una importante proporción de los docentes de la entidad educativa, no se encuentran ubicados en los cargos de conformidad con su título profesional, lo que afecta a no dudarlo al buen desempeño del proceso enseñanza aprendizaje.
- La entidad carece de un programa detallado en donde se señale los eventos de capacitación con el respectivo cronograma y los recursos necesarios, por lo cual en la práctica, la capacitación por iniciativa institucional no existe.

- El rendimiento estudiantil no es el más adecuado, por lo que debe mejorarse el mismo tomando decisiones y acciones tendientes a potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje para evitar la deserción y la no promoción en lo posible.

- No existen ingresos económicos propios en la entidad, pues todos los ingresos presupuestarios del colegio provienen del Estado a través del Ministerio de Economía y Finanzas.

- El 96.15% del presupuesto de la institución se gasta en la remuneración del personal docente, administrativo y de servicio, lo cual se explica en el hecho de que en tratándose de una entidad educativa, el componente del gasto mayor es efectivamente el de personal.

- No existió monto alguno en la institución invertido en obras correspondiente a gastos de capital durante el año 2007.

Luego de la clausura de la Auditoría de Gestión al Colegio Nocturno “Benjamín Carrión” se ha evidenciado el cumplimiento de los objetivos trazados al inicio de la investigación, comprobándose además la hipótesis formulada, es decir que La aplicación de la auditoría al Colegio “DOCTOR BENJAMÍN CARRIÓN”, optimizará sustancialmente el desarrollo de la gestión institucional para fortalecer los servicios educativos de calidad.

RECOMENDACIONES

- La Rectora, deberá realizar los trámites respectivos para la aprobación del Código de Convivencia por parte de la Dirección Provincial de Educación para que las actividades se desarrollen sujetándose a este instrumento legal.
- El Vicerrector del Colegio, deberá estructurar un plan de previsión, selección y reclutamiento de personal docente, administrativo y de servicios a largo plazo, sustentado con un análisis de proyecciones objetivas de crecimiento institucional.
- La Comisión Institucional encargada de estructurar la distribución del trabajo docente, debe tomar en cuenta la especialización del título profesional, para la asignación de la carga docente y demás actividades académicas.
- El Vicerrector deberá planificar y ejecutar un sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano, esto es en la actividad académica y en la administrativa.
- La Rectora y el Consejo Directivo, deben incluir en el POA (Plan Operativo Anual), un plan de capacitación del personal docente y administrativo, señalando con detalle los eventos a desarrollarse, el cronograma para su ejecución y los recursos humanos, materiales y económicos necesarios, con el correspondiente financiamiento.

- Los docentes deberán poner todo el empeño posible para hacer partícipes activos a los alumnos en el proceso de aprendizaje, lo cual contribuirá a reducir la deserción escolar, incrementando el número de graduados y mejorando el rendimiento estudiantil.

- Las autoridades del colegio, conjuntamente con el Comité Central de Padres de Familia, deberán realizar las gestiones pertinentes ante el Ministerio de Finanzas y otras entidades tanto públicas como privadas, para obtener recursos económicos que permitan contribuir al financiamiento de las necesidades institucionales, tanto para proveer del recurso humano indispensable y en forma estable, cuanto para financiar las obras de capital como infraestructura y equipamiento en general.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. 4ta. Edición, Págs. 249, 259.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, junio de 2003, Págs. 16, 17, 19, 26, 27,28, 29, 36, 37, 67-70
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES. Constitución Política de la República del Ecuador. Quito, 2005. Págs. 119, 120.
- FONSECA BORJA, René. Auditoria Interna, Serie Gestión Financiera y Control, Quito – Ecuador, 1989, Pág. 21
- LÓPEZ, A. Curso de Auditoria. Buenos Aires, Argentina, Cuarta edición 1974, pág. 19,20.
- COOK, John W. Auditoria. Tercera Edición. México 1987. Editorial Mc Graw Hill, pag. 21
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Auditoria Operacional de la Administración de Recursos Humanos. 1995, Pág. 40
- PUENTE, Julio. Instituto Nacional de Calidad y Evaluación. Costa Rica 2004, PAG. 62.
- ALVIN, Arens. Auditoria Integral. 1995. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 28

- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957, pag. 5
- CABANELLAS, Guillermo Diccionario de Derecho Usual. Reproducción para el alumno. Universidad Nacional de Loja, 2006, pág. 64

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- KERLINGER, F. N. Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento. Editorial Interamericana, México, 1985
- DÍAZ, Frida y HERNÁNDEZ, Gerardo. Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. México 1998.
- POSSO, M. Diseño y Evaluación de Proyectos: Guía Didáctica. Loja-Ecuador 2005.
- ABAD, Jorge. Estadística Descriptiva e Inferencial. Loja Ecuador 1997
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Auditoria Operacional de la Administración de Recursos Humanos. 1995
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Manual de Normas y Procedimientos de Auditoría. México, 1985.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957
- CHAPMAN, William L. Procedimientos de Auditoría, Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal, Buenos Aires, 1965.

ANEXOS

ANEXO 1

**ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO
DEL COLEGIO “DR. BENJAMÍN CARRIÓN**

I. ASPECTOS GENERALES

Funcionario:

Función:

Fecha:

II. OBJETIVO:

Conocer aspectos relacionados con la gestión administrativa desarrollada en el colegio “Dr. Benjamín Carrión”

III. CONTENIDO

1. ¿Conoce usted si el colegio cuenta con una planificación institucional que le permita un ordenado funcionamiento del mismo?

SI (); NO ()

Explique,

.....
.....
.....

2. ¿Conoce usted si el Colegio cuenta con una planificación a corto y mediano plazo para la selección y reclutamiento del personal docente y administrativo?

SI (); NO ()

Explique,

.....
.....
.....

3. ¿El Colegio cuenta con un adecuado sistema de control de asistencia y de evaluación de desempeño del recurso humano?

SI (); NO ()

Explique,

.....
.....
.....

4. ¿Sabe usted si el colegio cuenta con un plan anual de capacitación del recurso humano?

SI (); NO ()

Explique,

.....
.....
.....

5. A su juicio ¿el rendimiento estudiantil en términos de calificaciones de los alumnos es:

Satisfactorio ()

Regular ()

Deficiente ()

6. ¿El presupuesto con el que cuenta el Colegio, permite satisfacer las necesidades institucionales”

SI (); NO ()

Explique,

.....
.....
.....