



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

ESPECIALIZACION CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR
LA EFICIENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE
COTOPAXI.

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de
Ingenieras en Contabilidad y Auditoria C.P.A.**

POSTULANTES:

LCDA. CAJAS YUGCHA FERNANDA LORENA

LCDA. TAPIA TRUJILLO ROCÍO DEL CARMEN

LCDA. VILCAGUANO JACHO GERMANIA A.

DIRECTOR DE TESIS:

ING. M.Sc. MEDARDO ULLOA E.

Latacunga – Ecuador

2007



DEDICATORIA

El presente trabajo fruto de nuestro esfuerzo lo dedico con mucho cariño y respeto: primero a Dios quien me ha dado la fuerza necesaria para que enfrentando todas las dificultades haya podido alcanzar mi meta, a mis hijos quienes se han privado de mi compañía durante el desarrollo del mismo y a mis padres que con sacrificio, esfuerzo y mucho amor me apoyaron incondicionalmente brindándome lo mejor de ellos.

LORENA.

Al alcanzar uno de mis objetivos profesionales, dedico con todo aprecio este trabajo al todo poderoso que me ha permitido cumplir con la meta propuesta, a mi esposo por su comprensión y apoyo incondicional, a mis hijas que han sido el aliciente permanente, a mis padres y hermanas por bendecirme con su compañía.

ROCÍO

Al culminar una etapa más de mi vida profesional dedico este trabajo con todo amor y respeto a Dios por ser él quien me ha dado vida y fuerzas necesarias para que cruzando miles de obstáculos alcance hoy la meta que algún día me propuse; A mis padres por ser el pilar fundamental de mi existencia, quienes me han guiado por el camino del bien, la verdad y la justicia brindándome su apoyo durante toda mi vida y a mis hermanos por compartir conmigo los placeres y sinsabores de la vida.

GERMANIA



AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos paciencia y confianza en nosotras mismas, a nuestros padres, maestros, amigos y compañeros, testigos de nuestros triunfos y fracasos.

De igual manera dejamos nuestra profunda gratitud a la Universidad Técnica de Cotopaxi que nos abrió las puertas y nos permitió alcanzar el título terminal y gracias a ello podremos incorporarnos dentro de la sociedad como personas útiles y comprometidas con nuestro trabajo.

A nuestro profesor asesor y guía Ing. M.Sc. Medardo Ulloa Enríquez por su abnegada solidaridad y apoyo incondicional.

LORENA
ROCÍO
GERMANIA

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ing. M.Sc. Medardo Ulloa Enríquez

CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación previa a la obtención del título de Ing. en Contabilidad y Auditoría cuyo tema es SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI, elaborado por las licenciadas Cajas Yugcha Fernanda Lorena, Tapia Trujillo Rocío del Carmen, Vilcaguano Jacho Germania Alexandra, ha sido revisado y realizado las correcciones y recomendaciones respectivas , en tal razón autorizo para su presentación y aprobación respectiva.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, facultándoles a las interesadas dar el uso legal respectivo.

Latacunga, febrero 1 del 2007

Ing. M.Sc. Medardo Ulloa
ASESOR

AUTORÍA

La presente tesis es de creación propia, la misma que no ha sido plagiada de ningún documento similar y es responsabilidad de:

Cajas Yugcha Fernanda Lorena

Tapia Trujillo Rocío del Carmen

Vilcaguano Jacho Germania Alexandra

INDICE

PORTADA
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR
AUTORÍA
RESUMEN
SUMMARY

CAPÍTULO I

Marco Teórico

Introducción	
Antecedentes	1
Definición de Auditoria de Gestión	3
Tipos de Auditoria de Gestión	5
Similitudes y diferencias con otras auditorias	5
Aspectos generales del control de gestión	9
Alcance	9
Objetivos	10
Características	10
Principios fundamentales	10
Normas para el control de Gestión en las entidades públicas	11
Normas	11
Normas relativas al informe	13
Definición de gestión	14
Tipos de gestión	15
Componentes esenciales de la Gestión	17
Definición de gestión administrativa	17
Importancia de la gestión administrativa	19

Definición de procesos	19
Tipos de procesos	20
Indicadores de gestión	21
Definición de indicadores de gestión	21
Clasificación de indicadores de gestión	22
Etapas del control de gestión	24
Etapas de planeación	25
Etapas de ejecución	27
Análisis financiero	29
Análisis de costos	30
Rentabilidad pública	30
Índice de productividad	31
Índice de eficiencia	31
Índice financiero	31
Análisis de la variables excedente – público	31
Evaluación económica	32
Evaluación	32
CAPITULO II	
<i>Métodos y Técnicas</i>	34
Análisis Situacional	34
Macroambiente	34
Segmento global	35
Segmento Tecnológico	35
Segmento demográfico	36
Problemática de la educación	36
Análisis del Microambiente	37
Antecedentes históricos de la UTC.	37
Análisis interno de la UTC	38
Cobertura	38
Descripción de la situación actual	39
Levantamiento de procesos	40



Organigrama estructural de la UTC	42
Levantamiento de la Estructura administrativa enfocada por procesos	43
<i>SECRETARIA GENERAL</i>	43
Funciones	43
Función a)	43
Descripción de procesos	43
Mapeo de procesos	44
Objetivo	44
Función b)	45
Descripción de procesos	45
Mapeo de procesos	46
Objetivo	46
Función c)	47
Descripción de procesos	47
Mapeo de procesos	47
Objetivo	47
Función d)	48
Descripción de procesos	48
Mapeo de procesos	48
Objetivo	48
Responsables	49
Personal de apoyo	49
Area de influencia	49
<i>DIRECCION FINANCIERA</i>	50
Función a)	50
Descripción de procesos	50
Mapeo de procesos	50
Objetivo	50
Función b)	51
Descripción de procesos	51

Mapeo de procesos	52
Objetivo	52
Función c)	53
Descripción de procesos	53
Mapeo de procesos	53
Objetivo	54
Función d)	55
Descripción de procesos	55
Mapeo de procesos	56
Objetivo	56
Función e)	57
Descripción de procesos	57
Mapeo de procesos	57
Objetivo	57
Responsables	58
Personal de apoyo	58
Area de influencia	58
<i>DIRECCION ADMINISTRATIVA</i>	59
Función a)	59
Descripción de procesos	59
Mapeo de procesos	60
Objetivo	60
Función b)	61
Descripción de procesos	61
Mapeo de procesos	62
Objetivo	62
Función c)	63
Descripción de procesos	63
Mapeo de procesos	63
Objetivo	64
Función d)	64

Descripción de procesos	64
Mapeo de procesos	65
Objetivo	65
Responsables	66
Personal de apoyo	66
Area de influencia	66
DIRECCION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO	67
Función a)	67
Descripción de procesos	67
Mapeo de procesos	68
Objetivo	68
Función b)	69
Descripción de procesos	69
Mapeo de procesos	70
Objetivo	70
Responsables	71
Personal de apoyo	71
Area de influencia	71
<i>DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS</i>	72
Función a)	72
Descripción de procesos	72
Mapeo de procesos	73
Objetivo	73
Función b)	74
Descripción de procesos	74
Mapeo de procesos	75
Objetivo	75
Responsables	76
Personal de apoyo	76
Area de influencia	76

CAPÍTULO III

Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión y propuesta del tablero de comando	77
Base legal	77
Propuesta de los indicadores de gestión	77
Secretaría General	77
Dirección Financiera	79
Dirección Administrativa	81
Dirección de Bienestar Universitario	83
Dirección de Relaciones Públicas	84
Aplicación de los indicadores de gestión al Proceso Central	85
Propuesta del tablero de comando de los procesos administrativos	88
Definición	88
Características	88
Tablero de comando-Secretaría General	90
Tablero de comando-Dirección Financiera	91
Tablero de comando-Dirección Administrativa	92
Tablero de comando-Dirección de Bienestar Universitario	93
Tablero de comando-Dirección de Relaciones Públicas	94
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
ANEXOS	

RESUMEN

Es primordial que la Universidad Técnica de Cotopaxi cuente con un sistema de indicadores que permitan cuantificar el nivel de cumplimiento de cada una de las dependencias del área administrativa con el propósito de optimizar aquellos procesos o actividades que se han convertido en puntos críticos en el desempeño de las actividades.

Para el establecimiento de los distintos indicadores, en el presente trabajo se procedió a dividir a la administración de la Universidad en departamentos los mismos que se encuentran establecidos en el organigrama estructural – funcional, realizando o identificando en cada uno de ellos las principales actividades administrativas.

En cada uno de los departamentos citados se han determinado objetivos principales, procesos claves, relación interdepartamental, volúmenes de trabajo, tiempo requerido para el cumplimiento de los procesos, resultados alcanzados.

De lo expuesto anteriormente ha permitido visualizar las principales variantes que han permitido la construcción de los distintos indicadores que se aplicarán en la evaluación de las distintas unidades administrativas institucionales.

La propuesta de indicadores es:

Mantener el nivel de eficiencia y eficacia en las siguientes áreas:

Secretaría General.- respecto ha:

1. La legalización de registros y actas de posesión de autoridades, profesores y empleados.
2. Legalización de la gestión académica de las carreras.
3. Llevar registros de representantes estudiantiles de la Universidad.
4. Codificar las resoluciones del Honorable Consejo Universitario.



Dirección Financiera.- respecto ha:

1. Elaborar la Proforma Presupuestaria para cada Ejercicio Económico.
2. Custodiar, Receptar y Entregar materiales y Equipos y demás bienes de uso institucional.
3. Controlar los ingresos, egresos y transferencias.
4. Ejecutar las operaciones contables y registros de documentos del movimiento Económico- Financiero.
5. Elaborar roles de pago de : Docentes ,Empleados y Trabajadores.

Dirección Administrativa.- respecto ha:

1. Asegurar la correcta, eficiente y oportuna utilización de los recursos financieros que posee la Universidad.
2. Proformar, tramitar y adquirir los bienes solicitados por las dependencias de la Universidad.
3. Ejecutar, Diseñar y controlar la planificación física de la planta central de la universidad.
4. Producir, elaborar y prestar servicio de fotocopiado con calidad.

Dirección de Bienestar Universitario.- respecto ha:

1. Brindar atención médica. Odontológica, social, psicológica y de farmacia.
2. Realizar los estudios correspondientes para la asistencia social.

Dirección de Relaciones Públicas.

1. Realizar publicaciones escritas, radiales y televisivas de los distintos acontecimientos universitarios.
2. Cubrir los distintos eventos institucionales.

Indicadores que permitirán evaluar los niveles de satisfacción tanto interno como externo; así como, estar preparados para las futuras evaluaciones que implementaran los distintos organismos de control a las instituciones de educación superior.

SUMMARY

The purpose of finding out some indicator roles that give the easiest improvement activities of the central administrative plan it is not another thing that get a measure instrument in order to use in success way the concurrent resources in the technic of Cotopaxi University.

The present administration demands the control not only financier in the Public Institutions but also on the evaluation human resources, physics and informatic materials with the purpose of increasing the efficiency levels and effectiveness in all instances in the Institutions.

In this context it's important that the technic of Cotopaxi University get a system of indicators witch allows to quality the complimenting of each one of the dependence on administrative area with the purpose of getting positively those processes or activities that convert in critic points in the holding activities.

For stablishment the different indicators, in the present work it comes to divide the administration of the university in departments which are stablished in the working structural organigram, achieving or identifying in each one of them the principal administrative activities.

In each one of the mentioned departments it has stablished principal objectives key processes, interdepartmental relation, volumes of working, required time for the complimenting of the processes reached results.

About previous setting out it have allowed to sings the principal variants which have allowed the construction of the different indicators that they will apply in the evaluation of the different administrative institutional units.

The proposal of indicators that the stablish for each one the activities want to increase the levels of satisfaction as in the internal level as in the external level; thus we are able to be ready for the future evaluations which implement the different organisms of control to the high educational institutions.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. INTRODUCCIÓN

La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa.

El trabajo que se presenta reúne conceptos básicos y elementales que indican el proceso de una auditoría de gestión y la aplicación de los indicadores que se podrían usar los mismos que se proponen en este documento.

Se efectuó por tanto una investigación sobre el sistema de aplicación de los indicadores de gestión de la planta central administrativa de la Universidad Técnica Cotopaxi como elementos de autocontrol que permita un diagnóstico certero, oportuno y sistemático de la entidad en su conjunto.

Se parte de la hipótesis de que si se aplica un Sistema de Indicadores de Gestión al proceso central administrativo de la Universidad Técnica Cotopaxi se promoverá la eficiencia y eficacia necesarias para el mismo, que permitirá:

- Elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros, y materiales.
- Propiciar que los funcionarios de cada departamento dediquen su tiempo a funciones que por naturaleza son indelegables.
- Promover la aplicabilidad de los indicadores de gestión en el desarrollo las funciones.

Para llevar a cabo el cumplimiento de esta hipótesis se efectuaron diferentes tareas entre ellas las principales fueron: Evaluación de la situación actual de la

planta central administrativa de la Universidad Técnica Cotopaxi recopilación de información, análisis y síntesis.

Es necesario, por tanto, el diseño de una guía metodológica que responda a las características estructurales y funcionales de la institución. De esta forma se contará con una herramienta esencial para incrementar los niveles de economía, eficiencia y eficacia en la Planta Central.

La aplicación de los indicadores permitirá mejorar la gestión que se realiza en la planificación, control y uso de los recursos a su vez comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades. Lograr, a través de ella que las autoridades evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.



1.1.1. ANTECEDENTES

Los cambios tecnológicos, socioculturales, políticos y económicos que se han ido produciendo en las últimas décadas están teniendo un profundo impacto en el funcionamiento organizativo y en especial en la contabilidad de gestión, siendo este uno de los sistemas de información y control para la dirección más utilizados por las organizaciones empresariales e institucionales.

“El desarrollo de la auditoría en las últimas décadas en la actividad económico financiera tanto en el sector público como privado se debe a tres causas principales:

1. La complejidad creciente en la gestión de las organizaciones productivas.
2. El fracaso del modelo burocrático o estilo de dirección de tipo jerárquico y centralizado que, en las grandes organizaciones productivas, se ha ido reemplazando gradualmente por la dirección descentralizada.
3. Un creciente intervencionismo de los poderes públicos en la actividad económica”¹

Las empresas que quieren competir en el entorno actual, se ven obligadas a trabajar en una estrategia dirigida a alcanzar la excelencia operativa en todos los niveles de la organización. Ya no es suficiente mantener una cierta posición competitiva sino hay que lograr una permanente creación de valor y mejora continua.

Los principios taylorianos que regían la gestión de las empresas hasta los años 70 son ya prácticamente imposibles de sostener, pues su base de sustentación radicaba en:

- Una eficiencia sostenible en el tiempo, debido en gran parte a la lenta evolución de las diferentes tecnologías, al estancamiento de la cualificación

¹ Mc. Graw-Hill, La Moderna Auditoría, pag. 1; Barcelona-España

de la distinta mano de obra, y en general, a un papel poco preponderante de la innovación como principio empresarial.

- Una información precisa y a tiempo, que cubría un campo competitivo poco extenso, que por otra parte era conocido y dominado por la dirección de la empresa tanto a nivel de mercado como a nivel interno.
- Una identificación de la eficiencia productiva con la minimización del consumo de recursos, junto a una estabilidad que proporcionaban los mercados respecto a la realización de las ventas, lo que convertía a estos factores en el elemento esencial para favorecer un incremento de los márgenes.
- Y por fin, la consideración de la mano de obra como el factor absolutamente dominante en la estructura de los recursos utilizados por la empresa, que hacía caminar y considerar la evolución del resto de los recursos en función de este.

A la vista de esta descripción del entorno económico-empresarial en los años 70, es fácil aceptar que el campo de juego ha sufrido una profunda transformación y que los principios que regían la gestión se han transformado de forma radical. Y lo que es aún más evidente, esta transformación sigue produciéndose de forma progresiva y continua.

El entorno actual ha propiciado un cambio en la competitividad tanto externa como interna de las empresas. “Tomando en cuenta, al respecto, que el concepto de competitividad es la capacidad que tiene la organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas competitivas-ventajas comparativas convenientemente explotadas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición competitiva en el entorno socioeconómico en el que actúa”².

² CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de auditoría de gestión; pag, 163, 164

1.2. DEFINICION DE AUDITORIA DE GESTION

“La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo; con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”³.

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto económico derivado de sus actividades.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados, para obtener dichos resultados.

“La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos”.⁴

El control de gestión en las Empresas públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la

³ CASTELLANOS, Alba, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, mcano@unisinu.edu.com

⁴ PINEDA, Carlos, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, mcano@unisinu.edu.com

evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

“El concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros”⁵.. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

El control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio / costo, programas de auditoría, entre otros.

“La Auditoria de Gestión, es el examen sistemático 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 socioeconómico derivado de sus actividades ⁶

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; pero a diferencia de la auditoría gubernamental tradicional también cabe la cuantificación y reparación de las ineficiencias,

⁵ Fernández, Millan, Auditoría Empresarial, Instituto De Planificación Contable, Madrid, 1987, Pag, 97

⁶ SANCHEZ, Juan Carlos, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, mcano@unisinu.edu.com

prácticas antieconómicas y desperdicio de recursos, como por ejemplo la no utilización de una construcción de un edificio para uso de un mercado popular a consecuencia de no haberse establecido las necesidades reales de uso.

1.3. TIPOS DE AUDITORIA DE GESTION

1.3.1. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON OTRAS AUDITORIAS

La auditoria de gestión se origina y fundamenta en la auditoria operacional, constituye una auditoria integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante sí existen diferencias entre ellas, aunque son mayores respecto a la auditoria financiera, como se puede apreciar en los siguientes cuadros:

ELEMENTO	OPERACIONAL	DE GESTION
1. OBJETIVO	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía eficiencia, ética y ecología, en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socioeconómico.
2.- ALCANCE	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.	Examina a una entidad o a una parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos.

3.- ENFOQUE	Auditoria orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoria orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, de las operaciones; de la gestión gerencial operativa y sus resultados.
4.- INTERES SOBRE LA ADMINISTRACION	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control.	Además del proceso administrativo la planificación estratégica, el análisis foda y la rendición de cuentas de la gerencia.
5.- FASES	I estudio preliminar II revisión de I a legislación. Objetivos, políticas y normas. III revisión y evaluación del control interno. IV examen profundo de áreas críticas. V comunicación de resultados.	I conocimiento preliminar. II planificación. III ejecución IV comunicación de Resultados. V seguimiento
6.- PARTICIPANTES	Audidores, aunque participar otros especialistas, de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase "examen profundo de áreas críticas"	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta la cuarta fase

7.- PARAMETROS E INDICADORES DE GESTION	No utiliza	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.
8.- CONTROL INTERNO	Se cumple en la tercera fase “revisión y evaluación de control interno”	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.
9.- INFORME	Se revela únicamente los aspectos negativos (deficiencia) más importantes.	Se revela tanto los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importante.

AUDITORIA DE GESTION/AUDITORIA FINANCIERA

ELEMENTOS	FINANCIERA	GESTION
1.- OBJETIVO	Dictaminar los estados financieros de un período.	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y el resultado de las

		operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.
2.- ALCANCE Y ENFOQUE	Examina registros, documentos e informes contables. Los resultados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un período contable.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía ética y ecología en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
3.- PARTICIPANTES	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audita.
4.- FORMA DE TRABAJO	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza en forma detallada.
5.- PROPOSITOS	Emitir un informe que incluya el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y

		recomendaciones.
6.- INFORME	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

Fuente: Contraloría General del Estado

Manual de Auditoría de Gestión

1.3.2. ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL DE GESTIÓN

“El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la Eficacia en su orientación”⁷.

1.3.2.1. ALCANCE

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

“El alcance comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución denominadas operaciones corrientes”.⁸

⁷ LÓPEZ, de Sá, Angel, Curso de Auditoría de Gestión, Selección Contable, Buenos Aires, 1962, pag. 32.

⁸ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2001, pag. 37

1.3.2.2. OBJETIVOS

Toda auditoría de gestión debe plantearse objetivos a seguir, los mismos que deben estar enfocados en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado. E identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de desempeño de las metas establecidas para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.

1.3.2.3. CARACTERÍSTICAS

Pueden considerarse como un conjunto de estrategias que son utilizadas antes, durante y después del proceso de auditoría; estas deben corroborar el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado además debe identificar las potencialidades de la Empresa Pública para generar riqueza, medir la contribución Económica y social de la Entidad al detectar los puntos críticos de Gestión, utilizando una metodología flexible y cambiante la cual permitirá ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

1.3.2.4. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

La gestión pública necesariamente tiene que realizarse como un imperativo social, entendido esto, que las autoridades, directivos y funcionarios que prestan su contingente en los diversos poderes del estado y en las instituciones y organismos públicos, manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia.

“La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal, permite que toda institución tanto pública como privada mida el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados, contribuyendo

a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos.”⁹

1.4. NORMAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Las normas para el control de gestión en las entidades públicas están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado.

1.4.1. NORMAS

“El control de gestión en las Empresas públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia”¹⁰.

El control de gestión se efectúa sobre los estados financieros, información presupuestal y complementaria interna y externa, permitiendo un análisis de lo general a lo particular.

1.4.2. Normas personales. Las normas personales hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades que el carácter profesional del control de gestión lo exige.

“Capacidad Profesional e Idoneidad. El personal asignado para realizar el control de gestión debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como la más alta formación ética y moral que le permita realizar un análisis eficiente.”

⁹ CATELLANOS, Alba, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, mcano@unisinu.edu.com

¹⁰ BACON, Ch. Manual De Auditoría Interna, UTEHA, México, 1982, pag, 21

“Entrenamiento Técnico. El entrenamiento técnico permanente implica la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo.”

“Independencia Mental. Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad”¹¹.

“Cuidado y Diligencia Profesional. En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones.”¹²

1.4.3. “Normas relativas al trabajo. Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos.

Las normas relativas del trabajo son:

- Planeación y supervisión
- Estudio y evaluación del control de gestión “.

1.4.3.1. “Planeación y supervisión. La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo.

La Supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional, de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación”.

¹¹ SÁNCHEZ Juan Carlos, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, mcano@unisinu.edu.com

¹² CATELLANOS, Alba, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, mcano@unisinu.edu.com

1.4.4. NORMAS RELATIVAS AL INFORME.

1.4.4.1. Contenido. Como resultado del control de gestión se redacta un informe con el resultado del análisis financiero, rentabilidad pública, excedente público y global, valor agregado, costos mínimos, beneficiarios y cumplimiento de metas y objetivos enmarcados dentro de las estrategias.

1.4.4.2. Concepto. Emitir un concepto sobre la gestión del administrador frente a los recursos puestos a su disposición”.¹³

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o parte de ella, en este último caso por ejemplo: un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, debe considerarse el logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa y, la participación individual de los integrantes de la institución.

Por otro lado la verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos así como la evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, para logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados con los que se puede medir el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

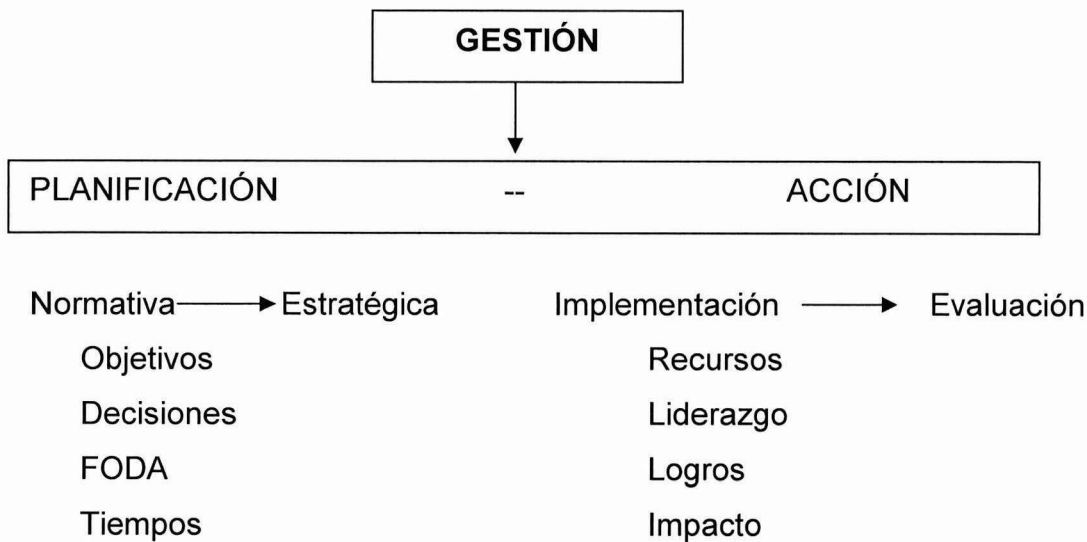
La Constitución Política de la República del Ecuador, en su Art. 211 establece “Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

¹³ CATELLANOS, Alba, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, mcano@unisinu.edu.com

La Contraloría dictará regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones. Dará obligatoriamente asesoría, cuando se le solicite, en las materias de su competencia.” ¹⁴

1.5. DEFINICIÓN DE GESTIÓN

Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determina las acciones a seguir (planificación) según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios y la forma como se realizaran estas acciones y los resultados que se lograrán.



Se entiende como “gestión, las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable”¹⁵

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado, señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

¹⁴ Constitución Política de la república del Ecuador, Art. 211; pag. 62.

¹⁵ Auditoría de gestión, Notas del participante, pag. 2, 3

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

La gestión se evaluará de acuerdo a la planificación que se realiza con el control y uso de los recursos, de esta manera comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes para verificar su racional utilización y contribuir a mejorar las actividades y materias examinadas. Lograr, a través de ella que los ejecutivos evalúen la efectividad de los procedimientos seguidos y si estos están dirigidos a cumplir los objetivos fijados.

1.6. TIPOS DE GESTIÓN

De acuerdo a la actividad, planificación y objetivos se puede mencionar los siguientes tipos de gestión:

- a. Gestión ambiental.-** Es el conjunto de acciones encaminadas al uso, conservación o aprovechamiento ordenado de los recursos naturales y del medio ambiente en general. Implica la conservación de especies amenazadas, el aprovechamiento cinegético, el aprovechamiento piscícola, la ordenación forestal, la gestión industrial e, incluso, la gestión doméstica.
- b. Gestión forestal.-** Llamase al sistema de intervención en los bosques, también denominado ordenación forestal u ordenación de montes, cuyo fin es alcanzar objetivos predeterminados. La gestión del patrimonio forestal tiene como finalidad proteger la base biológica sin olvidar la producción forestal, en especial la obtención de madera. Esta producción suele basarse en la explotación sostenible, el flujo regular y continuado de producción que el bosque en cuestión puede mantener sin perjuicio de su productividad.
- c. Gestión industrial.-** En el mundo de los negocios, término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización,

planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de los mismos. En la teoría de la gestión industrial, la organización tiene dos facetas esenciales. La primera se refiere a la creación de las denominadas líneas de responsabilidad, que de modo habitual se reflejan en los organigramas de las empresas que especifican quiénes son los directivos de la empresa, desde el presidente hasta el jefe de departamento, especificando las funciones de cada uno. Esto está relacionado de forma muy estrecha con la teoría de la empresa. La otra faceta esencial se refiere a la creación y desarrollo de una plantilla de ejecutivos dotados de una alta cualificación.

- d. Gestión de recursos humanos (GRH).**- Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.
- e. Gestión administrativa.**- Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.¹⁶

¹⁶ Biblioteca Encarta 2006

1.6.1 COMPONENTES ESENCIALES DE LA GESTIÓN

1. *Planificación de las acciones.*- Según los objetivos del proyecto institucional u objetivos emergentes.
2. *Decisiones de planificación.*- Según los recursos disponibles y la capacidad de programación.
3. *Formulación de estrategias.*- Según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, estableciendo cuál sería la mejor forma de realizar estas acciones.
4. *Visualización de resultados esperados.*- Según los objetivos que guían la planificación, definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno y externo.
5. *Evaluación de la gestión.*- Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso, según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

1.7. DEFINICIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar (del Latín Administrativo- onis). Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.¹⁷

Esta es una definición genérica que nos dice mucho, atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término se ha tomado en cuenta algunas definiciones.

¹⁷ Diccionario de la Real Academia Española Ed. España, 1970

Según Henry Fayol administración consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas. En la práctica, implica un grupo de funciones interrelacionadas. Planificación, organización, dirección y control son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados a los gerentes.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que **gestión administrativa** es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión

administrativa, es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control.

1.7.1 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

1.8 DEFINICIÓN DE PROCESOS

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras define proceso como "el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".

Para mayor comprensión sobre el tema se ha definido Gestión de procesos, es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. "La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los **procesos clave**, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su **satisfacción**. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades"¹⁸.

1.9. TIPOS DE PROCESOS.

Procesos claves.- Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Procesos estratégicos.- Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de los negocios.

Procesos de apoyo.- En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

¹⁸ www.monografias.com

1.10. INDICADORES DE GESTIÓN

1.10.1 DEFINICION DE INDICADORES DE GESTION

Como punto de partida es importante no confundir factor clave e indicador de gestión. El factor clave es en cierta forma “lo que es necesario medir”, mientras que el indicador se refiere más a “cómo medir” la evolución o consecución de dicho factor clave.

“Al indicador se le define como la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra 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”.¹⁹

La facilidad o dificultad que puede entrañar la medición de un factor clave mediante un indicador, puede variar considerablemente de unos factores a otros. El ejemplo de la innovación es claro en este sentido, ya que es un factor clave para muchas empresas, fácil de expresar y entender teóricamente, pero que sin embargo puede presentar ciertas dificultades para reflejar su evolución a través de unos indicadores.

En la Banca al por mayor ambos conceptos son clave para medir, la cuota de mercado por la importancia de conservar y ampliar la base de clientes en un mercado de poco margen donde el volumen es importante, y la rentabilidad como elemento clave de confianza a los accionistas. Ambos conceptos tienen la consideración al mismo tiempo, de indicador de gestión que el banco está consiguiendo, y como tales, tienen un seguimiento continuo y un lugar importante en el cuadro de indicadores de gestión, así como de Factor Clave.

“Conviene también en este apartado distinguir entre ratios y los indicadores.

¹⁹ Contraloría General del Estado, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Pag. 83

Los primeros son relaciones entre dos magnitudes, simples o agregadas, que suelen tener un significado más amplio de forma conjunta, que mediante el simple análisis por separado que pudiera derivarse de las magnitudes que intervienen en el ratio".²⁰

El uso de INDICADORES en la auditoría, permite medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, verificar las cualidades y las características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia), calcular 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 su misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

La rentabilidad sobre ventas, por ejemplo, puede medirse mediante el cociente entre los beneficios y las ventas de un período determinado, pudiendo ser representada tanto en valores absolutos como en valores relativos o porcentaje. En este caso, las ventas y los beneficios serían indicadores por sí solos, siéndolo también su cociente, y el ratio de rentabilidad sobre las ventas. La conclusión, pues, es que todo ratio es un indicador, pero no todo indicador tiene que estar representado en forma de ratio.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

1.10.2 CLASIFICACION DE LOS INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión pueden agruparse de diferentes formas en función del criterio clasificatorio que se establezca en cada caso. Algunas formas de agruparlos pueden ser las siguientes:

²⁰ Gestión Estratégica de Costes para la Creación de Valor, pag. 246.

1.10.2.1. Indicadores externos o internos.- Los primeros controlan la evolución de variables referidas a hechos que se producen fuera de la empresa, no por ello menos importantes para la misma. Así por ejemplo, el control del mercado, de la competencia, o de la evolución de los tipos de interés, debe llevarse a cabo a través de indicadores externos, porque informan de “lo que pasa afuera”. Los indicadores internos controlan la evolución de variables y de hechos que se producen en el seno de la propia empresa. Responden a factores clave internos y miden la competitividad interna.

1.10.2.2. Indicadores cuantitativos y cualitativos.- Generalmente un indicador cuantitativo se conceptúa como aquel que mide el resultado del comportamiento de un factor clave, expresando la magnitud numéricamente. En realidad, la mayoría de los indicadores financieros son cuantitativos, permitiendo prever, medir y comparar su evolución y facilitando el proceso de control. Por el contrario, los cualitativos no utilizan una magnitud numérica, sino que se basan en las descripciones cualitativas de una situación, o en los caracteres que distinguen a una situación o variable determinada. Un ejemplo común de indicador cualitativo, puede ser la medida de satisfacción de los clientes bajo la forma de: muy satisfechos, satisfechos, poco satisfechos o nada satisfechos con el servicio recibido.

1.10.2.3. Indicadores monetarios o no monetarios.- Como su propio nombre indica los indicadores monetarios miden el resultado del comportamiento de un factor clave en términos monetarios como magnitud de medida, ya sea con referencia a ventas, costes, gastos, inversión, etc. Un indicador no monetario mide la actuación en términos diferentes como puede ser, por ejemplo, el número de días que la empresa tarda en entregar los pedidos de sus clientes.

1.10.2.4. Indicadores financieros y no financieros.- Los indicadores financieros tiene la cualidad de relacionarse la evolución del factor clave con la situación económica, por ejemplo la rentabilidad, o con la situación financiera como por ejemplo la liquidez de la empresa. Es decir, se trata de evaluar el impacto que puede tener en la rentabilidad o en la liquidez, la consecución o no del factor clave. Este tipo de indicadores se obtienen normalmente a través de la contabilidad tanto general como de gestión y presupuestaria. Por el

contrario, los indicadores no financieros están midiendo otros aspectos y dimensiones de los factores clave como puede ser la satisfacción de los clientes, o la calidad de los productos.

1.10.2.5. Indicadores de resultados e indicadores de proceso.- Esta clasificación se establece en función del momento en que el factor clave es medido por un determinado indicador. Un indicador de proceso mide “ lo que está pasando” mientras que un indicador de resultado mide de alguna forma “ lo que ha pasado”. El indicador de proceso informa de lo que pasa cuando el proceso está todavía en marcha, el de resultado da el proceso por finalizado. La mayoría de los indicadores de proceso utilizan la variable “tiempo” como elemento de medida. El tiempo de aprovisionamiento de materias primas, o el que antes se comentó como indicador no monetario, el número de días de entrega de los pedidos a los clientes, constituyen ejemplos de indicadores de proceso. El número de pedidos entregados diariamente a los clientes seria un ejemplo de indicador de resultado. Los indicadores de proceso se relacionan más con la eficiencia, mientras que los de resultado suelen estar más relacionados con la eficacia en la consecución del objetivo.

Cualquier indicador puede adjuntarse a una o más clasificaciones de las que acabamos de exponer. Es decir, normalmente un indicador financiero suele ser a la vez cuantitativo y de resultado. Sin embargo puede ser monetario o no monetario.

1.10.3. ETAPAS DEL CONTROL DE GESTIÓN

En la ejecución del Control de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de Análisis Financiero, Excedente público, Indicadores de Gestión y de resultados. Excedente de productividad,. Análisis Costo-Beneficio (Evaluación de proyectos Económica y social).

1.10.3.1. ETAPA DE PLANEACIÓN

“En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad con relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma”²¹.

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

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

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza Jurídica.
- Estructura organizacional.
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa.
- Objetivos
- Reglamentos internos.
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos)
- Presupuestal (inicial y ejecutado)
- Técnica

²¹ LOPEZ DE SÄ; A: Curso de Auditoría. Selección contable, Buenos Aires, 1972



- Estadística
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.

De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños, información que debe ser reclasificada y analizada para el informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

1.10.3.1.2 Segunda Fase: Manejo de la información. “Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera en los formatos bases y anexos”.²²

El objeto de reclasificar la información financiera y establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de pérdida y ganancia), detectar áreas críticas como, tendencias y desviaciones. Dichos anexos sirven como herramientas en las metodologías.

En el desarrollo del control de gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferentes índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como:

- Su función es social

²² PORTER, W.T., Jr., y BURTON, J.C. Auditoría: Un análisis conceptual. México 1981. Pag. 46

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

Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones). Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuéstales y utilidades en operaciones cambiarias. El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad. El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

1.10.3.2. ETAPA DE EJECUCIÓN

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad,

1.10.3.2.1. Eficiencia.- Se entiende por Eficiencia el examen de los costos – costo mínimo- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

Es la utilización racional de los recursos disponibles a un mínimo costo para obtener un máximo de resultados en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. “ Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa etc; miden la relación entre dos magnitudes: La producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar este producto, pero de manera óptima”.

1.10.3.2.2. Economía.- “El indicador de Economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el

manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de la generación de ingresos”²³

Es el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros hechos por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

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

1.10.3.3 Eficacia.- Existe eficacia cuando de una determinada actividad o servicio se obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

“La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos, la evaluación de la eficacia no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados”.²⁴

De ahí que la eficacia es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

En las empresas productoras de bienes y servicios intervienen tres agentes:
El estado: como representante de los intereses de la comunidad, en el presente y en el futuro. La comunidad: Como receptora y sustentadora del servicio, por

²³ Contraloría General del Estado, MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN, Pag103

²⁴ Contraloría General del Estado, MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN, Pag107

medio de sus pagos. Y La empresa como organización y como conjunto de personas, con intereses individuales y de grupo.

Al analizar la eficacia es importante aislar los efectos internos de los externos, estos últimos, son aquellos que afectan la entidad sin estar a su alcance como la disponibilidad de recurso, su racionalidad técnica y la utilidad de sus productos, por ejemplo:

- Cambios en las prioridades del gobierno, los cuales influyen en la asignación presupuestal y en los créditos.
- Cambio de organización
- Préstamos suspendidos
- Indicadores Específicos
- Indicadores complementarios

1.10.3.2.4. Equidad.- Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

Los costos y beneficios de la actividad económica deben ser asumidos, con un carácter redistributivo para favorecer a sectores o grupos de población específicos.

1.10.4. ANÁLISIS FINANCIERO.

Luego de establecidos los indicadores de gestión, éstos deben calcularse en términos nominales y reales distribuidos por índices generales acordes al sector y específicos para cada ítem que se requiera analizar, con el fin de determinar la eficiencia de la administración de la entidad y establecer los cambios realizados al comparar los resultados alcanzados en la ejecución de las diferentes actividades, de acuerdo a esto exponer una serie de indicadores

financieros los cuales reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

1.10.4.2. ANÁLISIS DE LOS COSTOS

“Una manera de evaluar los programas de carácter social es por medio de la metodología Análisis Coto-Beneficio, donde se establece la rentabilidad de los proyectos y los costos que se derivan de su ejecución. Este tipo de análisis requiere de la utilización de los precios sociales ya que ellos determinan las condiciones del mercado y la contribución a la sociedad, que a la vez representan competencia perfecta”²⁵.

Como la mayoría de las entidades públicas no llevan contabilidad de costos, es difícil determinar los verdaderos costos, incurridos en el proceso productivo; los cuales en algunas entidades se pueden identificar mientras que en otras estos se deben manejar por medio de los denominados gastos operacionales.

1.10.4.3. RENTABILIDAD PÚBLICA

“Se establece un modelo de clasificación para las cuentas de los estados financieros tradicionales, adaptándolo a las entidades públicas. Clasificación que permite de una parte separar las cuentas de ingresos y gastos, que no se ajusten a la actividad normal de la empresa, con el fin de cuantificar los beneficios y costos asociados a actividades no comerciales; de otra parte, es necesario aislar los efectos de las variaciones sobre los precios de los bienes e insumos, directamente relacionados con la actividad de la empresa mediante la utilización de números índices”.²⁶

Al evaluar las empresas del sector descentralizado, es importante tener en claro un criterio diferente al estrictamente financiero, pues estas poseen características diferentes y su finalidad no es la de producir utilidades sino la de prestar un servicio o bien social. La entidad se analiza en función de su

²⁵ Contraloría General del Estado, MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN Pag. 101, 102

²⁶ ZIEGLER, R., y KELL, W.C. Auditoría moderna. CECSA, México, 1987

contribución a la conformación de riqueza a la sociedad (Excedente Público), y así mismo, dentro de este ámbito, se mide la eficiencia (Rentabilidad Pública).

1.10.4.4. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD

“Esta metodología se fundamenta en la medición de la eficiencia de Empresa Pública a partir de indicadores que relacionan el volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos. El indicador de eficiencia lo constituye el índice de productividad, el cual corresponde a la relación entre el índice de volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos.”²⁷

El índice de productividad determina los rendimientos constantes crecientes y decrecientes, los cambios en dicho índice se deben a diferentes causas como: innovaciones tecnológicas, cambios en la organización de la producción, cambios en la utilización de los insumos e implementación de sistemas de capacitación que vienen a sustentar la misión de los recursos disponibles.

1.10.4.5. INDICADORES DE EFICIENCIA.

Se parte de los objetivos de la entidad frente a los recursos utilizados, según planes y programas de la entidad, para lo cual se debe diseñar indicadores que permitan medir como fue la asignación y eficiencia de los mismos.

1.10.4.6. INDICADORES FINANCIEROS

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar deficiencias financieras y económicas.

²⁷ Contraloría General del Estado, MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Pag. 122

1.10.5. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES -EXCEDENTE PÚBLICO

Entre las variables determinantes de la rentabilidad pública están las del excedente público y los activos operativos revaluados, éstas permiten medir la eficiente asignación de recursos puestos a disposición del administrador, con el propósito de determinar la incidencia en el resultado del mismo.

1.10.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La valoración Económica es otra metodología que permite a la sociedad valorar los recursos productivos utilizados por una entidad, y por consiguiente representa un costo de oportunidad, el cual debe ser compensado en la generación del servicio o bien prestado.

En la determinación de esta metodología se parte del análisis costo-beneficio, en el cual se establece si un proyecto o empresa contribuye a la consecución de objetivos del Estado o Empresa, como el de la eficiente asignación de recursos que posee, para maximizar los beneficios netos.

1.10.6.1. EVALUACIÓN.

Para poder evaluar la gestión en términos de eficacia, eficiencia, equidad y economía es necesario tener preestablecido unos objetivos y unas metas dentro de la misma empresa como en el contorno en el que ella se desenvuelve; para esto se utilizan indicadores generales y específicos, con las siguientes características:

1.10.6.1.1. Cantidades. “Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas”. Estas están dadas por unidades especiales para cada entidad y deben plasmarse en los planes de cada una.

1.10.6.1.2. Oportunidad. “Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado”, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones

y cronogramas de las Instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

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

1.10.6.1.4. Ingresos propios.” Un aspecto que permite medir la eficacia de una Entidad se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objeto social.”²⁸

1.10.6.1.5. Egresos. En la medida en que su erogación definitiva sea inferior a la presupuestada, se puede considerar como una medida de eficacia, siempre y cuando, no se hayan sacrificado algunos, o partes de los programas planeados.

²⁸ Gestión Estratégica de Costos para la Creación de Valor pag. 53

CAPITULO II

METODOS Y TECNICAS.

2. ANALISIS SITUACIONAL

2.1 CONTEXTO AMBIENTAL DEL PROBLEMA

2.1.1 MACROAMBIENTE

Las políticas de ajuste y reestructuración productiva que con diferente grado de intensidad y eficacia se han venido aplicando en el país, desde los inicios de la década de los ochenta, han implicado una importante reorientación en el estilo de desarrollo del país.

En la actual coyuntura, no solamente que son cada vez más escasos los puestos de trabajo adecuadamente remunerados, sino que tienden a precarizarse los empleos existentes, ya sea por los bajos niveles de remuneración vigentes o por el deterioro de la protección y los servicios de la seguridad social.

La previsión para febrero de 2005 señala que el personal ocupado disminuirá en 1.3%, dado que los empresarios reducirán sus costos, en relación con sus niveles de producción dando así resultados positivos para la empresa con una mentalidad de ganar.

Como resultado de lo anterior se han venido expandiendo, a ritmo acelerado, los empleos de baja productividad, vinculados sobre todo a la economía informal, caracterizados por un bajo nivel de ingresos, la ausencia o baja cobertura de la seguridad social y demás beneficios sociales.

Además, es importante advertir que los trabajadores mal pagados (subempleados por ingresos) no solamente se encuentran en las actividades no estructuradas de la economía, sino también en un segmento de la mano de obra dependiente del sector moderno.

Analizando el tema de salarios y niveles de desempleo y subempleo podemos determinar que existe una fuerte demanda de trabajo dispuesta a percibir salarios bajos con el fin de conseguir una estabilidad laboral. Esto hace que las empresas de servicios no manejen márgenes de utilidad altos para poder penetrar con servicios tercerizados en el mercado.

2.1.2 SEGMENTO GLOBAL

La fragilidad de los escenarios de la economía internacional, unida al creciente descontento que manifiestan los menos favorecidos con la economía globalizada y la evidencia de introducir mayores niveles de "regulación" o "governabilidad" en esos procesos, deberían llevar a una evaluación objetiva de los costos y beneficios de las reformas adoptadas y de los verdaderos objetivos de la economía y de la sociedad, que no son la apertura y la liberalización comercial o financiera en si mismas, sino el bienestar económico y el mejoramiento de los niveles de vida de la mayoría de la población de nuestros países.

2.1.3 SEGMENTO TECNOLÓGICO

La importancia de la tecnología y los beneficios de la globalización han hecho que las Empresas busquen la manera más capaz y eficiente para abarcar el mercado competitivo, es por eso que se ven obligados a tercerizar ciertos servicios que al corto, mediano o largo plazo les permitan obtener la rentabilidad en sus empresas. El constante cambio tecnológico muchas veces afecta a la prestación de servicios, es por esto que solamente aquellas empresas que cuenten con tecnología y el personal óptimo y calificado permanecerán en el mercado para su desarrollo.

La innovación tecnológica es un requisito de la creación de riqueza. En las economías desarrolladas y competitivas, sólo existen tres formas de que el trabajo de las personas produzca nueva riqueza empresarial de manera sostenible: captar y fidelizar clientes, incrementando la cuota de mercado en una actividad determinada; optimizar procesos, incrementando la productividad del trabajo y, sobre todo, desarrollar nuevos productos y servicios para crear actividades enteramente nuevas. En estos tres frentes, poco se puede hacer sin innovación.²⁹

2.1.4 SEGMENTO DEMOGRÁFICO

Población y fuerza de trabajo.- El Ecuador se va convirtiendo, en un país urbano. El cambio acelerado en el movimiento de la población originado en factores demográficos (como el crecimiento natural vegetativo y las migraciones campo-ciudad), las transformaciones económicas (como las mejores oportunidades de ocupación y de generación de ingresos), la expansión de los servicios (educativos y de salud), determinan un crecimiento desmesurado de la población urbana. A esto se suma las mejoras en los medios de transporte y comunicación que facilitan aún más la movilidad de la mano de obra.

Se estima que en 20 años la población con asiento en las urbes casi se duplicará, cuestión que sin duda provocará nuevas y mayores tensiones en el mercado de trabajo.

PROBLEMÁTICA DE LA EDUCACIÓN

Diversos factores afectan directamente al crecimiento y desarrollo intelectual de nuestra población, dando como resultado la falta de personal con un nivel de conocimientos aceptables para el desenvolvimiento dentro de las

²⁹ Fuente: El Diario Santiago de Chile, Sección Innovación, Octubre 2005

organizaciones. Por lo tanto debemos estar muy conscientes del nivel educativo con el que contamos para poder proveer un servicio de calidad.³⁰

2.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

En la actualidad no existe una adecuada relación entre institución educativa y medio social por lo que se debe propender a que los servicios universitarios respondan a los requerimientos que la época, el tipo de sociedad, el país y región reclaman a las universidades, en cuanto a la formación de los recursos humanos profesionales necesarios para el desarrollo social.

Para enfrentar estos retos la institución ha propuesto el Plan Estratégico 2006 – 2010 los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la institución, para toda el alma Mater. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

2.2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

La Universidad Técnica de Cotopaxi, es una Institución de Educación Superior Pública, Autónoma, Laica y Gratuita, que surgió en 1992 como extensión de la Universidad Técnica del Norte, fruto de la lucha del pueblo de Cotopaxi. Fue creada mediante la Ley promulgada en el Registro Oficial No. 618 del 24 de enero de 1995 y forma parte del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano. Somos una Universidad alternativa, de alcance regional y nacional, con visión de futuro; sin fines de lucro que orienta su trabajo hacia los sectores urbanos, rurales, campesinos e indígenas, que difunde la verdad y busca la afirmación de las identidades multiétnicas, multiculturales y plurinacionales y asume con responsabilidad el aseguramiento de la libertad en la producción y socialización de los conocimientos y del pensamiento

³⁰ INEC, www.inec.gov.ec, *EDUFUTURO PICHINCHA - ECUADOR (año 2005)*

democrático y progresista para el desarrollo de la conciencia antiimperialista del pueblo.

Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley de la Educación Superior y otras leyes conexas.³¹

2.2.1.1 Análisis Interno.- La UTC asume su identidad con gran responsabilidad: “Por la vinculación de la universidad con el pueblo”, “Por una Universidad alternativa con Visión de Futuro”, “Luchar y Estudiar junto al pueblo”. Consciente de sus avances e insuficiencias y de los retos que hoy exige el nuevo contexto nacional e internacional, la Universidad Técnica de Cotopaxi emprende decididamente el camino hacia la transformación. Es en este contexto que estamos empeñados en mejorar la calidad de servicio al cliente (estudiantes, personal interno, personal externo y otros).

Para que la institución funcione eficazmente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades interrelacionadas. Una actividad que utiliza recursos y administrada, para permitir su transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs) considerándose como un proceso.

La Universidad Técnica de Cotopaxi no cuenta con un manual de procesos por lo que se hace necesario el diseño de procesos para poder implementar indicadores de gestión que permitan la medición de las actividades administrativas de la planta central.

2.2.1.2. Cobertura.- El alma mater cotopaxense actualmente oferta profesiones al servicio del pueblo en las siguientes carreras: Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas, Ciencias Agropecuarias, Ambientales y Veterinarias y Ciencias Administrativas, Humanísticas y del Hombre. Su radio de influencia se enmarca no solo en el contexto regional, sino también en el ámbito nacional; cuenta con una planta administrativa – académica en el sector de Salache Bajo denominado CEYPSA, oferta especializaciones en Quito, Riobamba, Loja y La

³¹ Plan Estratégico de Desarrollo, pag. 7,8

Maná; los procesos administrativos-académicos se los realiza en el Edificio central ubicado en la ciudad de Latacunga, Parroquia Eloy Afaro, Barrio El Ejido³².

2.2.1.3. Descripción de la situación actual.- A pesar de la situación crítica que vive la mayoría de los países subdesarrollados y en particular el gran retroceso que se observa en el Ecuador, la Universidad Técnica de Cotopaxi, enfrenta desafíos de gran dimensión para cumplir con su misión y visión y poder así responder a su invariable lema “Por la vinculación de la Universidad con el Pueblo”. La Universidad Técnica de Cotopaxi se ha propuesto la búsqueda de mayores niveles de eficacia y eficiencia de sus resultados a través de la implementación y cumplimiento del plan estratégico propuesto por los directivos hasta el año 2010; esto conlleva a que los procesos internos institucionales obligadamente mejoren en los aspectos administrativos, académicos, informáticos, sociales.

Nuestro análisis se enfoca a la optimización de los distintos recursos utilizados en las áreas que conforman la administración central de Universidad y en las cuales se realizan o se ejecutan distintos procesos. Las áreas que componen esta administración son:

- Dirección Administrativa
- Dirección Financiera
- Dirección de Bienestar Universitario
- Secretaría General
- Dirección de Relaciones Públicas.

La Dirección Administrativa involucra los procesos tanto de administración de personal como la parte de adquisiciones de la institución, de esta depende la correcta organización de las diferentes dependencias adscritas a la Universidad.

³² Informe de Gestión Universitaria, 2003 -2004, pag. 32

La Dirección Financiera constituye parte importante en el andamiaje administrativo de la institución cuya actividad fundamental constituye contribuir a un adecuado cumplimiento de las distintas actividades de los estamentos universitarios mediante la dotación oportuna de los recursos financieros

Bienestar Universitario es el encargado de crear los distintos programas de asistencia universitaria tanto para los estudiantes como para empleados y docentes universitarios, entre sus principales actividades esta el de realizar evaluaciones periódicas a los estudiantes con la finalidad de solucionar problemas sean estos de orden físicos, psicológicos – sociales.

Secretaría General, esta instancia universitaria es la encargada de la legalización total de la parte académica de la institución, así como tiene la responsabilidad de emitir las distintas resoluciones adoptadas por los órganos de decisión universitarios competentes.

Relaciones Públicas es el vínculo existente entre la Universidad y la colectividad, a través de ella se difunde los distintos programas y eventos académicos así como la imagen institucional.

La descripción pormenorizada de las actividades y objetivos que desempeña cada una de las instancias anteriormente mencionadas se las realizará en el capítulo posterior.

2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

De las direcciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi se seleccionaron a aquellas en las que se ejecutan procesos administrativos, estas son:

- Secretaría General
- Dirección financiera
- Dirección Administrativa
- Dirección de bienestar universitario

- Dirección de Relaciones Públicas

El levantamiento de información se lo realizó principalmente basándose en las técnicas de la entrevista con los responsables de cada una de las direcciones, así como de la observación pormenorizada de cada una de las actividades desarrolladas, con la finalidad de establecer la información necesaria para la consecución de resultados.

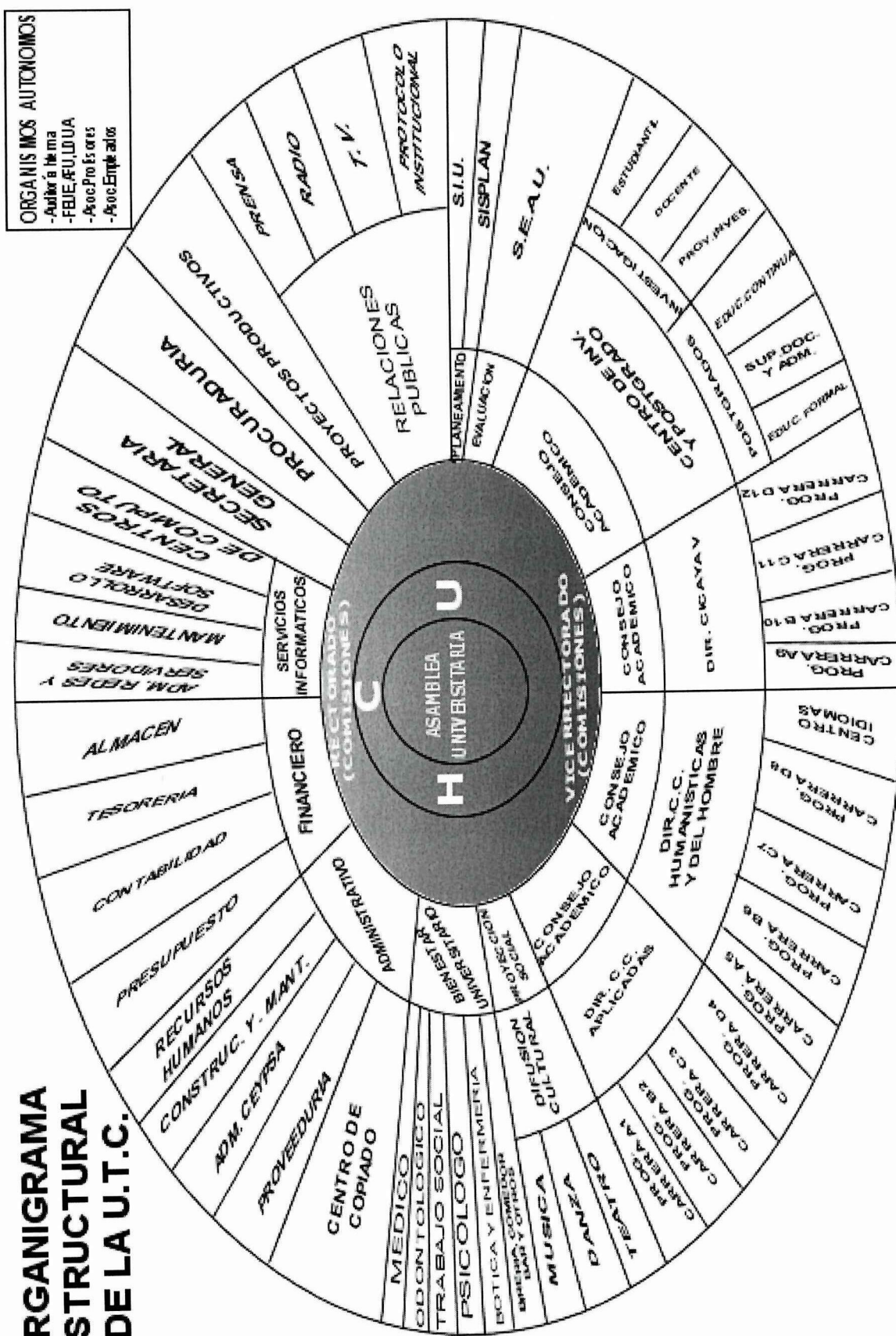
Se recurrió además a fuentes bibliográficas que permitan establecer el manejo técnico de cada proceso analizado y éstas a su vez equipararlas con el manejo cotidiano de los mismos para tener una mejor comprensión de cada actividad.

En las direcciones citadas laboran:

- Secretaría General.- El Secretario General y una secretaria
- Dirección financiera.- Un jefe financiero, un subdirector financiero, una contadora, un tesorero, una guardalmacén, una auxiliar de tesorería, dos auxiliares de contabilidad y una secretaria.
- Dirección Administrativa.- Un Director administrativo, un proveedor, una secretaria, un auxiliar de proveeduría, siete choferes, treinta auxiliares de servicio.
- Dirección de Bienestar Universitario.- Un Director de Bienestar universitario, una trabajadora social, una psicóloga, dos médicos, un odontólogo, dos auxiliares de enfermería, una secretaria, una administradora del almacén universitario.
- Dirección de Relaciones Públicas.- Un Director de relaciones públicas, un oficinista 1

ORGANISMOS AUTÓNOMOS

- Auditoría Interna
- FEUE, AFU, LDU, A
- Asoc. Prof. Es. ores
- Asoc. Empleados



2.3.1.Organigrama Estructural de la UTC

Fuente: Dirección de Servicios Informáticos U.T.C

2.4. LEVANTAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ENFOCADA POR PROCESOS

El estudio de la estructura administrativa permite despejar algunas inquietudes sobre el desenvolvimiento de los diferentes departamentos lo que nos permitirá diseñar un adecuado sistema de indicadores de gestión, considerando que estos procesos se los ha realizado de manera empírica sin existir ningún documento que los respalde, cabe mencionar que la Institución no cuenta con un Manual de Procesos Administrativos.

Para el objeto de nuestro estudio es necesario prever lo antes citado, por tal razón se levantó los mapas de procesos enmarcados en los lineamientos propuestos en el Plan operativo anual institucional, el Organigrama estructural y las experiencias de cada funcionario que laboran en las direcciones.

La presente investigación está dirigida a la construcción de indicadores de gestión los cuales se desarrollarán en las siguientes áreas administrativas:

2.3.1. SECRETARÍA GENERAL

2.3.1.1. FUNCIONES

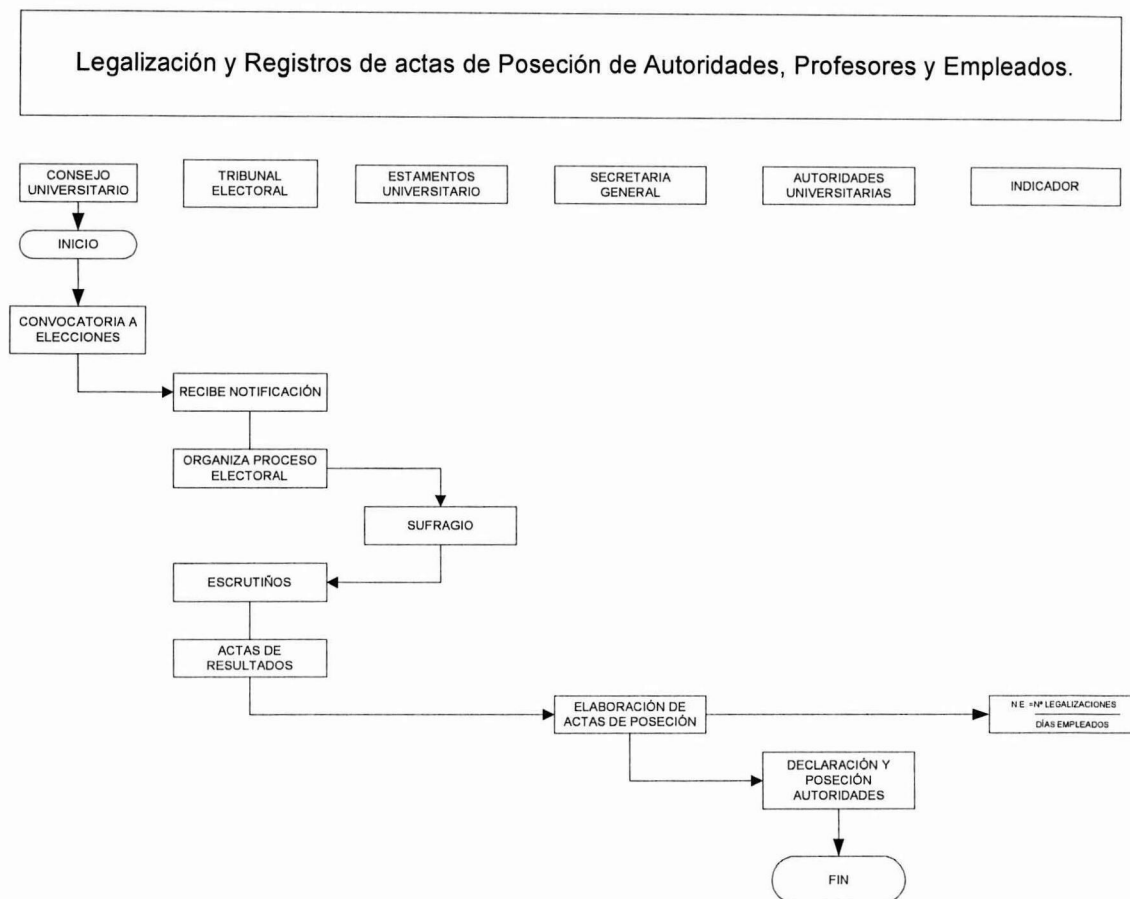
- a. Legalizar los registros y actas de posesión de las autoridades, profesores y empleados.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS:

- Convocatoria a elecciones autoridades UTC (Consejo Universitario)
- Recibe notificación.
- Organiza proceso electoral.
- Sufragio.
- Escrutinios.
- Actas de resultados.



- Elaboración de actas de posesión.
- Declaración y posesión de autoridades.



Fuente:
Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

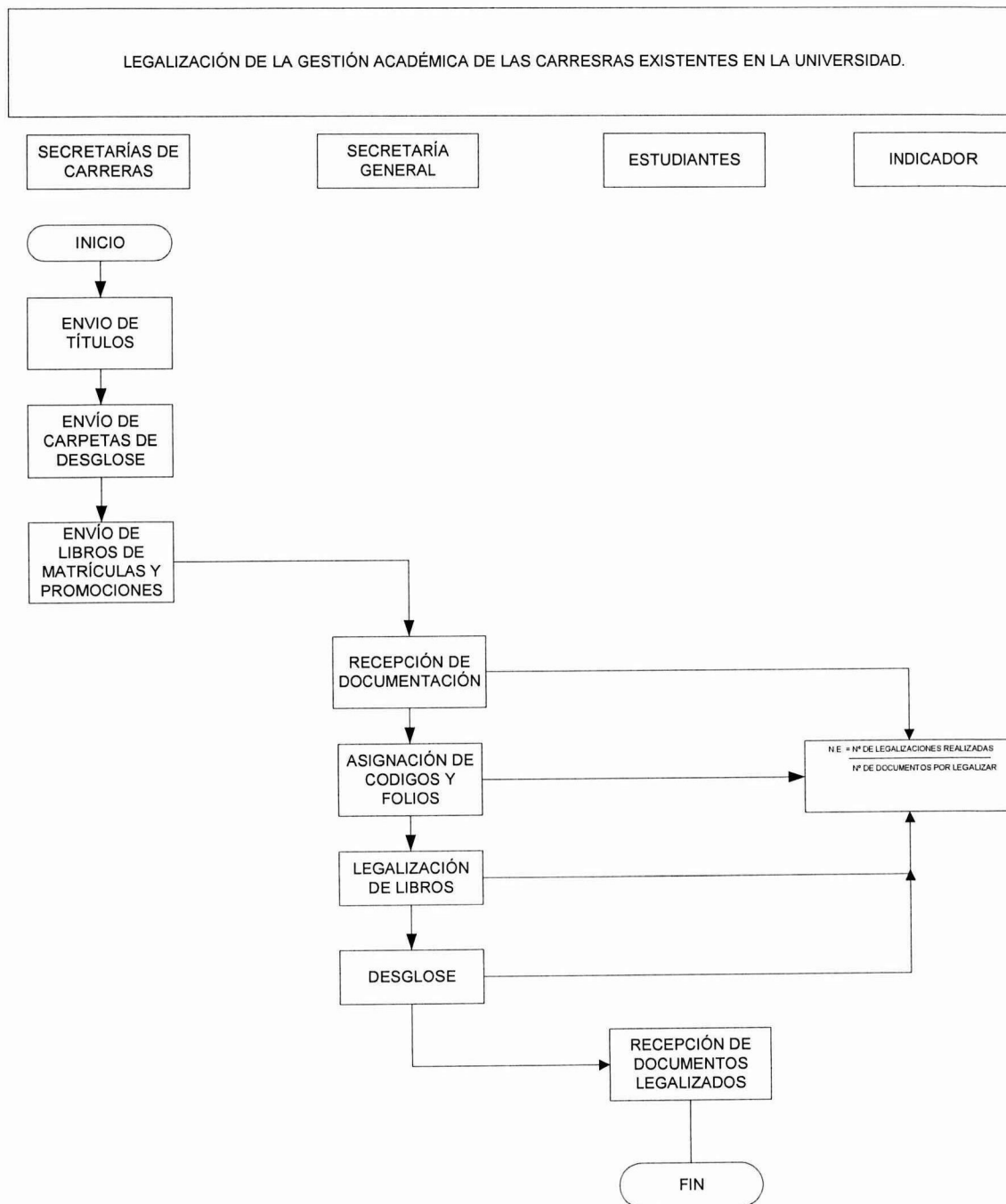
OBJETIVO.

Legalizar registros y actas de posesiones de las autoridades en un 100% cada quinquenio, profesores y empleados en un 100% cuando el H. Consejo Universitario resuelva otorgar nombramientos.

- b. Legalizar la gestión académica de las carreras existentes en la universidad**

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Envío de títulos (secretarías de carrera)
- Envío de carpetas de desglose (secretarías de carrera)
- Envío de libros de matrículas y promociones (secretarías de carrera)
- Recepción de documentación. (secretaría general)
- Asignación de los códigos y folios en los libros de registro de títulos (secretaría general)
- Legalización de libros. (secretaria general)
- Desgloses.(secretaría general)
- Recepción de documentos legalizados (estudiantes)



Fuente: U.T.C.
 Elaborado por: Rocío Tapia
 Germanía Vilcaguano
 Lorena Cajas

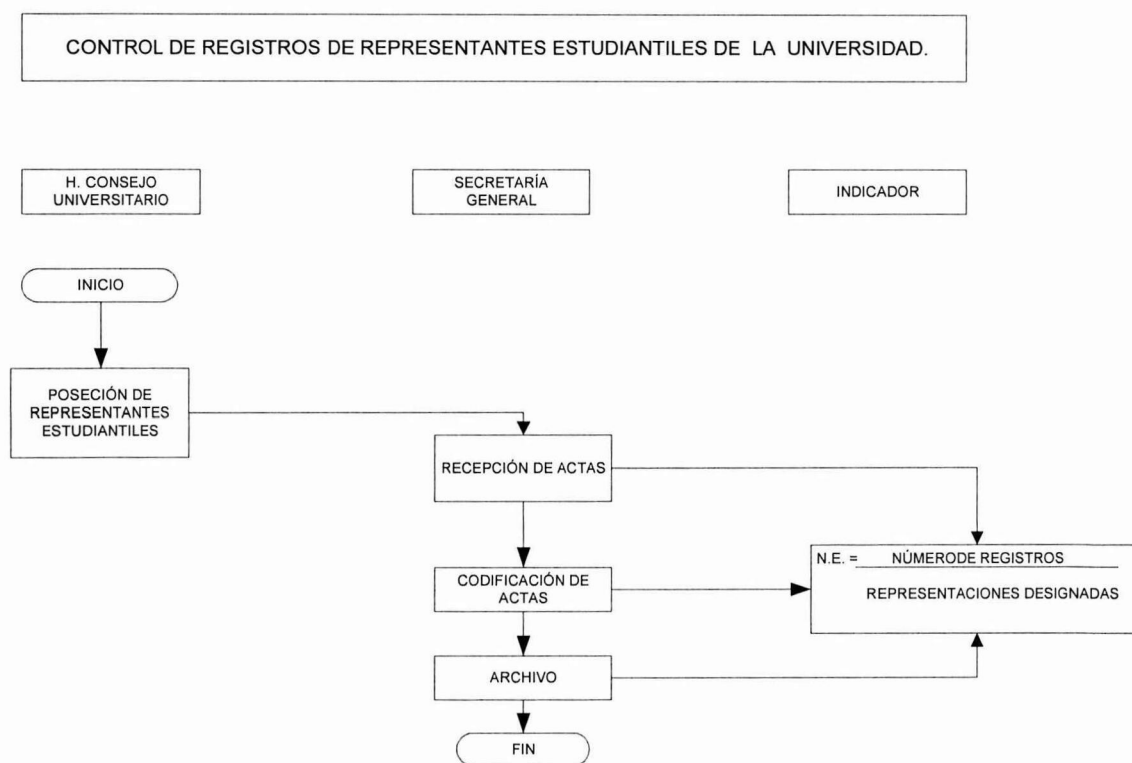
OBJETIVO.-

Registrar en el transcurso de quince días todos los títulos académicos receptados en esta dependencia; los desgloses y libros de matrículas en un plazo de 24 horas.

c. Llevar los registros de representantes estudiantiles de la Universidad.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Posesión de representantes estudiantiles. (Honorable Consejo Universitario)
- Recepción de actas. (Secretaria General)
- Codificación de actas (Secretaria General)
- Archivo (Secretaria General)



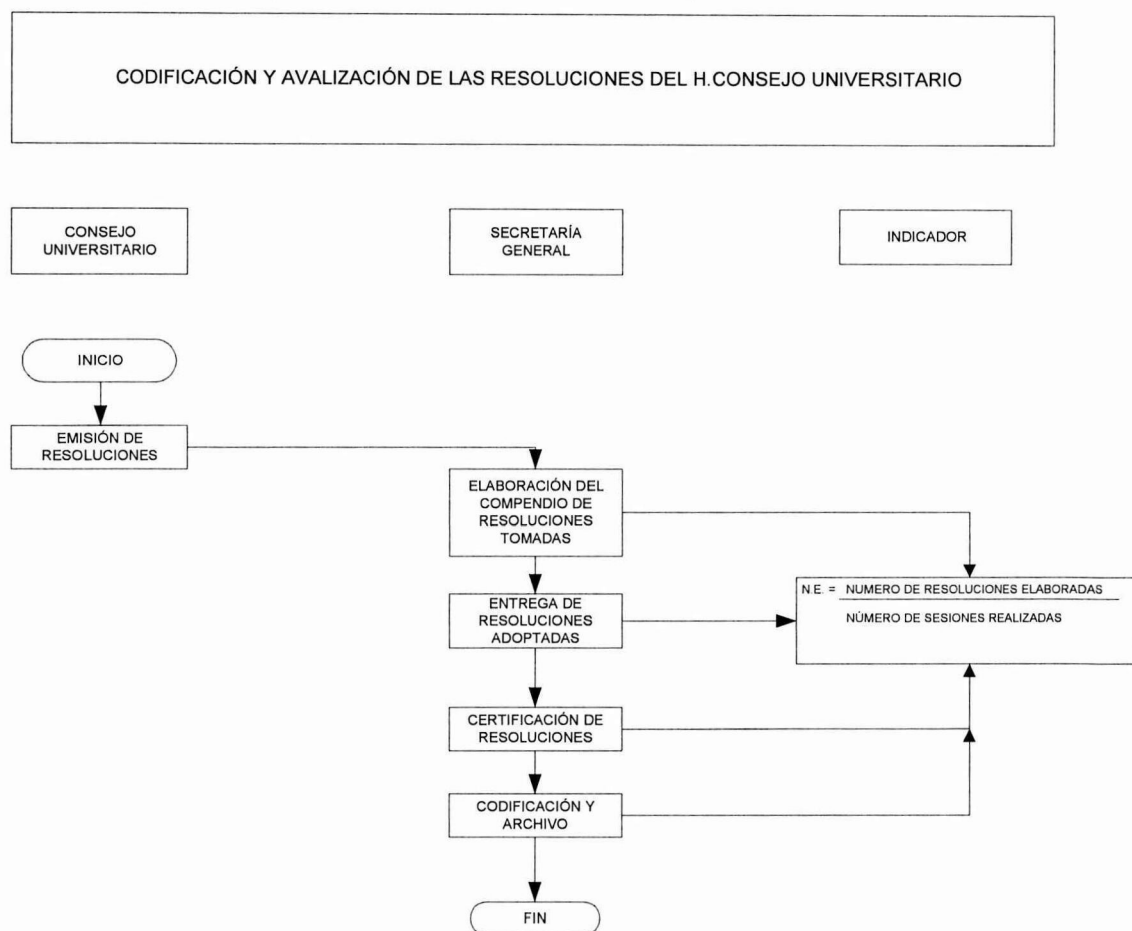
Fuente: U.T.C.
Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

OBJETIVO.- Llevar el control permanente de los registros de representantes estudiantiles a través de la recepción y codificación de actas para llevarlas al archivo, según el tiempo establecido para el cambio de las diferentes designaciones.

d. Codificar las resoluciones del Honorable Consejo Universitario.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Emisión de resoluciones (Honorable Consejo Universitario.)
- Elaboración y compendio de resoluciones tomadas.(Secretaría General)
- Entrega de resoluciones adoptadas. (Secretaría General)
- Codificación de resoluciones (Secretaría General)
- Compilación y archivo (Secretaría General)



Fuente: U.T.C

Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

OBJETIVO.- Codificar cronológicamente el 100% de las resoluciones del H. Consejo Universitario para que sean avalizadas y compiladas oportunamente.

2.3.1.2. RESPONSABLES

- Profesional del Derecho (Doctor, Abogado o Licenciado), es de libre remoción.

2.3.1.3. PERSONAL DE APOYO

- Un/a Secretario Ejecutivo 1
- Un/a Oficinista 1

2.3.1.4. ÁREA DE INFLUENCIA

- Miembros del H. Consejo Universitario
- Directores de Carrera
- Directores Departamentales
- Procurador
- Asociaciones
- Estudiantes
- Entes externo que tienen relación con la Universidad

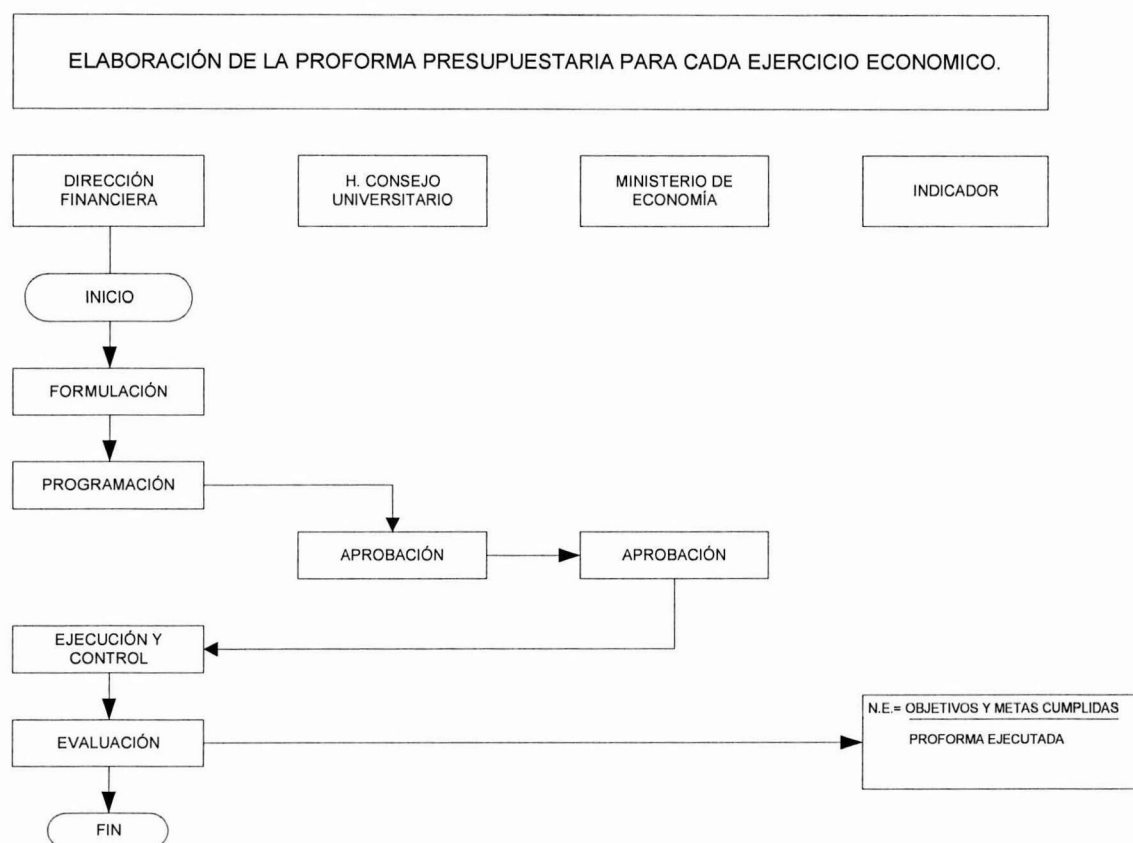
2.3.2. DIRECCIÓN FINANCIERA

2.3.2.1. FUNCIONES:

- a. Elaborar la proforma presupuestaria para cada ejercicio económico.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Formulación (Dirección Financiera.)
- Programación (Dirección Financiera.)
- Aprobación (H. Consejo Universitario)
- Ejecución (Dirección Financiera.)
- Control (Dirección Financiera.)
- Evaluación (Dirección Financiera.)



Fuente: U.T.C.

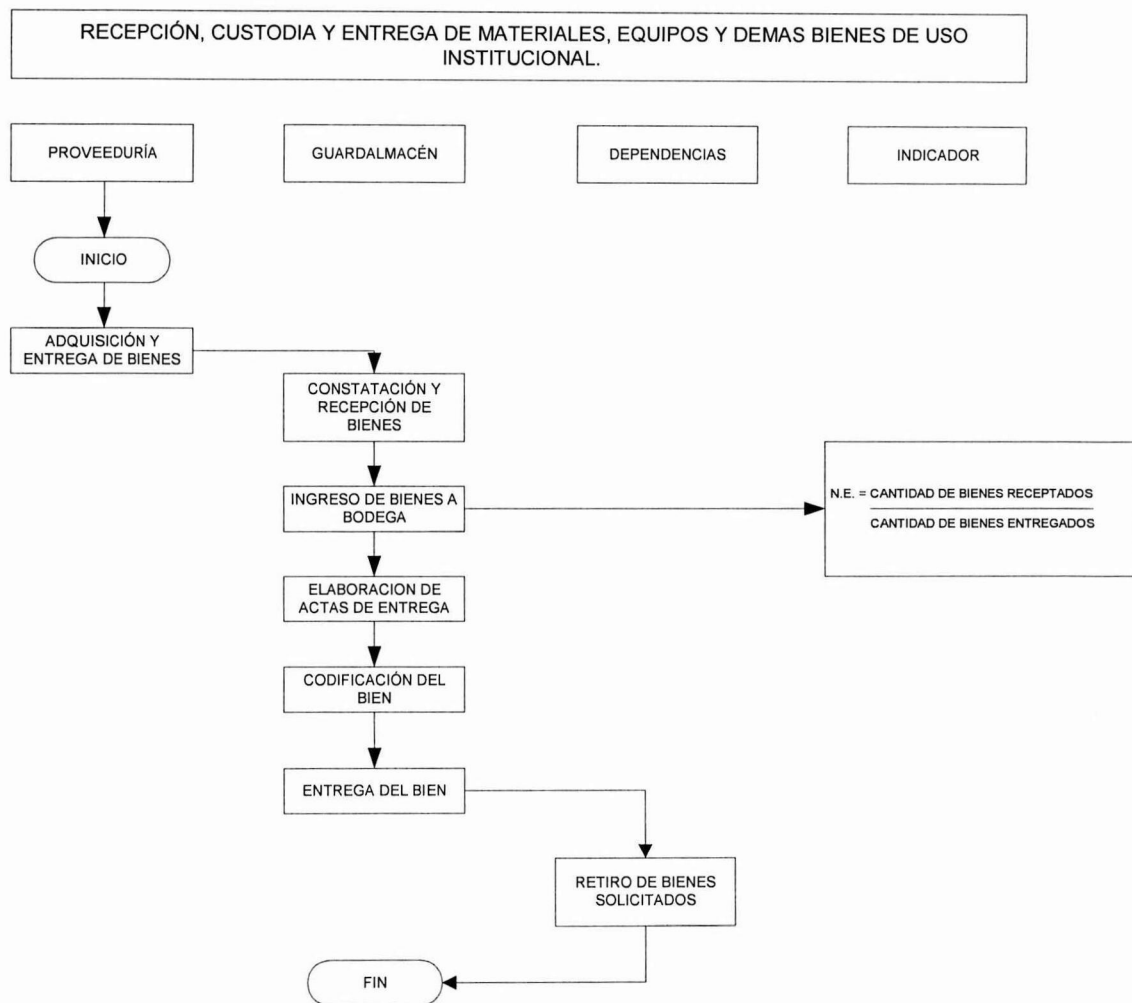
Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

OBJETIVO.- Enviar información mensual del presupuesto universitario al Ministerio de Economía y Finanzas, para la transferencia de recursos.

- b. Receptar, custodiar y entregar materiales, equipos y demás bienes de uso institucional.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Adquisición y entrega de bienes. (Proveeduría)
- Constatación y recepción de bienes. (Guardalmacén)
- Ingreso de bienes a bodega. (Guardalmacén)
- Elaboración del acta de entrega – recepción del bien (Guardalmacén)
- Codificación del bien. (Guardalmacén)
- Entrega del bien. (Guardalmacén)
- Retiro de los bienes solicitados. (Dependencias Universitarias).



Fuente: U.T.C

Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

OBJETIVO.- Entregar la información ajustada y consolidada de los bienes de larga duración como los de consumo interno cada fin de mes.

c. Controlar los ingresos – egresos y transferencias

Subfunción No. 1. Registro de ingresos provenientes de aranceles universitarios, CEYPSA y Centros asociados

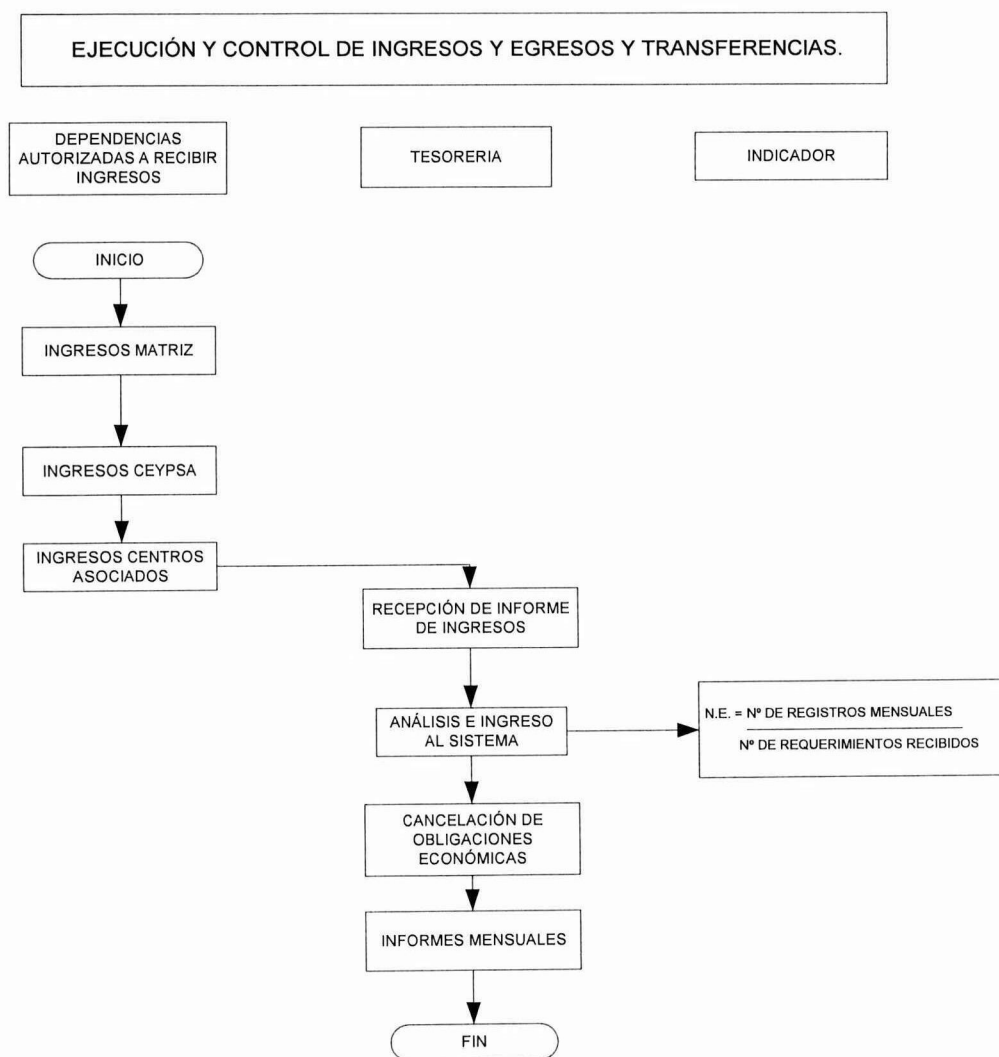
- Registro de informes
- Ingreso al sistema
- Impresión de reportes

Subfunción No. 2. Cancelación de obligaciones económicas con terceros

- Recepción de documentos de pago
- Revisión de documentación
- Cancelación y entrega de valores

Subfunción 3. Custodia, supervisión y control de especies valoradas

- Emisión de especies valoradas
- Custodia y venta de especies
- Reportes de venta
- Reportes de existencia



Fuente: U.T.C.
 Elaborado por: Rocío Tapia
 Germania Vilcaguano
 Lorena Cajas

OBJETIVO.- Manejar adecuadamente en un 100% las asignaciones presupuestarias e ingresos provenientes por otros conceptos, conforme a lo dispuesto en el presupuesto general 2007.

- d. Ejecutar las operaciones contables y registros de documentos del movimiento económico – financiero.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Presentación de requerimientos. (Dependencias Universitarias)
- Recepción y presentación de la documentación.(Contabilidad).
- Ingreso al sistema. (Contabilidad).
- Aplicación de normas (Contabilidad).
- Impresión de documentos contables. (Contabilidad).
- Elaboración de Estados Financieros. (Contabilidad).

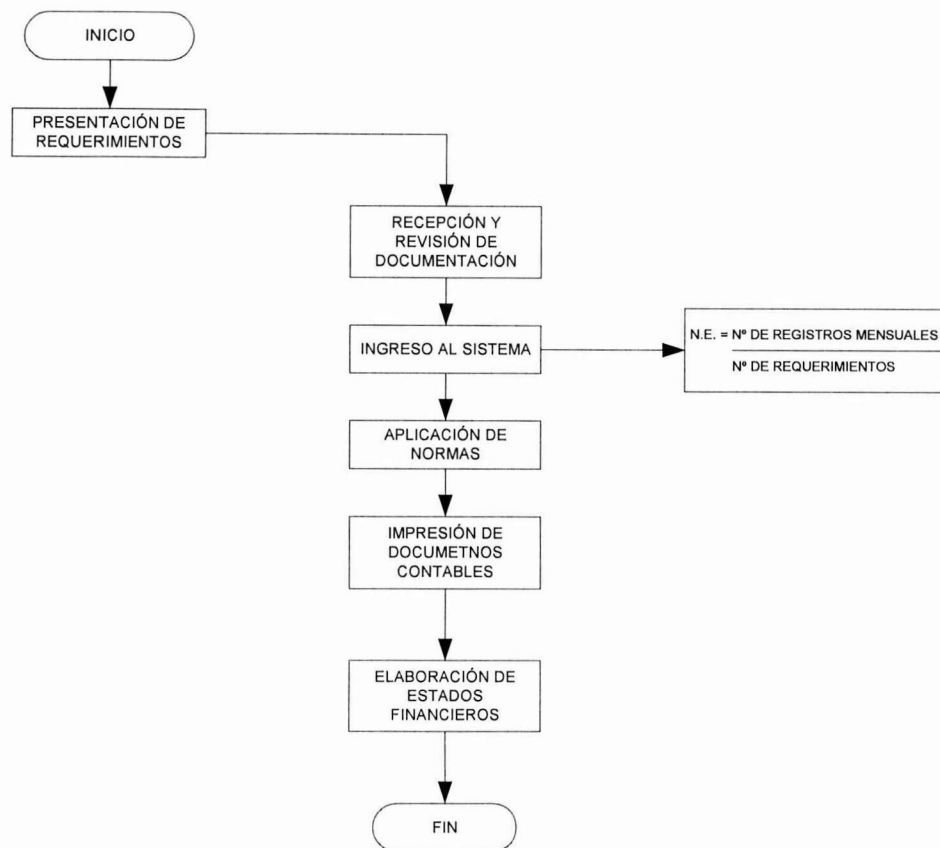


EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES CONTABLES Y REGISTROS DE DOCUMENTOS DEL MOVIMIENTO ECONOMICO-FINANCIERO.

DEPENDENCIAS
UNIVERSITARIAS

CONTABILIDAD

INDICADOR



Fuente: U.T.C.

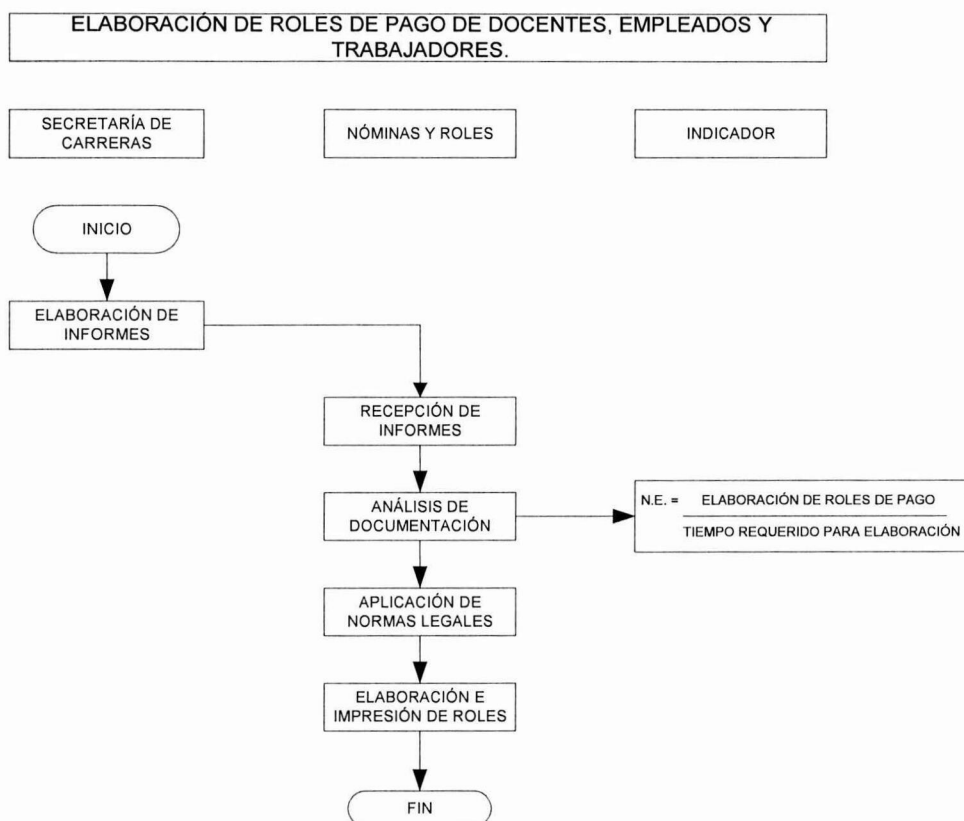
Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

OBJETIVO.- Mantener un control permanente, sistemático y documental de las actividades financieras en un 100 % del período económico enero-diciembre 2007.

e. Elaborar roles de pago de docentes, empleados y trabajadores

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Elaboración de informes (Secretarías de Carrera).
- Recepción de informes. (Nóminas y Roles).
- Análisis de documentación. (Nóminas y Roles).
- Aplicación de normas legales. (Nóminas y Roles).
- Elaboración e impresión de roles. (Nóminas y Roles).



Fuente: U.T.C.
Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

OBJETIVO.- Elaborar correctamente los roles de pagos de todo el personal transcurridos los cinco primeros días de cada mes.

2.3.2.2. RESPONSABLES DE LOS PROCESOS.

- Director Financiero –profesional de libre remoción.
- Subdirector financiero.
- Tesorero
- Contadora
- Guardalmacén

2.3.2.3. PERSONAL DE APOYO

- Secretaria.
- Auxiliares de Contabilidad
- Auxiliar de Tesorería
- Auxiliar de Guardalmacén

2.3.2.4 ÁREA DE INFLUENCIA

- Miembros del H. Consejo Universitario
- Directores de Carrera
- Directores Departamentales
- Procurador
- Asociaciones
- Estudiantes
- Proveedores

2.3.3. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

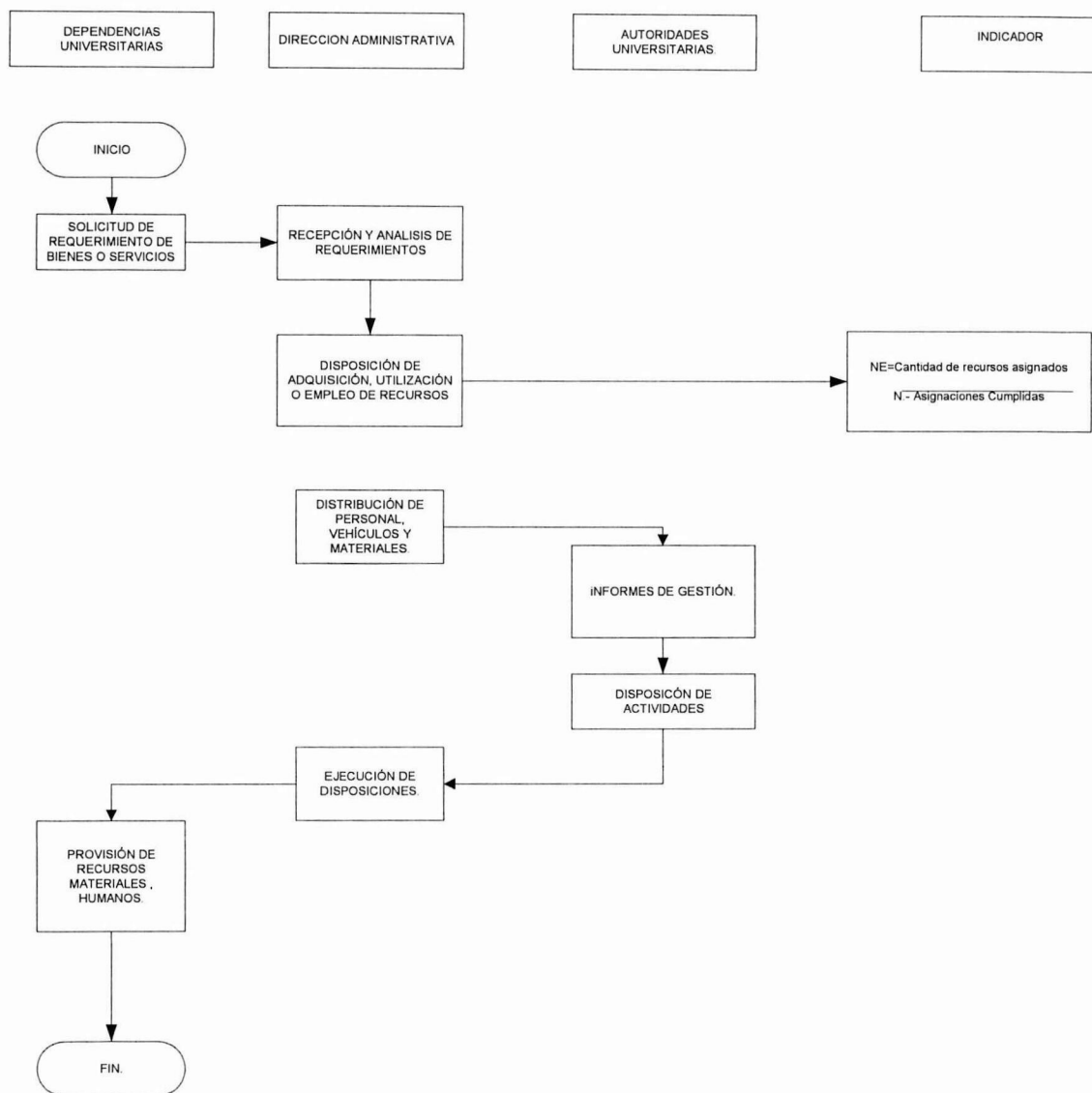
2.3.3.1. FUNCIONES:

- a. Asegurar la correcta, eficiente y oportuna utilización de los recursos materiales y humanos que posee la Universidad.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Solicitud de requerimientos de bienes o servicios. (Dependencias Universitarias).
- Recepción y análisis de requerimientos. (Dirección Administrativa).
- Disposición de adquisición, utilización o empleo de recursos. (Dirección Administrativa).
- Distribución de personal, vehículos y materiales de acuerdo a los requerimientos institucionales (Dirección Administrativa).
- Informes de gestión. (Autoridades Universitarias).
- Disposición de actividades. (Autoridades Universitarias).
- Ejecución de disposiciones. (Dirección Administrativa).
- Provisión de recursos humanos o materiales.

Aseguramiento de la correcta, eficiente y oportuna utilización de los recursos materiales y humanos que posee la Universidad.



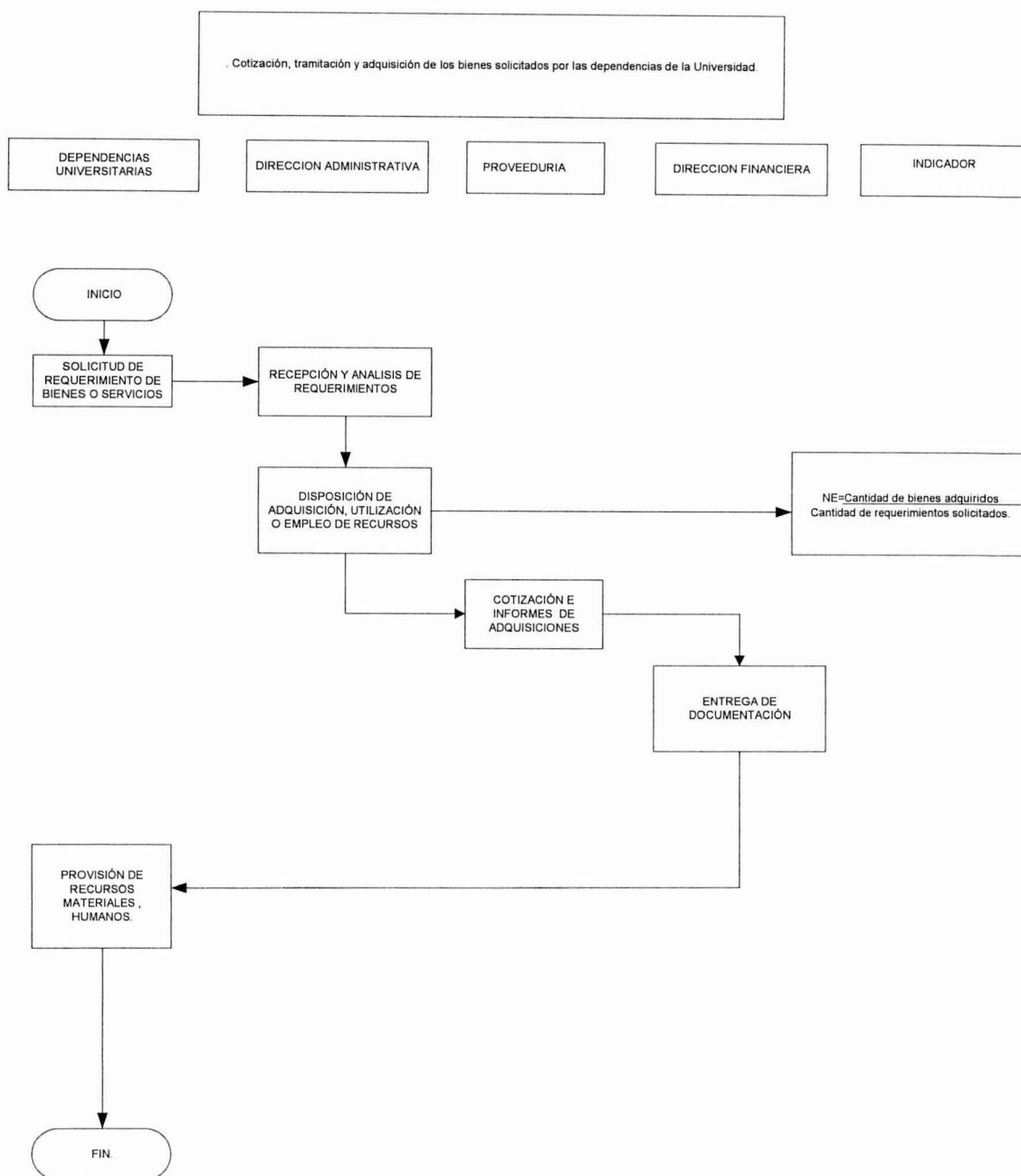
Fuente: U.T.C.
Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

OBJETIVO.- Preservar en un 70% la adquisición de materiales y rescatar las capacidades del talento humano un 100%

- b. Proformar, tramitar y adquirir los bienes solicitados por las dependencias de la Universidad.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Solicitud de requerimientos de bienes o servicios. (Dependencias Universitarias)
- Recepción y análisis de requerimientos. (Dirección Administrativa)
- Disposición de adquisición, utilización o empleo de recursos. . (Dirección Administrativa)
- Cotización e informes de adquisiciones. (Proveeduría)
- Elaboración de cuadros comparativos (Proveeduría)
- Entrega de documentación (Departamento Financiero)
- Provisión de recursos requeridos.



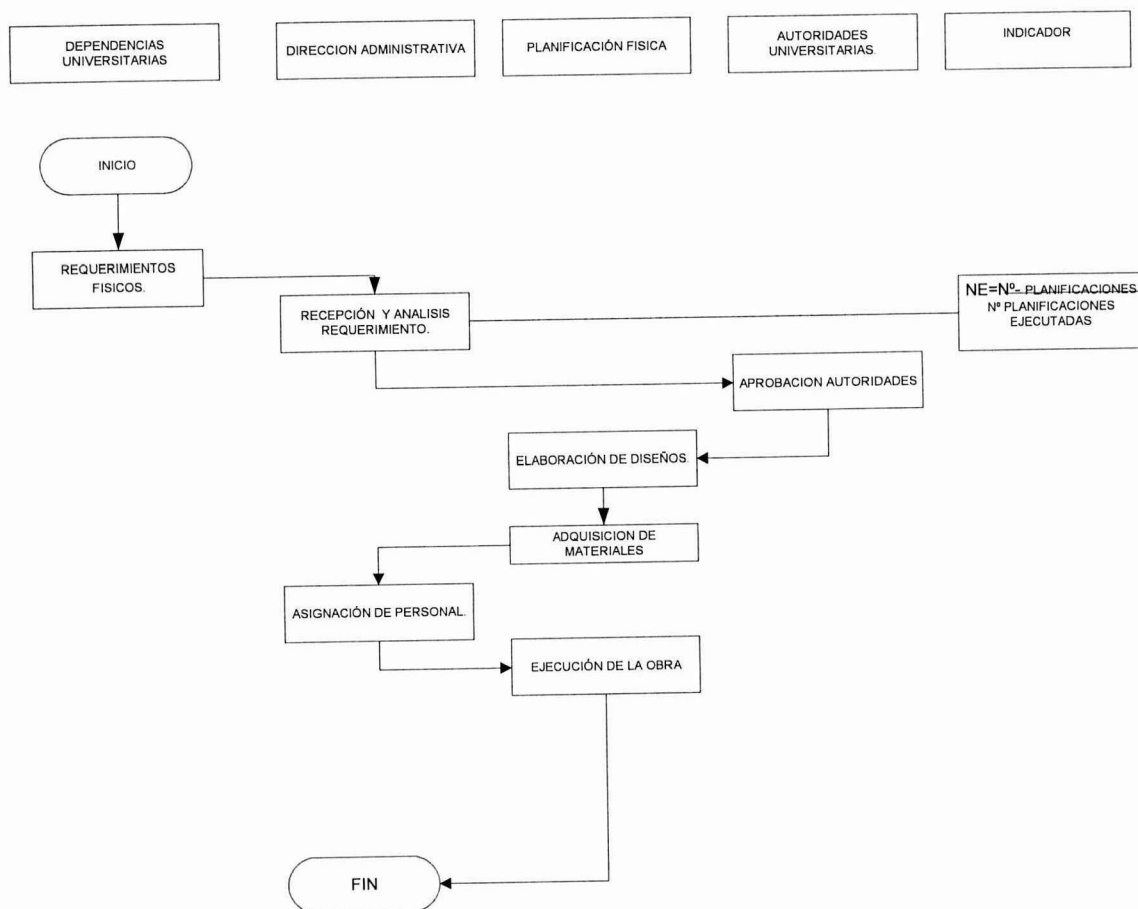
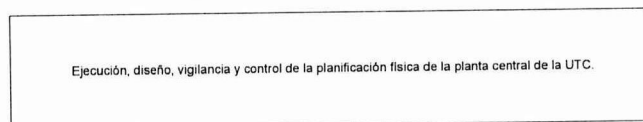
Fuente: U.T.C.
 Elaborado por: Rocío Tapia
 Germanía Vilcaguano
 Lorena Cajas

OBJETIVO.- Atender en un 70 % de manera oportuna y eficaz los requerimientos materiales del total de pedidos mensuales en el año 2007.

- c. Ejecutar, diseñar, vigilar y controlar la planificación física de la planta central de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Recepción de requerimientos físicos (Dependencias Universitarias).
- Recepción y análisis de requerimientos. (Dirección Administrativa).
- Aprobación de autoridades. (Autoridades Universitarias).
- Elaboración de diseño. (Planificación Física)
- Adquisición de materiales (Planificación Física)
- Asignación de personal (Dirección Administrativa)
- Ejecución de la obra (Planificación Física)



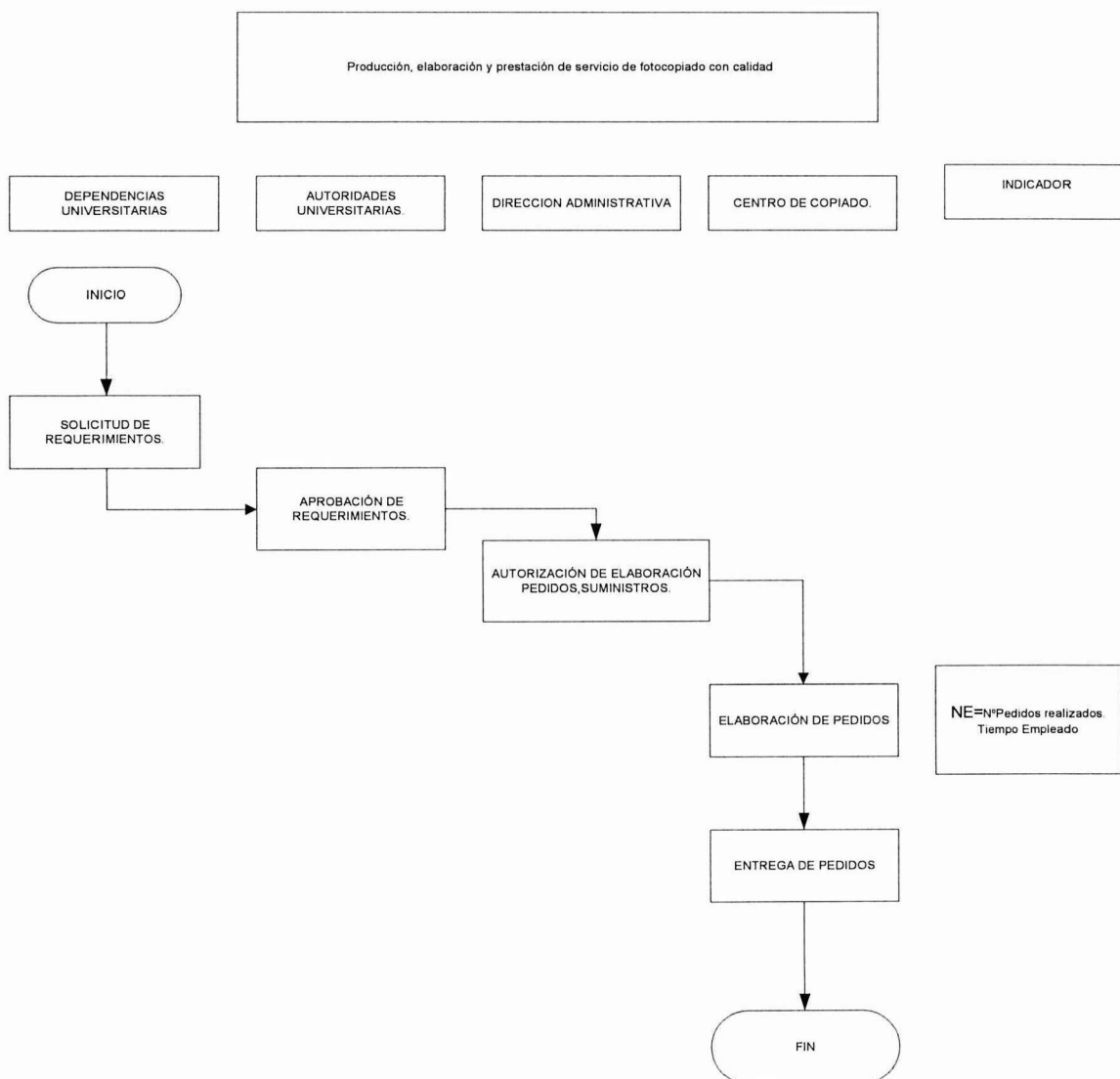
Fuente: U.T.C.
Elaborado por: Rocío Tapia
Germania Vilcaguano
Lorena Cajas

OBJETIVO.- Satisfacer en un 80% las adecuaciones y construcciones físicas de la planta central planificadas y aprobadas por el H. Consejo Universitario para el año 2007.

d. Producir, elaborar y prestar servicio de fotocopiado con calidad.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Solicitud de requerimientos. (Dependencias Universitarias)
- Aprobación de requerimientos. (Autoridades Universitarias)
- Autorización de elaboración de pedidos y suministros. (Dirección Administrativa)
- Elaboración de pedidos. (Centro de Copiado)
- Entrega de pedidos. (Centro de Copiado)



Fuente: U.T.C.
 Elaborado por: Rocío Tapia
 Germania Vilcaguano
 Lorena Cajas

OBJETIVO.- Despachar en un 100% las órdenes de trabajo o pedidos, receptados en el centro de fotocopiado del ciclo académico abril-agosto 2007.

2.3.3.2. RESPONSABLES

- Director Administrativo – profesional de libre remoción.
- Proveedor

2.3.3.3. PERSONAL DE APOYO

- Secretaria
- Auxiliar de proveeduría.
- Auxiliar de servicios (encargado del centro de copiado)
- Auxiliares de servicios
- Auxiliares de mantenimiento.
- Choferes
- Guardias

2.3.3.4. ÁREA DE INFLUENCIA

- Miembros del H. Consejo Universitario
- Directores de Carrera
- Directores Departamentales
- Procurador
- Asociaciones
- Estudiantes
- Proveedores en algunos casos

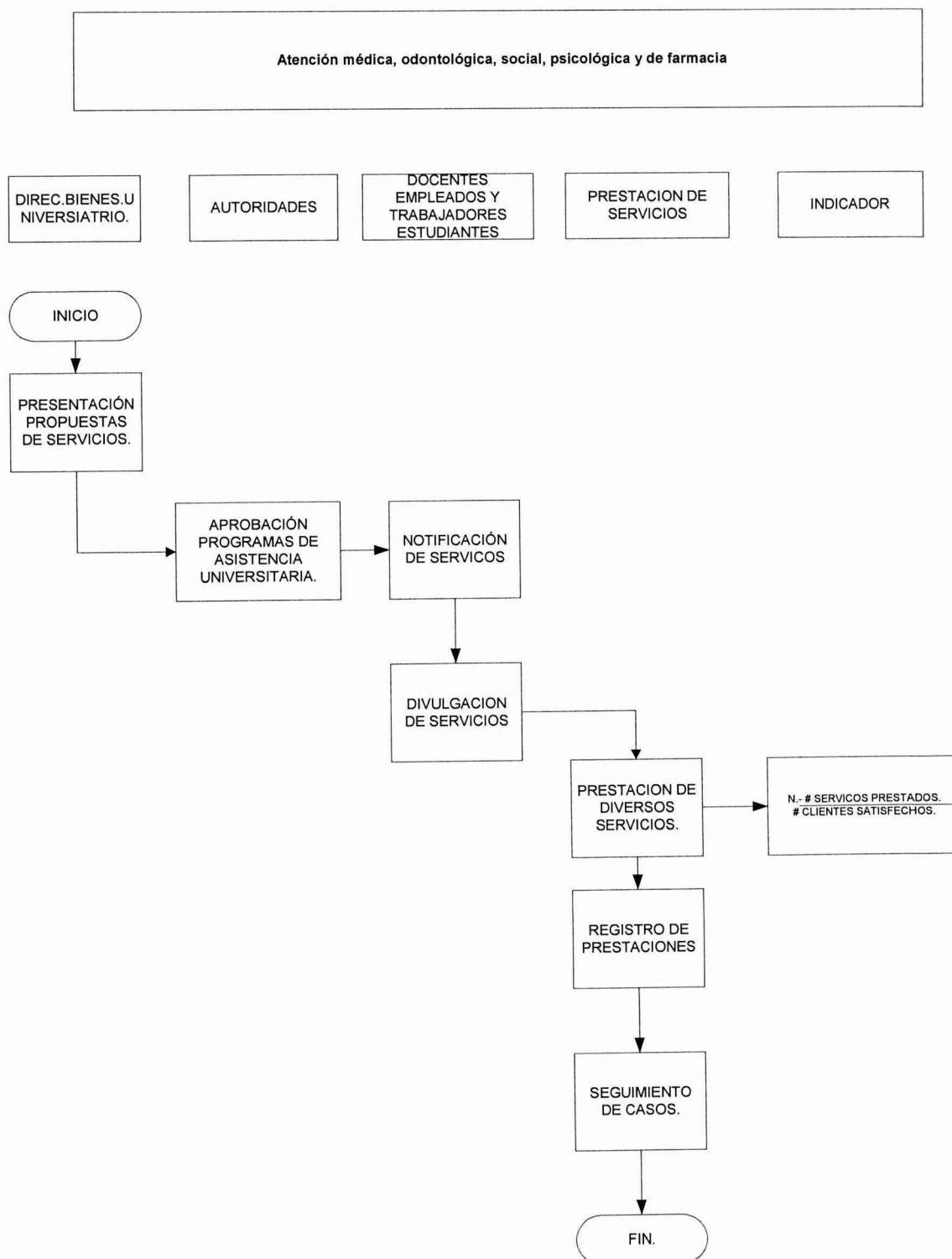
2.3.4. DIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

2.3.4.1. FUNCIONES

- a.** Brindar atención médica, odontológica, social, psicológica y de farmacia a la comunidad universitaria.

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Presentación de Propuestas de servicios (Dirección de Bienestar Universitario)
- Aprobación Programas de Asistencia Universitaria (Autoridades Universitarias)
- Divulgación de Servicios (Dirección de Bienestar Universitario).
- Prestación de diversos servicios (Dirección de Bienestar Universitario).



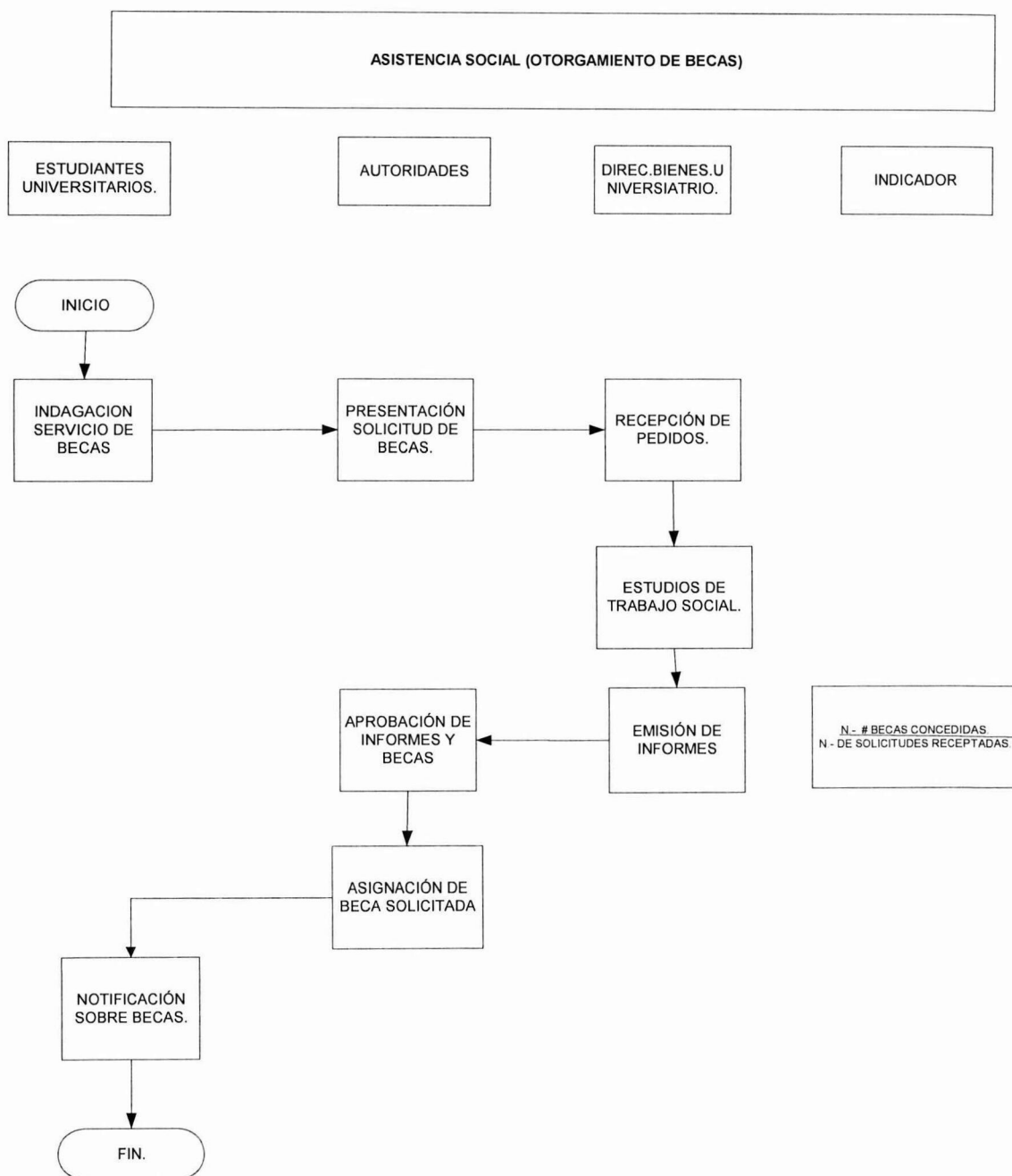
Fuente: U.T.C.
 Elaborado por: Rocío Tapia
 Germania Vilcaguano
 Lorena Cajas

OBJETIVO.- Involucrar a la comunidad universitaria en la campaña de salud preventiva; a empleados y trabajadores en un 90%; a la planta docente en un 70%; y a los estudiantes en un 40% en el año 2007.

- b. Realizar los estudios correspondientes para la asistencia social (becas)

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Indagación de Servicios de becas. (Estudiantes Universitarios).
- Presentación Solicitud Becas. (Estudiantes Universitarios).
- Recepción de la solicitud (Autoridades Universitarias)
- Análisis económico – social de los casos (Dpto. Bienestar Universitario)
- Presentación de informes (Dpto. Bienestar Universitario)
- Aprobación de informes en el HCU.
- Asignación de becas (H. Consejo Universitario)
- Notificación sobre becas.(Estudiantes Universitarios)



Fuente: U.T.C.
 Elaborado por: Rocío Tapia
 Germanía Vilcaguano
 Lorena Cajas

OBJETIVO.- Otorgar y aprobar la asistencia social-modalidad becas, en un 80% del total de pedidos receptados, estudiados y analizados.



2.3.4.2. RESPONSABLES

- Director de Bienestar Universitario – profesional de libre remoción.

2.3.4.3. PERSONAL DE APOYO

- Odontólogo
- Médicos generales
- Psicóloga
- Trabajadora social
- Un/a secretaria/o Ejecutivo/a
- Dos auxiliares de enfermería

2.3.4.4. ÁREA DE INFLUENCIA

- Autoridades
- Docentes
- Estudiantes
- Empleados y trabajadores
- Familiares y personas afines a los arriba mencionados

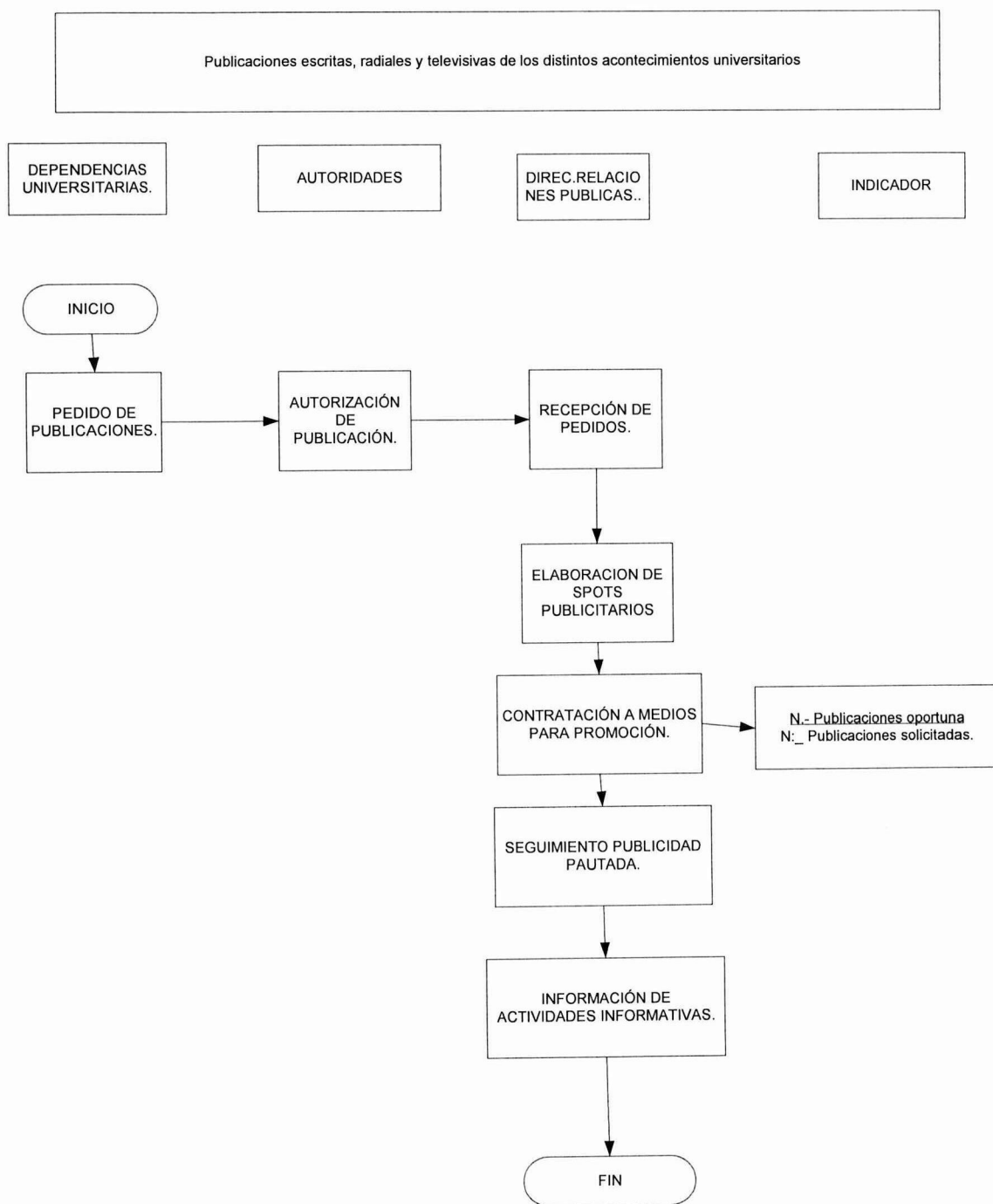
2.3.5. DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

2.3.5.1. FUNCIONES

- a. Realizar publicaciones escritas, radiales y televisivas de los distintos acontecimientos universitarios

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Pedido de publicación (Dependencias Universitarias)
- Autorización de Publicaciones (Autoridades Universitarias)
- Recepción de Pedidos (Dirección de RR.PP.)
- Elaboración y diagrama de spots publicitarios (Dirección de RR.PP.)
- Contratación a medios para promoción. (Dirección de RR.PP.)
- Seguimiento de Publicidad Pautada Dirección de RR.PP.)
- Información de actividades. (Dirección de RR.PP.)



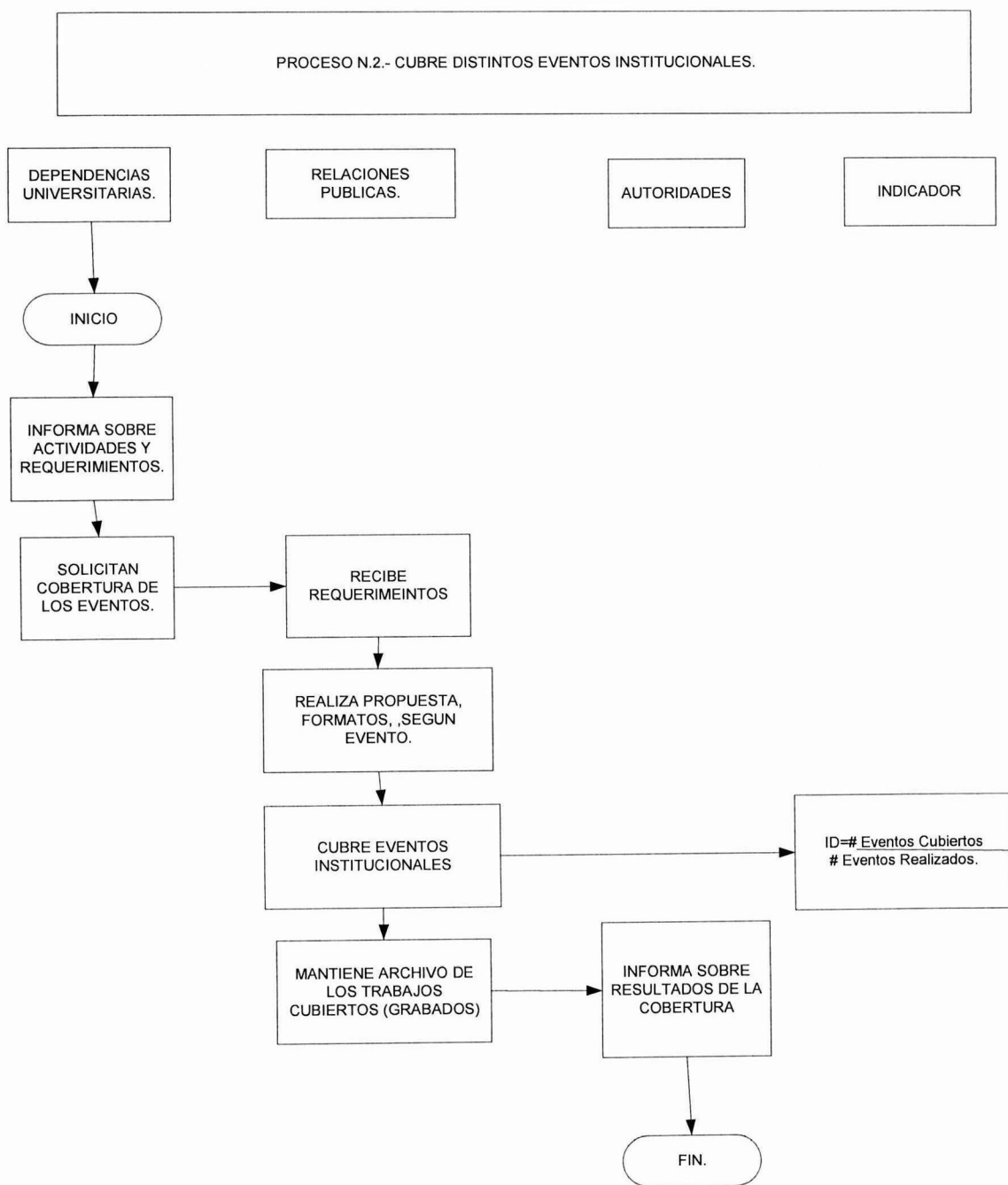
Fuente: U.T.C.
 Elaborado por: Rocío Tapia
 Germania Vilcaguano
 Lorena Cajas

OBJETIVO.- Jerarquizar del plan operativo anual departamental 2007, los acontecimientos institucionales para las respectivas publicaciones en la escala del 1 al 10.

- b. Cubrir los distintos eventos institucionales

DESCRIPCION DE PROCESOS

- Información sobre actividades y requerimientos (Dependencias Universitarias).
- Solicitud de cobertura de eventos (Dependencias Universitarias).
- Recepción de Requerimientos (Dirección de RR.PP.)
- Propuesta formato según evento (Dirección de RR.PP.)
- Cobertura eventos Institucionales (Dirección de RR.PP.)
- Manejo de archivo de trabajos realizados. (Dirección de RR.PP.)
- Informe resultado de coberturas. (Dirección de RR.PP.)



Fuente: U.T.C.
 Elaborado por: Rocío Tapia
 Germania Vilcaguano
 Lorena Cajas

OBJETIVO.- Seleccionar mensualmente los eventos institucionales para la publicación en los diferentes medios y espacios de comunicación con los que cuenta la Universidad; spot televisivo, cuñas radiales, publicaciones escritas.

2.3.5.2. RESPONSABLES

- Director de Relaciones Públicas- profesional de libre remoción.

2.3.5.3. PERSONAL DE APOYO

- Un Oficinista 1

2.3.5.4. ÁREA DE INFLUENCIA

- Autoridades
- Docentes
- Estudiantes
- Empleados y trabajadores
- Comunidad cotopaxense

CAPITULO III

DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y PROPUESTA DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO

3.1. BASE LEGAL

La LOAFIC en el Art. 2 del Manual de Auditoría de Gestión establece que “Las entidades y organismos del sector público, sometidos al control de la Contraloría General del Estado, diseñarán, pondrán en vigencia y actualizarán los **Indicadores de Gestión** ... y el aporte de sus propias unidades administrativas y sus servidores”

3.2. PROPUESTA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

De la investigación expuesta en el capítulo II, se extrae las siguientes propuestas tanto de Indicadores de Gestión como el Tablero Central de Comando, herramientas dirigidas a coadyuvar y mejorar el rendimiento del talento humano existente en la Universidad Técnica de Cotopaxi:

3.2.1. SECRETARÍA GENERAL

OBJETIVOS:

- Legalizar registros y actas de posesiones de las autoridades en un 100% cada quinquenio, profesores y empleados en un 100% cuando el H. Consejo Universitario resuelva otorgar nombramientos.

Indicador Propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia actas de posesión} = \frac{\text{Número de legalizaciones realizadas}}{\text{Número de días empleados}}$$

- Registrar y legalizar en el transcurso de quince días todos los títulos académicos receptados en esta dependencia; los desgloses y libros de matrículas en un plazo de 24 horas.

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia-Registro de Títulos} = \frac{\text{Número de legalizaciones realizadas}}{\text{Número de documentos por legalizar}}$$

- Llevar el control permanente de los registros de representantes estudiantiles a través de la recepción y codificación de actas para llevarlas al archivo, según el tiempo establecido para el cambio de las diferentes designaciones.

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia-Actas de Represent. estud.} = \frac{\text{Número de registros}}{\text{Representaciones designadas}}$$

- Codificar cronológicamente el 100% de las resoluciones del H. Consejo Universitario para que sean avalizadas y compiladas oportunamente.

Indicador propuesto

$$\text{Eficacia y eficiencia-Resoluciones HCU} = \frac{\text{Número resoluciones codificadas}}{\text{Número resoluciones emitidas}}$$

3.2.2 DIRECCIÓN FINANCIERA

OBJETIVOS:

Enviar información mensual del presupuesto universitario al Ministerio de Economía y Finanzas, para la transferencia de recursos.

Indicador propuesto

Eficacia y eficiencia-Información enviada =
$$\frac{\text{No. de informes financieros enviados}}{\text{No. de asignaciones recibidas}}$$

Entregar la información ajustada y consolidada de los bienes de larga duración como los de consumo interno cada fin de mes.

Indicador propuesto

Eficiencia y eficacia-Información bienes =
$$\frac{\text{No. de reportes entregados}}{\text{Reportes requeridos}}$$

Manejar adecuadamente en un 100% las asignaciones presupuestarias e ingresos provenientes por otros conceptos, conforme a lo dispuesto en el presupuesto general 2007.

Indicadores propuestos

Eficacia y eficiencia-Manejo económico =
$$\frac{\text{Ingresos recibidos}}{\text{Ingresos planificados}}$$

Eficiencia y eficacia-Manejo Económico =
$$\frac{\text{Número de registros mensuales}}{\text{Número de requerimientos}}$$

$$\text{Eficiencia y eficacia-Gestión Económica} = \frac{\text{Número de trámites efectuados}}{\text{Ingresos disponibles}}$$

Mantener un control permanente, sistemático y documental de las actividades financieras en un 100 % del período económico enero-diciembre 2007.

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia-Archivo} = \frac{\text{Número de registros mensuales}}{\text{Número de requerimientos}}$$

Elaborar correctamente los roles de pagos de todo el personal transcurridos los cinco primeros días de cada mes.

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia-Cancelación Obligaciones} = \frac{\text{Número de roles de pago}}{\text{Tiempo requerido para la elaboración}}$$

3.2.3 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS:

Preservar en un 70% los materiales adquiridos y rescatar las capacidades del talento humano un 100%

Indicador propuesto

Eficiencia y eficacia-Control de bienes =
$$\frac{\text{No. de inventarios por dependencias}}{\text{No. de responsables}}$$

Eficiencia y eficacia-Talento humano =
$$\frac{\text{No. Capacitaciones ejecutadas}}{\text{No. Capacitaciones planificadas}}$$

Atender en un 70 % de manera oportuna y eficaz los requerimientos materiales del total de pedidos mensuales en el año 2007.

Indicador propuesto

Eficiencia y eficacia- Adquisiciones =
$$\frac{\text{Cantidad de bienes adquiridos}}{\text{Cantidad de requerimientos solicitados}}$$

Eficiencia y eficacia-Tiempo requerido =
$$\frac{\text{Cantidad de requerimientos solucionados}}{\text{Tiempo empleado}}$$

Satisfacer en un 80% las adecuaciones y construcciones físicas de la planta central planificadas y aprobadas por el H. Consejo Universitario para el año 2007.

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia-Planificación física} = \frac{\text{Número de planificaciones aprobadas}}{\text{Número de planificaciones ejecutadas}}$$

Despachar en un 100% las órdenes de trabajo o pedidos, receptados en el centro de fotocopiado del ciclo académico abril-agosto 2007.

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia—Servicio de fotocopiado} = \frac{\text{Número de pedidos planificados}}{\text{Número de pedidos ejecutados}}$$

$$\text{Eficacia y eficiencia-Tiempo requerido} = \frac{\text{Número de pedidos ejecutados}}{\text{Tiempo empleado}}$$

3.2.4 DIRECCIÓN DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

OBJETIVOS:

Involucrar a la comunidad universitaria en la campaña de salud preventiva; a empleados y trabajadores en un 90%; a la planta docente en un 70%; y a los estudiantes en un 40% en el año 2007.

Indicador propuesto

Eficiencia y eficacia-Mejoramiento del Servicio =
$$\frac{\text{Número de servicios prestados}}{\text{Número de clientes satisfechos}}$$

Otorgar y aprobar la asistencia social-modalidad becas, en un 80% del total de pedidos receptados, estudiados y analizados

Indicador propuesto

Eficiencia y eficacia-Asistencia social =
$$\frac{\text{Número de becas concedidas}}{\text{Número de solicitudes receptadas}}$$

3.2.5 DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

OBJETIVOS:

Jerarquizar y cubrir los acontecimientos institucionales en un 80 % del plan operativo anual departamental 2007.

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia-Cobertura} = \frac{\text{Número de publicaciones oportunas}}{\text{Número de publicaciones solicitadas}}$$

Seleccionar mensualmente los eventos institucionales para la publicación en los diferentes medios y espacios de comunicación con los que cuenta la Universidad; spot televisivo, cuñas radiales, publicaciones escritas.

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia-Eventos institucionales} = \frac{\text{Número de eventos seleccionados}}{\text{Número de eventos publicados}}$$

Indicador propuesto

$$\text{Eficiencia y eficacia-archivo existente} = \frac{\text{Cantidad de eventos /publicaciones Efectuados}}{\text{Archivo existente}}$$

3.3 APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO CENTRAL CON EJEMPLOS

OBJETIVOS :

Legalizar registros y actas de posesiones de las autoridades en un 100% cada quinquenio, profesores y empleados en un 100% cuando el H. Consejo Universitario resuelva otorgar nombramientos.

INDICADOR PROPUESTO

Mantener el nivel de eficiencia y eficacia = Número de legalizaciones realizadas en función de número de días empleados.

Nº LEGALIZACIONES	DÍAS EMPLEADOS	VALORACIÓN
15	1-2	100%
15	3-4	90%
15	5-6	70%
15	7-8	50%

EJEMPLO:

Nivel EE = 15 legalizaciones, días empleados 2.

Según tabla de valoración: Evaluación correspondiente a eficiencia y eficacia 100%.

Registrar en el transcurso de quince días todos los títulos académicos receptados en esta dependencia; los desgloses y libros de matrículas en un plazo de 24 horas.

INDICADOR PROPUESTO

Mantener el nivel de eficiencia y eficacia =
$$\frac{\text{Número de legalizaciones realizadas}}{\text{Número de documentos por legalizar}}$$

EJEMPLO:

Existe aproximadamente unos 5.300 trámites de legalizaciones resueltos, de los cuales 1.350 legalizados.

$$\text{Nivel EE} = \frac{1.350}{5.300}$$

$$\text{Nivel EE} = 0.25 * 100 = 25\% \text{ de trabajo ejecutado}$$

Llevar el control permanente de los registros de representantes estudiantiles a través de la recepción y codificación de actas para llevarlas al archivo, según el tiempo establecido para el cambio de las diferentes designaciones.

INDICADOR PROPUESTO

Mantener eficiencia y eficacia =
$$\frac{\text{Número de registros}}{\text{Representaciones designadas}}$$

EJEMPLO:

Existen 60 dignidades estudiantiles electas de las cuales 60 se encuentran registradas.

$$\text{Nivel EE} = \frac{60}{60}$$

$$\text{Nivel EE} = 1 * 100 = 100\% \text{ de trabajo ejecutado}$$

Codificar cronológicamente el 100% de las resoluciones del H. Consejo Universitario para que sean avalizadas y compiladas oportunamente.

INDICADOR PROPUESTO

$$\text{Mantener eficacia y eficiencia} = \frac{\text{Número de resoluciones elaboradas}}{\text{Número de sesiones realizadas}}$$

EJEMPLO:

En la Universidad Técnica de Cotopaxi se han realizado 18 sesiones tanto ordinarias como extraordinarias en el período Agosto 2005 – julio 2006; de las cuales 18 se encuentran elaboradas y aprobadas.

$$\text{Nivel EE} = \frac{18}{18}$$

$$\text{Nivel EE} = 1 * 100 = 100\% \text{ de trabajo realizado}$$

3.4. PROPUESTA DEL TABLERO DE COMANDO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS DEPENDENCIAS DE LA PLANTA CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI.

3.4.1. DEFINICION

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas, instituciones y otros a administrar mejor la creación de valor en un determinado plazo (por lo general se programa a largo plazo).

Lo que no se mide no se mejora.- *“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”.* H. James Harrington

Como todas las estrategias nuevas, el tablero de comando requiere el compromiso de la alta gerencia en el caso de la Universidad Técnica de Cotopaxi de las autoridades universitarias, pero no basta con eso, se debe involucrar a cada uno de los funcionarios de la Institución en donde se produce los procesos administrativos, todos deben entender la nueva estrategia e implementarla en su día a día de forma que contribuya al éxito de la propuesta.

3.4.2. CARACTERISTICAS

La construcción de tableros de comando consta de cuatro fases básicas: Orientación al diseño, Arquitectura de indicadores, Informática y Utilización; para nuestra propuesta hemos considerado y aplicado de acuerdo a las actividades (educativas) que se realiza en la Institución:

3.4.2.1. Orientación al diseño.- Primero se determinan las características de la empresa, tamaño, mercado en el que opera, quienes son sus principales clientes, es decir su naturaleza. En nuestro caso particular,

somos una institución de educación superior, pública sin fines de lucro, dirigida a la formación de profesional con el más alto nivel académico.

3.4.2.2. Arquitectura de indicadores.- Establecer indicadores de gestión, los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. En el caso de nuestra propuesta va dirigida a diseñar indicadores de gestión para medir los procesos administrativos de la planta central de la Institución.

3.4.2.3. Informática.- Es un sistema de información gerencial, los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos para la presentación a la alta gerencia. El diseño del tablero lo hemos realizado en una hoja de cálculo de Excel.

3.4.2.4. Utilización.- Comunicación y capacitación.- La elaboración del TC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles. La institución debería dar mayor importancia a las nuevas tendencias organizativas, es así que este trabajo investigativo propone mejorar uno de los procesos más significativos de la institución mediante la medición.

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO
DIRECCIONES EN LAS QUE SE EJECUTAN PROCESOS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS					METAS		MEDIOS	
Direcciones	Objetivos	Indicadores	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta Dic 2,007	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación
SECRETARIA GENERAL	1. • Legalizar registros y actas de posesiones de las autoridades.	1.- Eficiencia y eficacia	Número de legalizaciones realizadas/ Número de días empleados	Quinquenio	actas de proclamación de autoridades.	100%		Asamblea universitaria (máximo organismo)	1. Convocatoria a elecciones.	Secretario General coordina con el Presidente del tribunal electoral, docente con nombramiento
	2. Legalizar registros y actas de posesiones de los profesores y empleados	2.- Eficiencia y eficacia	Número de legalizaciones realizadas/ Número de días empleados	según resuelva el HCU	Resolución adoptada por el HCU	100%	100%	Honorable Consejo Universitario (adopta resoluciones)	2. Convocatoria a concurso de merecimientos para acceder al nombramiento.	Rectorado
	3. Registrar en el transcurso de quince días todos los títulos académicos receptados en esta dependencia.	3. Eficiencia y eficacia	Número de legalizaciones realizadas/ Número de documentos por legalizar	quinenal	Actas de grado	100%	100%	Secretario General	3. Comunicación fluida entre la Secretaría General y las Secretarías de Carrera	Secretario General
	4. Legalizar los desgloses y libros de matrículas en un plazo de 24 horas.	4. Eficiencia y eficacia	Número de legalizaciones realizadas/ Número de documentos por legalizar	diaria	libros de matrícula y carpetas que contienen el record académico.	100%	100%	Secretario General	4. Oportuna legalización	Secretario General
	5. Llevar el control permanente de los registros de representantes estudiantiles a través de la recepción y codificación de actas para llevarlas al archivo, según el tiempo establecido para el cambio de las diferentes designaciones	5. Eficiencia y eficacia	Número de registros/ Representaciones designadas	2 y 4 años	Actas de proclamación de resultados	100%	2 representantes estudiantiles	Honorable Consejo Universitario (dispone)	Convocatoria a elección de representantes estudiantiles	Secretario general
	6. Codificar cronológicamente las resoluciones del H. Consejo Universitario para que sean avalizadas y compiladas oportunamente.	6. Eficacia y eficiencia	Número resoluciones codificadas/ Número resoluciones emitidas	quinenal	Sumario de resoluciones	100%	100%	Honorable Consejo Universitario	Convocatoria a sesiones ordinarias o extraordinarias del H. Consejo Universitario	Rectorado

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO
DIRECCIONES EN LAS QUE SE EJECUTAN PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS						METAS		MEDIOS	
DIRECCIONES	Objetivos	Indicadores	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta Dic 2007	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	
DIRECCION FINANCIERA	1. Enviar información del presupuesto universitario al Ministerio de Economía y Finanzas, para la transferencia de recursos.	1.- Eficiencia y eficacia	1.- Número de informes enviados/ Número de asignaciones recibidas	mensual	informes de tesorería, informes de guardalmacén, informes de contabilidad	100%	100%	Director Financiero	Recepción oportuna de toda la información requerida.	Contadora	
	2. Entregar la información ajustada y consolidada de los bienes de larga duración como los de consumo interno.	2.- Eficiencia y eficacia	2. Número de reportes entregados /Reportes requeridos	mensual	comprobantes de egresos, actas de entrega recepción, egresos de bodega	100%	100%	Director Financiero	Comunicación fluida entre los involucrados en el proceso de adquisiciones.	Guardalmacén	
	3. Manejar adecuadamente las asignaciones presupuestarias e ingresos provenientes por otros conceptos, conforme a lo dispuesto en el presupuesto general 2007.	3. Eficiencia y eficacia	3. Ingresos recibidos/Ingresos planificados	mensual	presupuesto aprobado, plan de adquisiciones anuales	80%	85%	Director Financiero	Aprobar el plan anual de adquisiciones	Tesorero	
		4. Eficiencia y eficacia	4. Número de registros mensuales /Número de requerimientos	mensual	pedidos e informes de cancelación	85%	90%	Director Financiero	Recepción de pedidos que cumplan con todos los requisitos establecidos para el pago	Tesorero	
		5. Eficiencia y eficacia	5. Número de trámites efectuados/ Ingresos disponibles	mensual	pedidos e informes de cancelación	75%	80%	Director Financiero	Autorización oportuna de la cancelación de obligaciones pendientes	Tesorero	
	4. Mantener un control permanente, sistemático y documental de las actividades financieras del período económico enero-diciembre 2007.	6. Eficiencia y eficacia	6. Número de registros mensuales / Número de requerimientos	mensual	comprobantes de pago	40%	100%	Director Financiero	Crear y mantener un archivo de los comprobantes de pago realizados.	Contadora	
	5. Elaborar correctamente los roles de pagos de todo el personal administrativo y docentes.	7. Eficiencia y eficacia	7. Número de roles de pago / tiempo requerido para la elaboración	mensual	informes remitidos por las direcciones de carrera. Informe de la Dirección administrativa de los nuevos empleados contratos	100%	100%	Director Financiero	Recepar en el transcurso de los 20 primeros días del mes los informes	Subdirector financiero	

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO
DIRECCIONES EN LAS QUE SE EJECUTAN PROCESOS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS						METAS		MEDIOS	
DIRECCION	Objetivos	Indicadores	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura Datos	de Niveles	Meta Dic 2,007	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	
DIRECCION ADMINISTRATIVA	1. Preservar los materiales adquiridos.	1.- Eficiencia y eficacia	1. Número. de inventarios por dependencias/Número. de responsables	Mensual	Actas de entrega-recepción e inventarios de los materiales de las diferentes dependencias.	0%	70%	Director Administrativo	Sistema de control y manejo de bienes	Director Administrativo	
	2. Rescatar las capacidades del talento humano.	2.- Eficiencia y eficacia	2. Número Capacitaciones ejecutadas/ Número Capacitaciones planificadas	Trimestral	Contratos de prestación de servicios	0%	100%	Director Administrativo	Diseñar y proponer un plan de capacitación para todo el personal administrativo.	Director Administrativo	
	3. Atender de manera oportuna y eficaz los requerimientos materiales del total de pedidos mensuales en el año 2007.	3. Eficiencia y eficacia	3.Cantidad de bienes adquiridos / Cantidad de requerimientos solicitados	Mensual	Pedidos realizados por las diferentes dependencias	50%	70%	Director Administrativo	Diseñar el plan anual de adquisiciones de la institución.	Proveedor	
	4. Satisfacer las adecuaciones y construcciones físicas de la planta central planificadas y aprobadas por el H. Consejo Universitario para el año 2007.	4. Eficiencia y eficacia	4. Cantidad de requerimientos solucionados/ tiempo empleado	Mensual	Pedidos receptados y aprobados por la dirección administrativa, rectorado o comisión de adquisiciones de acuerdo a los montos.	50%	70%	H. Consejo Universitario, Rector o Director Administrativo	Diseñar el plan anual de adquisiciones de la institución.	Proveedor	
	5. Despachar las órdenes de trabajo o pedidos, receptados en el centro de fotocopiado del ciclo académico abril-agosto 2007.	5. Eficiencia y eficacia	5. Número de planificaciones aprobadas / Número de planificaciones ejecutadas	Semestral	Aprobaciones ejecutadas por el H. Consejo Universitario	50%	80%	H. Consejo Universitario, Rector o Director Administrativo	Aprobación de acuerdo a los montos por concurso de ofertas o por administración directa la ejecución de obras físicas.	Planificación física	
		6. Eficacia y eficiencia	6. Número de pedidos planificados y receptados / Número de pedidos ejecutados	Quimestral	Pedidos de las direcciones de carrera	100%	100%	Director Administrativo	Autorización oportuna de los pedidos	Auxiliar de Servicios responsable del centro de fotocopiado	
		7. Eficacia y eficiencia	7. Número de pedidos ejecutados / Tiempo empleado	Quimestral	Actas de entrega-recepción de los trabajos ejecutados	100%	100%	Director Administrativo	Planificación quimestral de los trabajos a realizarse	Auxiliar de Servicios responsable del centro de fotocopiado	

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS						METAS		MEDIOS	
Dirección	Objetivos	Indicadores	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta Dic 2,007	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	
BIENESTAR UNIVERSITARIO	1. Involucrar a la comunidad universitaria en la campaña de salud preventiva, a empleados y trabajadores, planta docente y a los estudiantes en el año 2007.	1.- Eficiencia y eficacia	1. Número de servicios prestados/ Número de clientes satisfechos	anual	Nómina de docentes contratados, nómina de empleados administrativos y listado de estudiantes	empleados 80% docentes 70% estudiantes 20%	empleados 90% docentes 70% estudiantes 40%	Director de Bienestar Universitario	Campaña masiva de difusión de los beneficios de la salud preventiva	Médicos generales Psicóloga Odontólogo Trabajadora social	
	2. Otorgar y aprobar la asistencia social-modalidad becas, del total de pedidos receptados, estudiados y analizados	2.- Eficiencia y eficacia	2. Número de becas concedidas/ Número de solicitudes recepcionadas	quimestral	Pedidos de estudiantes que desean acceder a la asistencia social.	60%	80%	Director de Bienestar Universitario	Promocionar los servicios de asistencia social-modalidad becas entre los estudiantes de los estratos sociales vulnerables.	Trabajadora Social	



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO
DIRECCIONES EN LAS QUE SE EJECUTAN PROCESOS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVOS		MEDIDAS					METAS		MEDIOS	
DIRECCIONES	Objetivos	INDICADORES	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta Dic 2,007	Responsable de Meta	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación
RELACIONES PUBLICAS	1. Jerarquizar y cubrir los acontecimientos institucionales del plan operativo anual departamental 2007.	1.- Eficiencia y eficacia	1. Número de publicaciones oportunas/ Número de publicaciones solicitadas	Mensual	Propuestas presentadas a la dirección.	60%	80%	Director de Relaciones Públicas	Encuestas de satisfacción de las publicaciones realizadas.	Director de Relaciones Públicas
	2. Seleccionar los eventos institucionales para la publicación en los diferentes medios y espacios de comunicación con los que cuenta la Universidad: spot televisivo, cuñas radiales, publicaciones escritas.	2.- Eficiencia y eficacia	2. Número de eventos seleccionados/ Número de eventos publicados	Mensual	Formatos de información recibida	50%	70%	Director de Relaciones Públicas	Recopilación de publicaciones	Director de Relaciones Públicas

CONCLUSIONES.

- El establecimiento de un sistema de indicadores de gestión en la Universidad Técnica de Cotopaxi, permitirá contar con un mecanismo apropiado para una correcta evaluación y auto evaluación.
- Los indicadores de gestión que se establezcan en la institución permitirán a las autoridades contar con información confiable para la correcta toma de decisiones.
- Los indicadores de gestión al ofrecer una medición tanto a nivel cuantitativo como cualitativo permite visualizar, determinar las instancias y/o dependencias en las cuales existe dificultades o deficiencias en la prestación de servicios o cumplimiento de actividades así como precisar aquellos sectores que constituyen fortalezas institucionales.
- Los indicadores de gestión propuestos contribuirán a incrementar el nivel de productividad de aquellas áreas en las cuales se determinen problemas o dificultades así como potencializar las capacidades de todos y cada uno de los funcionarios universitarios.
- Los indicadores de gestión se constituirán en un parámetro consultivo obligatorio, de todo organismo decisor antes de la toma o emprendimiento de cualquier decisión o acción.
- La institución contará con un mecanismo, herramienta básica y propia de evaluación para todos los funcionarios que laboran en ella, minimizando la posibilidad de que diferentes instituciones de control puedan aplicar en ella mecanismos de evaluación que no correspondan a la realidad en la que se desempeñan las actividades universitarias provocando la obtención de resultados totalmente distorsionados.

RECOMENDACIONES.

- Cada departamento y/o instancia universitaria conocedores de su radio de acción debe contribuir al perfeccionamiento o a la elaboración de los distintos indicadores de gestión.
- Las acciones, disposiciones que se tomen por parte de los distintos niveles de autoridad universitarios deben basarse en gran medida en los resultados sean estos de productividad, eficiencia y eficacia que arrojen estos indicadores de gestión.
- Se debe diseñar y establecer un manual de indicadores de gestión tanto de procesos administrativos, informáticos, financieros y sociales, que propendan al mejoramiento de la línea de desarrollo institucional “Gestión Universitaria”, propuesta en el Plan estratégico institucional.
- La construcción y elaboración de distintos indicadores de gestión no solo debe hacerse por cumplir con parámetros exigibles por los organismos de control sino para contar con una herramienta que facilite a la máxima autoridad, tomar las decisiones acertadas y oportunas.
- La difusión y discusión sobre la existencia y aplicación de los distintos indicadores de gestión debe ser amplia con la finalidad de que los funcionarios, directores, autoridades no los tomen como una imposición bajo la cual fríamente serán evaluados, sino como un referente que permita cumplir de mejor manera las actividades a cada instancia asignadas así como potencializar las capacidades tanto formativas como creativas de los funcionarios en el cumplimiento de cada una de las actividades.

- La implementación tanto de los indicadores de gestión como el tablero de comando, permitirá el mejoramiento de la gestión universitaria y la entrega de herramientas oportunas a las instituciones evaluadoras y acreditadoras de la educación superior.

BIBLIOGRAFIA. -

- ✓ BACON, Ch.- Manual de auditoria interna – UTEHA- México – 1982.
- ✓ BIBLIOTECA ENCARTA-2006.
- ✓ CASTELLANOS, Alba-Manual de auditoria de gestión-
mcano@unisinuo.ed.com.
- ✓ CONSTITUCIÓN POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR- Art. 211.
- ✓ CONTRALORÍA General del Estado – Manual de Auditoria de Gestión-Quito – Ecuador – 2001
- ✓ CONTRALORÍA General del Estado- Manual de Auditoria Financiera – Quito - Ecuador – 2001
- ✓ CORPORACIÓN de estudios y Publicaciones - Ley Orgánica de Administración Financiera y Control - 71ª edición – Quito
- ✓ DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMICA ESPAÑOLA-1970.
- ✓ DIARIO SANTIAGO DE CHILE, sección innovación- Octubre 2005.
- ✓ ESTATUTO Orgánico sustitutivo. U.T.C. Latacunga –Ecuador 2004
- ✓ FERNANDEZ, Milán – Auditoria empresarial – Instituto de Planificación contable- Madrid-1987.
- ✓ GUTIERREZ, Abraham – Curso de Elaboración de Tesis – Serie didáctica A: G: Quito – Ecuador – 1992
- ✓ INFORME DE GESTIÓN UNIVERSITARIA 2003-2004.
- ✓ INSTITUTO Latinoamericano de Planificación - Guía para la presentación de proyectos - Octava Edición - Editorial Siglo XXI
- ✓ INSTITUTO de empresa.- La gestión estratégica de costes para la creación de valor.- Hacia un nuevo modelo de información para la toma de decisiones – Cuba.
- ✓ LOPEZ, de Saa Angel – Curso de Auditoria de Gestión- Selección contable- Buenos Aires- 1999.
- ✓ Mc. WILLIAMS - Manual de Auditoría - Ediciones Cultural - España 1992
- ✓ Mc. Graw-Hill, La moderna auditoria-Barcelona España-1995.
- ✓ PORTER, W.T.Jr – Auditoria: Un análisis conceptual – México 1981.
- ✓ QUEZADA, Miguel – Diseño y Evaluación de Proyectos- U.T.P.L – Ecuador – 1993.
- ✓ ULLOA, Francisco – Investigación 2000 – FEDETP – Quito – Ecuador – 2000

- ✓ ULLOA, Medardo – Módulo de Diseños de Proyectos de Investigación, Tesis y Proyectos Productivos – U.T.C. – 2003
- ✓ ULLOA, Medardo – Módulo de Planificación Estratégica y Elaboración de Proyectos U.T.C. – 2002
- ✓ ULLOA, Medardo, - Modulo de Gestión Empresarial y Gerencial U.T.C. – 2002
- ✓ UNIVERSIDAD Técnica de Cotopaxi – Estatuto Orgánico de la U.T.C. – Latacunga – 1995.
- ✓ UNIVERSIDAD Técnica de Cotopaxi – Plan Estratégico de Desarrollo – Latacunga – Ecuador – 2002
- ✓ VARIOS - Enciclopedia Didáctica Multimedia - Primera edición 1996
- ✓ VARIOS – Gestión estratégica de costes para la creación de valor – Ecuador – 1996.
- ✓ ZIEGLER, R y KELL, W.C. – Auditoria moderna CECSA – México 1987.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.- TEMA

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CENTRAL DE LA U.T.C.

2.- PROBLEMATIZACIÓN

En el contexto internacional, la economía al fin del siglo anterior y en el presente siglo XXI es la de un mundo sometido a una especie de imperativo tecnológico, el proceso histórico ya no es monitoreado por el poder ejercido por las grandes potencias sino por la innovación técnica, es en este marco que el desarrollo científico se ha convertido en la piedra angular del crecimiento de los pueblos.

Las instituciones deben ser eficientes y efectivas en el uso de los recursos, pero sobre todo en el manejo de la “cosa pública” que incluye no solo aspectos económicos, sino que involucra aspectos éticos, sociales, científicos, culturales y cualquier otro inherente al ser humano.

La Investigación dentro de la Gestión Administrativa propiamente dicha se ha venido desarrollando con resultados positivos aplicados a la Empresa Privada, que hoy, con la llamada Modernización, se pretende introducir en el Campo Estatal, la Descentralización y la Desconcentración, para accionar en el campo administrativo, mediante incentivos adecuados, combinándose con un servicio que busque la excelencia.

Consecuentemente las instituciones públicas deben reestructurarse para cumplir nuevos retos y proveer servicios de calidad, unido a una óptima utilización de los recursos asignados, ya que trae consigo mayores exigencias

para los funcionarios y servidores públicos éstos deben tener una actitud de vocación de servicio, profesionalidad y honestidad.

La Universidad Técnica de Cotopaxi, es una institución de educación superior pública, creada mediante Ley promulgada en el Registro Oficial No. 618 del 24 de enero de 1995 y que forma parte del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano. Se rige por la Constitución Política del Estado, la Ley de Educación Superior y otras leyes conexas. Es una Institución de Educación Superior sin fines de lucro.

La Universidad Técnica de Cotopaxi se organiza con programas carrera, centros y dependencias administrativas ya establecidas y con aquellas que en lo posterior según su desarrollo fueran creadas, donde se forman actualmente profesionales en las siguientes áreas: Ciencias de la ingeniería y aplicadas, ciencias agropecuarias, ambientales y veterinarias, ciencias administrativas humanísticas y del hombre.

Se realiza esfuerzos para alcanzar metas superiores y competitivas, planteándose como reto:

- ✓ La formación de profesionales integrales en los ámbitos de pre y postgrado.
- ✓ El desarrollo paulatino de la investigación científica.
- ✓ La vinculación con la colectividad a partir proyectos generales y específicos, con la participación plena de todos sus estamentos.

A pesar de acercarnos a la primera década de creación de la U.T.C. esta institución no ha puesto énfasis en el aprovechamiento de su recurso humano (Personal Administrativo), tomando en consideración que en la actualidad las instituciones de un estado moderno deben ser ágiles, eficientes y descentralizadas, que potencie la iniciativa en su expresión libre, manteniendo el principio de igualdad de oportunidades, para lo cual debemos tener en cuenta leyes, estatutos, reglamentos y normas que son requisitos de calidad que delimitan la actividad del servidor público.



La U.T.C. para lograr eficiencia, efectividad, eficacia y economía necesita agilidad para vencer obstáculos y alcanzar las metas y así otorgar el mejor servicio a la comunidad, esto implica rapidez en las respuestas y además soluciones acertadas por lo cual es necesario la descentralización de funciones ya que permite acercar la solución al lugar de cada uno es decir donde se necesita.

La institución en la actualidad no posee un adecuado sistema de gestión administrativa, que permita evaluar el cumplimiento de metas por parte de los distintos entes universitarios: autoridades, personal administrativo y de servicio, lo que ha imposibilitado que se cuente con un instrumento de dirección que evalúe la actuación de cada persona frente a los objetivos y expectativas de la entidad, únicamente cuenta con un Plan Estratégico anual que rige para todos estamentos, tanto de la Planta central administrativa así como de todas sus dependencias, no posee un Manual de Funciones que permita tener una guía para el desempeño de cada funcionario, lo que hace primordial la elaboración de indicadores de gestión para evaluar el trabajo constante, eficiente, eficaz e inmediato de quienes forman parte de la administración de la institución.

Los procesos y actividades reflejan "lo que hace la institución" para generar valor añadido y entregarlo a la comunidad universitaria. Actualmente existe un grado de incertidumbre elevado, en cuanto al grado de cumplimiento de las tareas asignadas en las distintas dependencias universitarias, la información es el reflejo y resultado de procesos ya terminados, motivo por el cual es necesario contar con la disponibilidad de información cuando el proceso aún está en marcha lo que supone actuar sobre el resultado antes de que éste tenga lugar.

Este carácter activo ayudará a las autoridades universitarias en una toma de decisiones con mayor capacidad de alcance, tanto en el plazo como en la calidad de decisión.

Para lograr estos objetivos es importante e inminente, se emprenda dentro de una Auditoría de Gestión, la implantación de indicadores de gestión como instrumento básico de medición de la gestión pública y como una respuesta eficaz para alcanzar mejores procesos administrativos, pero también es necesario que simplifique procedimientos que agilite el trámite para la determinación de responsabilidades.

Indicadores que estén en capacidad de determinar y cuantificar la gestión realizada por los distintos niveles administrativos, en base a determinados parámetros que pueden comprender:

- Servicio al usuario
- Cumplimiento de objetivos
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Ética
- Eficiencia
- Eficacia
- Efectividad
- Equidad
- Economía
- Rendimiento

Es en este contexto la Universidad Técnica de Cotopaxi siendo una institución de educación superior, que está inmersa dentro del campo educativo y que agrupa en sus estamentos diferentes niveles en los cuales se desempeña un grupo selecto de profesionales, al igual que otras instituciones carece de un sistema de indicadores de gestión que permita medir el grado de eficiencia, efectividad, eficacia y economía de los funcionarios y departamentos de la planta central administrativa, el cual deberá reflejar la realidad en la que se desenvuelve cada funcionario.

3. JUSTIFICACIÓN

El proceso de modernización del país ha conllevado a que se modifiquen viejos esquemas y paradigmas que regían la actividad y conducta de los individuos y por ende de los servidores públicos.

Es así que en la actualidad la Universidad Técnica de Cotopaxi como institución de educación superior se encuentra empeñada en proveer cada vez más servicios con mejor calidad para lo cual es necesario establecer mecanismos de planificación, medición, control, evaluación y mejoramiento de las actividades y funciones desempeñadas por los servidores universitarios.

El establecimiento de un sistema de indicadores de gestión, permitirá mantener un mejor control de las actividades, así como servirá de incentivo para el cumplimiento de metas y objetivos, esto en concordancia con las metas trazadas en el plan estratégico de la Universidad Técnica de Cotopaxi que se refiere a:

- Elevar la calidad de la formación de los recursos humanos
- Incrementar los niveles de eficiencia y pertinencia institucional del recurso humano.
- Incrementar los niveles de motivación del personal y la distribución racional de los haberes económicos.

Esto sin duda llevará a lograr la modernización en la calidad del servicio prestado por el funcionario universitario de la planta central, que debe ser entendida como el brindar o satisfacer de mejor manera los servicios prestados y requeridos por la sociedad mediante la utilización óptima de los recursos existentes, sean estos humanos o económicos. Dichos recursos que se avalúan de acuerdo a la gestión realizada tomando como referencia indicadores de: Eficacia, Eficiencia, Economía, Efectividad, entre otros

Dado que la Contraloría General del Estado en la aplicación de las auditorías de Gestión exige que cada institución del sector público posea sus propios

indicadores, en base de los cuales será evaluado el grado de cumplimiento del proceso administrativo.

Por todo esto en la actualidad se hace menester diseñar un sistema de indicadores de gestión para planta central administrativa de la Universidad.

4. MARCO DE REFERENCIA

En la actividad de control, constituye una etapa superior la auditoría de gestión, que tiene cabal aplicabilidad tanto en las entidades públicas como privadas. Sin embargo en nuestro país aún no se aplica este tipo de auditorías, las firmas privadas generalmente realizan auditorías para dictaminar estados financieros y ocasionalmente auditorías operativas; la Contraloría General del Estado desde hace más de veinte años en su control gubernamental habitualmente realiza exámenes especiales (70%), auditorías financieras (20%) y auditorías operacionales (10%).

En otros países en cambio ya se tienen experiencias en la ejecución de auditorías de gestión teniendo como principal aporte a éstas, indicadores de gestión que regulan las actividades de la administración y que han generado resultados positivos a favor de las entidades.

En el caso de nuestro país la Constitución Política de la República expide en la LOAFIC un Manual de Auditoría de Gestión, en el que se pone en consideración los artículos que indican que toda entidad del sector público deberá elaborar auditorías de gestión dentro de las cuáles se toma muy en cuenta el diseño e implementación de los Indicadores de Gestión en base a los recursos existentes, mismas que deberán actualizarse en forma periódica sin perjuicio de la institución.

Dentro de la gestión pública debe existir un Comité de Gestión, que esté relacionado directamente con cada institución, éste tiene como función principal evaluar la gestión institucional, asegurando un control interno eficiente. Los

integrantes del Comité deberán tener suficientes conocimientos y experiencia para cumplir en forma eficiente sus funciones,

La filosofía y el estilo de gestión suelen tener un efecto importante en cada entidad estos son, naturalmente, intangibles pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. Existirá una oportuna interacción entre la alta dirección (autoridades) y las direcciones operativas (departamentos), en particular cuando se trata de encontrar alternativas de solución.

En nuestro medio, esta auditoría la viene realizando la Contraloría General u organismos superiores de Control Gubernamental, en diversos países, tal es el caso de Canadá y México desde las décadas de los 70 y 80, Perú y Cuba desde 4 y 3 años respectivamente. Para el proceso de auditoría de gestión en concordancia con los indicadores de gestión en los diversos países se toman en consideración varios parámetros.

PAÍS	PROCESO
PERÚ	✓ planeamiento ✓ ejecución ✓ informe
CUBA	✓ exploración y examen preliminar ✓ planeamiento ✓ ejecución ✓ informe ✓ seguimiento
VENEZUELA	✓ estudio preliminar y planificación ✓ evaluación del sistema de control interno ✓ evaluación del resultado de gestión y examen profundo de áreas críticas ✓ presentación de resultados seguimiento

COLOMBIA	✓ planeación ✓ examen ✓ elaboración del informe ✓ seguimiento
NICARAGUA	✓ planeamiento ✓ ejecución ✓ informe ✓ seguimiento
MÉXICO	✓ análisis general y diagnóstico ✓ planificación específica ✓ ejecución ✓ informe de resultados ✓ diseño, implantación y evaluación
ARGENTINA	✓ planificación ✓ ejecución ✓ conclusiones ✓ informe

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para las autoridades universitarias, dentro de ella no puede quedar al margen la construcción de indicadores de Gestión que evalúen el proceso administrativo, permitiéndole conocer a los directivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la institución un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible. Es objetivo de

este trabajo determinar las barreras a que se enfrenta la auditoría de gestión y diseñar en función de estas un sistema de indicadores de gestión en sectores priorizados.

La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la institución. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. Tomando en cuenta que en la Universidad Técnica de Cotopaxi estos manuales no existen, se pretende diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión que regulen las actividades de la Planta Central Administrativa.

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO

MARCO LEGAL Y NORMATIVO

La Constitución Política de la República del Ecuador, en el Art. 211 establece que la Contraloría General de Estado realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales.

El Contralor General del Estado al emitir los objetivos, estrategias y políticas a aplicarse para la Planificación Operativa de Control, prevé como objetivo que se desarrollará y difundirá una metodología de trabajo para las auditorías de gestión, cuya actividad de control iniciará la institución a partir de año 2000, con las auditorías pilotos que planifiquen las direcciones de auditoría.

La estructura organizativa de una institución depende del tamaño y la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no se pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos

comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos

AUDITORÍA DE GESTIÓN.

DEFINICIÓN.- La auditoría 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, eficacia 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.

INDICADORES DE GESTIÓN.

CONCEPTO.- Como punto de partida es importante no confundir factor clave e indicador de gestión, una variable o factor clave se refiere a un aspecto o característica teórica que se considera relevante para el éxito de la empresa, ya que le permite alcanzar una sostenibilidad de su ventaja competitiva.

Sin embargo, un indicador es un instrumento empírico que permite representar en alguna medida la dimensión teórica de una variable clave. El indicador se refiere más a como medir la evolución o consecución de dicho factor clave. Por lo que es menester citar los propósitos y objetivos de la auditoría de gestión:

CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión pueden agruparse de diferentes formas en función del criterio clasificatorio que se establece en cada caso, algunas formas de agruparlos pueden ser los siguientes.

a. INDICADORES INTERNOS O EXTERNOS.- Los primeros controlan la evolución de variables referidas a hechos que se producen fuera de la

institución, no por ello menos importantes para la misma. Así, como por ejemplo, el control del mercado, de la competencia, o de la evolución de los tipos de interés, debe llevarse a cabo a través de indicadores externos porque informa de lo que pasa fuera. Los indicadores internos controlan la evaluación de variables y de hechos que se producen en el seno de la propia institución, responden a factores clave internos y miden la competitividad interna.

b. INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.- Generalmente, un indicador cuantitativo se conceptúa como aquel que mide el resultado del comportamiento de un factor clave, expresando la magnitud numéricamente. En realidad, la mayoría de los indicadores son cuantitativos, permitiendo prever, medir y comparar su evolución y facilitando el proceso de control. Por el contrario, los cualitativos no utilizan una magnitud numérica sino, que se basan en las descripciones cualitativas de una situación, o en los caracteres que distinguen a una situación o variables determinadas. Un ejemplo común de indicador cualitativo, puede ser la medida de satisfacción de los clientes bajo la forma de: muy satisfechos, satisfechos, poco satisfechos o nada satisfechos con el servicio recibido.

c. INDICADORES MONETARIOS Y NO MONETARIOS.- Como su propio nombre lo indica los indicadores monetarios miden el comportamiento de un factor clave en términos monetarios como magnitud de medida, ya sea con referencia a ventas, costes, gastos, inversión, etc, un indicador no monetario mide la actuación en términos diferentes como puede ser, por ejemplo: el número de días que la empresa tarda en entregar los pedidos de sus clientes.

d. INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS.- Los indicadores financieros tienen la cualidad de relacionar la evolución del factor clave con la situación económica, por ejemplo la rentabilidad, o con la situación financiera, como por ejemplo la liquidez de la empresa. Es decir, se trata de evaluar el impacto que pueden tener en la rentabilidad o en la liquidez, la

consecución o no del factor clave. Este tipo de indicadores se obtiene normalmente a través de la contabilidad tanto general como de gestión y presupuestaria. Por el contrario, los indicadores no financieros están midiendo otros aspectos y dimensiones de los factores claves como pueden ser la satisfacción de los clientes, o la calidad de los productos.

- e. INDICADORES DE RESULTADOS E INDICADORES DE PROCESO.-** Esta clasificación se establece en función del momento en que el factor clave es medido por un determinado indicador. Un indicador de proceso mide “lo que está pasando”, mientras un indicador de resultado mide de alguna forma “lo que ha pasado”. El indicador de proceso informa de lo que pasa cuando el proceso está todavía en marcha, el de resultado da el proceso por finalizado. La mayoría de los indicadores de proceso utilizan la variable “tiempo” como elemento de medida. El tiempo de aprovisionamiento de materias primas, o el que antes se comentó como indicador no monetario, el número de días de entrega de los pedidos a los clientes constituyen ejemplos de indicadores de proceso. El número de pedidos entregados diariamente a los clientes sería un ejemplo de indicador de resultados. Los indicadores de proceso se relacionan más con la eficiencia, mientras que los de resultados suelen estar más relacionados con la eficacia en la consecución del objetivo.

AMBITO Y OBJETIVO GENERAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

La evaluación de los sistemas de control interno, se refiere a medir la economía, efectividad y eficiencia de las actividades, el control de los recursos humanos y materiales, por medio básicamente de la unificación de criterios, el buen uso y protección de los recursos, la identificación de riesgos y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectándose a futuro en busca siempre del continuo mejoramiento.

Cada entidad y organismo del sector público deberá establecer una unidad de gestión administrativa que será organizada según las características y

necesidades de la entidad u organismo respectivo y dependerá directamente de la dirección general.

El ámbito y objetivo de la gestión pública, se lo puede concebir de la siguiente manera:

Gestión Operativa.- que comprende valores propios de la misión y finalidad de la entidad u organismo.

Gestión Financiera.- que incluye la presupuestaria, enmarcada en los recursos económicos existentes.

Gestión Administrativa.- que incluye todo el recurso humano que desempeña las funciones inherentes al desarrollo social interno de la entidad.

El art. 211 de la actual Constitución Política de la República textualmente establece lo siguiente:

“La Contraloría General del Estado es el organismo técnico de control con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera... Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. 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”

Es menester entonces colocarnos en un plano de colaboradores para la aplicación de una auditoría de gestión que cuente con un Sistema Integral de Indicadores de Gestión en donde se ponga en conocimiento de las autoridades y más miembros de la institución, la verdadera situación administrativa, para

tomar los correctivos necesarios si los hubiere o para continuar con una labor de servicio social.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración Pública.- Conjunto de funciones desempeñadas por órganos de la Federación, de los estados y municipios, cuya finalidad es satisfacer las necesidades generales de la población en cuanto a servicios públicos

Auditor.- Persona capacitada y designada por parte competente, para examinar determinadas cuentas e informar o dictaminar acerca de ellas.

Acto administrativo.- Declaración de voluntad de un órgano de la administración pública, de naturaleza discrecional, susceptible de crear, con eficacia particular o general, obligaciones, facultades, o situaciones jurídicas.

Análisis costo – beneficio.- Procedimiento para formular y evaluar programas o proyectos, consistente en la comparación de costos y beneficios, con el propósito de que estos últimos excedan a los primeros.

Análisis costo – eficiencia.- Procedimiento a través del cual se busca el camino más económico y expedito para alcanzar un objetivo; se trata de obtener el máximo rendimiento de un volumen determinado de recursos.

Área de responsabilidad.- Departamento, centro o nivel jerárquico de administración, dirección y ejecución del trabajo, organizado para intervenir directamente en la formulación de objetivos y en la comparación de los mismos

Áreas prioritarias y estratégicas del sector público.- Son aquellas actividades económicas que por su naturaleza cumplen una función impulsora y dinamizadora del sistema económico general, y que por lo mismo forman un ámbito cuyo control está reservado.



Auditor interno.- Es responsable de la dirección y conducción de la auditoría interna de una dependencia o entidad.

Auditoria.- Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación.

Auditoria Administrativa.- Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente.

Auditoria continua.- Cualquier auditoría de trabajo detallado que se hace continuamente o a ciertos intervalos durante un ejercicio fiscal, con el objeto de descubrir y corregir, antes de finalizar el ejercicio.

Auditoria operacional.- Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias.

Precarizar. Convertir algo, especialmente el empleo, en precario, inseguro o de poca calidad.

5. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar la eficiencia y eficacia del Proceso Central Administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Proponer un tablero central de comando en el que lleva explícito los objetivos, medidas, metas y medios con los cuales se podrá medir y alcanzar el indicador diseñado.
- ✓ Determinar los indicadores cuantitativos y cualitativos que se incluirán en el sistema de evaluación del proceso administrativo central de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- ✓ Diseñar las bases organizativas que permitan el empleo y la toma de decisiones eficientes a partir del sistema de indicadores de gestión elaborado.

6. HIPÓTESIS

Si se aplica un Sistema de Indicadores de Gestión al proceso central administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi., se promoverá la eficiencia y eficacia necesarias para el mismo.

6.1. VARIABLES E INDICADORES

INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE
Elaboración de los indicadores de gestión.	Mejorar el proceso administrativo central Optimizar tiempo, recursos y capacidades.
INDICADORES	INDICADORES
✓ Planta administrativa	✓ Recurso humano
✓ Actividades administrativas	✓ Horarios de atención al público
✓ Leyes y reglamentos	✓ Horarios de trabajo
✓ Base legal	✓ Estudios realizados por los funcionarios
✓ Organización	✓ Recursos disponibles

7. METODOLOGÍA

El diseñar un sistema de indicadores de gestión para la planta central administrativa de la Universidad Técnica de Cotopaxi, nos ayudará a conocer la situación de desempeño y cumplimiento de tareas y objetivos, además permitirá mejorar la calidad administrativa, por lo que en nuestro trabajo de investigación se utilizará el MÉTODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO, que nos permita conocer los problemas, causas y alternativas de solución del presente problema.

Para llegar al propósito que nos hemos planteado partiremos primeramente de la formulación de hipótesis, lo que permitirá hacer una comprobación, mediante una secuencia lógica de deducciones y razonamiento fundamentalmente en el desarrollo administrativo. Además utilizaremos el MÉTODO CIENTÍFICO que

nos facilitará recopilar información y a la vez elaborar un análisis claro, preciso y concreto.

El Método HISTÓRICO DESCRIPTIVO nos permitirá realizar un enfoque general del desarrollo y aplicación de Indicadores de Gestión en la Universidad Técnica de Cotopaxi, desde su creación hasta la actualidad.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION.-

Para diseñar un sistema de indicadores de gestión, es necesario primeramente desarrollar una investigación que nos permita caracterizar como se desarrolla o cual es la eficiencia actual del proceso administrativo central de la Universidad.

Para desarrollar esta caracterización realizaremos esta investigación con un DISEÑO DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL TRANSVERSAL DESCRIPTIVO.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Para obtener la información necesaria del presente trabajo de investigación es indispensable utilizar técnicas que permitan disponer de información válida utilizando instrumentos de medición que tengan confiabilidad y precisión.

En el desarrollo del primer capítulo se empleará la técnica de la investigación bibliográfica la misma que será analizada y que nos servirá como pilar fundamental para el desarrollo de nuestra tesis, el instrumento serán las fichas mnemotécnicas.

Para el desarrollo del segundo capítulo aplicaremos la técnica de la entrevista a la autoridades y personal administrativo de la planta central tomando en cuenta las funciones que desempeñan, para la aplicación de estas técnicas se

empleará como instrumentos una guía de entrevistas; las mismas que serán elaboradas de acuerdo a los indicadores y aplicadas a la totalidad de la población, cuyos resultados serán tabulados e interpretados, lo que permitirán la emisión de conclusiones y plantear recomendaciones.

En el tercer capítulo se planteará una propuesta a partir de un análisis crítico que conllevará a elaborar un sistema de indicadores de gestión para la Universidad Técnica de Cotopaxi, en base a los resultados obtenidos del desarrollo del segundo capítulo, con la finalidad de obtener una mayor eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto en la gestión pública.

8. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN.-

Con el objeto de recoger opiniones de los sujetos que están inmersos dentro del proceso administrativo se ha creído conveniente dirigir el estudio a la siguiente población:

- ✓ Autoridades
- ✓ Directores departamentales
- ✓ Personal docente
- ✓ Personal administrativo

MUESTRA.-

Para determinar las características necesarias que coadyuvan al diseño de indicadores se ha determinado que la muestra a utilizarse será: MUESTRA PROBABILÍSTICA ALEATORIA SIMPLE, ya que todos los sujetos que integran la población son conocidos y tienen igual probabilidad de ser escogidos:

DETALLE	CARACTERISTICAS	POBLACIÓN	% a aplicar	MUESTRA No. PERSONAS
Autoridades	Agrupados en el Honorable Consejo Universitario	11 personas	Todas	11
Directores departamentales	4 departamentos	4 personas	Todas	4
Docentes	Lista de los docentes de las diferentes carreras que conforman la Institución.	100 docentes	40 %	40
Administrativo	Lista del personal administrativo	82 administrativos	40 %	33

9. ESQUEMA DE CONTENIDOS.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

Introducción

Antecedentes

Definición de Auditoria de Gestión

Tipos de Auditoria de Gestión

Similitudes y diferencias con otras auditorias

Aspectos generales del control de gestión

Alcance

Objetivos

Características

Principios fundamentales

Normas para el control de Gestión en las entidades públicas

Normas

Normas relativas al informe

Definición de gestión

Tipos de gestión

Componentes esenciales de la Gestión

Definición de gestión administrativa

Definición de procesos

Tipos de procesos

Indicadores de gestión

Definición de indicadores de gestión

Clasificación de indicadores de gestión

Etapas del control de gestión

Etapas de planeación

Etapas de ejecución

Análisis financiero

Análisis de costos

Rentabilidad pública

Índice de productividad

Índice de eficiencia

Índice financiero

Análisis de la variables excedente – público

Evaluación económica

Evaluación

CAPITULO II

Métodos y Técnicas

Análisis Situacional

Macroambiente

Segmento global

Segmento Tecnológico

Segmento demográfico

Problemática de la educación

Análisis del Microambiente

Antecedentes históricos de la UTC.

Análisis interno de la UTC

Cobertura

Descripción de la situación actual

Organigrama estructural de la UTC

Estructura administrativa enfocada por procesos

SECRETARIA GENERAL

Funciones

Descripción y levantamiento de procesos

Responsables

Personal de apoyo

Área de influencia

DIRECCION FINANCIERA

Funciones

Descripción y levantamiento de procesos

Responsables

Personal de apoyo

Área de influencia

DIRECCION ADMINISTRATIVA

Funciones

Descripción y levantamiento de procesos

Responsables

Personal de apoyo

Área de influencia

DIRECCION DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

Funciones

Descripción y levantamiento de procesos

Responsables

Personal de apoyo

Área de influencia

DIRECCION DE RELACIONES PÚBLICAS

Funciones

Descripción y levantamiento de procesos

Responsables

Personal de apoyo

Área de influencia

CAPÍTULO III

Diseño del Sistema de Indicadores de Gestión

Base legal



Propuesta de los indicadores de gestión
Secretaría General
Dirección Financiera
Dirección Administrativa
Dirección de Bienestar Universitario
Dirección de Relaciones Públicas
Aplicación de los indicadores de gestión al Proceso Central
Propuesta del tablero central de comando
CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

10. PRESUPUESTO

Costo de servicios personales

ARANCELES

Derecho de matrícula preprofesional.	84.00
Derecho de grado a ingeniero	120.00
TOTAL	204.00

COSTO DE LOS SERVICIOS

Costo promedio por hora \$ 1.50

Número de horas a emplearse: 90 por mes

Meses : 8

\$ 1.50 x 90 horas x 8

TOTAL	1080.00
SUMAN SERVICIOS PERSONALES	1260.00

COSTOS GENERALES

Materiales de oficina	300.00
Recursos Técnicos y Tecnológicos	450.00

SUMAN COSTOS GENERALES	750.00
Imprevistos 5%	110.70
TOTAL PRESUPUESTO GENERAL	2324.70

11. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ CONTRALORÍA General del Estado – Manual de Auditoría de Gestión- Quito – Ecuador – 2001
- ✓ CONTRALORÍA General del Estado- Manual de Auditoría Financiera – Quito - Ecuador – 2001
- ✓ CORPORACIÓN de estudios y Publicaciones - Ley Orgánica de Administración Financiera y Control - 71ª edición – Quito
- ✓ ESTATUTO Orgánico sustitutivo. U.T.C. Latacunga –Ecuador 2004
- ✓ GUTIERREZ, Abraham – Curso de Elaboración de Tesis – Serie didáctica A: G: Quito – Ecuador – 1992
- ✓ INSTITUTO Latinoamericano de Planificación - Guía para la presentación de proyectos - Octava Edición - Editorial Siglo XXI
- ✓ INSTITUTO de empresa.- La gestión estratégica de costes para la creación de valor.- Hacia un nuevo modelo de información para la toma de decisiones - Cuba
- ✓ Mc. WILLIAMS - Manual de Auditoría - Ediciones Cultural - España 1992
- ✓ QUEZADA, Miguel – Diseño y Evaluación de Proyectos- U.T.P.L – Ecuador – 1993.
- ✓ ULLOA, Francisco – Investigación 2000 – FEDETP – Quito – Ecuador – 2000
- ✓ ULLOA, Medardo – Módulo de Diseños de Proyectos de Investigación, Tesis y Proyectos Productivos – U.T.C. – 2003
- ✓ ULLOA, Medardo – Módulo de Planificación Estratégica y Elaboración de Proyectos U.T.C. – 2002
- ✓ ULLOA, Medardo, - Modulo de Gestión Empresarial y Gerencial U.T.C. – 2002
- ✓ UNIVERSIDAD Técnica de Cotopaxi – Estatuto Orgánico de la U.T.C. – Latacunga – 1995.
- ✓ UNIVERSIDAD Técnica de Cotopaxi – Plan Estratégico de Desarrollo – Latacunga – Ecuador – 2002
- ✓ VARIOS - Enciclopedia Didáctica Multimedia - Primera edición 1996

ENTREVISTA AL SEÑOR SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

- **Pregunta: CUALES SON LAS FUNCIONES QUE CUMPLE LA SECRETARIA GENERAL?**

Respuesta: MANTIENE UN VÍNCULO DIRECTO CON TODOS LOS ESTAMENTOS UNIVERSITARIOS, ENTRE LAS PRINCIPALES FUNCIONES:

- **LA LEGALIZACIÓN ACADEMICA,**
- **REGISTRO DE TITULOS,**
- **LEGALIZACION DE LIBROS DE MATRICULAS Y PROMOCIONES,**
- **DESGLOSE DE DOCUMENTOS,**
- **FUNGIR COMO SECRETARIO DEL HONORABLE CONSEJO UNIVERSITARIO.**
- **LEGALIZAR LA DESIGNACION DE AUTORIDADES Y REPRESENTANTES ESTUDIANTILES.**

- **Pregunta: CUANTOS FUNCIONARIOS LABORAN EN ESTA DEPENDENCIA?**

Respuesta: 2, EL SECRETARIO GENERAL –DR. CESAR FLORES MONTUFAR –PROFESIONAL DEL DERECHO Y LA LCDA. ROCÍO DEL CARMEN TAPIA-SECRETARIA.

- **Pregunta: EXISTEN SUSTENTOS LEGALES PARA LAS FUNCIONES MENCIONADAS?**

Respuesta: SÍ, PARA LA ELECCION DE AUTORIDADES EL REGLAMENTO DE ELECCION DE AUTORIDADES, PARA LA ELECCION DE REPRESENTANTES ESTUDIANTIL, EL RELGAMENTO DE ELECCION DE REPRESETANTES ESTUDIANTILES, PARA SINTETIZAR LAS RESOLUCIONES ADOPTADAS POR EL H. CONSEJO UNIVERSITARIO NOS BASAMOS EN EL RELGAMENTO GENERAL O EL ESTATUTO ORGANICO SUSTITUTIVO INSTITUCIONAL, Y OTRAS LEYES CONEXAS QUE RIGEN LA EDUCACION SUPERIOR.

- **Pregunta: NOS PUEDE DETALLAR CUALES SON LOS PROCESOS A SEGUIR DEACUERDO A LO QUE NOS A MENCIONADO EN LA PRIMERA PREGUNTA?**

Respuesta: LOS PROCESOS A SEGUIR VAN DEACUERDO A LA FUNCION Y NECESIDAD, ES DECIR INICIA POR LO GENERAL DESDE LAS DISPOSICIONES DE LA MAXIMA AUTORIDAD O AUTORIDADES (HCU), PASA SI FUERA EL CASO POR LAS

**DIRECCIONES DE CARRERA, DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS,
HASTA CONCRETAR EL OBJETIVO.**

- **Pregunta: POSEEN UN MANUAL DE FUNCIONES O DE PROCESOS
PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES?**

**Respuesta: NO, TODAS LAS ACTIVIDADES SE LAS REALIZADA DE
MANERA EMPIRICA Y COTIDIANA.**

