



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. C.P.A.**

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN
JUAN” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2011.”**

AUTORAS:

VIVIANA MAGALY LLIGUÍN INFANTE

MARLENE ROCÍO QUISHPE CHASIQUIZA

Riobamba - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2011., previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por las Señoritas. VIVIANA MAGALY LLIGUÍN INFANTE y MARLENE ROCÍO QUISHPE CHASIQUIZA, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación

ING. MDE. FERNANDO VELOZ NAVARRETE

ASESOR DE TESIS

ING. JORGE ARIAS ESPARZA

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DRA. MARTHA FLORES BARRIONUEVO

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, VIVIANA MAGALY LLIGUÍN INFANTE y MARLENE ROCÍO QUIHPE CHASIQUIZA, estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de auditoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

VIVIANA MAGALY LLIGUÍN INFANTE

MARLENE ROCÍO QUIHPE CHASIQUIZA

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente Dios por ser mi guía y mi fortaleza en cada momento, puesto que gracias a Él he podido conseguir cada una de mis metas.

Un profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por acogerme en tan prestigiosa Institución y brindarme la sabiduría y conocimientos necesarios para forjar mi futuro.

A la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por darme la oportunidad de aprender y obtener mi superación personal.

Al Colegio Técnico Agropecuario San Juan por x la confianza y ayuda necesarias para la elaboración del presente trabajo de investigación.

Al Ingeniero MDE. Fernando Veloz, ya que gracias a sus conocimientos, su experiencia, y su paciencia pude culminar mi trabajo de tesis con éxito.

A la Dra. Martha Flores y a l Ing. Jorge Arias por su ayuda y todo su apoyo.

A mis maestros, parte fundamental de mi formación profesional, y a mis amigos quienes me han acompañado en todo momento.

VIVIANA LLIGUIN

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida que me regala cada día, por las bendiciones derramadas sobre mí y mi familia, por guiarme siempre y a pesar de los errores que cometo nunca me abandona.

A mis amados padres Roberto y Rosita por la confianza que han depositado en mí, por el sacrificio, la lucha que han realizado por mí, para superarme en esta vida y poder ganarme un lugar más en el mundo profesional, laboral y social, gracias por sus consejos, por saber comprenderme y sobre todo porque estar conmigo siempre.

A mis hermanos/as Elsa, Rodrigo, Rigoberto, Blanca, Geovanny y Luis gracias por sus consejos, por cada momento felicidad y tristeza vivido con ustedes, hacen que mi vida sea única y maravillosa, de manera especial a mi hermano Luis Fernando, por toda la ayuda y sus consejos brindados.

A mis amigos Ricky, Viviana, Myriam, Jorge e Iván, porque más que amigos se portaron como verdaderos hermanos. Como bien dicen, los amigos son la familia que uno mismo escoge y ustedes son eso, son parte de mi familia.

A mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría y a sus docentes por haberme brindado la oportunidad de formar parte de esta gran institución.

Al Ing. Fernando Veloz, nuestro tutor, y a la Dra. Martha Flores miembro de nuestra tesis, por el asesoramiento brindado en el desarrollo del trabajo de tesis.

Al Colegio Técnico Agropecuario San Juan por permitirnos realizar el desarrollo de la tesis en dicha Institución y la colaboración prestada.

MARLENE QUISHPE

DEDICATORIA

Hay cosas inexplicables que nos suceden en la vida, puesto que Dios nos pone en nuestro camino a tan maravillosos seres, mi familia, por ello quiero dedicar el presente trabajo de investigación, primeramente a tan Supremo ser que día a día me ha brindado la oportunidad de ser y de existir junto a ellos.

A mi Madre Victoria Infante, pilar fundamental de mi vida, quien a pesar de la distancia, me ha dado un verdadero ejemplo de fortaleza y su apoyo incondicional, siendo mi mayor ejemplo de lucha.

A mi Padre Medardo por sus sabios consejos y su guía diaria y a mi Hermano Edison por su cariño.

A mis Hermanas, Blanky, Miri y Nelly; quienes han sabido ser Madres y Amigas a la vez, por dedicarme su vida y hacer de mí la persona que ahora soy.

A mi Abuelita Aurorita, luz incomparable; por enseñarme los valores necesarios, que me han ayudado a llegar al éxito en cada etapa de mi vida.

A mis Amados Angelitos, mis sobrinos, porque con su inocencia y ternura, han llenado mi vida de alegría y amor.

A mi novio Iván por ser mi soporte y, mi impulso en la búsqueda incesante de mis objetivos.

VIVIANA LLIGUIN

DEDICATORIA

A mis amados y adorados Padres Roberto y Rosita quienes con su ejemplo de esfuerzo y sacrificio me han transmitido las mejores enseñanzas en la vida, cuando uno tiene ganas de superarse y salir a delante no hay obstáculo que pueda impedirlo.

A mis hermanos y hermanas con los que he vivido momentos felices y difíciles, porque en cada uno de ellos puedo encontrar apoyo, palabras de aliento, una mano amiga para seguir superándome cuando sienta que mis fuerzas están debilitándose, con los que puedo afrontar cualquier desafío que se me presente en mi vida.

A ti mi querida hermana Elsa por esa gran sabiduría que me dejaste, de nunca darme por vencida, de luchar por la vida cada día, que el dolor que pueda existir no es impedimento para seguir de pie y dar todo por las personas que amamos.

A mis pequeños y tiernos sobrinos/as quienes con sus travesuras y ocurrencias le han regalado a mi vida momentos intensos de felicidad.

MARLENE QUISHPE

ÍNDICE GENERAL

Portada	
Certificación del tribunal.....	I
Certificación de responsabilidad.....	II
Agradecimiento.....	III- IV
Dedicatoria.....	V- VI
Índice.....	VII-XIII
Introducción.....	XIV

CAPÍTULO I:

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	1
1.1. Delimitación del problema.....	1
1.2 Justificación del problema.....	1-2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3

CAPÍTULO II:

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos.....	4
2.1.1 Antecedentes históricos.....	4
2.2. Fundamentación teórica.....	4
2.2.1. Antecedentes históricos de la auditoría de gestión.....	4-6
2.2.2. Definiciones de la auditoría de gestión.....	6-7
2.2.3. Propósito y objetivos.....	7-8
2.2.4. Proceso de la auditoría de gestión.....	9-12
2.2.5. Alcance de la auditoría de gestión.....	12-13
2.2.6. Enfoque de la auditoría de gestión.....	14
2.2.7 Importancia de la auditoría.....	14-15

2.2.9 Equipo multidisciplinario.....	15-16
2.2.10 Riesgo de la auditoría de gestión.....	16-19
2.2.11 Clases de técnica de auditoría.....	19-21
2.2.12 Papeles de trabajo.....	21-27
2.2.13 Índices de los papeles de trabajo	28
2.2.14 Control interno.....	29-30
2.3 Marco conceptual.....	31
2.3.1 Gestión.....	31
2.3.2 Elementos de gestión.....	31-32
2.3.3 Control.....	32
2.3.4 Control de gestión.....	33
2.3.5 Las 5 Es	34-36
2.4. Indicadores de gestión.....	37-39
2.5 Hipótesis.....	39
2.5.1 Hipótesis general.....	39
2.5.2 Hipótesis específicas.....	39
2.6 Variables.....	39
 CAPÍTULO III:	
3. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Modalidad de la investigación.....	40
3.2. Tipos de investigación.....	40
3.2.1 Investigación de campo.....	40
3.2.2 Estudio descriptivo	40
3.2.3 Investigación documental.....	40
3.3. Población y muestra.....	40
3.3.1 Tamaño de la muestra.....	41
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos.....	41
3.4.1. Métodos.....	41

3.4.2. Técnicas e instrumentos.	41
3.4.2.1 Técnicas.....	41-42
3.4.2.2 Instrumentos.....	42
3.5. Resultados de las encuestas.....	42
3.5.1 Resultados de las encuestas aplicadas al área administrativa y docente del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”.....	42-52
3.5.2 Resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”.....	53-62
3.6 Verificación de hipótesis.....	63

CAPÍTULO IV:

4. “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2011.”.....	64
4.1 Plan de auditoría de gestión.....	66-67
4.2 Programa de auditoría de gestión.....	68
4.3 Evaluación de la misión.....	69
4.4. Evaluación de la visión.....	70
4.4.1 Análisis estratégico de la misión.....	71
4.4.2 Análisis estratégico de la visión.....	72
4.4.3 Entrevista a los servidores del colegio	73-74
4.5. Matriz de puntos críticos – área administrativa.....	75-76
4.5.1. Matriz de puntos críticos – personal docente.....	77-78
4.6 Ejecución.....	79
4.6.1 Programa de auditoría	80
4.6.2 Narrativa de puntos críticos.....	82
4.6.3 Matriz de controles- puntos críticos.....	83-86
4.7 Indicadores de gestión.....	87-90
4.7.1 Ficha de indicadores de gestión.....	91-96

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	98
Resumen.....	99-100
Summary.....	101
Bibliografía.....	102-103
Lincografía.....	104
Anexos	

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº TÍTULO PÁG.

1. Proceso de la auditoría de Gestión.....	9
--	---

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 1.....	43
2. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 2.....	44
3. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 3.....	45
4. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 4.....	46
5. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 5.....	47
6. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 6.....	48
7. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 7.....	49
8. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 8.....	50

9. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 9.....	51
10. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 10.....	52
11. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 1.....	53
12. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 2.....	54
13. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 3.....	55
14. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 4.....	56
15. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 5.....	57
16. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 6.....	58
17. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 7.....	59
18. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 8.....	60
19. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 9.....	61
20. Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 10.....	62

ÍNDICE DE CUADROS

1. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 1.....	43
2. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 2.....	44

3. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 3.....	45
4. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 4.....	46
5. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 5.....	47
6. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 6.....	48
7. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 7.....	49
8. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 8.....	50
9. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 9.....	51
10. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No 10.....	52
11. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 1.....	53
12. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 2.....	54
13. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 3.....	55
14. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 4.....	56
15. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 5.....	57
16. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 6.....	58
17. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 7.....	59
18. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 8.....	60

19. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 9.....	61
20. Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a estudiantes de la pregunta No 10.....	62

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Encuesta aplicada al Personal Administrativo y Docente del Colegio Técnico Agropecuario "San Juan".....	106-107
2. Encuesta a los estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario San Juan.....	108-109
3. Entrevista aplicada a los servidores de la Institución.....	110
4. Organigrama estructural del Colegio Técnico Agropecuario San Juan.....	111

INTRODUCCIÓN

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

En un inicio la auditoría, se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido.

Como el crecimiento de la utilización del crédito a largo plazo como sustituto de parte de capital del dueño, y la tendencia hacia sociedades anónimas con múltiples dueños, inversionistas, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.

Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad

El tema de investigación se define como el objetivo general de realizar una Auditoría de Gestión como una herramienta que permita evaluar la gestión institucional del COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2011, con la finalidad de verificar el logro de las metas programadas, y de acuerdo a los resultados obtenidos recomendar alternativas de solución.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Formulación del Problema

El Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” durante sus 45 años de existencia no ha sido sometido a un examen de valoración que estudie y analice la eficiencia, eficacia y economía de la Institución para de esta manera poder evaluar al personal tanto administrativo y docente, verificando si cuentan con los requisitos necesarios para prestar un servicio de calidad a sus alumnos.

El Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” no cuenta con un reglamento interno actualizado, provocando así que la institución no brinde información reformada sobre los derechos, deberes, responsabilidades de los estudiantes, personal docente y administrativo.

1.1.2 Delimitación del Problema

Auditoría de Gestión al Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” de la Parroquia San Juan, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, en el período 2011.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En un sentido amplio, la Auditoría puede estar enfocada a la gestión de los negocios de la institución, tanto en lo referente a su actividad esencial, que bien puede ser agrícola, industrial, comercial, de beneficencia, financiera, etc.; como al manejo mismo de dicha actividad.

A su vez la Auditoría de Gestión, "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad empresarial, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales, para facilitar la toma de decisiones de quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."

Lo que en la actualidad se necesita, es una visión hacia el futuro, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces.

La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un período determinado también debe evaluarse la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

Las Instituciones del Sistema Educativo en la actualidad se están enfrentando a cambios significativos debido al gran avance de la ciencia y tecnología por lo que es necesario que se evalúe periódicamente la gestión que se realiza dentro de la administración de las mismas, para dar respuesta a las acciones que se toman en el cumplimiento de sus objetivos.

El Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” debe estar preparado para los futuros retos del campo educacional, haciéndose necesaria su evaluación tanto en su estructura, proceso educativo pero sobre todo en su gestión.

El Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” no ha sido sometido a una Auditoría de Gestión, por tal motivo como estudiantes egresadas de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría proponemos como iniciativa propia e idea original, la realización de dicha Auditoría con el fin de plantear los ajustes necesarios y procurar apoyos adicionales para que de esta manera la institución pueda mejorar la prestación de sus servicios mediante la actualización de reglamentos de acuerdo a las leyes ecuatorianas de educación vigentes, estableciendo un medio estratégico de control educativo, que facilite el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el uso de sus recursos y actividades.

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar los Aspectos Generales del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”

Ejecutar una Auditoría de Gestión al Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” con el fin de obtener herramientas necesarias para la actualización de su reglamento interno.

Comprobar que la capacitación a los docentes y personal administrativo es continua.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

El Colegio Técnico Agropecuario San Juan fue creado con Acuerdo Ministerial N° 179 del 30 de mayo de 1967, con la finalidad de dar servicio a la población de San Juan, contribuyendo a su mejoramiento socioeconómico y cultural.

Ha venido funcionando con el Bachillerato Técnico en Agropecuaria, especialidad agrícola, según la resolución N° 3436, del 28 de diciembre de 1982.

En la actualidad el Colegio San Juan se encuentra trabajando sujetándose al Acuerdo Ministerial N° 3425 emitido para los colegios técnicos, como propuesta a la necesidad de acortar la brecha existente entre la formación del bachiller técnico y las exigencias que en términos de formación presenta el campo ocupacional y su inserción en el mismo, esta propuesta tiene la denominación de Reforma a la Educación Técnica.

El colegio se encuentra localizado en el centro de la parroquia San Juan al Norte de la Provincia de Chimborazo, a 20 Km. de la Ciudad de Riobamba, a 3500 metros sobre el nivel del mar.¹

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Antecedentes Históricos de la Auditoría de Gestión

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

¹ PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, Colegio San Juan

Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

En un inicio la auditoría, se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse, se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras, las cuentas “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

“Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos”.

“Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior.

La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras”.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además ha ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

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

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto.

Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.²

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.³

2.2.2 Definiciones de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública o privada, cuyo fin es medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y

² ESPARZA Fernando, *Manual de Auditoría de Gestión*, Riobamba, ESPOCH; 2010, págs. 3y 4.

³ MALDONADO. E. Milton. K., *Auditoría de Gestión* cuarta edición, editora Producciones Digitales Abya -Yala, 2011. Pág. 20 y 21.

eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en el caso.⁴

La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia.

Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una Auditoría de Gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.⁵

“Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva”.⁶

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 eficacia de la gestión en relación con 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 dirección⁷

2.2.3 Propósito y Objetivos

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- ❖ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- ❖ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas

⁴ dspace.ups.edu.ec/bitstream/133456789/747/2/CAPÍTULO_I.pdf

⁵ [Diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoría%20de%20gestión.pdf](https://dposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoría%20de%20gestión.pdf)

⁶ IBID ³ Pág. 22.

⁷ BLANCO LUNA, Yanel. *Auditoría integral: normas y procedimientos*, segunda edición, Ecoe ediciones, Bogotá, 2012. Pág. 405.

adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

- ❖ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- ❖ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- ❖ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

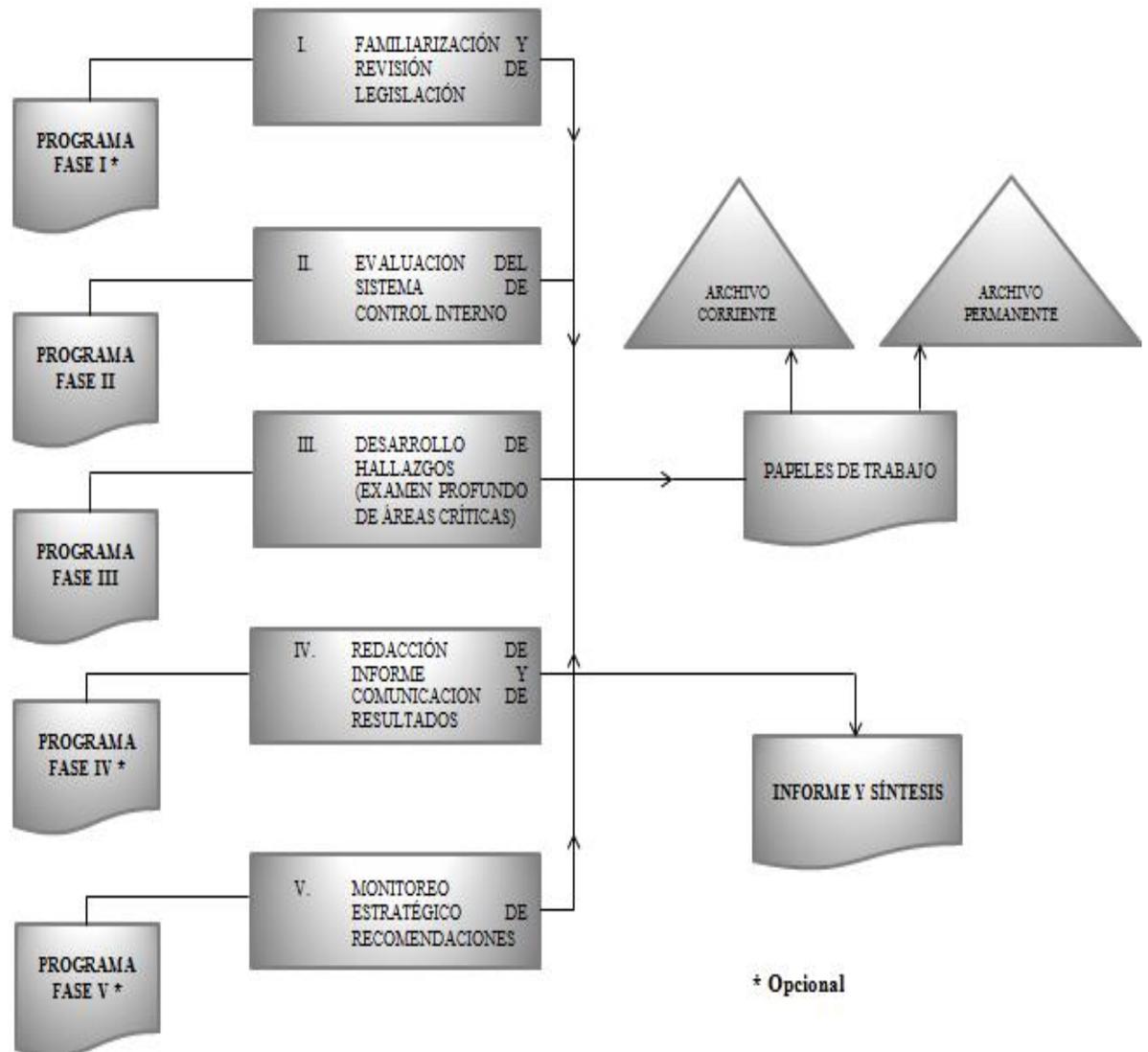
Dentro de los principales objetivos tenemos:

- ❖ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- ❖ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ❖ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ❖ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- ❖ Satisfacer las necesidades de la población.⁸

⁸ <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/4/Capítulo%20%23%203.doc>.Pág.96 y 97.

2.2.4. Proceso de la auditoría de gestión

GRÁFICO DE PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



I. FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN.- Esta fase se realiza, cuando los evaluadores no son parte integrante de la organización y por lo tanto deben hacerse a una idea general de la organización que van a examinar. Esta información debe hacer referencia a los siguientes aspectos:⁹

⁹ IBID ³ Pág. 33

- ANTECEDENTES

Misión de la organización

Cambios de los objetivos iniciales

Principales propietarios

Principales clientes, etc.

- ORGANIZACIÓN

Organigrama, funcionarios, etc.

- OPERACIONES

Principales actividades y sus procedimientos.

- RESULTADOS

Análisis y tendencia según informes financieros, de operación, técnico, etc.

II. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.- En esta fase se mide la calidad del sistema de control existente en la EMPRESA. El sistema de control, debe basarse en una metodología claramente definida y sistemática.

III. DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS).- Esta fase consiste en profundizar el análisis de las diferentes áreas críticas para lograr una mejor precisión en las valorizaciones, adentrarse en las causas y las consecuencias y así poder proyectar las acciones de MEJORAMIENTO.

En esta fase se deben descomponer en lo máximo posible los FACTORES intervinientes y concentrarse en aquellos que más pesan en la calificación componente global. Estos factores se denominan HALLAZGOS.

Para cada hallazgo o factor crítico se debe valorar el efecto que tiene sobre la efectividad, economicidad y la eficiencia del proceso o función, es decir analizar todas sus características.¹⁰

IV. REDACCIÓN DE INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

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

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

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

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

Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.

Anexos: Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

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

¹⁰ ORTIZ DE CUECHA, Rosalba; ORTIZ B, Armando; ORTIZ B, Luis Eduardo; ORTIZ B, José Joaquín, *Auditoría integral con enfoque al control de gestión: Administrativo y Financiero*, segunda edición, ediciones INTERFINCO, Bogotá, 2000. Pág. 64, 65, 66, 67.

V. MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES.- Resulta aconsejable realizar una comprobación entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

2.2.5 Alcance de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.

Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.

Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite

delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.¹¹

AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
SIMILITUDES	
Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.	Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.
DIFERENCIAS	
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
Utiliza los estados financieros como un medio.	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
Es no sólo numérica.	Es numérica.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Pueden participar en su ejecución, profesionales de cualquier especialidad a fines de la actividad q se audite.	La realizan sólo profesionales del área económica. ¹²

¹¹ IBID ⁸Pág.98 y 99.

¹²IBID ³Pág. 21.

2.2.6 Enfoque de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

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

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

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

2.2.7 Importancia de la Auditoría

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la firma de un CPA.

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

2.2.8 Características de la Auditoría

➤ **Es objetiva:** significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.

➤ **Es Sistemática y profesional:** La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales concedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional del Contador Público.

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

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

2.2.9 Equipo Multidisciplinario

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

a) Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

b) Especialistas

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

2.2.10 Riesgo de la auditoría de gestión

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, que al igual que la auditoría financiera son:¹³

RIESGO INHERENTE.- El Riesgo Inherente es la posibilidad de un error material en una afirmación antes de examinar el control interno del cliente. Los factores que influyen en él, son la naturaleza del cliente y de su industria o la de una cuenta particular de los estados financieros.

Las características del negocio del cliente y de su industria afectan a la auditoría en su conjunto. Por tanto, influyen también en las afirmaciones referentes a varias cuentas de los estados financieros. Por ejemplo, algunas características del negocio como las siguientes, denotan un alto riesgo inherente:

- Rentabilidad variable del cliente respecto a otras compañías de la industria.
- Resultados operativos que son sumamente sensibles a los factores económicos.

¹³<http://www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-de-auditoria2.shtml>

- Problemas de negocios en marcha.
- Grandes distorsiones conocidas y probables detectadas en auditorías anteriores.
- Rotación importante, reputación dudosa o habilidades contables inadecuadas de la administración.

Dado que los factores anteriores acrecientan el riesgo global de la auditoría, son importantes en las decisiones de los auditores sobre si deben aceptar o no el trabajo.

El riesgo inherente varía también según la índole de la cuenta. Las afirmaciones con alto riesgo inherente son las siguientes:

- Dificultad de auditar las transacciones o saldos.
- Cálculos complejos.
- Dificultad de explicar los hechos.
- Juicio significativo de la administración.
- Valuaciones que varían de modo significativo por los factores económicos.

RIESGO DE CONTROL.- El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna

Para evaluar este tipo de riesgo, los auditores tienen en cuenta los controles del cliente, concentrándose en los que afectan a la confiabilidad de los informes financieros. Los controles bien diseñados que funcionan eficientemente aumentan la confiabilidad de los datos contables.

Se evitan errores o se sacan a la luz oportunamente, mediante pruebas integradas o comprobaciones cruzadas que están incorporadas al sistema.¹⁴

¹⁴ RAY - WHITTINGTON, Kurt - Pany; *Auditoría, Un Enfoque Integral*, McGraw – Hill, 12 ed., 2009, Pág.119 y 120

RIESGO DE DETECCIÓN.- Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.¹⁵

2.2.10.1 Evaluación del riesgo de auditoría de gestión

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor”. La tabla adjunta muestra la variabilidad del riesgo:

VARIACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN DE AUDITORÍA

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERRORES
MÍNIMO	No significativo	No existen	Remota

¹⁵ <http://www.slideshare.net/sergioigg/riesgos-de-auditoria>

BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

RIESGO MÍNIMO.- Un nivel de riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo no existan factores de riesgos y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

RIESGO BAJO.- Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja-improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

RIESGO MODERADO.- Un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgos y es posible que se presente errores o irregularidades, será de un riesgo medio.

RIESGO ALTO.- Un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, alguno de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades. ¹⁶

2.2.11 Clases de Técnicas de Auditoría

Las técnicas se clasifican generalmente con base en la acción que se va a efectuar. Estas acciones verificadoras pueden ser oculares, verbales, por escrito, por revisión del contenido de documentos y por examen físico.

¹⁶<http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/4-año/control-interno-y-auditoria/aportes-teoricos/riesgo%20de%20Auditoria.pdf>

Siguiendo esta clasificación las técnicas de auditoría se agrupan específicamente de la siguiente manera:

Técnicas de Verificación Ocular

Comparación.- Es obtener la similitud o diferencia de los conceptos.

Observación.- Es el examen ocular para cerciorarse de ciertos hechos y circunstancias.

Revisión Selectiva.- Es el examen ocular rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales y típicas.

Rastreo.-Es seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto a otro dentro del proceso contable para determinar si su registro es el correcto.

Técnicas de Verificación Verbal

Indagación.- Es obtener información verbal de empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

Encuesta.- Consiste en aplicar un cuestionario a la gerencia o funcionarios o empleados para obtener información.

Entrevista.- Es aplicar un cuestionario dirigido a un empleado que puede tener información.

Técnicas de Verificación Escrita

Análisis.- Es separar un elemento en partes.

Conciliaciones.- Es hacer que concuerden dos conjuntos de cifras relacionadas, separadas e independientes.

Confirmación.- Es obtener comparaciones de una fuente distinta a la entidad bajo examen y su registro.

Tabulación.- Consiste en resumir datos e interpretarlos.

Técnicas de Verificación Documental

Comprobación.- Es examinar fundamentalmente la evidencia que apoya una transacción u operación, demostrando autoridad y legalidad.

Computación.- Es verificar la exactitud matemática de las operaciones a través del cálculo.

Técnicas de Verificación Física

Inspección.- Es el examen físico de bienes, obras o de documentos demostrando su autenticidad.

Prácticas Sanas.- Son aquellas operaciones de uso selectivo a criterio del auditor que permite formarse un juicio adecuado sobre determinadas circunstancias.

Otras Técnicas Utilizadas de Auditoría

Diagrama Causa y Efecto

Diagrama de Flujo

Técnica de TASCOI

Matriz D.O.F.A¹⁷

2.2.12 Papeles de trabajo

La tercera norma de Auditoría, relativa a la ejecución del trabajo establece:

«Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, observación, interrogación, confirmación y otros procedimientos de Auditoría, con el propósito de reunir bases razonables para el otorgamiento de un dictamen sobre los estados financieros sujetos a revisión».

¹⁷<http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/auditoriaintegral.htm>

Para la adquisición de la evidencia que señala esta norma, el auditor debe preparar papeles de trabajo. Algunos de estos papeles de trabajo pueden tomar la forma de:

Cédulas contables, como las conciliaciones bancarias o análisis de cuentas del Mayor.

Otros pueden consistir en copias de correspondencia, extractos de actas de asamblea de accionistas y Juntas Directivas, gráficas de organización, balances de comprobación, programas de Auditoría, cuestionarios de control interno, confirmaciones obtenidas de clientes, certificaciones, etc.

Todas estas diferentes cédulas, hojas de análisis, listas y documentos, forman parte de los papeles de trabajo del auditor.

El término papeles de trabajo es, en consecuencia, amplio, incluye toda la evidencia obtenida por el auditor para mostrar el trabajo que ha efectuado, los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha obtenido.

En los papeles de trabajo el auditor tiene las bases para preparar su informe, la evidencia del alcance de su examen y la prueba de la responsabilidad profesional tenida en el curso de su investigación.

Los papeles de trabajo de una Auditoría o revisoría fiscal, son el soporte de la afirmación que hace el auditor en el dictamen.

2.2.12.1 Definición

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

2.2.12.2 Naturaleza de los papeles de trabajo

En virtud de que los papeles de trabajo son sumamente confidenciales, deben salvaguardarse en todo tiempo.

La política de estrecho control de los papeles de trabajo es también necesaria porque si los empleados buscaran ocultar un fraude o engañar a los auditores por alguna razón, podrían hacer alteraciones en los papeles.

Estos papeles de trabajo están protegidos por el secreto profesional y solo pueden ser exhibidos en los casos previstos por la confidencialidad del código de ética profesional.

2.2.12.3 Objetivos de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo constituyen una recopilación de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen los siguientes objetivos fundamentales.

Facilitar la preparación del informe de Auditoría.

Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.

Proporcionar información para la preparación de declaraciones de impuestos y documentos de registro para los organismos de control y vigilancia del estado.

Coordinar y organizar todas las fases del trabajo de Auditoría.

Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de Auditoría aplicados.

Servir de guía en exámenes subsecuentes.

ARCHIVO PERMANENTE

La mayor parte de la información contenida en el archivo permanente, es obtenida en el curso de la primera Auditoría y una considerable parte del tiempo invertido en la primera Auditoría se dedica a la obtención y evaluación de información general como la siguiente:

- ✚ Extracto de la Escritura de Constitución de la compañía.
- ✚ Catálogo de cuentas, manuales de procedimiento y políticas contables establecidas.
- ✚ Reglamentos de emisión de acciones y obligaciones

- ✚ Contratos de arrendamientos, patentes, estudio actuarial de pensiones de jubilación, participación de utilidades y bonificaciones, contratos de obligaciones a largo plazo y garantías.
- ✚ Gráficas de organización y alcance de autoridad y responsabilidad de los funcionarios. Condiciones de la planta, procesos de fabricación y principales productos.
- ✚ Extractos de actas de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva.
- ✚ Análisis de cuentas «permanentes», tales como terrenos, capital social y pasivo a largo plazo.¹⁸

ARCHIVO CORRIENTE

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo.

La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

El archivo corriente está conformado por los papeles de trabajo de uso general y de uso específico:

Papeles de trabajo de uso general.- Son aquellos que no están relacionados directamente con el componente, cuenta o actividad en particular, sino con la auditoría en su conjunto, se mantendrán en un archivo temporal, mientras se realice el examen para facilitar su uso y revisión, y pueden ser:

- Preparados por terceros ajenos a la entidad
- Preparados por la entidad
- Preparados por el auditor

¹⁸ ESTUPIÑAN -GAITÁN, Rodrigo; *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera*, 2ª edición, ECOE ediciones, 2004, Pág. 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43.

Papeles de trabajo de uso específico.-Son aquellos que constituyen evidencias de los hallazgos relacionados con cada componente, cuenta o actividad, y pueden ser:

- Preparado por terceros
- Preparados por la entidad
- Preparados por el auditor¹⁹

2.2.12.4 Programa de auditoría

Un programa de auditoría, es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado con anticipación el cual debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.²⁰

El programa de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados en la auditoría y como un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo, pueden también contener los objetivos de la auditoría para cada área y un presupuesto de tiempo con las horas estimadas para las diversas áreas o procedimientos de auditoría²¹.

El auditor debe mostrar eficiencia en el planeamiento de la auditoría a ejecutar, debe desechar todos los procedimientos exagerados o innecesarios.

Al planear un programa de auditoría debe hacerse uso de todas las ventajas que ofrecen los conocimientos profesionales y el criterio personal del auditor.

El programa de auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo, puesto que constituyen evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría.

¹⁹ IBID² Pág. 140.

²⁰ http://www.istebp.edu.pe/manualesconta/auditoria%20financiera/Leccion4_AuditoriaFinanciera.pdf

²¹ IBID¹⁸. Pág. 13

Al preparar el programa de auditoría, el auditor deberá considerar las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel requerido de certeza que tendrán que proporcionar los procedimientos sustantivos.

El auditor deberá también considerar la oportunidad para las pruebas de controles y procedimientos sustantivos, la coordinación de cualquier ayuda esperada de la entidad, la disponibilidad de los auxiliares y la participación de otros auditores o especialistas.

Cada procedimiento de auditoría requerido en el programa debe ser objeto de referencia cruzada con la cédula que corresponda y además debe ser inicializado, en prueba de haber sido completado, por la persona que efectuó el trabajo.

Si cualquier paso del programa es omitido o modificado en cualquier forma, las razones de esta omisión o modificación y la descripción del trabajo efectivamente realizado deben ser claramente consignadas en el programa o en la cédula a que se haya referido en el mismo.²²

Procedimientos Analíticos.- El auditor deberá aplicar procedimientos analíticos en las etapas de planeación y de revisión global de la auditoría. Los procedimientos analíticos pueden también ser aplicados en otras etapas.

“Procedimientos analíticos” significa el análisis de índices y tendencias significativos incluyendo la investigación resultante de fluctuaciones y relaciones que sean inconsistentes con otra información relevante o que se desvían de las cantidades pronosticadas.²³

2.2.12.5 Marcas de los papeles de trabajo

Las marcas de auditoría son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría.

Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría.²⁴

²² <http://nics-niif-nias.blogspot.com>

²³ <http://fceca.unicauca.edu.co/old/procedimientosanaliticos.htm>

Una marca de auditoría es un símbolo que equivale a procedimientos de auditoría aplicados sobre el contenido de los papeles de trabajo.²⁵

La utilización de marcas de auditoría requiere que sean sencillas y fáciles de distinguir, debiendo evitarse el uso de un elevado número de ellas.

En todo caso deberá explicarse sobre el papel de trabajo, de manera clara y sin posibilidad de error.

En cualquier caso, la utilización de marcas de auditoría tiene la ventaja de permitir un ahorro de tiempo, tanto para el auditor a la hora de elaborar el papel de trabajo, como para el revisor a la hora de analizarlo con posterioridad.²⁶

MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Confrontado con libros
§	Cotejado con documentos
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
∞	Sumas verificadas
«	Pendiente de registros
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme

²⁴<http://www.gerencie.com/marcas-de-auditoria.html>

²⁵ SÁNCHEZ CUIEL. Gabriel; *Auditoría de Estados Financiero. Práctica moderna integral*, segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, 2006. Pág. 17.

²⁶ NIETO SALINAS. Andrés; *Profesores de Enseñanza Secundaria. Administración de Empresas*, primera edición, editorial Mad. SL., 2004. Pág. 542.

SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
A-Z	Nota explicativa
n/a	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de auditoría
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la institución ²⁷

2.2.13 Índices de los papeles de trabajo

Los índices son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfabético-numérico, que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica y directa para facilitar su identificación, localización y consulta.²⁸

Clases de índices

Los principales sistemas de indexación utilizados en auditoría son los siguientes:

Índice Numérico.- Se basan únicamente en números arábigos progresivos y hacen referencias al desarrollo y control de la auditoría y los aspectos generales de la entidad auditada. Ejemplo: 1,2, 3, etc.

Índice Alfa-Numérico.- Se utilizará una letra del alfabeto para cada sistema, así como un número arábigo para cada subsistema y/o procedimiento de los mismos estos variarán dependiendo del número de sistemas Siempre que se hagan referencias en un papel de trabajo a otro, deberá haber un índice cruzado adecuado.²⁹

²⁷ <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse130.html>

²⁸ http://www.asezac.gob.mx/pages/transparencia/fracc_i/ManualGeneralDeAuditoria.pdf. Pág. 36.

²⁹ ADAM, Adam Alfredo, *La fiscalización en México*, Segunda Edición, México 1996. Pág. 242

Los índices de referencia es un conjunto de números y /o letras que facilitan y permiten distinguir diferentes papeles de trabajo, y su combinación permite tener un orden cronológico.

ESQUEMA PARA ÍNDICES DE REFERENCIAS

ÍNDICE	CONCEPTO
A	Borrador de auditoría de proceso de servicio al cliente
A-1	Organigrama funcional del departamento
A-1-1	Memorando de descripción de funciones
A-2	Diagrama de flujo de procesos
A-2-1	Descripción de puestos ³⁰

2.2.14 Control Interno

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.³¹

2.2.14.1 Importancia del control interno

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

³⁰ MEIGS, Walter B., y otros, *Principios de Auditoría*, Editorial Diana, Segunda Edición, México 1983, Pág. 336-337.

³¹ [http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf)

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

2.2.14.2 Objetivos de control interno

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y la calidad en los servicios;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad y,
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.

2.2.14.3 Componentes de control interno

Los componentes del Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad.

Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de control interno
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control gerencial
- Sistemas de información contable
- Monitoreo de actividades

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Gestión

Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión también comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de dicha entidad.

Además la Gestión es la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano y largo plazo.

En otras palabras la gestión representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo.³²

2.3.2 Elementos de Gestión

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes:

Economía.-Es el estudio de cómo utiliza la gente los recursos para satisfacer sus necesidades. El problema básico que estudia la economía es la escasez.³³

En un sentido amplio, se refiere a la actividad que administra los recursos aplicados a procesos productivos tendientes a obtener bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas.³⁴

³²MERLI. Giorgio.; *La Gestión Eficaz*, ediciones Días de Santos S.A, 1997. Pág. 1.

³³ÁVILA MACEDO. Juan José; *ECONOMÍA*, Umbral editorial, S.A. de C.V, 2003. Pág. 9.

³⁴GRECO. Orlando; *Diccionario de ECONOMÍA*, 3ª edición, Valleta ediciones., 2006. Pág. 206.

Eficiencia.-Caracteriza algo que se hace como corresponde. La mejor manera por la cual las cosas deben ser hechas o ejecutadas a fin de que los recursos sean aplicados de la forma más racional posible. La eficiencia está centrada en la utilización de los recursos.

Eficacia.-Es una condición necesaria para lograr los objetivos fijados y, por tanto, para asegurar un nivel aceptable de eficacia.

La eficacia está centrada en el alcance de resultados.³⁵

Ecología.-Estudio de la relación entre los organismos y su medio ambiente físico. Además, ecología significa estudio de la economía de la naturaleza.³⁶

Ética.-Entendida como aquella parte de la Filosofía que se dedica a la reflexión sobre la moral. La ética pretende desplegar los conceptos y los argumentos que permitan comprender la dimensión moral de la persona humana.³⁷

2.3.3 Control

Proceso que comprueba, inspecciona, examina y analiza los resultados realmente obtenidos, con el fin de compararlos con los presupuestados y extraer conclusiones del signo de las desviaciones que se hayan podido producir, a fin de orientar las conclusiones hacia un objetivo determinado.³⁸

El control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa, se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.³⁹

³⁵ FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel. SÁNCHEZ, José C.; *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1997, Pág. 64.

³⁶ LÓPEZ AGUILAR, Inocencio. CHAGOLLAN AMARAL, Fausto.; *Ecología*, Umbral Editorial, S.A. de C.V., 2006, Pág. 12.

³⁷ CORTINA, Adela. MARTÍNEZ NAVARRO, Emilio.; *Ética*, Ediciones Akal, S.A., 1996, 1998, 2001, 2008, Pág. 9.

³⁸ SANTANDREU, Eliseu.; *DICCIONARIO DE TÉRMINOS FINANCIEROS, Con concordancias en inglés, castellano y variantes hispanoamericanas*, Ediciones Granica, S.A., 2002, Pág. 61.

³⁹ AMAT, Joan Mª; *Control de Gestión*, 6ª edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2003. Pág. 26.

2.3.4 Control de Gestión

El control de gestión es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.

Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico

Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos

Tomar las decisiones correctas oportunas.⁴⁰

⁴⁰SERRA SALVADOR. Vicente; VERCHER BELLVER. Salvador; ZAMORANO BENLLOCH. Vicente; *Sistemas de Control de Gestión. Metodología para su diseño e Implementación*, ediciones Gestión 2000., año 2005. Pág. 32.

2.3.5. Las 5 Es

Comparación de la Auditoría Financiera con la Auditoría de Gestión, administrativa operacional, de rendimiento, de las 5 Es

Característica	Auditoría financiera	Auditoría de gestión
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.
Alcance	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema, actividad específica o proceso.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.
Medición	Aplicación de los PCGA, NICs y NIIFs.	Aplicación de los principios de administración.

Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas y NIAs.	Método a Criterio del Auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.
Interés	Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.
Enfoque	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente, determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología).
Encargados	Audidores, Contadores Públicos.	Audidores, Contadores Públicos.
	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador	Personal Profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de Contador Público.

Personal de apoyo	Público.	
Informe de Auditoría	Contienen el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única opinión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del Auditor	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración, operaciones y procesos.
Historia	Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesionales. Nació en la profesión del auditor externo o contador público independiente.	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas. Nació con la profesión del auditor interno y auditor gubernamental. ⁴¹

⁴¹IBID ³Pág. 29, 30 y 31.

2.4 Indicadores de Gestión ⁴²

Los Indicadores de Gestión permiten medir:

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

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.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso.

2.4.1 Objetivos de los Indicadores

- ✓ Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- ✓ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- ✓ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

⁴² MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Edit. Luz de América, 2 ed., Ecuador, 2001, Pag. 93:98

- ✓ Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- ✓ Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- ✓ Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial ⁴³

2.4.2 Clase de los Indicadores de Gestión⁴⁴

➤ **Eficacia**

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos. Es una comparación entre los logros con las metas esperadas.

➤ **Eficiencia**

Mide la relación entre los productos y servicios generados respecto de los insumos o recursos utilizados.

➤ **Efectividad**

Mide la relación entre Eficacia y Eficiencia.

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Eficacia} * \text{Eficiencia}}{100}$$

➤ **Productividad**

Mide la relación que existe entre la producción y los recursos empleados. Hacer más con menos.

➤ **Calidad**

Mide atributos, capacidades o características que deben tener los bienes o servicios para satisfacer adecuadamente las necesidades y requerimientos de los clientes.

⁴³ <http://www.slideshare.net/guillermo6006/indicadoresgestion>

⁴⁴ <http://www.tablerodecomando/clases-de-indicadores-de-gestion>

Calidad es una dimensión de la eficacia, pero por su importancia se la distingue con nombre propio.

➤ **Economía**

Mide la capacidad de la organización para movilizar adecuadamente sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

2.5 HIPÓTESIS

2.5.1 Hipótesis General

El Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” no efectúa una gestión que permita tener una eficiencia y efectividad en su trabajo.

2.5.2 Hipótesis Específicas

Mediante la evaluación al Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”, se determinarán los Aspectos Generales de la Institución.

La ejecución de una Auditoría de Gestión al Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” proporcionará las herramientas necesarias para la actualización del reglamento interno.

Los resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión al Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” permitirán conocer que la capacitación a los docentes y personal administrativo debe ser continua.

2.6 Variables

Variables Independientes	Variables Dependientes
Gestión	Eficiencia y efectividad
Evaluación	Aspectos generales
Ejecución	Actualización del reglamento interno
Resultados	Capacitación

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la Investigación

La presente investigación es de tipo documental y no experimental, por lo cual se procederá a la revisión de la documentación existente en el Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” como fuente principal de la misma, a la vez se efectuarán encuestas a las personas directamente vinculadas con el tema propuesto.

3.2 Tipos de Investigación

3.2.1. Investigación de campo

La presente investigación es de campo, ya que la información se recopilará en el sitio propuesto para la realización de la auditoría de gestión.

3.2.2. Estudio Descriptivo

El cual se utilizará para determinar los principales aspectos, mediante la descripción exacta de las actividades realizadas por el personal, identificando la relación que existe entre la variable dependiente e independiente.

3.2.3. Investigación Documental

La presente investigación será apoyada por libros, folletos, artículos, revistas de gestión y todo el material didáctico necesario.

3.3 Población y Muestra

Para investigación se ha tomado la población total del personal que labora en el Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” puesto q es un número bajo tanto en el área administrativa como docente.

El total de la población entre hombres y mujeres es el siguiente:

Hombres = 18

Mujeres = 12

3.3.1 Tamaño de la muestra

El método de muestreo aleatorio simple es el que se utilizó para este trabajo de Investigación, tomando como referencia al área estudiantil para el cálculo del tamaño de la muestra probabilística de la población del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”

Tomando en cuenta el número total de estudiantes es decir la Población que es de 120, el cálculo para la determinación de la muestra es el siguiente:

$$N = 120 \text{ estudiantes}$$

$$e = 8\% \text{ (margen de error)}$$

$$n = \frac{N}{1 + N * e^2}$$

$$n = \frac{80}{1+80 (0.0064)}$$

$$n = \frac{80}{1.512}$$

$$N = 53 \text{ estudiantes}$$

3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos

3.4.1. Métodos

Para esta investigación se realizarán **83 encuestas** entre el personal Administrativo, Docente y Estudiantil, de acuerdo a la muestra obtenida.

3.4.2. Técnicas e Instrumentos

3.4.2.1 Técnicas

Observación.- Para cerciorarse si los empleados de la Institución llevan a cabo los procedimientos establecidos

Encuesta.- Para aplicar cuestionarios a los funcionarios o empleados para obtener información.

Entrevista.- Para obtener información oral de temas relevantes para el trabajo de Auditoría

Comparación.- Para descubrir diferencias y semejanzas entre dos o más aspectos

Revisión.- Para examinar de manera ocular datos presentados por escrito

Indagación.- para obtener información verbal sobre temas relacionados con la Institución

3.4.2.2 Instrumentos

Cuestionarios.- Para facilitar la recopilación de la información de manera escrita.

3.5. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

3.5.1 Resultados de las encuestas aplicadas al Área Administrativa y Docente del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”

PREGUNTA No. 1.- ¿La Institución tiene bien definidos: la misión, visión y objetivos?

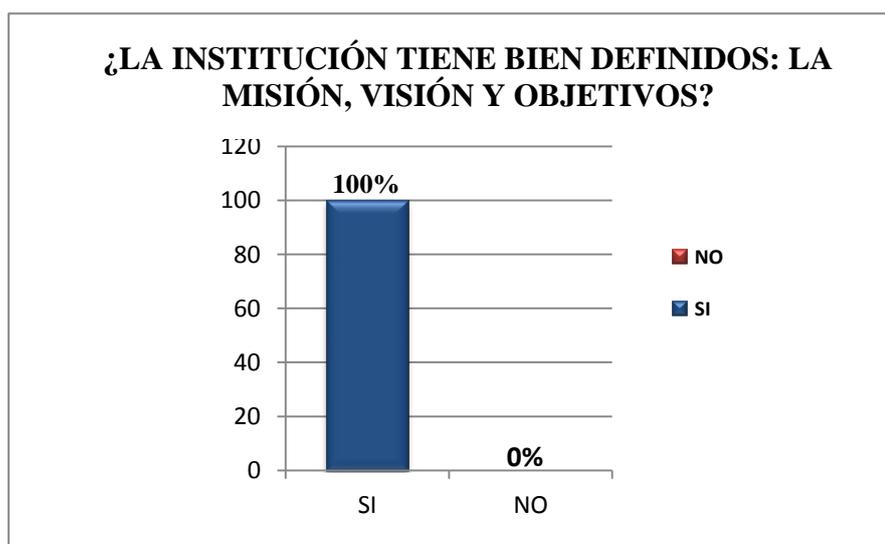
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 1

TABLA No. 1

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	30	100
NO	0	0
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 1

GRÁFICO No. 1



ANÁLISIS: El 100% del personal administrativo y docente del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” manifiesta que la Institución tiene bien definidos, la misión, visión y objetivos.

Elaborado por: Viviana LLiguín
Marlene Quishpe
Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 2.- ¿A su criterio, el reglamento Interno se encuentra bien estructurado?

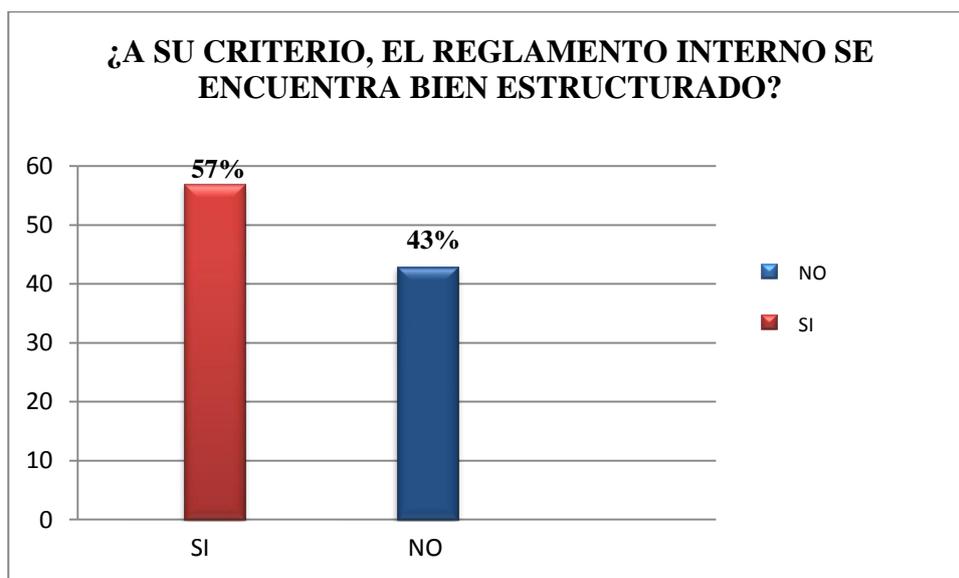
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 2

TABLA No. 2

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	13	57
NO	17	43
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 2

GRÁFICO No. 2



ANÁLISIS: Al realizar la consulta al personal docente y administrativo del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” sobre la estructura del reglamento interno, el 57% manifiesta que este se encuentra bien estructurado mientras que el 43% responde que no.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 3.- ¿Tiene Ud. un claro conocimiento del Reglamento Interno?

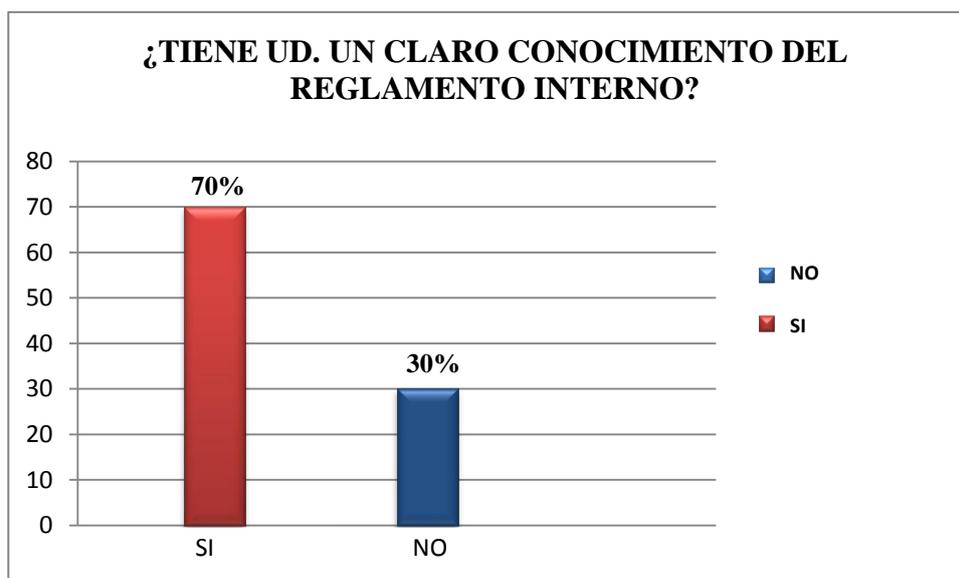
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 3

TABLA No. 3

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	21	70
NO	9	30
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 3

GRÁFICO No. 3



ANÁLISIS: Al indagar al personal sobre el claro conocimiento del reglamento interno, el 70% indica que tiene un claro conocimiento del mismo, pero el 30% indica que no.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 4.- ¿Existen políticas Institucionales estipuladas de forma escrita?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 4

TABLA No. 4

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	30	100
NO	0	0
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 4

GRÁFICO No. 4



ANÁLISIS: Al preguntar al personal Administrativo y docente si existen políticas institucionales de manera escrita el 100% manifiesta que sí.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 5.- ¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?

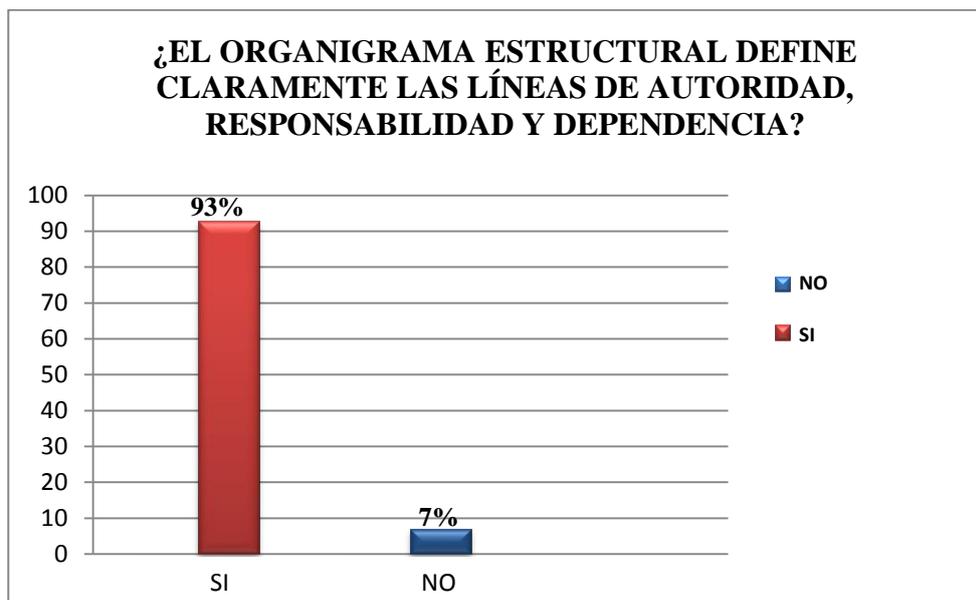
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 5

TABLA No. 5

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	28	93
NO	2	7
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 5

GRÁFICO No. 5



ANÁLISIS: Cuando se solicita al personal administrativo y docente su criterio, sobre si el organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia, el 93% responde que sí y el 7% emiten un criterio negativo.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 6.- ¿Existen planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la Institución?

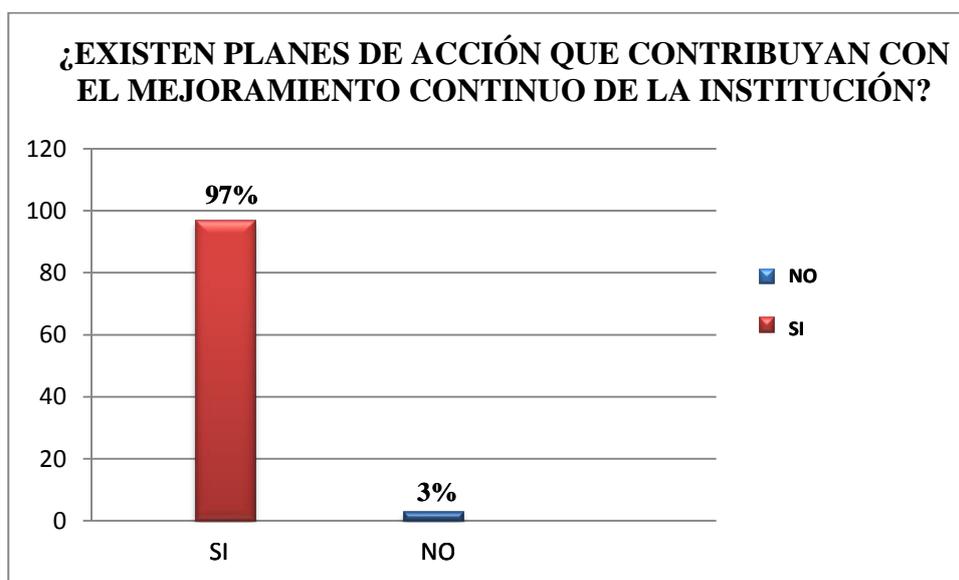
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 6

TABLA No. 6

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	29	97
NO	1	3
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 6

GRÁFICO No. 6



ANÁLISIS: El personal administrativo y docente en cuanto a la pregunta sobre si existen planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la institución, menciona que si, siendo esta una aseveración del 97%, mientras que el 3% asegura que no.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 7.- ¿El método de contratación del personal es adecuado de acuerdo a lo que estipula la Ley?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 7

TABLA No. 7

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	28	93
NO	2	7
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 7

GRÁFICO No. 7



ANÁLISIS: Al realizar la pregunta sobre si el método de contratación del personal es adecuado de acuerdo a lo que estipula la ley, el 93% del personal administrativo y docente responde que el sí, mientras que el 7% menciona que no.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 8.- ¿Se encuentra Ud. realizando las tareas para las que fue contratado?

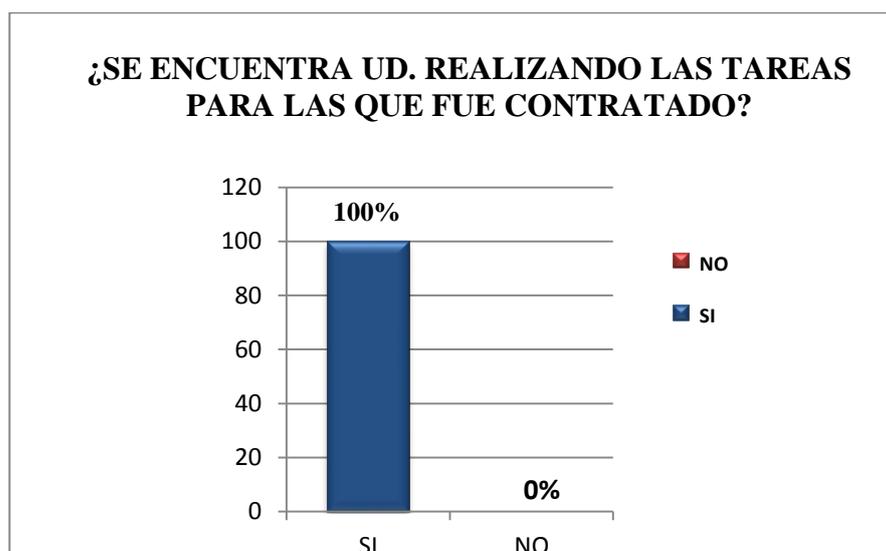
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 8

TABLA No. 8

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	30	100
NO	0	0
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 8

GRÁFICO No. 8



ANÁLISIS: Todo el personal Administrativo y docente que fue encuestado, afirma que si se encuentra realizando las tareas para las que fue contratado, con un porcentaje del 100%.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 9.- ¿La capacitación al personal que labora en la Institución es permanente?

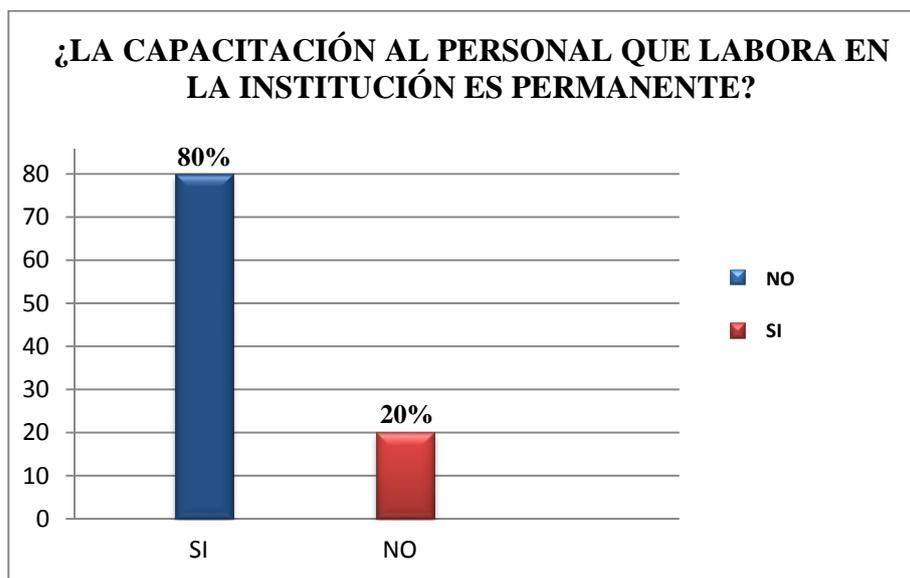
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 9

TABLA No. 9

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	24	80
NO	6	20
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 9

GRÁFICO No. 9



ANÁLISIS: El 80% del personal administrativo y docente mediante la pregunta de, si la capacitación al personal que labora en la institución es permanente mencionan que sí, mientras que el 20% manifiesta que no.

Elaborado por: Viviana LLiguín
Marlene Quishpe
Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 10. - ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

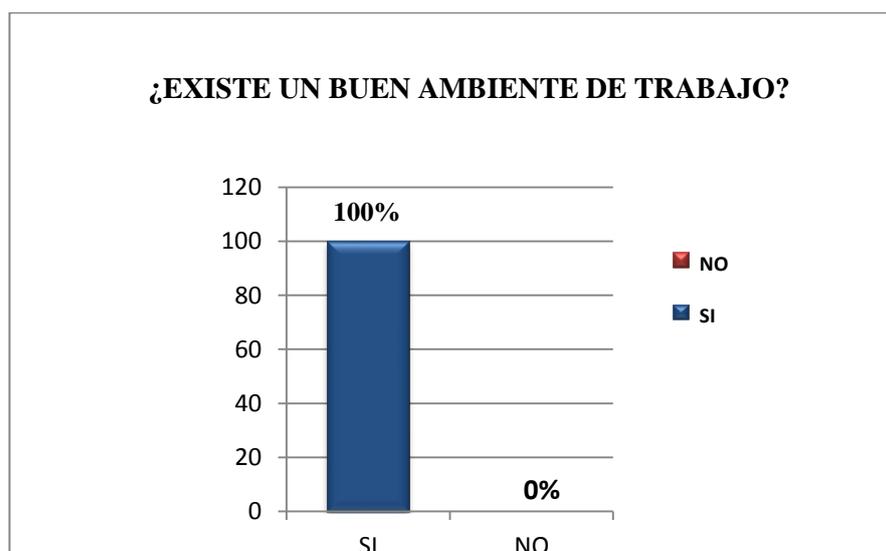
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta N° 10

TABLA No. 10

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	30	100
NO	0	0
TOTAL	30	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y docente de la pregunta No. 10

GRÁFICO No. 10



ANÁLISIS: El personal administrativo y docente del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” con respecto a si existe un buen ambiente de trabajo en la institución afirman que si lo hay con un porcentaje del 100%

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

3.5.2 Resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”

ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO SAN JUAN

PREGUNTA No. 1.- ¿Los maestros poseen un conocimiento claro sobre las materias que imparten a sus alumnos?

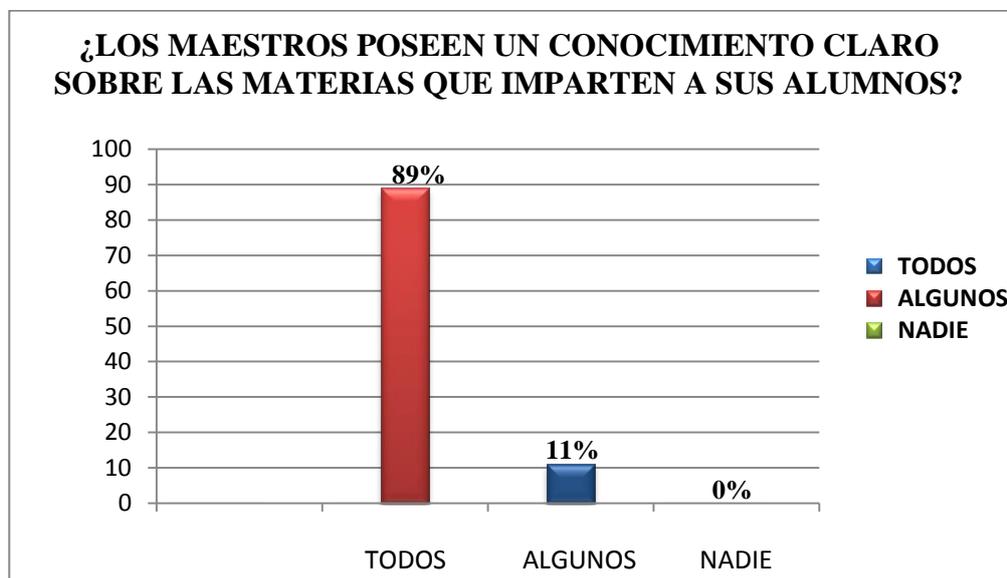
Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes, Pregunta No. 1

TABLA No. 11

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	47	89
ALGUNOS	6	11
NADIE	0	0
TOTAL	53	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes, pregunta No. 1

GRÁFICO No. 11



ANÁLISIS: En la encuesta realizada a los estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” con respecto a la pregunta que se refiere a si los maestros poseen un conocimiento claro sobre las materias que imparten a sus alumnos, el 89% responde que todos, y el 11% responde que algunos.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 2. - ¿Mantienen una buena relación con sus alumnos?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,

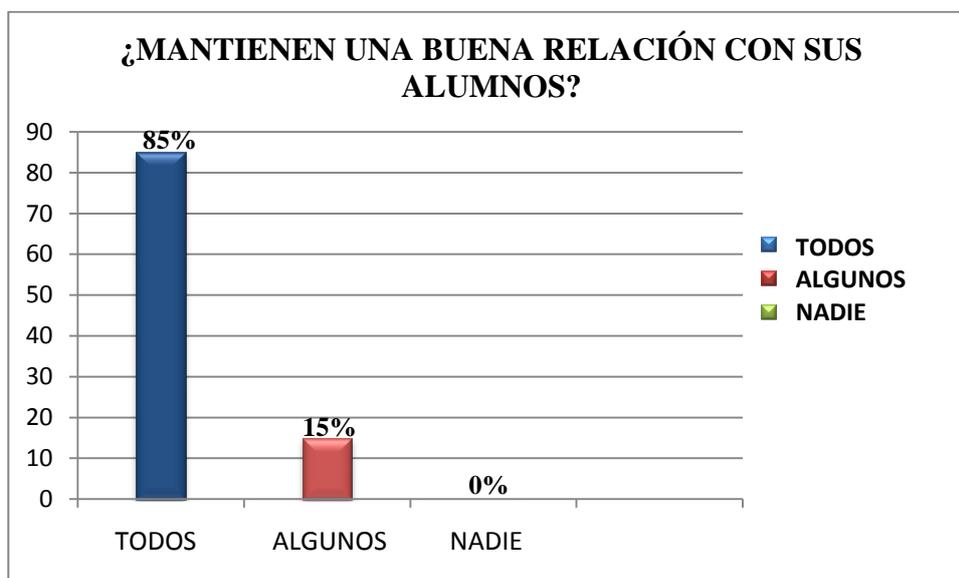
Pregunta No. 2

TABLA No. 12

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	45	85
ALGUNOS	8	15
NADIE	0	0
TOTAL	53	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes,
pregunta No. 2

GRÁFICO No. 12



ANÁLISIS: En la pregunta que se refiere a si los maestros mantienen una buena relación con sus alumnos el 85% de los estudiantes manifiestan que todos mantienen una buena relación con ellos, mientras que el 15% responden que algunos.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 3. -¿Los maestros cumplen con sus horarios de clase y son puntuales?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,

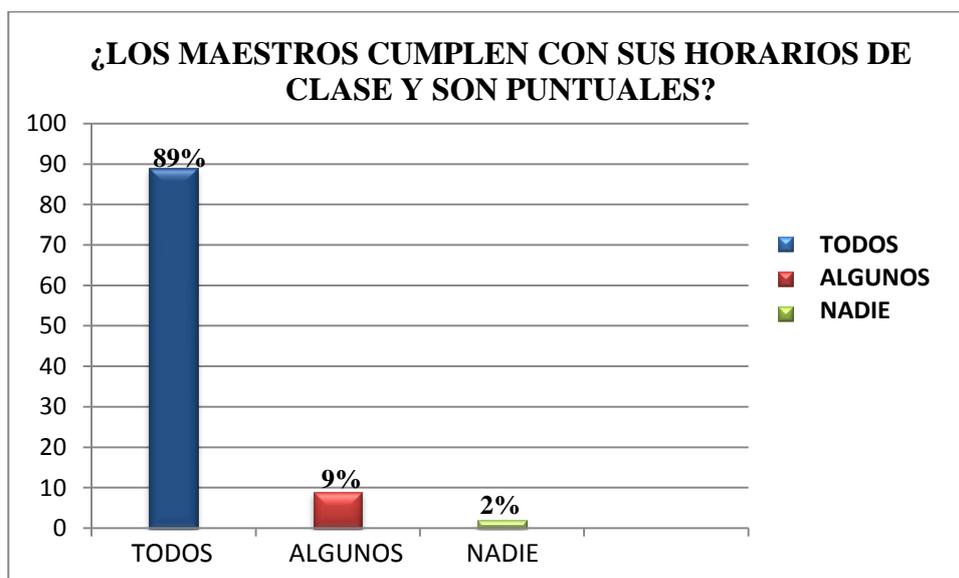
Pregunta No. 3

TABLA No. 13

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	47	89
ALGUNOS	5	9
NADIE	1	2
TOTAL	53	100

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes,
pregunta No. 3**

GRÁFICO No. 13



ANÁLISIS: En la pregunta que se refiere a si los maestros cumplen con sus horarios de clase y son puntuales, el 89% de los estudiantes del Colegio técnico Agropecuario “San Juan” responden que todos, mientras que el 2% menciona que algunos y el otro 2% dice que nadie.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 4. - ¿Al inicio de clases los maestros han dado a conocer su plan de estudio?

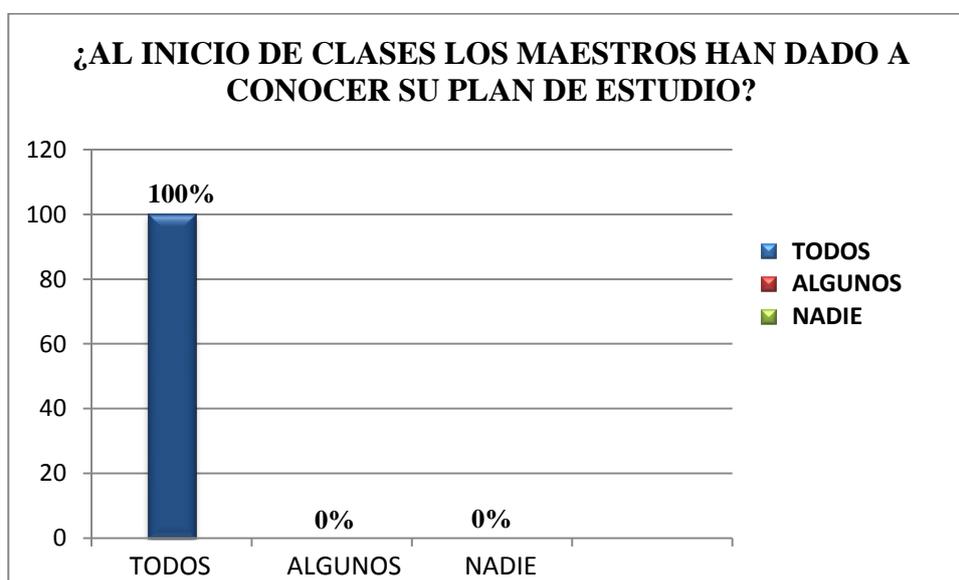
**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,
Pregunta No. 4**

TABLA No. 14

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	53	100
ALGUNOS	0	0
NADIE	0	0
TOTAL	53	100

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes,
pregunta No. 4**

GRÁFICO No. 14



ANÁLISIS: El 100% de los estudiantes del colegio técnico agropecuario san juan manifiestan que todos los maestros han dado a conocer su plan de estudio.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 5.- ¿Fuera de clases, se muestran amables y dispuestos a aclarar cualquier duda o inquietud que muestran sus alumnos?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,

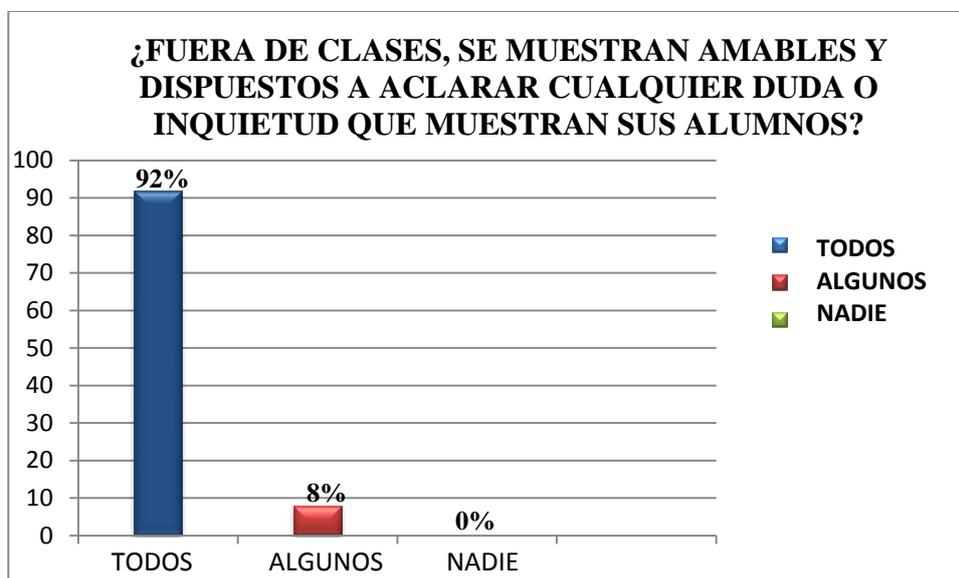
Pregunta No. 5

TABLA No. 15

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	49	92
ALGUNOS	4	8
NADIE	0	0
TOTAL	53	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes, pregunta No. 5

GRÁFICO No. 15



ANÁLISIS: El 92% de los estudiantes responden que los profesores se muestran amables y dispuestos a aclarar cualquier duda o inquietud que muestran sus alumnos mientras que el 8% responden que sólo algunos.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 6. - ¿Promueven la participación de los alumnos?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,

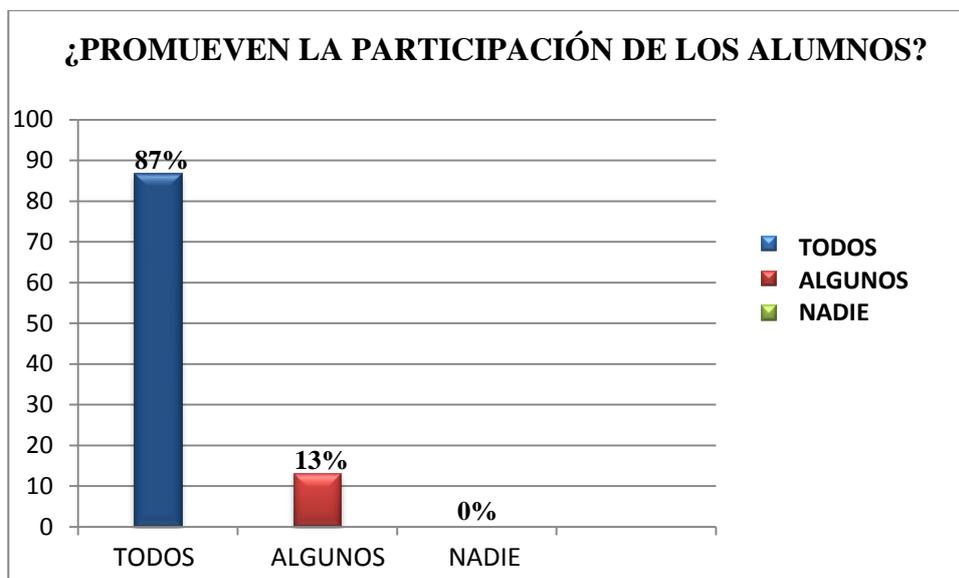
Pregunta No. 6

TABLA No. 16

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	46	87
ALGUNOS	7	13
NADIE	0	0
TOTAL	53	100

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes,
pregunta No. 6**

GRÁFICO No. 16



ANÁLISIS: El 87% de los estudiantes en cuanto a la pregunta que se refiere a si los profesores promueven la participación de los alumnos responden que todos mientras que el 13% responde que algunos.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 7. -¿Propician en los estudiantes el intercambio de ideas y el trabajo en equipo?

**Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,
Pregunta No. 7**

TABLA No. 17

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	39	74
ALGUNOS	9	17
NADIE	5	9
TOTAL	53	100

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes,
pregunta No. 7**

GRÁFICO No. 17



ANÁLISIS: El 74% de los estudiantes indican que todos los maestros propician en los estudiantes el intercambio de ideas y el trabajo en equipo, el 17% indican que algunos y el 9% de los estudiantes menciona que nadie.

Elaborado por: Viviana LLiguín
Marlene Quishpe
Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 8. -¿Promueven el conocimiento y el respeto de los estudiantes para con los valores patrios y las raíces culturales?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,

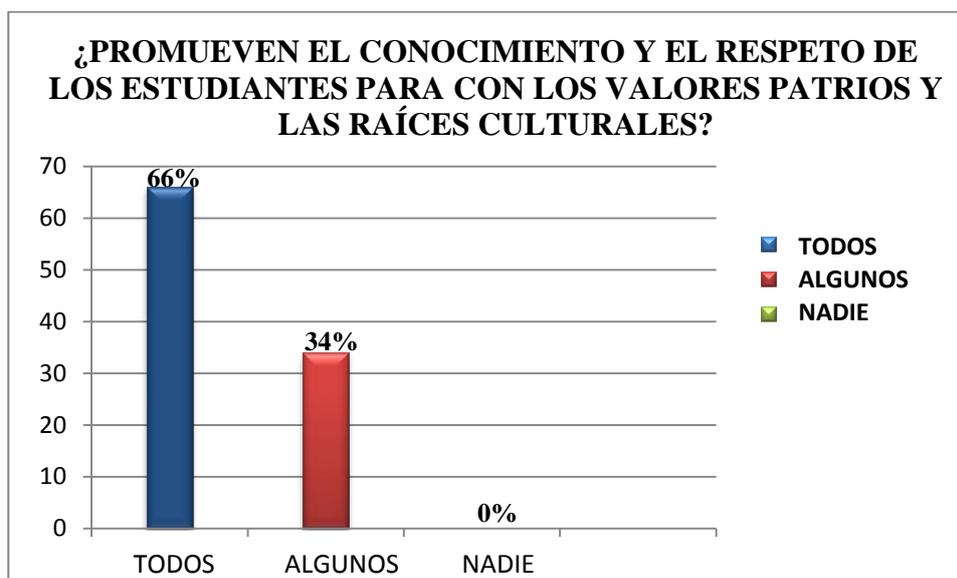
Pregunta No. 8

TABLA No. 18

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	35	66
ALGUNOS	18	34
NADIE	0	0
TOTAL	53	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes, pregunta No. 8

GRÁFICO No. 18



ANÁLISIS: Al ser consultados los estudiantes respecto a la pregunta sobre si los profesores promueven el conocimiento y el respeto de los estudiantes para los valores patrios y las raíces culturales el 66% responde que todos y el 34% responde que algunos.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 9.- ¿Incentivan el sentido de cooperación y solidaridad entre los compañeros y la comunidad en general?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,

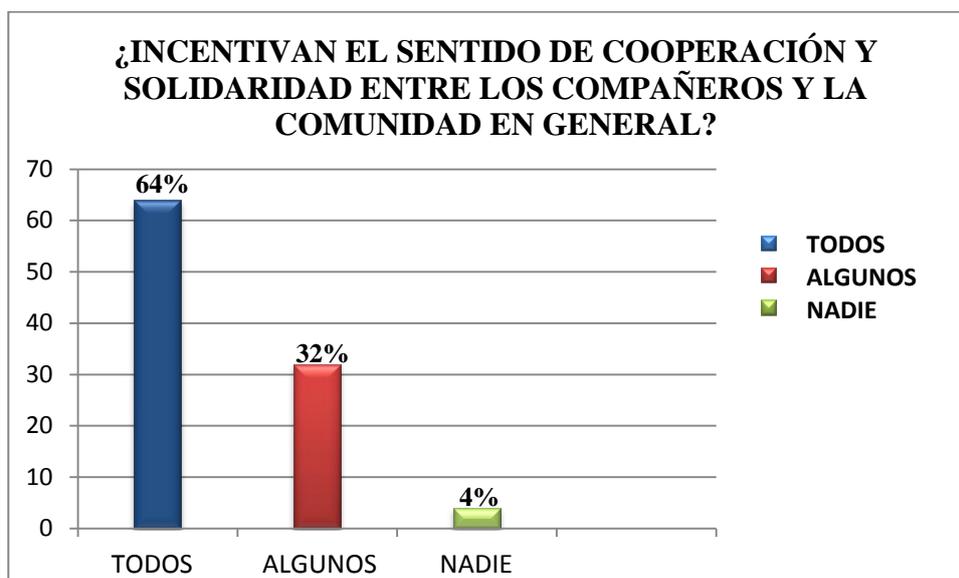
Pregunta No. 9

TABLA No. 19

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	34	64
ALGUNOS	17	32
NADIE	2	4
TOTAL	53	100

Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes, pregunta No. 9

GRÁFICO No. 19



ANÁLISIS: En la encuesta aplicada a los estudiantes cuando se les pregunta si los profesores incentivan el sentido de cooperación y solidaridad entre los compañeros y la comunidad en general la mayoría de los estudiantes con un 64% responde que todos, el 32% responde que algunos y el 4% responde que nadie.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

PREGUNTA No. 10. - ¿Fomentan los valores como parte primordial de la educación?

Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes,

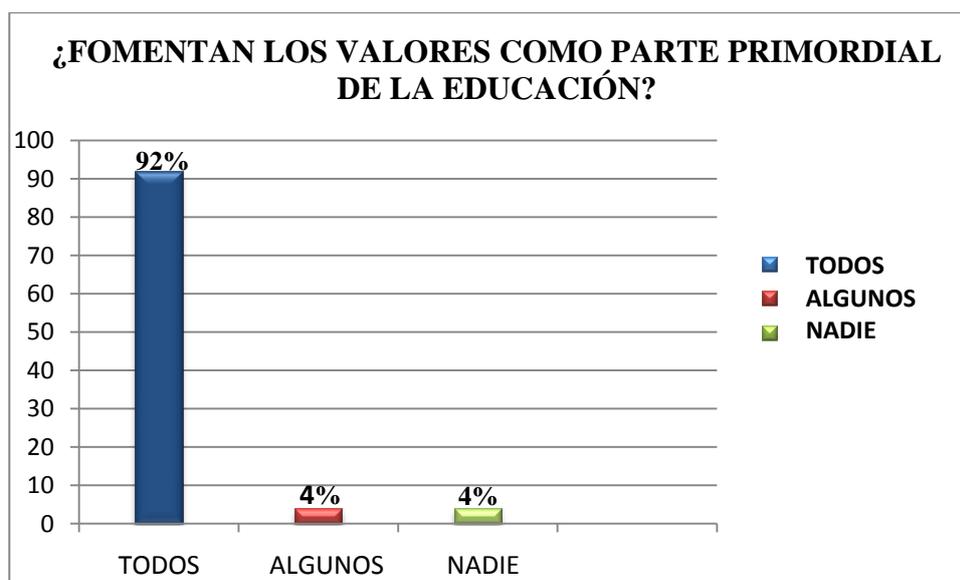
Pregunta No. 10

TABLA No. 20

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
TODOS	49	92
ALGUNOS	2	4
NADIE	2	4
TOTAL	53	100

**Representación porcentual de la tabulación de las encuestas aplicadas a estudiantes,
pregunta No. 10**

GRÁFICO No. 20



ANÁLISIS: Acerca de la pregunta de si los profesores fomentan los valores como parte primordial de la educación, el 92% de los estudiantes responden que todos, el 4% responde que algunos, mientras que el otro 4% responde que nadie.

Elaborado por: Viviana LLiguín

Marlene Quishpe

Fuente: Encuesta de Verificación

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

- Mediante el análisis de las encuestas realizadas se verifica que existen varios puntos a mejorar en el Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”, porque a más de no haberse realizado auditorías de gestión anteriormente, tanto el personal administrativo y docente, como los estudiantes de dicha Institución manifiestan la falta de atención a ciertas áreas de importancia, por lo que se verifica que la gestión por parte de los directivos es débil, lo cual no permite una eficiencia y efectividad en su trabajo.
- A más de esto con la información recabada se logró determinar que el Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” tiene una estructura sólida en lo concerniente a los Aspectos Generales que la identifican como una Institución de Educación Técnica.
- Con la realización de la Auditoría de Gestión al Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”, se pudieron obtener las herramientas necesarias para la actualización de su reglamento interno, puesto que el 57% de los encuestados manifiestan que este, se encuentra bien estructurado, pero el 43% expresa su falta de reajuste, a más de esto cabe resaltar que un 30% de los encuestados aseguran no conocerlo con claridad, por lo cual son necesarios una actualización y difusión del mismo.
- Con los resultados obtenidos se comprobó que la capacitación a los docentes debe ser continua, ya que existen falencias tanto en el conocimiento de los maestros sobre sus materias, como de lo que deben promover en los estudiantes para su aprendizaje, y en sí los resultados de la encuesta realizada nos demuestran que el 80% del personal administrativo y docente reciben una capacitación continua mientras que el 20% no la reciben.

CAPÍTULO IV: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2011.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DATOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

Nombre de la Entidad:

Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”

Dirección:

Av. Simón Silva y Calle S.N (Sector Barrio Central)

Teléfonos:

(03) 2933-234, (03) 2933-008

Correo Electrónico:

colegiosanjuan@gmail.com

Fecha de Creación:

30 de mayo de 1967

Horarios de Atención:

Lunes – Viernes

7h00 a 13h40 – 14h00 a 19h00

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

Plan de Auditoría de Gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

PLAG

N° 1/2

Motivo de la Auditoría de Gestión

En virtud de conocer la gestión por parte de la institución y medir el desempeño de sus actividades y funciones a su cargo tenemos la necesidad de realizar un examen que indique a través de índices e indicadores el grado de cumplimiento de los objetivos a través de la misión institucional.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

- ❖ Medir la Visión y la Misión
- ❖ Diseñar Indicadores de Gestión
- ❖ Conocer los procesos claves de la institución
- ❖ Implantar controles a las deficiencias de gestión.

Alcance de la Auditoría de Gestión

La Evaluación de la Gestión se enfocará al diseño de indicadores de gestión para a partir de aquello conocer el grado de cumplimiento por parte de la administración, sus actividades y a la vez redactar conclusiones y recomendaciones que sirvan para la correcta gestión en la Institución.

Colaboración de la Institución

La colaboración de la Institución será coordinada a través del RECTOR quien recibió nuestros requerimientos a las indicaciones en las fechas estimadas.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 02/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I	FECHA: 15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "SAN JUAN"

Plan de Auditoría de Gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

PLAG

N° 2/2

Personal Encargado

TABLA N°-21

Personal Encargado

Cargo	Nombre	Siglas
Supervisora	Viviana Magaly Lliguín Infante	V.M.L.F.
Sénior	Marlene Rocío Quishpe Chasiquiza	M.R.Q.C.

Egda. Viviana Lliguín Infante

Supervisora

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:02/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I	FECHA:15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”**PAG****Auditoría de Gestión****N° 1/1****Programa de Auditoría de Gestión****Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****OBJETIVOS:**

- Evaluar la misión y la visión de la institución si cumple a través de las actividades que se ejecutan.
- Establecer Puntos Críticos en el área administrativa y personal docente de la Institución a fin de conocer cómo pueden afectar los procesos.

TABLA N°-22**Programa de Auditoría de Gestión**

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaboración del Plan de Auditoría de Gestión	PLAG - 1/2	M.R.Q.C.	02/05/2013
2	Programa de Auditoría de Gestión	PAG - 1/1	M.R.Q.C.	02/05/2013
3	Evaluar cualitativamente y estratégicamente: Misión Visión	EVE -1/2 EM - 1/1 EV - 1/1	M.R.Q.C.	05/05/2013
4	Realizar entrevistas si la misión, visión y objetivos de la entidad han quedado debidamente comprendidos entre los servidores.	ES- ½	M.R.Q.C.	05/05/2013
6	Realizar Cuestionarios de Puntos Críticos Área Administrativa Personal Docente	CPC - ½ PCAA - 1/1 PCPD - 1/1	M.R.Q.C	15/05/2013

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:02/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

EM

Evaluación de la Misión

N° 1/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011**Objetivo:** Evaluar la Misión en términos cualitativos**Misión**

“Contribuir a la formación integral de la comunidad educativa de la región, fundamentalmente en valores con capacidad de participación y liderazgo para una nueva sociedad justa, libre y equitativa”.

TABLA N° 23**Evaluación de la Misión**

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿La misión de la Institución se encuentra claramente difundida en los servidores del Colegio?	✓		
2	¿La misión de la Institución es medida tanto en el tiempo como en el espacio?	✓		
3	¿La misión se encuentra adaptada a todos los cambios políticos que puedan existir en el país?	✓		
4	¿La máxima autoridad de la institución es la encargada de que se cumpla la misión del Colegio?	✓		
5	¿La misión del Colegio guía a los servidores a la razón de ser de la Institución?	✓		
6	¿Todos los planes son documentados y difundidos en todos los niveles de la Institución?	✓		

✓ Positivo

ELABORADO POR: MR.Q.C.	FECHA:05/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

EV

Evaluación de la Visión

N° 2/2

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

Objetivo: Evaluar la Visión en términos cualitativos

Visión

Proyectar y articular la formación tecnológica de calidad competente con el entorno para:

- Preservar recursos naturales.
- Mejorar el sector productivo.
- Desarrollar programas y proyectos que mejoren la calidad de vida.

TABLA N° 24

Evaluación de la Misión

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿La visión de la institución se encuentra claramente difundida en los servidores del colegio?	✓		
2	¿Todos los planes, proyectos y estrategias están vinculados alcanzar la visión?	✓		
3	¿La visión se encuentra adaptada a todos los cambios políticos que puedan existir en el país?	✓		
4	¿Todos los servidores de la institución son los encargados en el cumplimiento de la visión?	✓		
5	¿Cada año se realiza una evaluación que indique como se va alcanzando la visión institucional?	✓		

✓ Positivo

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 05/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA MISIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

AEM

N° 1/2

Objetivo: Conocer si la misión de la Institución Educativa fue planificada estratégicamente a partir de preguntas que realizaremos para el efecto.

Misión

“Contribuir a la formación integral de la comunidad educativa de la región, fundamentalmente en valores con capacidad de participación y liderazgo para una nueva sociedad justa, libre y equitativa”.

¿Quiénes somos?

Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”

¿Qué buscamos?

La formación integral de la comunidad educativa de la región

¿Por qué lo hacemos?

Fomentar los valores con capacidad de participación y liderazgo

¿Para quienes trabajamos?

Provincia de Chimborazo.

Nota: La misión de la Institución Educativa cumple con la razón y ser del Colegio.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 05/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA VISIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

AEV

N° 2/2

Objetivo: Conocer si la visión de la Institución Educativa fue planificada estratégicamente a partir de preguntas que realizaremos para el efecto.

Visión

Proyectar y articular la formación tecnológica de calidad competente con el entorno para:

- Preservar recursos naturales.
- Mejorar el sector productivo.
- Desarrollar programas y proyectos que mejoren la calidad de vida.

¿Quiénes somos?

Colegio Técnico Agropecuario “San Juan”

¿Qué buscamos?

Proyectar y articular la formación tecnológica de calidad competente con el entorno.

¿Por qué lo hacemos?

- Preservar recursos naturales.
- Mejorar el sector productivo.
- Desarrollar programas y proyectos que mejoren la calidad de vida.

¿Para quienes trabajamos?

Provincia de Chimborazo

Nota: La visión cumple con todos los requisitos para que un futuro la Institución Educativa pueda convertirse en lo que desee.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 05/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

ENTREVISTA A LOS SERVIDORES DEL COLEGIO

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

ESC

N° 1/2

Objetivo: Realizar banco de preguntas a los servidores del Colegio con la finalidad de conocer como los mismos desempeñan sus labores en la Institución educativa.

a) **¿Se realizan reuniones continuas con todo el personal de la institución para designar las tareas, control y desarrollo de las actividades?**

Periódicamente

b) **¿Se lleva un control estadístico de las actividades desempeñadas por cada uno de los funcionarios?**

El Inspector General es el encargado de realizar dicha tarea

c) **¿Existen normas y procedimientos descritos en un manual para las actividades ordinarias de esta institución?**

No cuentan pero a través de la auditoría de gestión el Rector verá la necesidad de elaborar uno.

d) **¿Se realiza sin contra tiempo la comunicación entre las áreas que intervienen en las actividades de trabajo y de gestión?**

Si dentro del Colegio existe una comunicación horizontal.

e) **¿Existen y son utilizados por el personal de la institución manuales de funciones y procedimientos referentes al manejo de los equipos?**

Si nosotros manejamos de acuerdo a la Ley Orgánica de Bienes del Sector Público y manuales que emite la Contraloría General del Estado

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:05/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

ENTREVISTA A LOS SERVIDORES DEL COLEGIO

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

ESC

N° 2/2

f) ¿Se realizan mantenimientos periódicos a los equipos?

No se ha diseñado un plan de contingencias que sirva para el mantenimiento y reparación de equipos.

g) ¿Son utilizadas normas de acceso a los equipos así como el de realizar respaldo a la información?

No tienen claves de acceso a los equipos y el respaldo de información no es adecuada.

h) ¿Se exige en esta institución un perfil idóneo para cumplir cabalmente con las funciones y/o actividades designadas?

Si las mismas vacantes y el personal vienen designados directamente de la Dirección Provincial de Educación.

i) ¿La capacitación del personal se ajusta a las metas y necesidades de la institución?

Creemos que sí pero hace falta más capacitación para desempeñarnos mejor en nuestras funciones.

j) ¿Se le otorga reconocimientos e incentivos periódicos al personal que labora en esta institución?

No porque no existe una partida presupuestaria que justifique dicho “GASTO”.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:05/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:15/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MATRIZ DE PUNTOS CRÍTICOS – ÁREA ADMINISTRATIVA

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

MPC
N° 1/2

Objetivo: Conocer si la administración utiliza los medios necesarios para alcanzar los objetivos institucionales.

TABLA N°- 25
Área Administrativa

N°	PREGUNTA	SI	NO	CONTROLES		
				Previo	Concurrente	Posterior
1	Se ha realizado Auditorías de Gestión en la Institución.		⊙			
2	¿Se mide el desempeño del rectorado?				✓	
3	¿Se realiza indicadores de Gestión para el mejor uso de los recursos?		é			
4	¿El rectorado tiene conocimiento pleno de todas las actividades y funciones que tiene a su cargo?	✓		✓		
5	¿El Rector cuenta con el perfil requerido en el puesto que se desempeña?	✓		✓		
6	¿El rector se capacita constantemente en temas de interés para mejorar su desempeño en la Institución Educativa?	✓			✓	
7	¿El Rector mantiene una comunicación horizontal con los servidores de la Institución Educativa?	✓			✓	
8	¿El Rector conoce con exactitud cuáles son sus obligaciones y sanciones en caso de que se produjera dolo en sus funciones?	✓		✓		

9	La Institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país.	e		✓		
10	Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos.	✓		✓		
11	Existe planes de contingencia que salvaguarden los activos de la institución	✓		✓		
12	Se establecen procedimientos y mecanismos para controlar la asistencia y permanencia del personal en su lugar de trabajo.	✓		✓	✓	✓
13	La Institución cuenta con nuevos métodos de agricultura que puedan poner en práctica los estudiantes.	✓			✓	
14	Lo impartido en clases a los estudiantes se ve reflejado con horas de práctica.	✓				✓

- ✓ Positivo
- ⊙ Realizar Auditoría de Gestión
- ⊘ Realizar indicadores de Gestión
- ⊘ Cuadro de todas Las leyes que rigen a la institución educativa

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 15/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 27/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MATRIZ DE PUNTOS CRÍTICOS – PERSONAL DOCENTE

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

MPC

N° 2/2

Objetivo: Conocer si el personal docente utiliza los medios necesarios para alcanzar los objetivos Institucionales.

TABLA N°- 26
Personal Docente

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES	RIESGO		
					Alto	Medio	Bajo
1	Las responsabilidades del personal son claras y se sostienen por escrito y verbalmente.	✓					1
2	Se establecen procedimientos y mecanismos para controlar la asistencia y permanencia del personal en su lugar de trabajo.	✓					1
3	Existe el número adecuado de personal en la Institución.	✓				2	

4	Se toma en cuenta la antigüedad del personal que labora en la Institución para delegar responsabilidad y Autoridad.	✓				2	
5	Todos los servidores y trabajadores se encuentran afiliados al IESS.		Ω			3	
6	El personal docente cuenta con el perfil idóneo para impartir clases	✓				2	
7	El servidor que es capacitado transmite y pone en práctica los conocimientos adquiridos.	✓				2	
8	¿Existe un ambiente de trabajo medible para que los servidores se desenvuelvan en sus funciones?	✓				2	
9	La nómina del personal cuenta con el número de personal discapacitado que estipula la ley.	✓					1
10	El personal de la Institución educativa es evaluado permanentemente en lo que se refiere a su desempeño.	✓					1

Ω Narrativa punto crítico

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:15/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:27/05/2013

ÍNDICE

**LEGAJO
CORRIENTE**

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

FASE III

EJECUCIÓN

LEGAJO CORRIENTE	
Hallazgos de Auditoría de Gestión	HG
Cuadro de las Leyes que rigen a la Institución Educativa	CLIE
Narrativa puntos críticos	NC
Matriz de Controles	MC
Diseñar Indicadores de Gestión	IG
Fichas de Indicadores de Gestión	FIG

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:28/05/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:30/05/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”**PA****AUDITORÍA DE GESTIÓN****N° 1****PROGRAMA DE AUDITORÍA****Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****OBJETIVOS:**

- Analizar los controles que se dará a los puntos críticos a fin de mitigar cualquier tipo de riesgo que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.
- Diseñar indicadores de gestión que ayuden a medir el desempeño de la Institución Educativa en el periodo 2011.

TABLA N° 27**Programa de Ejecución Auditoría de Gestión**

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Hallazgo de Auditoría de Gestión	HG 1-2	M.R.Q.C.	03/06/2013
2	Cuadro de las Leyes que rigen a la Institución Educativa.	CLIE	M.R.Q.C.	03/06/2013
3	Narrativa puntos críticos	NC	M.R.Q.C.	05/06/2013
4	Matriz de Controles	MC 1-3	M.R.Q.C.	10/06/2013
5	Diseñar Indicadores de gestión	IG 1-4	M.R.Q.C.	13/06/2013
6	Fichas de Indicadores de Gestión	FIG 1-6	M.R.Q.C.	24/06/2013

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:03/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:05/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "SAN JUAN"

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUADRO LEYES QUE RIGEN - INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

CLIE

N° 1

TABLA N° 28

Cuadro de Leyes que Rigen a la Institución Educativa

LEYES QUE REGULAN A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	
1	Ley de Educación Intercultural
2	Ley de la Contraloría General del Estado
3	Ley del Presupuesto para el Sector Público
4	Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública
5	Ley de Finanzas Públicas

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:03/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:05/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

NPC

AUDITORÍA DE GESTIÓN

N° 1

NARRATIVA PUNTOS CRÍTICOS

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

OBJETIVO: Conocer de una manera clara, sencilla y detallada los puntos críticos que se están dando en la Institución Educativa.

Dado a que no todos los trabajadores que laboran en la Institución no se encuentran afiliados al IESS y no reciben todos los beneficios que estos conllevan, no les permite tener seguridad laboral para lo cual es necesario que los mismos sean de manera obligatoria asegurarlos al IESS.

Mencionaremos todos los beneficios que obtendrían todos los trabajadores a través de la seguridad social:

- ✓ Préstamos Quirografarios
- ✓ Salud
- ✓ Préstamos hipotecarios
- ✓ Jubilación
- ✓ Banco BIESS

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:05/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:08/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MATRIZ DE CONTROLES – PUNTOS CRÍTICOS

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

MPC

1/3

Objetivo: Presentar los controles que se les dará en la auditoría de gestión a los puntos críticos que hemos encontrado en el transcurso del examen.

TABLA N° 29

Matriz de Controles- Puntos Críticos

PUNTOS CRÍTICOS	PREVIO	CONCURRENTE	POSTERIOR
Administrativa	Este tipo de control es ejercido ya que el funcionario tiene conocimiento pleno de cuáles son sus responsabilidades y obligaciones que tiene dentro del colegio y antes de postularse para dicho cargo el Rector cumplió con todos los requisitos y un amplia experiencia en el direccionamiento de instituciones	En este tipo de control es ejercido por el funcionario mismo ya que él se preocupa de su capacitación constante para mejorar su desempeño con nuevos métodos agrícolas y procesos, una de las medidas que ha tomado es la comunicación horizontal que le permite a dicho funcionario tener relaciones más amistosas y cordiales con	Este tipo de control es Ejercido por la Dirección Provincial de Educación de Chimborazo quien vela por el normal desenvolvimiento de las actividades educativas y el cumplimiento de la excelencia.

	educativas. Y cuenta en su haber con muchos títulos que abalizan su preparación para dicho puesto.	sus colaboradores, con el propósito de que los mismos den sus puntos de vista de cómo se están llevado las actividades.	
--	--	---	--

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:10/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:13/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MATRIZ DE CONTROLES – PUNTOS CRÍTICOS

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

MPC

2/3

PUNTOS CRÍTICOS	PREVIO	CONCURRENTE	POSTERIOR
Personal Docente	Este control es ejercido por el Inspector General para lo cual previamente elabora un cronograma de como irán avanzando las actividades dentro del Colegio con el propósito de que no existan recargas en los servidores de la institución educativa.	Este tipo de control es ejercido a través de tarjetas reloj que sirvan para marcar la hora de salida y entrada de los servidores de la Institución Educativa diariamente.	Esta etapa la evalúa la Dirección Provincial de Educación a través de las evaluaciones a los docentes.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 10/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 13/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MATRIZ DE CONTROLES – PUNTOS CRÍTICOS

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

MPC

3/3

PUNTOS CRÍTICOS	PREVIO	CONCURRENTE	POSTERIOR
Seguimiento	En esta etapa de control se lleva a cabo dentro de la Institución Educativa acogiendo toda las observancias que emite el ministerio de educación ya sea en temas de infraestructura física, tecnológica y educativa, con el objeto de contar con profesionales de calidad.		Este tipo de control se lo realiza de manera interna dentro de la Institución Educativa se evalúan procesos objetivos presupuestos métodos y todo lo concerniente al alcance de la excelencia educativa.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 10/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 13/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

IG

N° 1/4

INDICADORES DE GESTIÓN

Indicador de Eficacia

Formación Profesional

N° servidores con título profesional administrativo y docente

N° total de servidores

$$\frac{15}{30}$$

50%

Análisis: El indicador muestra que el 50% entre el personal docente y administrativo posee título de tercer nivel, lo cual indica que es necesario que el Rector ponga más atención en dicha área para que todo el personal obtenga su título y se vea reflejado en la calidad de aprendizaje en sus estudiantes.

Capacitaciones

N°servidores capacitados en el 2011

N° total de servidores

$$\frac{24}{30}$$

80%

Análisis: Este indicador refleja que el Rector realiza capacitaciones para el 80% del personal mientras que el 20% no recibe una capacitación continua debido a que los horarios de las capacitaciones no han permitido que todo el personal reciba las mismas.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:13/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:22/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

IG

N° 2/4

Vacantes Ocupadas

Ingreso de servidores con nombramiento 2011

Total de Vacantes

$$\frac{2}{3}$$

66%

Análisis: Esto indica que en el periodo 2011 hubieron 3 vacantes de los cuales ganaron el concurso de méritos y oposición, 2 profesionales que fueron contratados en el área docente y el uno que queda para el área de Informática todavía se encuentra pendiente en la Dirección Provincial de Educación, quienes cuentan con título de tercer nivel y destrezas académicas para impartir una mejor enseñanza al estudiantado.

Trabajadores Jubilados

N° de Trabajadores jubilados en 2011

N° Total de Trabajadores

$$\frac{2}{5}$$

40%

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:13/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:22/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

IG

N° 3/4

Análisis: En el año 2011, 5 trabajadores presentaron su disponibilidad de jubilarse voluntariamente de los cuales el 60% no tuvo respuesta positiva, esto ya sea por trámites burocráticos, acciones administrativas a dichos o simplemente no cuentan con el presupuesto necesario para solventar dicha erogación.

Docentes aprobados

N° total docentes aprobaron pruebas 2011

Total de docentes

23

30

86,67%

Análisis: En la evaluación de los docentes del año 2011 en la primera fase aprobaron el 86,67% de sus maestros debido a su capacitación, conocimiento y preocupación por hacer quedar el nombre de la institución en alto. El otro 13,33% que no aprobó se debió a razones de índole personal pero en la segunda fase pasaron sin ninguna novedad.

Estudiantes aprobados

N° total de estudiantes que aprobaron pruebas de la Dirección Provincial de Educación

Total estudiantes 6to curso

68

80

85%

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:13/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:22/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

IG

N° 4/4

Análisis: En las evaluaciones realizadas por la Dirección Provincial de Educación se obtuvo que los estudiantes aprobaron en un 85%, haciendo referencia a que aún existe debilidades en la enseñanza.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:13/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:22/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

FIG

AUDITORÍA DE GESTIÓN

1/6

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

Objetivo: Presentar en forma dinámica e ilustrativa la necesidad de contar con indicadores de gestión dentro del Colegio.

TABLA N° 30

Ficha de Indicadores de Gestión

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN								
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDÁR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Formación Profesional	Determina el nivel académico del personal docente y administrativo.	N° servidores con título profesional administrativo y docente N° total de servidores	%	Anual	50% en el 2011	Testimonio verbal de la Secretaria de la Institución Educativa.	Eficiencia y Eficacia	Existe una brecha del 50%.

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 24/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 29/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

FIG

2/6

Objetivo: Presentar en forma dinámica e ilustrativa la necesidad de contar con indicadores de gestión dentro del Colegio.

TABLA N° 31

Ficha de Indicadores de Gestión

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN								
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDÁR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Capacitaciones	Determinar el nivel de capacitación del personal administrativo.	N° servidores capacitados en el 2011	%	Anual	80% en el 2011	Base de datos del presupuesto del año 2011.	El personal administrativo que tiene atención al Público de forma directa es capacitado dentro de la institución.	Existe una brecha del 20%.
		N° total de servidores						

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:24/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:29/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

FIG

AUDITORÍA DE GESTIÓN

3/6

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

Objetivo: Presentar en forma dinámica e ilustrativa la necesidad de contar con indicadores de gestión dentro del Colegio.

TABLA N° 32

Ficha de Indicadores de Gestión

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN								
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDÁR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Vacantes Ocupadas	Determinar la oportunidad de la selección y contratación de las vacantes	Ingreso de servidores con nombramiento 2011	%	Anual	66% en el 2011	Entrevista verbal al Jefe de RRHH.	Aun no es contratado el docente para el área de informática, lo que produce que las clases no sean impartidas por un profesional especialista en la materia.	Posee una brecha de 34 %
		Total de Vacantes						

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 24/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 29/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

FIG

4/6

Objetivo: Presentar en forma dinámica e ilustrativa la necesidad de contar con indicadores de gestión dentro del Colegio.

TABLA N° 33

Ficha de Indicadores de Gestión

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN								
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDÁR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Trabajadores Jubilados	Determinar el número de servidores que tuvieron respuesta para su jubilación en el período 2011	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Trabajadores jubilados en 2011}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Trabajadores}}$	%	Anual	40% en el 2011	Entrevista verbal al jefe de RRHH.	Los trámites burocráticos no permitieron que se jubilen todos los servidores que tenían planeado en el periodo 2011.	Posee una brecha de 60 %

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 24/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 29/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

FIG

5/6

Objetivo: Presentar en forma dinámica e ilustrativa la necesidad de contar con indicadores de gestión dentro del Colegio.

TABLA N° 34

Ficha de Indicadores de Gestión

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN								
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDÁR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Eficiencia	Determinar en términos cualitativos cuantos docentes pasaron la evaluación en el período 2011.	N° total docentes aprobaron pruebas 2011 Total de Docentes	%	Anual	86,67% en el 2011	Informe emitido por la Dirección Provincial de Educación de Chimborazo.	La gran mayoría aprobó con éxito la evaluación, demostrando con esto el grado de preparación de todas las cátedras que imparten a sus alumnos.	Posee una brecha de 13,33 %

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA: 24/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA: 29/06/2013

COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

FICHA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

FIG
6/6

Objetivo: Presentar en forma dinámica e ilustrativa la necesidad de contar con indicadores de gestión dentro del Colegio.

TABLA N° 35

Ficha de Indicadores de Gestión

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN								
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDÁR	FUENTE DE INFORMACIÓN	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Eficiencia apalancamiento externo	Determinar el número de estudiantes que aprobaron las pruebas de la Dirección Provincial de Educación	N° total de estudiantes que aprobaron pruebas la Dirección Provincial de Educación	%	Anual	85% en el 2011	Informe emitido por la Dirección Provincial de Educación	La mayoría de alumnos aprobaron las pruebas la Dirección Provincial de Educación debido a las constantes capacitaciones y seminarios dictados por parte de las autoridades de la institución.	Posee una brecha de 15%
		Total estudiantes 6to curso						

ELABORADO POR: M.R.Q.C.	FECHA:24/06/2013
REVISADO POR: V.M.L.I.	FECHA:29/06/2013

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En el Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” no se han efectuado Auditorías de Gestión, lo cual ha ocasionado que el rectorado no cuente con parámetros que evalúen la gestión en el período 2011.

- La Institución no cuenta con indicadores de gestión lo cual no le permite tener una idea holística de cómo se van utilizando los recursos de la misma, el no tener un conocimiento exacto sobre dicho tema, ocasiona el incumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la planificación.

- El Rector no planificó los seminarios o simposios de capacitación para el año 2011, por lo que no se les ha permitido actualizar sus conocimientos a los docentes del Colegio y así poder obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de sus enseñanzas, y a su vez aleja a la Institución educativa del cumplimiento de la estrategia planteada y por ende al logro de sus objetivos Institucionales.

- El Inspector General de la Institución, no elaboró las normas propias del Código de Ética para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades Institucionales.

- En la Institución no se ha implantado un manual que sirva de guía para el personal docente y administrativo que les dé a conocer cuáles serán las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo.

Recomendaciones

- Al Rector se le recomienda que acoja todas nuestras observaciones, las mismas que hemos dado a conocer con pertinencia a la Administración, a fin de que se mitiguen todos esos puntos críticos y todas las deficiencias que puedan afectar negativamente a la Institución.

- Al Rector se le sugiere que ponga en práctica los indicadores que hemos realizado en función de las actividades y procesos principales que se ejecutan en el Colegio para que le permitan contar con parámetros de eficiencia, eficacia, ética y calidad.

- El Rector conjuntamente con el Inspector General deberán formular al Ministerio de Finanzas que se incluya en el presupuesto del año 2012 una partida presupuestaria que justifique el gasto necesario para realizar capacitaciones al personal de la Institución.

- El Rector, conjuntamente con el Inspector General deberá formular y a la vez emitir las normas, principios y valores éticos que permitan contribuir al buen uso de los recursos públicos.

- El Rector dispondrá al Inspector General que perfeccione la elaboración del manual de funciones para que no exista un retraso e inoperatividad en los procesos de la Institución.

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación sobre **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “SAN JUAN” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2011.”**, es muy importante puesto que permite evaluar la gestión de la Administración y de los procedimientos implantados en la Institución.

La Auditoría de Gestión realizada facilita la toma de decisiones de la administración, a través de la identificación de puntos críticos que puedan estar afectando a la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la Institución.

En ésta investigación se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos; como la observación, la elaboración de encuestas, entrevistas, cuestionarios así como también la revisión documental necesaria para el correspondiente análisis.

La propuesta consta de cuatro capítulos, el primer capítulo está enfocado tanto al problema como a los objetivos, el segundo capítulo contiene la fundamentación teórica y las hipótesis planteadas para la Investigación, en el tercer capítulo se encuentran, el marco metodológico y la verificación de hipótesis, y por último el cuarto capítulo refleja la propuesta en sí, con los indicadores de gestión e identificación de puntos críticos para culminar con sus conclusiones y recomendaciones.

Como resultado de esta investigación se ha determinado que la gestión administrativa del Colegio Técnico Agropecuario “San Juan” tiene muchas debilidades puesto que se deben tomar en cuenta las capacitaciones y actualizaciones de los maestros y de los mismos administrativos, además de que tanto los códigos de conducta como el reglamento interno deben tener una buena fundamentación en base a la Ley de Educación, sobre todo porque cada día la educación va avanzando en varios aspectos y por ello se tienen que cumplir muchos retos

Es necesario que se realicen evaluaciones de gestión por lo menos una vez al año, para que de esa manera en la Institución día a día se pueda ir mejorando, y se puedan cubrir las necesidades educativas de los estudiantes.

SUMMARY

The present research on "MANAGEMENT AUDIT TO THE AGRICULTURAL TECHNICAL HIGHSCHOOL "SAN JUAN" IN THE PROVINCE OF CHIMBORAZO, PERIOD 2011". It is very important since it allows to evaluate the management of the Administration and the procedures implemented in the Institution.

The Audit provides management made decisions of the administration, through the identification of critical points that may be affecting the efficiency and effectiveness in the use of resources of the Institution.

For this research we have used methods, techniques and instruments; such as observation, the developed of surveys, interviews, questionnaires and documentary review also necessary for appropriate analysis.

The proposal consists of four chapters, the first chapter focused both the problem and the objectives, the second chapter provides the theoretical foundation and the hypotheses for Research, in the third chapter are found, the methodological framework and hypothesis testing, and finally the fourth chapter reflects the proposal itself, with management indicators and identification of critical points to finish with its conclusions and recommendations.

As a result of this research has determined that the administration of the Agricultural Technical School "San Juan" has many weaknesses since it must take into account the training and update from teachers and administration thereof, and that both codes conduct and internal regulations should have a good foundation based on the Education Act, especially as each day progresses education in several respects and therefore have to meet many challenges

It is necessary to conduct management evaluations at least once a year, so that in this way the Institution every day can get better, and it can meet the educational needs of students.

BIBLIOGRAFÍA.

- ADAM, Adam Alfredo, La fiscalización en México, Segunda Edición, México 1996.
- ÁVILA MACEDO. Juan José; ECONOMÍA, Umbral editorial, S.A. de C.V, 2003.
- BLANCO LUNA, Yanel. Auditoría integral: normas y procedimientos, segunda edición, Ecoe ediciones, Bogotá, 2012
- ESPARZA Fernando, Manual de Auditoría de Gestión
- ESTUPIÑAN -GAITÁN, Rodrigo; Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera, 2ª edición, ECOE ediciones, 2004
- FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel. SÁNCHEZ. José C.; Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación, Ediciones Díaz de Santos. S.A., 1997.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel. SÁNCHEZ. José C.; Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación, Ediciones Díaz de Santos. S.A., 1997.
- GRECO. Orlando; Diccionario de ECONOMÍA, 3ª edición, Valleta ediciones., 2006.
- MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Edit. Luz de América, 2 ed., Ecuador, 2001.
- MALDONADO. E. Milton. K., Auditoría de Gestión cuarta edición, editora Producciones Digitales Abya –Yala.
- MEIGS, Walter B., y otros, Principios de Auditoría, Editorial Diana, Segunda Edición, México 1983.
- MERLI. Giorgio.; La Gestión Eficaz, ediciones Días de Santos S.A, 1997.

- NIETO SALINAS. Andrés; Profesores de Enseñanza Secundaria. Administración de Empresas, primera edición, editorial Mad. SL., 2004.
- ORTIZ DE CUECHA, Rosalba; ORTIZ B, Armando; ORTIZ B, Luis Eduardo; ORTIZ B, José Joaquín, Auditoría integral con enfoque al control de gestión: Administrativo y Financiero, segunda edición, ediciones INTERFINCO, Bogotá, 2000.
- PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, Colegio San Juan
- RAY - WHITTINGTON, Kurt - Pany; Auditoría, Un Enfoque Integral, McGraw – Hill, 12 ed., 2009
- SÁNCHEZ CURIEL. Gabriel; Auditoría de Estados Financiero. Práctica moderna integral, segunda edición, PEARSON EDUCACIÓN, 2006.

LINCOGRAFÍA.

- <http://Diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoría%20de%20gestion.pdf>
- http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/133456789/747/2/CAPÍTULO_I.pdf
- <http://www.eco.unlpam.edu.ar/objetos/materias/contador-publico/4-año/control interno-y-auditoria/aportes-teóricos/riesgo%20de%20Auditoria.pdf>
- <http://www.monografías.com/trabajos43/bases-de-auditoría/bases-de auditoría2.shtml>
- <http://www.slideshare.net/sergioigg/riesgos-de-auditoria>
- <http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/auditoriaintegral.htm>
- [http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf)
- <http://fcea.unicauca.edu.co/old/procedimientosanaliticos.htm>
- <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse130.html>
- <http://nics-niif-nias.blogspot.com>
- http://www.asezac.gob.mx/pages/transparencia/fracc_i/ManualGeneraldeAuditoria.pdf
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/4/Capítulo%20%23%203.doc>
- <http://www.gerencie.com/marcas-de-auditoria.html>
- http://www.istebp.edu.pe/manualesconta/auditoria%20financiera/Leccion4_AuditoriaFinanciera.pdf
- <http://www.slideshare.net/guillermo6006/indicadoresgestion>
- <http://www.tablerodecomando/clases-de-indicadores-de-gestion>

ANEXOS

ANEXO N° 1

**ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTE DEL
COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "SAN JUAN"**

1.- ¿La Institución tiene bien definidos: la misión, visión y objetivos?

SI NO

2.- ¿A su criterio, el reglamento Interno se encuentra bien estructurado?

SI NO

3.- ¿Tiene Ud. un claro conocimiento del Reglamento Interno?

SI NO

4.- ¿Existen políticas Institucionales estipuladas de forma escrita?

SI NO

5.- ¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?

SI NO

6.- ¿Existen planes de acción que contribuyan con el mejoramiento continuo de la Institución?

SI NO

7.- ¿El método de contratación del personal es adecuado de acuerdo a lo que estipula la Ley?

SI NO

8.- ¿Se encuentra Ud. realizando las tareas para las que fue contratado?

SI NO

9.- ¿La capacitación al personal que labora en la Institución es permanente?

SI NO

10.- ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

SI NO

ANEXO N° 2

**ENCUESTA A LOS ESTUDIANTES DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO
SAN JUAN**

1.- ¿Los maestros poseen un conocimiento claro sobre las materias que imparten a sus alumnos?

TODOS ALGUNOS NADIE

2.- ¿Mantienen una buena relación con sus alumnos?

TODOS ALGUNOS NADIE

3.- ¿Los maestros cumplen con sus horarios de clase y son puntuales?

TODOS ALGUNOS NADIE

4.- ¿Al inicio de clases los maestros han dado a conocer su plan de estudio?

TODOS ALGUNOS NADIE

5.- ¿Fuera de clases, se muestran amables y dispuestos a aclarar cualquier duda o inquietud que muestran sus alumnos?

TODOS ALGUNOS NADIE

6.- ¿Promueven la participación de los alumnos?

TODOS ALGUNOS NADIE

7.- ¿Propician en los estudiantes el intercambio de ideas y el trabajo en equipo?

TODOS ALGUNOS NADIE

8.- ¿Promueven el conocimiento y el respeto de los estudiantes para con los valores patrios y las raíces culturales?

TODOS ALGUNOS NADIE

9.- ¿Incentivan el sentido de cooperación y solidaridad entre los compañeros y la comunidad en general?

TODOS ALGUNOS NADIE

10.- ¿Fomentan los valores como parte primordial de la educación?

TODOS ALGUNOS NADIE

ANEXO N° 3

ENTREVISTA APLICADA A LOS SERVIDORES DE LA INSTITUCIÓN

- A.** ¿Se realizan reuniones continuas con todo el personal de la institución para designar las tareas, control y desarrollo de las actividades?
- B.** ¿Se lleva un control estadístico de las actividades desempeñadas por cada uno de los funcionarios?
- C.** ¿Existen normas y procedimientos descritos en un manual para las actividades ordinarias de esta institución?
- D.** ¿Se realiza sin contra tiempo la comunicación entre las áreas que intervienen en las actividades de trabajo y de gestión?
- E.** ¿Existen y son utilizados por el personal de la institución manuales de funciones y procedimientos referentes al manejo de los equipos?
- F.** ¿Se realizan mantenimientos periódicos a los equipos?
- G.** ¿Son utilizadas normas de acceso a los equipos así como el de realizar respaldo a la información?
- H.** ¿Se exige en esta institución un perfil idóneo para cumplir cabalmente con las funciones y/o actividades designadas?
- I.** ¿La capacitación del personal se ajusta a las metas y necesidades de la institución?
- J.** ¿Se le otorga reconocimientos e incentivos periódicos al personal que labora en esta institución?

ANEXO N° 4

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

