



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE: LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**“Auditoría de gestión a la fundación CEREPSI centro de recuperación psicopedagógico de la ciudad de Guayaquil, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010”**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

**AUTOR:** Hablich Velásquez, Johanna Mariuxi

**DIRECTOR:** Silva Silva, Hugo José, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

AÑO 2013

## CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Hugo José Silva Silva.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

### C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado "Auditoría de gestión a la fundación CEREPSI centro de recuperación psicopedagógico de la ciudad de Guayaquil, del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010" realizado por la profesional en formación: Hablich Velásquez Johanna Mariuxi, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, julio de 2013

f.....

## DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo HABLICH VELASQUEZ JOHANNA MARIUXI declaro ser autora del presente trabajo y eximio expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....  
Autor: Hablich Velásquez Johanna Mariuxi  
Cédula: 091613991-8

## DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mí amado esposo y a mis hijos Jeremi y Anne los cuales son mi inspiración para el logro de mis metas profesionales.

*Johanna Mariuxi Hablich Velásquez*

## AGRADECIMIENTO

A La Universidad Técnica Particular de Loja, a sus directivos y docentes, que con su respaldo, estímulo y asesoramiento científico, me brindaron la oportunidad de seguir creciendo intelectual y profesionalmente.

Johanna Mariuxi Hablich Velásquez

## Contenido

CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	5
1.1 Descripción de la institución .....	6
1.2 Organigrama de Fundación CEREPSI.....	8
1.3 Base legal .....	9
1.4 Organización Funcional.....	10
1.4.1 Manual de funciones.....	11
1.5 Misión .....	12
1.6 Visión.....	13
1.7 Valores .....	13
1.8 Objetivos .....	13
1.8.1 Objetivo general.....	13
1.8.2 Objetivo específico.....	14
1.8.3 Objetivos estratégicos. ....	14
1.9 Entidades que regulan la Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica .....	14
1.9.1 Sri (servicios de rentas internas).....	14
1.9.2 IESS (Instituto ecuatoriano de seguridad social). ....	14
1.9.3 MIES (Ministerio de inclusión económica y social). ....	14
1.10 Situación actual de la fundación CEREPSI.....	15
CAPITULO II .....	16
MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	16
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Los controles de la gestión .....	19

2.3	Elementos esenciales de la gestión .....	20
2.4	Planeación estratégica .....	21
2.5	Definición .....	22
2.6	Propósitos.....	22
2.6.1	Evaluación del desempeño.....	22
2.6.2	Identificación de las oportunidades de mejorar. ....	23
2.6.3	Objetivos de la auditoría de gestión. ....	23
2.7	Alcance.....	23
2.8	Enfoque.....	24
2.8.1	Riesgos de Auditoría de Gestión. ....	25
2.9	Proceso de la auditoría de gestión .....	25
2.9.1	Fase I. Conocimiento preliminar. ....	25
2.9.2	Fase II. Planificación.....	27
2.9.3	Fase III. Ejecución.....	29
2.9.4	Fase IV. Comunicación de Resultados.....	30
2.9.5	Fase V. Seguimiento.....	31
2.10	Indicadores para la Auditoría de Gestión.....	32
2.10.1	Definición. ....	32
2.10.2	Objetivo de la auditoría de gestión. ....	33
2.10.3	Características: .....	33
2.10.4	Parámetros de los indicadores de gestión. ....	34
2.10.5	Clasificación de los indicadores de gestión.....	35
2.11	Técnicas de auditoría.....	37
2.11.1	Estudio general.....	37
2.11.2	Análisis. ....	38
2.11.3	Inspección.....	38
2.11.4	Confirmación. ....	39
2.11.5	Investigación. ....	39
2.11.6	Declaración.....	39
2.11.7	Certificación.....	40
2.11.8	Observación. ....	40
2.11.9	Calculo. ....	40
2.11.10	Marcas de auditoría.....	40

2.11.11	Papeles de trabajo.....	41
2.12	Control interno.....	43
2.12.1	Definición. ....	43
2.12.2	Importancia. ....	43
2.12.3	Objetivos de control interno. ....	44
2.12.4	Componentes de control interno. ....	44
2.12.5	Elementos y principios básicos de control interno. ....	47
2.12.6	Clasificación del control interno.....	48
2.12.7	Misión del manual de control interno.....	48
2.12.8	Visión del manual de control interno. ....	48
2.12.9	Organigrama de un manual de control interno. ....	49
2.12.10	Reglamento del control interno. ....	49
2.12.11	Competencia profesional.....	49
2.13	Indicadores del control de gestión interno.....	50
2.13.1	Definición. ....	50
2.14	Utilidad de los indicadores .....	50
2.14.1	Patrones para especificación de los indicadores. ....	51
2.14.2	Características y atributos de los indicadores. ....	51
2.14.3	Tipos o clasificación de los indicadores.....	53
2.14.4	Fuentes de información. ....	54
2.14.5	Sistema de indicadores. ....	54
2.14.6	Metodologías generales para establecer indicadores. ....	55
2.14.7	Claves de éxito y lecciones aprendidas en los procesos de formulación de indicadores. ....	56
CAPÍTULO III	.....	57
APLICACIÓN PRÁCTICA	.....	57
<b>3.1</b>	<b>Conocimiento Preliminar</b> .....	58
<b>3.1.3</b>	<b>Informe de visita previa a la entidad.</b> .....	60
Base legal de creación y funcionamiento	.....	60
Visión:	.....	60
Misión:	.....	60
Funcionarios	.....	60
Servicios que ofrece la institución:	.....	61

<b>3.1.4 Memorándum de planificación.</b> .....	63
Alcance y objetivos de la auditoría .....	63
Conocimiento de la entidad y su naturaleza jurídica. ....	63
Principales actividades .....	66
Fuentes de financiamiento .....	66
EVALUACIÓN PRELIMINAR.....	67
Análisis FODA de CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico.....	70
3.2.1. Planificación. ....	71
Fichas técnicas de indicadores PT2.....	73
Resultado del examen .....	97
<b>Resultados generales de la auditoría de gestión.</b> .....	97
Conclusiones Generales .....	101
Recomendaciones Generales .....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS .....	103

## RESUMEN EJECUTIVO

**Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica** es una institución sin fines de lucro regida bajo los parámetros de la asociación Americana de deficiencia mental. Su visión es ser una institución sólida en Rehabilitación Educativa y laboral con enfoque inclusivo.

Su misión es ofrecer educación a niños, niñas y jóvenes con discapacidad Intelectual con la finalidad de incluirlos en el entorno familiar y a la comunidad.

La auditoría realizada a CEREPSI ofrece una visión sistemática y estratégica de la situación del establecimiento con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y calidad.

La auditoría incluye: visita al director, orden trabajo, informe de notificación, memorándum de planificación, evaluación de control interno, análisis FODA, programa de auditoría y papeles de trabajo.

En el informe final se describen los hallazgos encontrados en todo el proceso de la auditoría con conclusiones y recomendaciones.

Las recomendaciones generales apuntan a tres áreas: 1) administrativa: poseer personal idóneo, 2) pedagógica: las capacitaciones a docentes y padres de familia sean monitoreadas y evaluadas y 3) infraestructura: equipamiento de aulas y modernización de equipos de audiometría.

**PALABRAS CLAVES:** discapacidad Intelectual, auditoría, eficiencia, eficacia, calidad, control interno, hallazgos

## **ABSTRACT**

Foundation "CEREPSI" Psychology Recovery Center is a nonprofit institution governed under the parameters of the American Association of Mental Deficiency.

Its vision is to be a solid institution Education Rehabilitation and labor inclusive approach.

Its mission is to provide education to children and young people with intellectual disabilities in order to include them in the family environment and the community.

The audit performed CEREPSI provides a systematic and strategic facility situation in order to determine their efficiency, effectiveness and quality.

The audit includes: visit to the principal, working order, notification report, memorandum, planning, internal control assessment, SWOT analysis, audit program and working papers.

The final report describes the findings in the entire audit process with conclusions and recommendations.

General recommendations suggest three areas: 1) Administrative: own qualified personnel, 2) pedagogical: the training for teachers and parents to be monitored and evaluated, and 3) infrastructure: classrooms and upgrading equipment audiometric equipment.

**KEY WORDS:** Intellectual disability, auditing, efficiency, effectiveness, quality, internal control, findings

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en un análisis técnico respecto a los fundamentos básicos de control a una gestión que estructura la educación especial para niños, niñas y jóvenes con discapacidad intelectual, se realiza una auditoría de gestión a la fundación “CEREPSI” centro de recuperación psicopedagógico, institución creada legalmente mediante resolución No. 0043 de La Subsecretaría Regional del Ministerio de Inclusión Económica y Social el siete de abril del dos mil nueve en actividades de enseñanza especial de tipo académico para niños, niñas y jóvenes con discapacidad intelectual, la misma que permitirá obtener una visión sistemática y estratégica de la situación del establecimiento, permitiéndonos de esta manera examinar y evaluar las actividades realizadas por los funcionarios de la entidad, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y calidad.

El desarrollo de la tesis se encuentra estructurado por Capítulo 1 donde detallamos los antecedentes de la fundación “CEREPSI” centro de recuperación psicopedagógico describiendo un detalle general de la institución desde su constitución, visión estratégica, estructura organizacional, y manual de funciones del centro educativo especial. El capítulo 2, detallamos Marco Teórico de la Auditoría de Gestión, en las definiciones y conceptualizaciones de términos técnicos que ayudaron a entender de mejor manera la investigación y aplicación de la auditoría de gestión. El capítulo 3, Ejecución de la Auditoría de Gestión, se desarrolla la parte práctica del proyecto, que contiene cuatro fases; Conocimiento preliminar de la Institución, planificación, ejecución y seguimiento,

La finalización de este proyecto de tesis concluye con la elaboración de un informe de auditoría, donde se describe uno a uno los hallazgos encontrados en todo el proceso de la auditoría y las conclusiones y recomendaciones.

Esta auditoría comprende una revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como también a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos.

Este trabajo investigativo contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la institución, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la fundación realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y salvaguarda por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables.

Este trabajo de investigación se ha considerado como principios lo siguientes:

- Evaluación de los objetivos y planes organizacionales
- Comprobación de la correcta utilización de los recursos
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información

Además se ha considerado breves conceptos de la aplicación de herramientas de auditoría de gestión y de indicadores de gestión

El Objetivo de Prescribir el tratamiento a la gestión del servicio efectuado a la fundación es poder tener indicadores que nos permita medir y evaluar la eficiencia y la eficacia con relación al cumplimiento de los objetivos tomando como parámetros los indicadores de gestión.

El sustento técnico abarcado en este trabajo investigativo fortalece la factibilidad de la propuesta en busca de mejorar las condiciones del servicio, evitando así roles contraproducentes en los niveles de la educación como bien lo exponemos en la formulación de esta temática.

El Proyecto tiene como propuesta controlar el buen manejo administrativo en el desarrollo de la organización de la planificación y fundamentos para el aprendizaje de nivel educativo especiales para niños, niñas y jóvenes con discapacidad intelectual.

El proyecto reconoce que al introducirse un control de gestión de esta forma se producirán incentivos a la actividad educativa especial de tipo económica;

Por ejemplo obtener medidas de eficiencia de gestión en el manejo de los recursos en cuanto a su uso que este tiene que ser efectivo.

El Impacto social es el efecto del crecimiento y fortalecimiento de la fundación en la comunidad a la que desea servir.

La metodología aplicada para la investigación ha sido cuestionarios, encuestas, cédulas narrativas respecto al tema de investigación.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTE DE FUNDACIÓN “CEREPSI” CENTRO DE RECUPERACIÓN PSICOPEDAGÓGICA**

## **1.1 Descripción de la institución**

Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógica, fue creada en el año 1983 bajo el auspicio de la Fundación Eugenio Espejo en el sector de Mapasingue para dar atención a niños/as de escasos recursos económicos y brindar apoyo a 40 escuelas en psicodiagnósticos a niños/as con problemas de aprendizaje apoyado por el Banco Central del Ecuador e INNFA.

Con la cobertura de la misión luterana Noruega se inicia con atención en aulas con la dirección de su fundador Psicólogo Arturo Mora García, actualmente se dedica a desarrollar programas de diagnóstico psicopedagógico, terapia de lenguaje, terapia familiar y rehabilitación educativa y laboral con enfoque inclusivo, adicionalmente ofrece servicios en evaluación auditiva a través de su consulta externa.

Cuenta un equipo de 15 profesionales; psicólogas en rehabilitación, terapeuta de lenguaje, psiquiatra, licenciada en educación física, secretaria, contadora, pastor luterano, voluntarios. En la actualidad CEREPSI es una fundación especializada en educación especial regida bajo los parámetros de la asociación americana de deficiencia mental, cuenta con financiamiento a través del programa de becas del municipio, con el ministerio de educación y con ingresos propios a través de la matriculas, mensualidades, y servicios como los psicológicos evaluación de lenguaje y audiometría terapia familiar.

Cuentan con un personal calificado de 15 profesionales, tienen un promedio de 70 alumnos y brinda servicios de Audiometría a 155 pacientes externos.

Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógica desarrolla dos programas en su educación especial el primero corresponde al desarrollo de habilidades sociales que tiene que ver con el lenguaje, adaptación a las actividades de la vida diaria, autonomía y vida saludable; en este nivel están los niños de 7 a 18 años de edad. El segundo programa corresponde al entrenamiento laboral, aquí participan jóvenes y adultos comprendidos entre los 18 años a 40 años de edad; en este nivel se trabaja con el fin de lograr el desarrollo de habilidades manuales que permitan al estudiante ser productivo, se ha logrado incluir laboralmente a pocos estudiantes en empresas, pero la fundación prefiere en un futuro no tan lejano tener con ellos talleres protegidos, ya que las empresas no están preparadas para recibir a jóvenes con discapacidad intelectual.

También podemos decir que CEREPSI funciona en instalaciones arrendadas y estos es una debilidad para la fundación porque incurre en gastos de arrendamiento así también como la insuficiencia de material didáctico en la aulas primarias lo que dificulta el trabajo con los alumnos, pero parte de su oportunidades son los apoyos importantes de la misión luterana y

también contar con departamento especializado en educación especial además de su relación con instituciones como FEPADEN – CONADIS y los Convenios con Instituciones extranjeras.

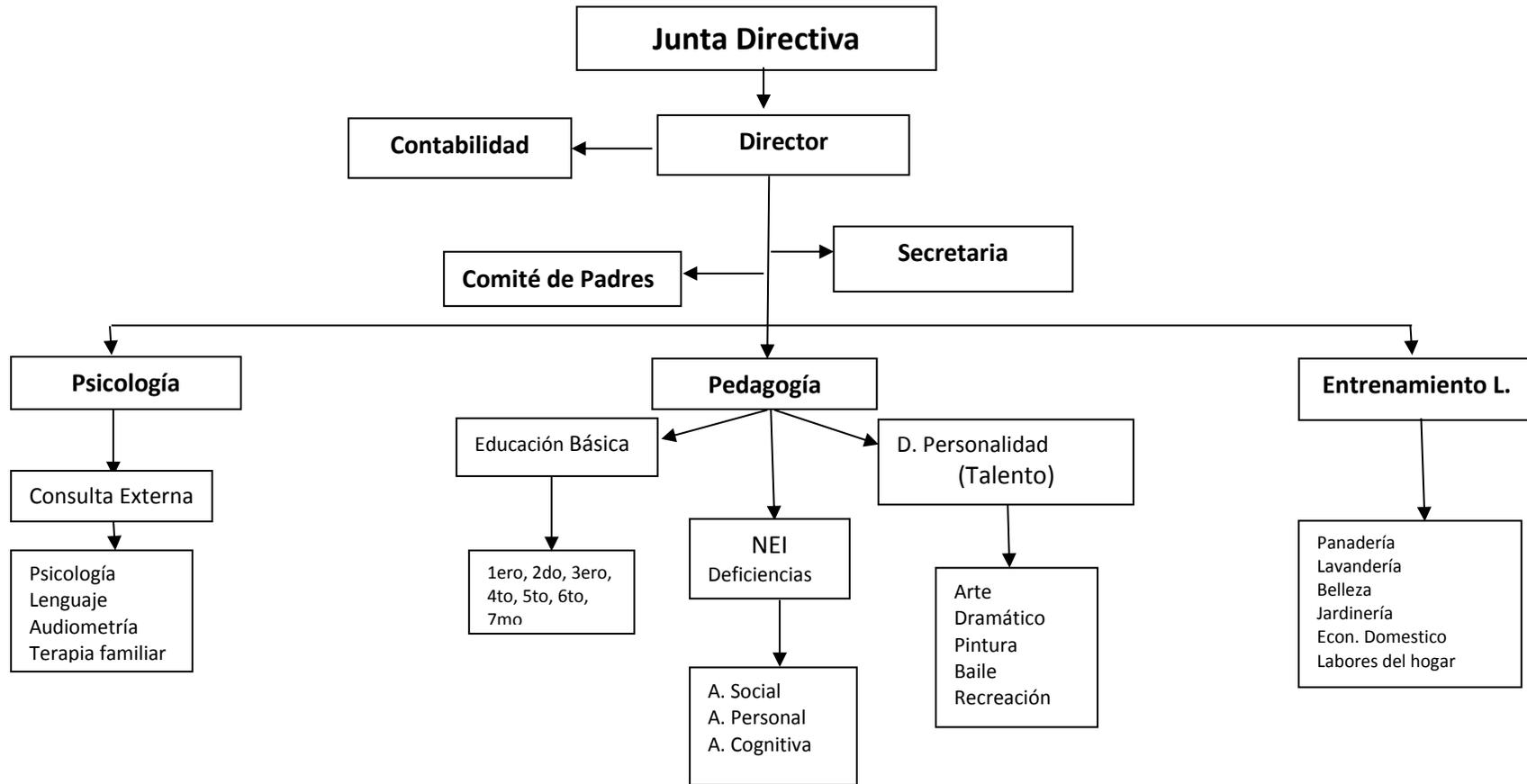
### **Naturaleza y domicilio de CEREPSI**

CEREPSI es una institución de servicio social, y de carácter particular, creado el el 6 de agosto de 1992, mediante acuerdo ministerial Nro. 0914 que inspirada en los principios de solidaridad, honestidad y empatía, ofrece una educación a niños, niñas y jóvenes con Discapacidad Intelectual de diferentes estratos socio económicos favoreciendo a los más necesitados con la finalidad de incluirlos en el entorno familiar y a la comunidad.

Actualmente, bajo la administración del psi. Arturo Mora García. CEREPSI está ubicada en Vacasgalindo 712 y Noguchi del cantón Guayaquil, provincia del Guayas.

## 1.2 Organigrama de Fundación CEREPSI

Grafico # 1



### **1.3 Base legal**

Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico es una organización de la sociedad civil, su razón social Fundación CEREPSI Centro De Recuperación Psicopedagógico con número de Ruc 0992119535001.

La Dirección Provincial de Educación Hispana del Guayas con oficio 22122 considerando que algunas instituciones de educación especial para retardo mental, problemas de audición y lenguaje de esta provincia estaban laborando desde 1980, sin el permiso legal de funcionamiento y considerando que: Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico ha cumplido con lo estipulado en el art. 175 del reglamento de la ley de educación vigente; autoriza el permiso legal de funcionamiento del centro Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico bajo la dirección del Lcdo. Arturo Mora G y la coordinación de la Ps. Clara Macías Ullón el 6 de agosto de 1992.

Con acuerdo Ministerial No\_ 030 de fecha 27 de octubre de 1999, la Subsecretaria de trabajo y Acción Social del litoral y Galápagos hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social, concedió personalidad jurídica a esta Organización.

Según informe No\_ 232-GJ\_PAG\_09, de fecha 27 de octubre de 1999, el abogado, Patricio Albán Guzmán, emite informe favorable y solicita a la señora Subsecretaria Regional del Ministerio de inclusión Económica y Social, conferir la Acreditación correspondiente a la Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico, una vez que la misma tiene todos los requisitos para la acreditación en concordancia con las normas de procedimiento para la acreditación y acuerdos No-0914, de fecha 27 de agosto de 2008 y emitidos por el Ministerio de Inclusión Económicas y Social.

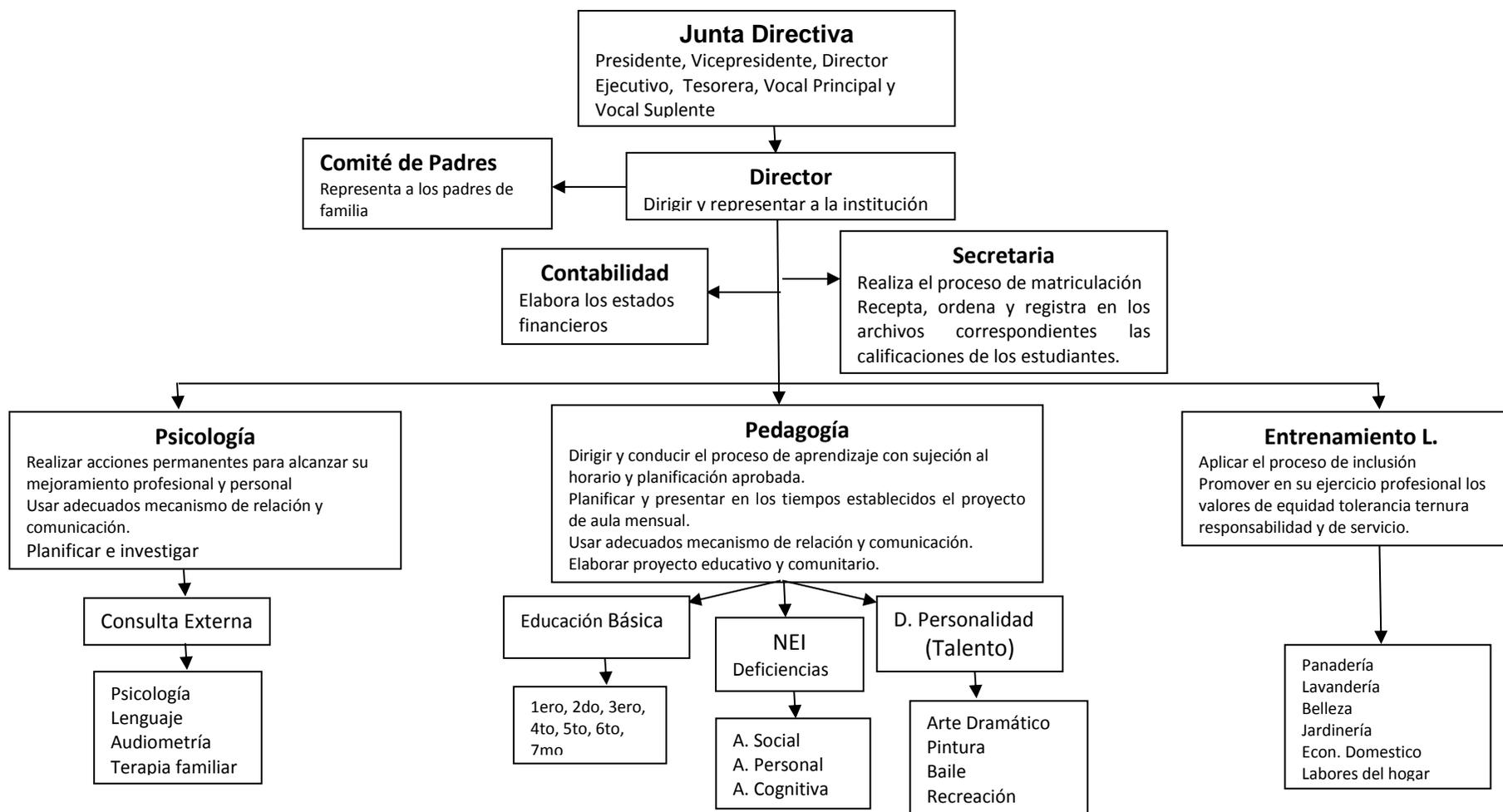
Por consiguiente se resuelve: ART1.- Conferir la acreditación a la Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico, con domicilio en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, para que en el desarrollo de sus actividades pueda recibir recursos públicos. Esta acreditación tendrá vigencia por el periodo de cuatro años, a partir de la presente fecha.

ART2.- Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico, acreditada, deberá presentar anualmente a esta Subsecretaria, informe de actividades, reportes financieros e informes de auditoría.

Art 3.- En general, la Organización se sujetará a lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo N. 982 de 25 de marzo de 2008, publicado en el Registro Oficial 311, de fecha 8 de abril del 2008, modificado en parte mediante Decreto Ejecutivo 1389 de 14 de Octubre del 2008 y a las disposiciones legales que se emitan al respecto.

## 1.4 Organización Funcional

Grafico # 2



### 1.4.1 Manual de funciones

#### Junta Directiva

Integrada por: presidente, vicepresidente, director ejecutivo, tesorera, vocal principal y vocal suplente.

#### Funciones:

- ✓ Conocer y aprobar el plan o agenda de trabajo y el respectivo presupuesto, que deberá presentar el rector al inicio del período académico.
- ✓ Operativizar las políticas de acción institucional.
- ✓ Conocer y aprobar los informes presentados por los directores de las correspondientes unidades académico-técnicas y por las comisiones por él designadas.
- ✓ Aprobar el plan y el cuadro de distribución de trabajo para cada año escolar.
- ✓ Encontrarse registrados en la subsecretaría del MIES

#### Director

Ps. Arturo Mora García

#### Funciones:

- ✓ Dirigir y representar a la institución.
- ✓ Contratar el personal docente y empleados respectivos.
- ✓ Presentar al Consejo Directivo el plan de trabajo con el correspondiente presupuesto.
- ✓ Informar a la Asamblea General de su gestión al finalizar el correspondiente periodo académico.
- ✓ Nombrar a los directores de las correspondientes unidades
- ✓ académico-técnicas.

#### Secretaria

Sra. Mayuri Benítez

#### Funciones:

- ✓ Realizar el proceso de matrícula
- ✓ Receptar, ordenar y registrar en los archivos correspondientes, las calificaciones de los estudiantes.
- ✓ Certificar documentos.
- ✓ Conservar ordenadamente el archivo tanto manual como en la computadora.
- ✓ Manejar eficientemente el programa contable académico.
- ✓ Desempeñar otras funciones que le asignen el director, y demás autoridades del establecimiento.

Docentes

Funciones:

- ✓ Asistir puntualmente a las clases asignadas según distribución de trabajo y a las convocatorias hechas por autoridad competente.
- ✓ Dirigir y conducir el proceso de aprendizaje con sujeción al horario y planificación aprobados por los organismos respectivos del establecimiento.
- ✓ Constituirse en ejemplo de probidad, disciplina y trabajo.
- ✓ Responsabilizarse ante las autoridades del plantel y padres de familia por el desarrollo de buenas costumbres de los alumnos.
- ✓ Realizar acciones permanentes para alcanzar su mejoramiento personal y profesional.
- ✓ Planificar y presentar en los tiempos establecidos el proyecto de aula mensual.
- ✓ Usar adecuados mecanismos de relación y comunicación, de modo que se respete la dignidad, libertad e integridad personal de los alumnos(as).
- ✓ Responsabilizarse del control a los estudiantes del mantenimiento del orden, disciplina y aseo del plantel.
- ✓ Participar obligatoriamente en las sesiones y jornadas de trabajo de las juntas de área, juntas de curso y cumplimiento con las comisiones especiales designadas por los organismos y autoridades del plantel.
- ✓ Atender e informar a los padres de familia sobre los asuntos relacionados con sus labores, en forma cordial y oportuna.
- ✓ Elaborar proyectos educativos y comunitarios
- ✓ Aplicar el proceso de inclusión
- ✓ Promover en su ejercicio profesional los valores de equidad, tolerancia, ternura, responsabilidad y de servicio
- ✓ Planificar e investigar
- ✓ Apertura al aprendizaje

### **1.5 Misión**

Fundación CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico, Institución sin fines de lucro que ofrece educación a niños, niñas y jóvenes con Discapacidad Intelectual de diferentes estratos socio-económicos favoreciendo a los más necesitados con la finalidad de incluirlos en el entorno familiar y a la comunidad.

Mediante un equipo multidisciplinario desarrolla programas de Diagnóstico Psicopedagógico, Terapia de Lenguaje, Terapia familiar y Rehabilitación Educativa y Laboral

con enfoque inclusivo, adicionalmente ofrece servicios en Evaluación Auditiva a través de su consulta externa. Su sostenimiento lo hace a través de convenios locales, subsidios gubernamentales y la venta de servicios.

### **1.6 Visión**

Somos una institución sólida en Rehabilitación Educativa y laboral con enfoque inclusivo, con un personal profesional de 1er nivel y un convenio internacional a largo plazo.

### **1.7 Valores**

Fundación CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico se determina por los criterios de enfoque de inclusión para evitar que las diferencias de cualquier tipo reconviertan en desigualdades sociales entre los actores de la comunidad educativa, en especial con nuestros alumnos.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones y tratar que nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y cumplimiento del deber en todos los sentidos.

Gratitud: Dar la atención a las personas sin pensar en pagar el beneficio recibido, sino en devolver nuestro afecto. Reconocer en los demás el esfuerzo por servir y acostumbrarnos a dar las gracias. Tener pequeños detalles de atención con todas las personas.

Empatía: Recuperar el interés de las personas y comprender los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.

Solidaridad: Procurar el bienestar de los demás, participando en iniciativas que nos impulsen a servirles.

Honestidad: Actuar justamente en las actividades psicopedagógicas y en las opiniones que damos en beneficio de los alumnos, padres y compañeros de trabajo.

Inclusivo: Valorar de igual manera a todos los alumnos (as) y eliminar las barreras existentes para el aprendizaje y la participación.

Ecológica: Darnos el tiempo necesario para reflexionar seriamente en la importancia de vivir este valor para despertar en nosotros una conciencia ecológica.

### **1.8 Objetivos**

#### **1.8.1 Objetivo general.**

Propiciar el aprendizaje en los estudiantes con necesidades educativas especiales con discapacidad intelectual mediante recursos humanos, técnicos y pedagógicos para lograr la inclusión y la integración al medio que lo rodea.

### **1.8.2 Objetivo específico.**

Desarrollar habilidades y destrezas ocupacionales de jóvenes y adultos, que le permitan integrarse en la vida social y laboral.

### **1.8.3 Objetivos estratégicos.**

- Capacitar al 90% al personal docente del CEREPSI durante el periodo 2010-2011
- Impartir 2 charlas en 80% de padres de familia durante el periodo 2010-2011
- Incrementar en un 30% el número de aulas durante el periodo lectivo 2010 – 2011
- Incluir un 15% de los estudiantes en el circuito de educación regular durante el periodo lectivo 2010 – 2011
- Impartir refuerzo técnico pedagógico al 90% de los estudiantes incluidos durante el periodo lectivo 2010 – 2011

## **1.9 Entidades que regulan la fundación “CEREPSI” centro de recuperación psicopedagógica**

### **1.9.1 Sri (servicios de rentas internas).**

Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica tiene las siguientes obligaciones tributarias:

Anexo de compras y retenciones en la fuentes por otros conceptos

Anexo relación dependencia

Declaración de impuesto a la renta sociedades

Declaración de retenciones a la fuente

Declaración mensual del IVA

### **1.9.2 IESS (Instituto ecuatoriano de seguridad social).**

Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica realiza pagos de aportaciones que le corresponde como empleador.

### **1.9.3 MIES (Ministerio de inclusión económica y social).**

Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica presentó a la subsecretaria de trabajo y acción social del litoral y Galápagos hoy Ministerio de inclusión económica y social la solicitud N° 616 de fecha 19 de marzo de 2009, para obtener la acreditación que le permita en el desarrollo de sus actividades recibir recursos públicos por intermedio de esta cartera de Estado.

Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica por haber recibido la acreditación solicitada deberá presentar anualmente a esta subsecretaría informe de actividades, reportes financieros e informes de auditoría.

### **1.10 Situación actual de la fundación CEREPSI**

En la actualidad Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica es una fundación especializada en educación especial regida bajo los parámetros de la asociación americana de deficiencia mental, cuenta con financiamiento a través del programa de becas del municipio, con el ministerio de educación y con ingresos propios a través de la matriculas, mensualidades, y servicios como los psicológicos evaluación de lenguaje y audiometría terapia familiar.

Cuentan con un personal calificado de 15 profesionales, tienen un promedio de 70 alumnos y brinda servicios de Audiometría a 155 pacientes externos.

Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica desarrolla dos programas en su educación especial el primero corresponde al desarrollo de habilidades sociales que tiene que ver con el lenguaje, adaptación a las actividades de la vida diaria, autonomía y vida saludable; en este nivel están los niños de 7 a 18 años de edad. El segundo programa corresponde al entrenamiento laboral, aquí participan jóvenes y adultos comprendidos entre los 18 años a 40 años de edad; en este nivel se trabaja con el fin de lograr el desarrollo de habilidades manuales que permitan al estudiante ser productivo, se ha logrado incluir laboralmente a pocos estudiantes en empresas, pero la fundación prefiere en un futuro no tan lejano tener con ellos talleres protegidos , ya que las empresas no están preparadas para recibir a jóvenes con discapacidad intelectual.

También podemos decir que Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógica funciona en instalaciones arrendadas y estos es una debilidad para la fundación porque incurre en gastos de arrendamiento así también como la insuficiencia de material didáctico en la aulas primarias lo que dificulta el trabajo con los alumnos, pero parte de su oportunidades son los apoyos importantes de la misión luterana y también contar con departamento especializado en educación especial además de su relación con instituciones como FEPADEN – CONADIS y los Convenios con Instituciones extranjeras.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

## 2.1 Antecedentes

Hasta mediados de la década de los noventa, la auditoría es reconocida como una técnica disciplinada y se abre camino en varios temas o áreas adicionales a la revisión de los estados financieros.<sup>1</sup>

La redefinición de los procesos de auditoría es una respuesta a las necesidades y expectativas crecientes actuales y futuras de usuarios de los estados financieros.

El proceso de globalización, entre otros, ha generado la necesidad de cambio de la auditoría tradicional de estados financieros, de manera de dejar de ser un commodity para pasar a cuantificar los riesgos del negocio que afectan los estados financieros, agregando valor a los entes auditados.

Un entorno empresarial de cambio continuo y con negocios cada vez más complejos e internacionalizados, genera un campo propicio para el desarrollo de servicios profesionales integrados con valor agregado.

Estos servicios profesionales están centrados en el conocimiento del negocio del ente, es decir en la revisión de la estrategia del ente, sus operaciones, sistemas de información y de medición del desempeño del negocio identificando los riesgos claves que el ente está enfrentando, para prevenir sus efectos sobre los estados financieros.

La auditoría en la administración pública ha crecido en importancia a partir de que la administración eficiente y efectiva de las finanzas públicas es fundamental para un buen gobierno.

La auditoría integral es un modelo cuyos objetivos básicamente incluyen la contribución al uso eficiente y activo de los fondos públicos, el desarrollo de las prácticas de la administración, la ejecución ordenada de las actividades administrativas y la comunicación de información a las autoridades oficiales y al público mediante una generación de informes objetivos y oportunidades.

A medida que el reconocimiento y el desarrollo de la auditoría se ha evidenciado, ésta ha tomado diferentes adjetivos calificativos para reconocerla por su orientación o especialización.

Términos como auditoría de valor por dinero, auditoría operacional, auditoría del rendimiento, auditoría de la eficiencia, auditoría administrativa, auditoría de gestión,

---

<sup>1</sup> Ricardo Melini (2005). *Enfoques en la auditoría de estados contables. De la auditoría tradicional a la auditoría integral, servicios de seguridad razonables.* Universidad Nacional del Litoral; Santa Fe, Argentina

auditoría integral, entre muchos otros, son términos que en diferentes países del mundo se aplican bajo el criterio de la auditoría de la eficiencia, economía y eficacia o auditoría de las tres “E”

No obstante, en estos días vuelve a discutirse cuál es el rol de la auditoría Externa como consecuencia de la resonante bancarrota de la empresa norteamericana Enron. Se vuelve a desandar el camino transitado por esta profesión desde sus orígenes, ya que algunos interpretan la tarea del auditor válida solamente si éste descubre algún tipo de fraude en las cuentas de la sociedad que es objeto de la auditoría. Más aún, para algunos el valor de la auditoría se desprecia tanto cuando se la considera un commodity, y su costo debe rebajarse en una compulsión de cotizaciones, poniendo en peligro la calidad del trabajo en aras a una mal entendida competencia entre firmas de auditoría. Y es así como en parte para compensar la pérdida de ingresos originadas en la auditoría de Estados contables, categorizada como un producto estándar, surgen trabajos de consultoría adicionales que intentan identificarse con la Auditoría Integral en el sector público, de manera que el auditor externo debería estar en condiciones no sólo de certificar la veracidad de la información, sino para hacer valoraciones o pronósticos sobre el riesgo de un modelo de negocio, o para descubrir fraudes, para reconducción un negocio mal administrado, o una estrategia de negocio inviable.

Una buena auditoría sólo refleja a posteriori las consecuencias de esas situaciones. Y esto debe ser así para que se cumpla con la condición indispensable para el ejercicio de la auditoría: La independencia del auditor del ente sujeto a la auditoría. Esa independencia está fundada en la multiplicidad de clientes a los que debe servir, potenciales inversores y analistas, acreedores, entidades financieras, para organismos recaudadores y reguladores, para registros públicos y mercados de valores, entre otros.

La auditoría contribuye en su función social en forma efectiva, puesto que:

- Reduce el costo del capital y mejora la liquidez de las empresas
- Promueve honestidad en los Mercados de Valores, mediante el incremento de la veracidad de la información para los usuarios
- Ofrece un tremendo potencial para adicionar valor a los usuarios a través de abarcar nuevos tipos de información
- Es hoy el servicio clave por el cual la profesión se distingue a sí misma como independiente y objetiva
- Provee un acceso irrestricto a todas las facetas de las actividades de la organización
- Es relativamente estable y redituable

- Está protegida legalmente como un servicio exclusivo que sólo pueden desarrollar contadores públicos matriculados.
- Las principales críticas al desarrollo actual de los servicios de auditoría tradicional, radican en la no-satisfacción de las necesidades de los clientes es especial en las expectativas insatisfechas referidas a:
  - La detección de fraude en la información financiera presentada y en otros actos ilegales realizados dentro de la empresa o en complicidad con sus directivos o empleados.
  - El tratamiento de las crisis financieras y la cuestión relativa a la empresa en marcha, en cuanto a la falta de comunicación previa por parte del auditor en su informe.
  - El tratamiento de los riesgos del negocio, incertidumbres y estimaciones.
- En años anteriores los auditores colaboraban en la preparación de los Estados Contables y en la confección de las notas relacionadas gracias a sus conocimientos en tareas de compilación contables. También han colaborado intensamente en la eliminación de errores de los sistemas de las empresas pero el dramático crecimiento de sus habilidades en preparar los reportes financieros y en la veracidad de la información de sus sistemas ha disminuido la contribución de la auditoría en estas áreas.
- Los auditores son criticados por fallar en el efectivo uso del conocimiento ganado en una auditoría, para llevar más valor a clientes y usuarios. Estos creen que los auditores “saben mucho más que lo que ellos dicen” y esa significativa oportunidad existe para los auditores para agregar valor a través de una más efectiva explotación de sus conocimientos.

## **2.2 Los controles de la gestión**

Control de gestión proceso por el que la dirección busca asegurar que las conductas y decisiones de los integrantes de la organización (empleados y directivos, así como las distintas subunidades organizativas, departamentos, áreas, divisiones...) sean coherente con los objetivos y estrategias organizativas. Los sistemas de gestión de control son el conjunto de procesos y mecanismos empleados sistemáticamente para recoger y usar información que permita coordinar y supervisar los procesos organizativos de toma de decisiones, planificación y control guiando el comportamiento de los integrantes de la organización. Estos múltiples elementos o mecanismos que integran el sistema de control de gestión funcionan conjunta e interdependientemente para conseguir fines similares y

comprender una extensa colección de mecanismos que incluyen controles formales como, por ejemplo, los sistemas de contabilidad de gestión y controles sociales y culturales<sup>2</sup>

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Taylor (1895) fue uno de los iniciadores del CG industrial, introdujo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos. Brown (1907) estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas el CG gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno, el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

### **2.3 Elementos esenciales de la gestión**

#### **Eficiencia**

La eficiencia se refiere a la capacidad que posee una empresa para obtener productos o servicios con el uso mínimo de los recursos.

---

<sup>2</sup> Mora Enguádanos Araceli (2008). Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión, Madrid: editorial del economista, pág. 59

## **Eficacia**

La eficacia se refiere al grado en el cual una entidad logra el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas en un periodo determinado.

## **Calidad**

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

### **2.4 Planeación estratégica**

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios de habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para sí realización que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Es posible clasificar los planes en múltiples tipos.

1. Según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos
2. Según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos
3. Según el uso del plan: para usarse una sola vez o varias veces.

Planeación estratégica:

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación
4. Generalmente cubre amplios periodos
5. Su parámetro es la eficiencia.

Cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones, de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general

y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones:<sup>3</sup>

- La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965) Estrategias Corporativas.
- En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).
- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.
- Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de organización y negocio como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en “Misión”, los conceptos de “objetivos, estrategias y tácticas” se observan ahora como las consecuencias operativas de la misión y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

## **2.5 Definición**

La auditoría de gestión es definida como un examen sistemático y evaluación profesional independientes de las actividades realizadas en la entidad programas, proyectos u operación con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos.

La auditoría de gestión involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación al cumplimiento de objetivos y metas (eficacia) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).

## **2.6 Propósitos**

### **2.6.1 Evaluación del desempeño.**

Se refiere a la evaluación del desempeño obtenido por una entidad. Esta evaluación implica comparar la ruta seguida por la entidad al conducir sus actividades con: a) los objetivos,

---

<sup>3</sup> Aramayo Guillén, Rodolfo René (2000). Planeación estratégica de recursos humanos, Quality-Consultant

metas, políticas y normas establecidos por la legislación o por la propia entidad y b) otros criterios razonables de evaluación.

### **2.6.2 Identificación de las oportunidades de mejorar.**

Pueden identificarse oportunidades de mejoras, mediante análisis de información, entrevistas con funcionarios de la entidad o fuera de ella, observando el proceso de operaciones, revisando los informes internos del pasado y presente y, experiencia del auditor en otras fuentes.

Del proceso de auditoría de gestión resultan recomendaciones elaboradas para promover mejoras y acciones correctivas cuya naturaleza y alcance es variable.

### **2.6.3 Objetivos de la auditoría de gestión.**

Evaluar los objetivos y planes organizacionales

Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.

Comprobar la correcta utilización de los recursos

Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.

Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.

## **2.7 Alcance**

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.

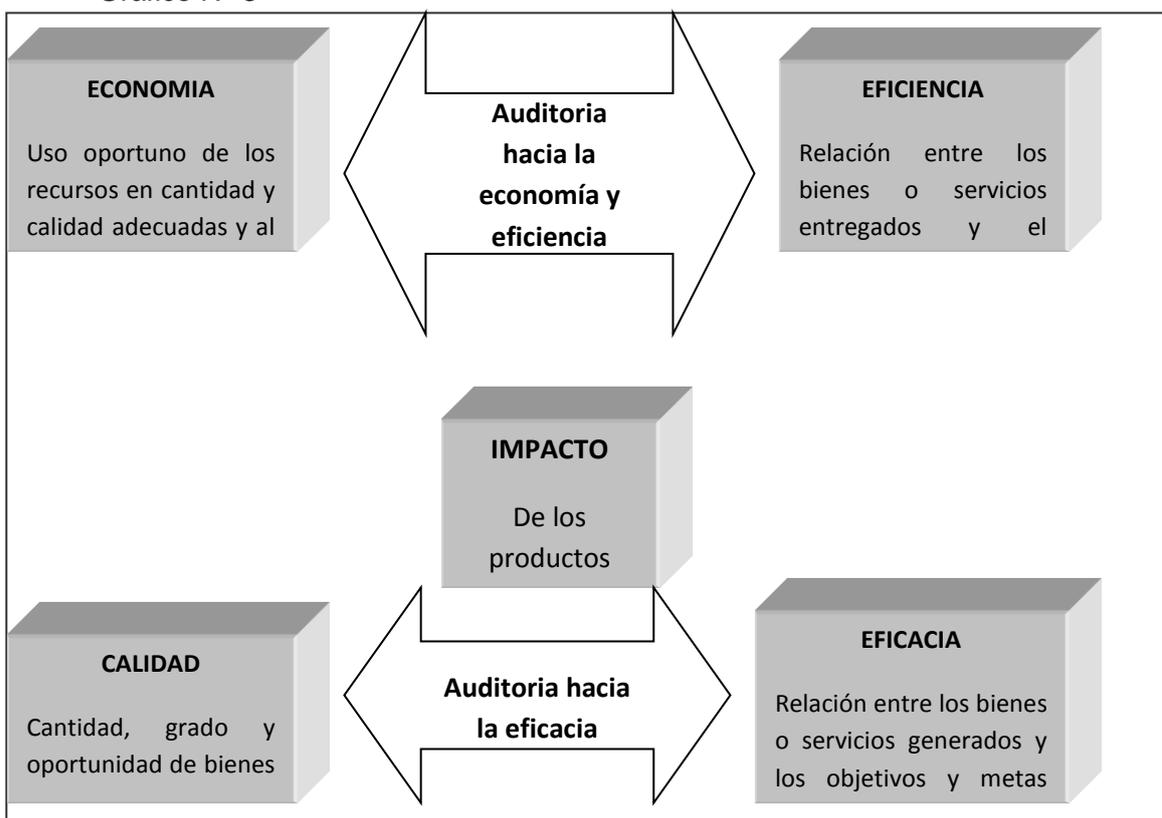
Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio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

## 2.8 Enfoque

Este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

Gráfico N° 3



Fuente: [www.economiaynegocios.cl](http://www.economiaynegocios.cl)

Elaborado por: Johanna Hablich

### **2.8.1 Riesgos de auditoría de gestión.**

Al ejecutar la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresado en su informe.

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también las tres clases de riesgo:

- Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- Riesgo de control: De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de detección: Los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

## **2.9 Proceso de la auditoría de gestión**

### **2.9.1 Fase I. Conocimiento preliminar.**

#### **2.9.1.1 Objetivos.**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

#### **2.9.1.2 Actividades.**

Las tareas típicas son:

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

1. Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
  - a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico n el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
  - c) La situación financiera, la producción la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

- d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
  4. Detectar la fuerza y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
  5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.  
Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.
  6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

### **2.9.1.3      *Productos.***

Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo

Documentos e información útil para la planificación

Objetivos y estrategia general de la auditoría

### **2.9.1.4      *Flujo de actividades.***

Director de Auditoría designa Supervisor y jefe de Equipo y dispone visita previa

Supervisor y Jefe de Equipo visitan entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.<sup>4</sup>

1. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo.
2. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad.

---

<sup>4</sup> Fuente: [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec) (Escuela de gerencia gubernamental)

3. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades, y oportunidades y amenazas.
4. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse.
5. Supervisor y Jefe de Equipo determinar criterios, parámetros e indicadores de gestión.
6. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría.
7. Directos de auditoría emite la orden de trabajo.

## **2.9.2 Fase II. Planificación.**

### **2.9.2.1 Objetivos.**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

### **2.9.2.2 Actividades.**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de control interno relacionada con el aérea o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución, a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas

específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la clasificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y c) De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para describirlos).

Los resultados obtenidos servirán para a) planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación que contendrá:
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (economía, eficiencia y eficacia), por cada proyecto o actividad a examinarse.

#### **2.9.2.3      *Productos.***

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente(proyecto, programa o actividad)

#### **2.9.2.4      *Flujo de actividades.***

1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.
2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente
3. Supervisor y jefe de equipo elaboran el memorando de planificación.
4. Supervisor y jefe de equipo preparan los programas de auditoría.
5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes.
6. Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

### **2.9.3 Fase III. Ejecución**

#### **2.9.3.1 Objetivos.**

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

#### **2.9.3.2 Actividades.**

Las tareas típicas de esta fase son:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

#### **2.9.3.3 Productos.**

-Papeles de trabajo

-Hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.

#### **2.9.3.4 Flujo de actividades.**

- a. Equipo multidisciplinario aplican los programas que incluyen pruebas y procedimientos
- b. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
- c. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativo por cada componente
- d. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones
- e. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad
- f. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría

#### **2.9.4 Fase IV. Comunicación de resultados.**

##### **2.9.4.1 Objetivos.**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe la auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

##### **2.9.4.2 Actividades.**

- a. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario. En esta tarea debe considerarse lo siguiente:
- b. Comunicación de resultados; Si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de decisiones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe de su emisión deba ser discutido en una conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

#### **2.9.4.3          Productos.**

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

#### **2.9.4.4          Flujo de actividades.**

- a. Supervisor y jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando antecedentes.
- b. Subdirector revisa el borrador de informe
- c. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final
- d. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador informe.
- e. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados
- f. Supervisor y jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.
- g. Supervisor y jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes.
- h. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes.
- i. Director de Auditoría previa revisión suscribe el informe.
- j. La dirección de Planificación y evaluación institucional realiza control de calidad. del informe, síntesis y memo de antecedente.
- k. Contralor o subcontralor aprueban el informe.
- l. Director de Auditoría remite el informe a la entidad; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de responsabilidades.

#### **2.9.5 Fase V. Seguimiento.**

##### **2.9.5.1          Objetivos.**

Con posterioridad y como secuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la auditoría deberán realizar el seguimiento correspondiente.

##### **2.9.5.2          Actividades.**

Los Auditores efectúan el seguimiento en la entidad en la contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.

- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

### **2.9.5.3      *Productos.***

Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.

Comunicación de la determinación de responsabilidades.

Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

### **2.9.5.4      *Flujo de actividades.***

- a. Director de auditoría solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoría
- b. Auditor designado recaba de la administración la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría.
- c. Auditor designado y funcionarios de la entidad recomendaciones y correctivos.
- d. Auditor designado obtiene de la Dirección de responsabilidades el oficio de determinación.
- e. Auditor designado recepta de la entidad auditada correctivas tomadas y el cumplimiento de las recomendaciones, y evalúa sus resultados dejando constancia en papeles de trabajo.
- f. Seguimiento y entrega al director de auditoría.
- g. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultando de seguimiento.
- h. Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de Responsabilidades y departamento de Coactivas de la GGE y en el Ministerio Público y Función Judicial.

## **2.10 Indicadores para la auditoria de gestión.**

### **2.10.1      *Definición.***

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la

importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber.

### **2.10.2 Objetivo de la auditoría de gestión.**

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

### **2.10.3 Características:**

- a) Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas, están dadas por unidades especiales para cada entidad
- b) Oportunidad. Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas de las Instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.
- c) Calidad. Se entiende como la satisfacción de cliente por el bien o servicio recibido. Los indicadores se deben establecer mediante especificaciones que contienen los

planes por precisiones de las Instituciones, y por normas técnicas; otra herramienta para este análisis son las encuestas.

- d) Ingresos propios. Un aspecto que permite medir la eficacia de una Entidad se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objeto social.
- e) Egresos. Dependen de los egresos presupuestados en primer lugar para que esta pueda tomarse como una medida de eficacia en gestión corporativa.

#### **2.10.4 Parámetros de los indicadores de gestión.**

- a. Objetividad: La neutralidad de la persona competente para llevar a cabo la medición de una actividad o suceso debe ser un requisito imprescindible
- b. Precisión: Debe evitarse el posible margen de error innato en cualquier tarea de medición. Un indicador preciso es aquí que informa sobre una determinada realidad con un margen de error aceptable.
- c. Pertinencia: La condición imprescindible que hace posible calificar a un indicador de pertinente reside en la posibilidad del mismo para reflejar los datos solicitados en torno a una actividad o servicio y mantener su significado a lo largo del tiempo.
- d. Significación: La significación de los indicadores de gestión hace aparición cuando a éstos les resulta factible contener datos relacionados con todos y cada uno de los aspectos que deben ser medidos.
- e. Univocidad: Se entiende por univocidad aquel rasgo de los indicadores que tiene lugar si las variaciones experimentadas por los valores de los mismos ante fluctuaciones del fenómeno medido presentan un carácter monótono.
- f. Imputabilidad: Los datos proporcionados por un indicador deben presentar información relevante para tratar de descubrir las causas que han provocado el estado actual de la realidad medida.
- g. Oportunidad: Un indicador dotado de oportunidad, debe presentar la información sobre la realidad que se le encomendó.
- h. Operatividad: Un indicador operativo es aquel que le permite eliminar, siempre que sea posible, las barreras que impiden su uso efectivo para medir los fenómenos acontecidos en la esfera de la administración.
- i. Identificabilidad: En aquellos casos en los que resulte posible, por medio de determinados elementos de identidad, reconocer en todo momento un indicador asignándole de modo inmediato su correspondiente significado, estaremos ante un indicador de gestión identificable.

- j. Consistencia: Un indicador adquiere el perfil de consistente en tanto en cuanto sea capaz de presentar su contenido informativo de forma uniforme a lo largo del tiempo, circunstancia que precisa que los conceptos primarios que sirvieron para su definición estén debidamente fundamentados.

### **2.10.5 Clasificación de los indicadores de gestión.**

#### **2.10.5.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos.**

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

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

#### **2.10.5.2 Indicadores de gestión universalmente utilizados.**

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- b. Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:  
Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.  
Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

- c.** Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos.

Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

- d.** Indicadores de proceso.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

- e.** Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

f. Indicadores Interfásicos. - Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales.

Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

## **2.11 Técnicas de auditoría**

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

### **2.11.1 Estudio general.**

Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinaria. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de la redacción de los asientos contables, evaluando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados. En esta forma semejante, el auditor podrá observar la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación antes de cualquier otra.

El estudio general, deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

### **2.11.2 Análisis.**

Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y son los siguientes:

#### **a) Análisis de saldos**

Existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros, por ejemplo, en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales o parciales de los cargos por ventas. En este caso, el saldo de la cuenta está formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se registraron en la cuenta. En este caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que forman parte del saldo de la cuenta. El detalle de las partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos, es lo que constituye el análisis de saldo.

#### **b) Análisis de movimientos**

En otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, por ejemplo, en las cuentas de resultados; y en algunas cuentas de movimientos compensados, puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien. Por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso, el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo de la cuenta.

### **2.11.3 Inspección.**

Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad.

En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo, pueden estar amparadas por títulos, documentos o libros especiales, en los cuales, de una

manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos, puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

#### **2.11.4 Confirmación.**

Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

Positiva.- Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

Negativa.- Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo o a instituciones de crédito.

#### **2.11.5 Investigación.**

Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor puede formarse su opinión sobre la contabilidad de los saldos de deudores, mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

#### **2.11.6 Declaración.**

Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa. Esta técnica, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

Aun cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que participaron en las operaciones realizadas, o bien tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se está examinando.

#### **2.11.7 Certificación.**

Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

#### **2.11.8 Observación.**

Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos. El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando cómo se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

#### **2.11.9 Calculo.**

Verificación matemática de alguna partida.

Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

En la aplicación de la técnica del cálculo, es conveniente seguir un procedimiento diferente al ampliado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de los intereses ganados originalmente calculados sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

#### **2.11.10 Marcas de auditoría**

Las marcas de auditoría conocidas también como: claves de auditoría o tildes son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, entre las principales marcas de auditoría tenemos:

Grafico # 4

<	Ligado
—	Comparado
<	Rastreado
^	Indagado
∞	Analizado
↔	Conciliado
⊂	Circularizado
⊄	Sin respuesta
⊆	Respuesta afirmativa
∥	Respuesta negativa
√	Comprobado
Σ	Cálculos
∅	Inspeccionado

### 2.11.11 Papeles de trabajo

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

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.

b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.

c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
  - Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- a) Archivo Permanente o Continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoria o necesarios para auditorias subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoria, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorias. Es necesario que en cada auditoria se vaya actualizando su información.

## **2.12 Control interno**

### **2.12.1 Definición.**

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.

### **2.12.2 Importancia.**

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.

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.

### **2.12.3 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.

### **2.12.4 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

#### **2.12.4.1 Ambiente de control interno.**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- ✓ Integridad y valores éticos;
- ✓ Autoridad y responsabilidad;
- ✓ Estructura organizacional;
- ✓ Políticas de personal;
- ✓ Clima de confianza en el trabajo; y,
- ✓ Responsabilidad.

#### **2.12.4.2 Evaluación del riesgo.**

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto – evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- ✓ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos;
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- ✓ Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos.

Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo.

Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

- ✓ Objetivos de operación. Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
- ✓ Objetivos de información Financiera. Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
- ✓ Objetivos de cumplimiento. Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

#### **2.12.4.2.1 Identificación de los riesgos internos y externos.**

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados.

La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

#### **2.12.4.3 Actividades de control gerencial.**

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- ✓ Controles de operación,
- ✓ Controles de información financiera; y,
- ✓ Controles de cumplimiento.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos;
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad; y,
- ✓ Diseño de las actividades de control

#### **2.12.4.4 Sistema de información contable.**

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

- ✓ Identificación de información suficiente.
- ✓ Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.

- ✓ Reevaluación de los sistemas de información. Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser reevaluados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

#### **2.12.4.5 Monitoreo de actividades.**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

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

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- ✓ Monitoreo del rendimiento;
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno.

#### **2.12.5 Elementos y principios básicos de control interno.**

De Autocontrol: Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la empresa, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la Constitución Política.

De Autorregulación: Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la administración, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación.

De Autogestión: Es la capacidad institucional de la Empresa, para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos.

### **2.12.6 Clasificación del control interno.**

Existen dos tipos de controles internos: administrativos y contables

#### **2.12.6.1 El control interno administrativo.**

No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

#### **2.12.6.2 El control interno contable.**

Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

- a) Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- b) Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- c) Se salvaguardan los activos solo acezándolos con autorización
- d) Los activos registrados son comparados con las existencias.

Ejemplo: Control interno administrativo: Selección de proveedores en educación especial.

### **2.12.7 Misión del manual de control interno.**

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales.

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

La Misión tiene vocación de permanencia; los objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas también tienen permanencia.

### **2.12.8 Visión del manual de control interno.**

La visión se fundamenta en que el área de Control de Interno promoverá la aplicación del ejercicio de la cultura del autocontrol en los productos y servicios que presta la entidad, buscando el mejoramiento sostenible en la definición y ejecución de las políticas y estrategias corporativas.

### **2.12.9 Organigrama de un manual de control interno.**

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama Estructural.

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño.

### **2.12.10 Reglamento del control interno.**

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan.

Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden en la creación de una cultura apropiada a estos fines, juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno.

### **2.12.11 Competencia profesional.**

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben:

- ✓ Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.

- ✓ Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica.

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

## **2.13 Indicadores del control de gestión interno**

### **2.13.1 Definición.**

La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

- No existe una definición oficial por parte de algún organismo nacional o internacional, sólo algunas referencias que los describen como:
  - “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...)
  - son medidas verificables de cambio o resultado (...)
  - diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...)
  - con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos”.
- Una de las definiciones más utilizadas por diferentes organismos y autores es la que Bauer dio en 1966:
  - “Los indicadores sociales (...) son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”.

### **2.14 Utilidad de los indicadores**

- **Elemento de planificación:** Durante los procesos de planificación se utilizan con frecuencia los indicadores para establecer la meta u horizonte a donde se quiere

llegar, también son usados como estándar o medio de verificación o evaluación de un proceso.

- **Estándar de seguimiento y control:** El indicador ayuda a entender o muestra el estado del problema, sirve de termómetro de una problemática o fenómeno, permite identificar qué tan lejos se está de donde se desea estar, es decir, ayuda a determinar la brecha entre lo planificado o esperado y el punto actual en el que se hace la valoración o medición. Un buen indicador es una señal de alerta antes que el problema sea irremediable e induce a reconocer que es necesario resolver dicho problema.
- **El indicador es una herramienta para la toma de decisiones:** Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivo y metas en determinado proceso, proporcionando la información de apoyo para la toma de decisiones y el planteamiento de políticas y estrategias para minimizar el problema.

#### **2.14.1 Patrones para especificación de los indicadores.**

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc., deben ser relevantes, sostenibles y comprensibles. Su **Composición:** Un indicador correctamente compuesto debe tener las siguientes características:

- **Nombre:** La identificación del indicador es primordial, debe definir claramente su objetivo y utilidad, debe ser concreto,
- **Forma de cálculo:** Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores o variables que lo conforman y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los valores que se relacionan.
- **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los valores que se relacionan en su cálculo. Por lo general, las entidades cuentan con un documento o manual de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos relevantes a los indicadores que maneja la entidad.

#### **2.14.2 Características y atributos de los indicadores.**

Los indicadores son “información”, es decir, tienen un valor agregado sobre los datos, comunican o brindan adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que

se poseen sobre una materia determinada, por lo tanto, deben poseer las cualidades de ésta, en forma individual o agrupada. Sus atributos principales deben ser<sup>1</sup>:

- ✓ **Confiabilidad:** la información debe brindar confianza y generar certeza sobre el tema evaluado.
- ✓ **Accesibilidad:** la información debe ser susceptible a ser consultada por varios usuarios.
- ✓ **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- ✓ **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- ✓ **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- ✓ **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- ✓ **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la entidad. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea correcta y que se especifique debidamente.
- ✓ **Temporalidad:** la información puede referirse al pasado, presente o futuro de los sucesos o actividades.
- ✓ **Relevancia:** tiene que ver con la injerencia o necesidad para decir algo de una situación particular.
- ✓ **Integridad:** una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber de una situación determinada.
- ✓ **Oportunidad:** la información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.
- ✓ **Reproducibilidad y/o representatividad:** la información puede ser reproducible y representativa del fenómeno que se está observando, controlando o monitoreando.

Algunos autores plantean que se necesitan cuatro atributos para conformar un “Buen Indicador”: estos son:

- **Objetivo:** Definir claramente para que se diseñó el indicador (establecer metas específicas: ¿Para quién? - Grupo meta)
- **Verificable objetivamente:** Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin

de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica. (¿Cuánto? - Cantidad, ¿De qué tipo?- Calidad, ¿Cuándo?- Tiempo, ¿Dónde?- Lugar/Área)

- **Práctico:** Medir lo que es importante
- **Independiente:** Que no tiene dependencia, que no depende de otro, que es autónomo.

Es importante tener en cuenta adicional a los aspectos anteriormente expuestos detalles como:

- ✓ Si lo podemos medir, lo podemos administrar.
- ✓ Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo.
- ✓ Los indicadores a nivel de Propósito miden el impacto al terminar la ejecución del proyecto.
- ✓ Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación.
- ✓ Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.
- ✓ Especifican de manera precisa cada objetivo.
- ✓ Establecen metas para medir en qué medida se ha cumplido un objetivo.

Teniendo en cuenta lo anterior, un pilar fundamental se centra en la forma como se recoge la información, por lo tanto, un factor que se debe tener en cuenta es la responsabilidad, control y evaluación de los procesos o metodologías de levantamiento, procesamiento y análisis de la información.

### **2.14.3 Tipos o clasificación de los indicadores.**

Los indicadores se clasifican según su funcionalidad, objetivo u otros autores los agrupan según los factores clave de éxito o los factores críticos en el proceso que están desarrollando. Como ya se ha mencionado los indicadores deben reflejar el comportamiento de las variables, fenómenos, problemáticas procesos, etc, que se están observando, monitoreando o controlando. Así, se encuentran indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programas y metas, etc.), de productividad, la interacción entre los indicadores de eficacia y eficiencia. Según su vigencia, duración o temporalidad, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes. De igual manera para este caso habrá indicadores que hay que medirse y evaluarse permanentemente y otros que sólo se medirán una vez, pues pueden obedecer al planteamiento de soluciones temporales o a casos específicos. Como se puede ver existen variadas formas de agrupar o clasificar los indicadores, algunos grupos o categorías son:

- Estratégicos, Tácticos u Operativos
- De planeación, Gestión
- De Diagnóstico, Evaluación, Control y seguimiento
- De alarma
- De proceso, resultado
- De desempeño, impacto, calidad, eficacia, eficiencia, efectividad, productividad
- Permanentes, Temporales

Temáticos: Sociales, ambientales, económicos, de transporte, etc.

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Tal como se presentó anteriormente estos tipos de indicadores van a tener que utilizarse y plantearse en los diferentes niveles de utilización, generación, gestión y/o jerarquización de la instancia o territorio donde se recoge, suministra y/o consolida la información para el cálculo del (los) indicador (es) que atienden los procesos, fenómenos o problemas analizados.

#### **2.14.4 Fuentes de información.**

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso o para hacer monitoreo, control y seguimiento de éste. Como ya se ha mencionado, los indicadores son, ante todo, información es decir, agrega valor no son sólo datos. Siendo información, los indicadores deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. El valor resultante del indicador es necesario compararlo con diversos patrones de referencia para que éste cobre sentido. Algunos patrones pueden ser los siguientes:

- Las metas establecidas
- El comportamiento histórico del indicador (Para establecer tendencias)
- La relación que existe entre la capacidad real de atención con los recursos de que dispone y la manera como los aprovecha.
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la entidad o fuera de la misma.
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la entidad.

#### **2.14.5 Sistema de indicadores.**

Son datos ubicados con relación a un todo. Cualquier sistema de indicadores busca organizar la información disponible para aclarar un asunto en particular o un problema planteado en la sociedad.

#### 2.14.6 Metodologías generales para establecer indicadores.

- Contar con objetivos y estrategias
- Identificar los factores claves
- Definir los indicadores para cada factor clave:
- Determinar estado, umbral y rango de gestión
- Diseñar la medición
- Determinar y asignar recursos:
- Medir y ajustar
- Estandarizar y formalizar:
- Mantener en uso, mejorarlo o desecharlo:

**Contar con objetivos y estrategias:** Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:

**Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:** En qué consiste cada elemento de esta fase de la metodología para el establecimiento de indicadores:

- **Estado:** Corresponde al valor inicial o actual del indicador.
- **Umbral:** Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Por lo general - y esto constituye un error - se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro es que dicho valor no se logre, bien sea por exceso o por defecto. Por lo cual es necesario establecer un espacio en el cual puede fluctuar el indicador es establecer a qué distancia máxima (+ ó -) alrededor de la meta la situación deja de ser favorable para la entidad o para la situación analizada.
- **Rango de gestión:** Este término se utiliza para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.
- **Estados o valores de referencia del indicador:** Se refiere a los umbrales para la toma de decisión y esto particularmente ha sido aplicado a indicadores que monitorean el riesgo de un proceso, aunque son aplicados más frecuentemente a fenómenos físicos para el establecimiento de los niveles de riesgo se tiene frente a la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno natural como el caso de inundaciones o movimientos telúricos, Ejemplo de otras categorías o rangos que se pueden asignar, se aplican mucho en la gestión de riesgo o en los monitoreos ambientales así:
- **En estado de alarma** que es la zona en la cual, siempre que el indicador se encuentre en ella, significará que el proceso estará a punto de quebrantarse o que hay que emprender algún tipo de acción para llevar el indicador a niveles por lo menos aceptables; aún no se llega a una situación crítica, pero de no tomar alguna

acción es muy posible que la situación, proceso o variable observada ya no tenga modo de recuperarse.

- **En estado de normalidad:** implica que los indicadores están por encima de los valores medios registrados en las series históricas de los indicadores.
- **Estado de prealerta:** se activa cuando los indicadores descienden por debajo o están muy por encima de los valores medios históricos (dependiendo del fenómeno analizado), por lo que es conveniente extremar el control.
- **Estado de alerta:** se activa cuando es necesario poner en marcha medidas de conservación del recurso y de gestión de la demanda que permitan su mantenimiento con aplicación de las medidas de ahorro pertinentes.
- **Estado de emergencia:** se activa cuando es ineludible la aplicación de medidas excepcionales.

#### **2.14.7 Claves de éxito y lecciones aprendidas en los procesos de formulación de indicadores.**

Algunos autores plantean de su experiencia que dentro de los principales factores o claves de éxito para la formulación de un proyecto o sistema de indicadores se encuentran:

- Realizar una definición clara de los indicadores, que elimine incertidumbres sobre los conceptos que se desean medir y la clase de información que es necesaria para ello.
- Efectuar un estudio minucioso de los sistemas y aplicaciones existentes que aportarán datos al modelo de cálculo.
- El resultado del análisis de fuentes de datos debe servir de base para revisar el modelo si es necesario y para planificar la etapa de construcción, determinando qué acciones es necesario realizar para adaptar la operativa o la información de base del sistema.
- La regla básica es que no se puede medir aquello de lo que no se tiene información, es preferible disponer de un cálculo menos preciso para algunos indicadores que un cálculo completamente inválido.
- Debe involucrarse en el proyecto a todas las personas responsables de información o aplicaciones que sirven de base para el sistema, cualquier variación puede llegar a invalidar el modelo.
- Debe planificarse una tarea de validación detallada antes del paso a producción, evitando la repetición de cargas de datos que pueden ser altamente complejas y consumir un volumen de espacio y tiempo significativo.

**CAPÍTULO III**  
**APLICACIÓN PRÁCTICA**

**FASE I:**

**3.1 Conocimiento preliminar**

**3.1.1 Orden de trabajo.**

**OT. 001**

**Of. N° 001**

Guayaquil, 11 de abril de 2011

Sra.

Johanna Hablich

Ciudad

De mi consideración

Por medio del presente me dirijo a usted con el objeto de disponer, se efectuó la auditoría de indicadores de calidad, cuyo periodo de análisis cubrirá del 01 de enero al 31 de diciembre; en donde la señora Johanna Hablich Velásquez es nombrada como auditora junior para evaluar los programas de auditoría.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Obtener una visión sistemática y estratégica de la Fundación CEREPSI.
- Evaluar el grado de rendimiento y calidad en el cumplimiento del servicio que brinda la institución.
- Elaborar programas de trabajo que guíen el proceso, planificación y ejecución de la auditoría.
- Establecer indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos de calidad de la fundación CEREPSI
- Emitir el informe de auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones confiables, oportunas y veraces que ayuden a una correcta toma de decisiones por parte de la dirección.

Como resultado de la auditoría de gestión se emitirá el informe de auditoría que contendrá los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente

**Ing. Hugo Silva**

**DIRECTOR**

**3.1.2 Notificación del trabajo.**

**NT 001**

Guayaquil, 19 de junio de 2011

Ps.

Arturo Mora García

Director De Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico

Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente expreso un cordial saludo y me permito notificarle el inicio de labores de la auditoría de gestión de calidad, el mismo que comprenderá desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 en el CEREPSI (Centro de Recuperación Psicopedagógico), la fecha de inicio se la llevará a cabo el día 12 de abril de 2011 y finalizará el día 26 de junio del mismo año.

Para la correcta ejecución de la auditoría de gestión le solicitamos se digne comunicar al personal de las áreas administrativa, financiera y de más personal relacionado sobre el trabajo a realizarse en la entidad, con el objetivo de obtener información necesaria y oportuna para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Sin otro particular que informar y convencida de su atenta colaboración le expreso mis respetuosos agradecimientos.

Atentamente,

Johanna Hablich Velásquez

### 3.1.3 Informe de visita previa a la entidad.

#### Comunicación de la visita previa

**Del:** el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010

**Entidad:** CEREPSI

**Tipo de examen:** AUDITORIA DE GESTION

#### Base legal de creación y funcionamiento

**Registro Único de Contribuyentes:** Con permiso # 292 del Ministerio de Educación y Cultura Registrado en el libro 001 folio # 001 registro y # 07 en la Subsecretaría de Trabajo y Acción del Litoral y Galápagos

**Tipo de Contribuyente:** Función Social del CEREPSI. Sin fines de lucro.

#### Visión:

Institución educativa de servicio social profesionalmente y ético con apertura al aprendizaje, fundamentado en el pensamiento sistémico, que busca integrar al individuo con Necesidades Educativas Especiales con discapacidad intelectual a la familia y a la comunidad.

#### Misión:

Apoyado en el principio de normalización e individualización y a través de tratamientos específicos, ayuda a fortalecer dones humanos a sus estudiantes con necesidades educativas especiales, basado en la ternura, valores y en la apertura al aprendizaje.

#### Funcionarios

Grafico # 6

NOMBRES	CARGO
Segundo Mora García	Presidente
Cesar Campoverde	vicepresidente
Gonzalo Celi Armijos	Director ejecutivo
Carlota López Cicensia	Tesorera
David Vallet Carroza	Vocal principal

**Servicios que ofrece la institución:**

## - Psicológicos:

Evaluación y Psicodiagnósticos de los recursos conductuales de los niños afectados por deficiencias.

## - Evaluación de Lenguaje y Audiometría

Detección de trastornos de lenguaje, audición y tratamiento a niños que han perdido o han adquirido mal uso de la lengua hablada para aprender a expresarse con la mayor corrección posible. El servicio de audiometría se extiende a todos los centros de escuelas regulares y educación especial de barrios marginales.

## - Terapia Familiar

Dirigido a la formación de la familia de los alumnos para dotarles de habilidades, conocimientos, comportamientos, estrategias, actitudes en relación a la rehabilitación de sus hijos, y de esta manera mejorar la participación en la escuela y en la sociedad.

## - Programas

**a) Educación Básica**

De 1ro a 7mo año de Educación Básica

**b) Rehabilitación Vocacional**

Desarrollar destrezas en panadería, cerámica, economía doméstica, jardinería, servicios básicos, para de esta manera acceder a la ubicación laboral.

**c) Recreación y Deportes**

Aeróbicos, fútbol, básquet, vóley, salidas a la comunidad.

**d) Servicios de Consulta Externa**

Evaluación y diagnóstico Psicopedagógico a niños y jóvenes de escuelas y colegios regulares.

**e) Examen audio métrico a niños, niñas, jóvenes y adultos enviados por el CONADIS y CEDOPS del Departamento de Educación Especial.****Objetivo Generales**

- Propiciar el aprendizaje en los estudiantes con necesidades educativas especiales con discapacidad intelectual mediante recursos humanos, técnicos y pedagógicos para lograr la inclusión y la integración al medio que lo rodea.

- Proveer un sistema educativo integral que incluye programas que abarcan toda la vida de sus estudiantes.
- Convertirse en un centro modelo de inclusión, educación, capacitación e investigación.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Propiciar el aprendizaje en los estudiantes con necesidades educativas especiales con discapacidad intelectual mediante recursos humanos, técnicos y pedagógicos para lograr la inclusión y la integración al medio que lo rodea.
- ✓ Desarrollar habilidades y destrezas ocupacionales de jóvenes y adultos, que le permitan integrarse en la vida social y laboral.
- ✓ Incluir a las personas con discapacidad a la vida (hogar, colegio, trabajo y comunidad) y prepararlas para que sean independientes, productivas y felices.
- ✓ Educar a sus familias para que puedan ser los mejores padres/maestros.

### **Objetivos estratégicos**

- Capacitar al 90% al personal docente del CEREPSI durante el periodo 2010-2011
- Impartir 2 charlas en 80% de padres de familia durante el periodo 2010-2011
- Incrementar en un 30% el número de aulas durante el periodo lectivo 2010 – 2011
- Incluir un 15% de los estudiantes en el circuito de educación regular durante el periodo lectivo 2010 – 2011
- Impartir refuerzo técnico pedagógico al 90% de los estudiantes incluidos durante el periodo lectivo 2010 – 2011.

### 3.1.4 Memorándum de planificación.

#### Memorándum de Planificación

**Del: 1 de Enero al 31 de diciembre de 2010**

**Entidad: CEREPSI**

**Tipo de Examen: Auditoría de Gestión**

#### Alcance y objetivos de la auditoría

**Alcance.-** La presente auditoría cubre el periodo de 01 de enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010.

#### Objetivos de la auditoría de gestión:

- Obtener una visión sistemática y estratégica de la Fundación CEREPSI.
- Evaluar el grado de cumplimiento del control interno de la entidad.
- Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que presta la institución.
- Elaborar programas de trabajo que guíen el proceso, planificación y ejecución de la auditoría.
- Emitir el informe de auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones confiables, oportunas y veraces que ayuden a una correcta toma de decisiones por parte de la dirección.
- Verificar y medir el cumplimiento del control interno de la entidad

Fecha de inicio: día 12 de abril de 2011

Finaliza: el día 26 de junio de 2011

#### Días presupuestados:

Para el desarrollo del presente examen se llevará a cabo dentro del plazo de 60 días laborables.

#### Equipo de auditoría

La señora Johanna Hablich Velásquez en calidad de auditora junior estará a cargo del suscrito.

#### Conocimiento de la entidad y su naturaleza jurídica.

##### a) Base legal

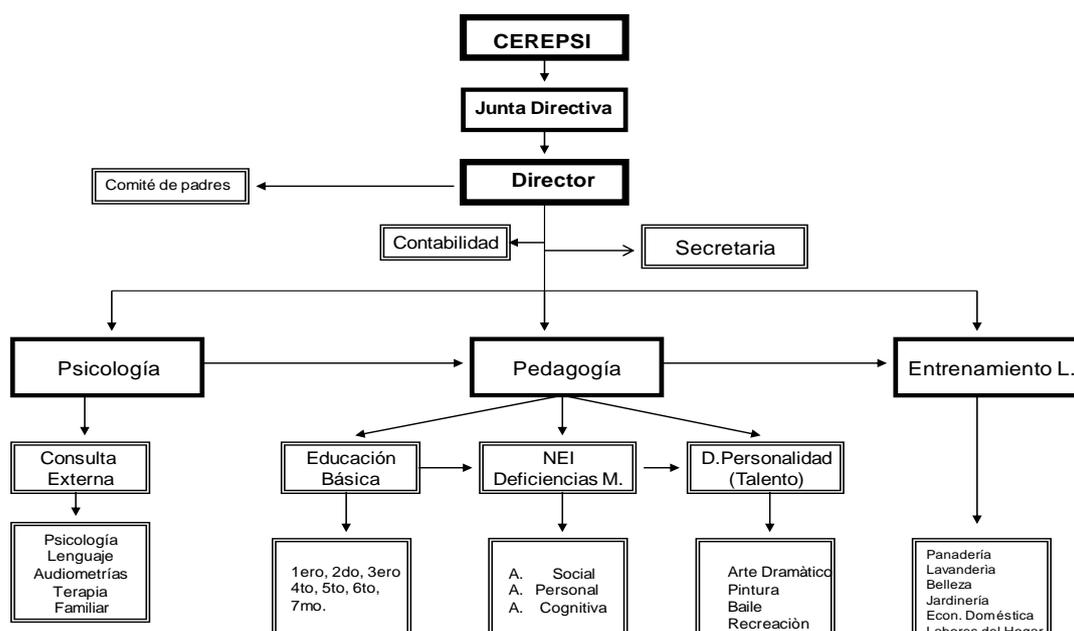
El CEREPSI (Centro de Recuperación Psicopedagógico) fue creado mediante Decreto Ejecutivo No -982 del 25 de marzo del 2008 emitido por la el ministerio de Inclusión Económica y social, publicado en el Registro Oficial No 158 de 29 de agosto del 2007, con el nombre de Fundación CEREPSI centro de recuperación Psicopedagógico,

correspondiéndole como misión desarrollar planes, programas y proyectos de atención de calidad a la población vulnerada y en riesgo.

El CEREPSI (Centro de Recuperación Psicopedagógico) también cuenta con permiso de la Dirección Provincial de Educación Hispana del Guayas, con oficio 22122; considerando que algunas instituciones de educación especial para retardo mental, problemas de audición y lenguaje de esta provincia estaban laborando desde 1980, sin el permiso legal de funcionamiento; y por cumplir con lo estipulado en el art. 175 del reglamento de la ley de educación vigente.

**b) Estructura orgánica**

Grafico # 7



**Fuente:** CEREPSI

**Elaborador por:** CEREPSI

**Visión:**

Institución educativa de servicio social profesionalmente y ético con apertura al aprendizaje, fundamentado en el pensamiento sistémico, que busca integrar al individuo con Necesidades Educativas Especiales con discapacidad intelectual a la familia y a la comunidad.

**Misión:**

Apoyado en el principio de normalización e individualización y a través de tratamientos específicos, ayuda a fortalecer dones humanos a sus estudiantes con necesidades educativas especiales, basado en la ternura, valores y en la apertura al aprendizaje.

**Objetivos Institucionales****Objetivo general****Objetivos generales**

- Propiciar el aprendizaje en los estudiantes con necesidades educativas especiales con discapacidad intelectual mediante recursos humanos, técnicos y pedagógicos para lograr la inclusión y la integración al medio que lo rodea.
- Proveer un sistema educativo integral que incluye programas que abarcan toda la vida de sus estudiantes.
- Convertirse en un centro modelo de inclusión, educación, capacitación e investigación.

**Objetivos específicos**

- ✓ Propiciar el aprendizaje en los estudiantes con necesidades educativas especiales con discapacidad intelectual mediante recursos humanos, técnicos y pedagógicos para lograr la inclusión y la integración al medio que lo rodea.
- ✓ Desarrollar habilidades y destrezas ocupacionales de jóvenes y adultos, que le permitan integrarse en la vida social y laboral.
- ✓ Incluir a las personas con discapacidad a la vida (hogar, colegio, trabajo y comunidad) y prepararlas para que sean independientes, productivas y felices.
- ✓ Educar a sus familias para que puedan ser los mejores padres/maestros.

**Objetivos estratégicos**

- Capacitar al 90% al personal docente del CEREPSI durante el periodo 2010-2011
- Impartir 2 charlas en 80% de padres de familia durante el periodo 2010-2011
- Incrementar en un 30% el número de aulas durante el periodo lectivo 2010 – 2011

- Incluir un 15% de los estudiantes en el circuito de educación regular durante el periodo lectivo 2010 – 2011
- Impartir refuerzo técnico pedagógico al 90% de los estudiantes incluidos durante el periodo lectivo 2010 – 2011

### Principales actividades

#### Servicios principales

- ✓ Evaluación y psicodiagnósticos conductuales a niños afectados por deficiencias.
- ✓ Evaluación de Lenguaje y Audiometría a niños que han perdido o han adquirido mal uso de la lengua hablada.
- ✓ Terapia Familiar
- ✓ Educación Básica Especial de 1ro a 7mo año de Educación Básica
- ✓ Rehabilitación Vocacional
- ✓ Recreación y Deportes
- ✓ Servicios de Consulta Externa

### Fuentes de financiamiento

En la Fundación CEREPSI se financian a través de los ingresos de convenios con municipio, ministerio de educación y sus propios ingresos.

### Exámenes realizados

No se han realizado anteriormente auditoria alguna a la entidad.

### Indicadores de Gestión

**Indicador:**  $\frac{\text{número de docentes capacitados en el periodo 2010}}{\text{Para el total docentes en el año lectivo}} \times 100$

**Indicador:**  $\frac{\text{Números de padres capacitados}}{\text{Para el total de padres}} \times 100$

**Indicador:**  $\frac{\text{Número de nuevas aulas al 2010-2011}}{\text{Total de aulas 2009-2010}} \times 100$

**Indicador:**  $\frac{\text{Número de alumnos que se incluyeron}}{\text{Total de alumnos}} \times 100$

**Indicador:**  $\frac{\text{Número total de alumnos en seguimiento}}{\text{Total de alumnos incluidos}} \times 100$

**EVALUACIÓN PRELIMINAR**

**CCI. JH 01/2011**

<b>Questionario De Control Interno</b>	
<b>INSTITUCIÓN:</b> CEREPSI (Centro de Recuperación Psicopedagógico)	
<b>FECHA:</b> 15 de junio de 2011	
<b>NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA:</b> Dr. Arturo Mora	
<b>CARGO:</b> DIRECTOR	

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS					COMENTARIOS
		SI	NO	NA	PON	CAL	
	<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>						
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponde a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación especial</li> <li>• Servicios audio métricos</li> <li>• Servicios de psicodiagnósticos</li> </ul>	x			10	8	
2	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores</li> </ul>	X			10	10	
		X			10	10	
		X			10	10	
		X			10	10	
3	¿En la institución se encuentran detectadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el ambiente de la organización?	X			10	8	
4	¿Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes operativos</li> <li>• Informe de actividades en cumplimiento de objetivos</li> <li>• Planes direccionales y estratégicos</li> </ul>	X			10	7	
		X			10	7	
6	La institución cuenta con Políticas de control para el uso del efectivo <ul style="list-style-type: none"> <li>•Asegura su integridad u oportunidad</li> <li>•Mantiene en efectivo la menor cantidad posible</li> <li>•Las recaudaciones son depositadas de inmediato y</li> </ul>	X			10	7	
		X			10	7	
		X	X		10	7	
		X	X		10	0	

	en forma intacta en una cuenta bancaria •Se efectúan arqueos y conciliaciones periódicas •Se fija un día a la semana para pagar a los proveedores	X	X		10	8	
7	La institución cuenta con un horario restablecido para realizar sus actividades Los docentes y el alumnado tienen su horario de entrada y salida el cual se debe de respetar para el inicio de actividades También el área administrativa debe de cumplir con su horario de entrada y salida	X			10	10	
		X			10	10	
8	Cuentas con políticas referente a discriminación		x		10	0	
9	La institución cuenta con Política de valores • La institución conoce y trabaja bajo valores	x			10	8	
10	Existen políticas sobre la ejecución de los programas de docente • Capacitación docente • Conocen de los métodos de la rehabilitación educativa y ocupacional	X	X		10	0	
					10	10	
11	Se prepara, ejecuta y evalúa el plan de inversiones por la junta de la institución		x		10	0	
12	Existen políticas sobre la publicidad de la institución		X		10	0	
13	Cuenta con la presentación de estados financieros mensuales según la normas contables		X		10	0	
14	Cuenta con procedimientos para la atención a los padres de familia desde la inscripción hasta la salida del alumno de vacaciones	x			10	10	
	TOTAL				230	147	

**Resultado de la evaluación del control interno**

Ponderación Total (PT): 230

Calificación Total (CT): 147

Calificación Porcentual (CP): 63.91%

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

PT

$$CP = \frac{147}{230} \times 100$$

230

$$CP = 63.91\%$$

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

<b>RIESGO</b>					
ALTO		MODERADO		BAJO	
		63.91%			
15%	50%	51 %	75%	76%	95%
BAJO		MODERADO		ALTO	

**CONFIANZA**

Comentario:

El Centro de Recuperación Psicopedagógico en la evaluación del control interno en su gestión institucional, arroja un 63.91% ubicándose en un nivel de riesgo y confianza moderado.

**Análisis FODA de CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<p align="center"><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificación de los trabajos en equipo</li> <li>-Ejecución de programas educativos individuales</li> <li>-Salidas a la comunidad</li> <li>-Trabajo con niños y jóvenes con Necesidades Educativas Especiales con discapacidad intelectual</li> <li>-Unidad básica integrada funcionando 2 años</li> <li>-Sala de computación adecuada para los alumnos</li> <li>-Servicio de consulta externa en evaluación psicológica y terapias de familia</li> <li>-Ubicación del centro</li> </ul>	<p align="center"><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo de la Misión Luterana a la Institución</li> <li>-Colaboración del Programa Nuevo rumbo Cultural</li> <li>-Manejo de la Educación Especial por parte del Municipio</li> <li>-Pasantías de los estudiantes de la Facultad de Psicología de la Universidad de Guayaquil</li> <li>-Preparación de los estudiantes y profesores en el manejo de la computadora</li> <li>-Utilización de los locales de clubes para eventos extracurriculares</li> <li>-Colaboración de los padres de familia de los alumnos becados por el Municipio</li> <li>-Programa de Educación a Distancia CEREPSI Martín Lutero para que los estudiantes de la unidad básica tengan un certificado de primaria y bachillerato</li> <li>-Pasantías de estudiantes Noruegos</li> <li>-Mesa de concertación de discapacidad de la provincia</li> <li>-Departamento de Educación Especial</li> <li>-Relación con instituciones como FEPADEN – CONADIS</li> <li>-Convenios con Instituciones extranjeras</li> </ul>
<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Edificación arrendada</li> <li>-Insuficiencia de material didáctico en las aulas de primaria</li> <li>-Falta de armonía en las relaciones interpersonales del equipo de trabajo</li> <li>-Impuntualidad del personal</li> <li>-Retiro del alumnado</li> <li>-Falta de investigación en los casos de los alumnos que ingresan a la Institución</li> <li>-Falta de capacitación y orientación a los padres de familia</li> <li>-No revisión de los programas educativos individuales cada 3 meses</li> <li>-El 75% de los profesores desconocen el manejo de la computadora</li> <li>-No cumplimos con el horario de trabajo establecido en la institución</li> <li>-Falta de un Psicólogo en el departamento de evaluación y diagnóstico</li> <li>-Recursos económicos insuficientes</li> <li>-Carencia de equipos audiovisuales</li> <li>-Falta de control adecuado de las conductas de los estudiantes</li> <li>-Incumplimiento de los padres con las mensualidades</li> </ul>	<p align="center"><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tránsferencias económicas por parte del municipio están por concluir.</li> <li>- Ninguna asignación de recursos fiscales por parte del estado</li> <li>- Capacitación permanente</li> <li>-Bajos ingresos mensuales</li> <li>-Incumplimiento de los padres en la entrega de materiales</li> </ul>

### 3.2. FASE II:

#### 3.2.1. Planificación.

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
				PA 001/002
<b>Entidad: CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico</b>				
<b>Tipo de Examen: Auditoria de gestión</b>				
<b>OBJETIVOS:</b>				
1. Obtener una visión sistemática y estratégica de la Fundación CEREPSI.				
2. Evaluar el grado de cumplimiento del control interno de la entidad.				
3. Aplicar indicadores de gestión que nos permita medir la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que presta la institución.				
4. Elaborar programas de trabajo que guíen el proceso, planificación y ejecución de la auditoría.				
5. Emitir el informe de auditoría que contendrá: los comentarios, conclusiones y recomendaciones confiables, oportunas y veraces que ayuden a una correcta toma de decisiones por parte de la dirección.				
No.	Procedimientos Generales	Ref./ PT	Elaborado por	Fecha
	Obtener una visión sistemática y estratégica de la Fundación CEREPSI.	<b>I.U.P. 001</b>	JH	
	Evaluar el grado de cumplimiento del control interno de la entidad.	<b>C.C.T. 001</b>	JH	
	Aplicar indicadores de gestión que nos permita permitir la eficiencia y eficacia y calidad de los servicios.	<b>I.U.P. 001</b>	JH	
	Evaluar el control interno que nos guie en el proceso, planificación y ejecución de la auditoría.	<b>C.C.T. 002</b>	JH	
	Realizar la notificación de inicio de la auditoría a los funcionarios principales y servidores relacionados al área.	<b>O.T. 001</b>	JH	
	Efectuar la visita previa a la entidad y emita el correspondiente informe.	<b>I.V.P.</b>	JH	
	Revisar la reglamentación interna de la entidad estatutos, reglamentos, y políticas.	<b>I.V.P.</b>	JH	
	Elaborar y aplicar el cuestionario de	<b>C.C.I.</b>	JH	

	control interno.			
	Emitir un informe del resultado de la evaluación del cuestionario del control interno.	<b>C.C.I.</b>	JH	
	Elaborar el análisis: <b>FODA</b>	<b>R.E.C.C.I.</b>	JH	
	Aplicar indicadores que permita medir la eficiencia, eficacia.	<b>F.I.G.</b>	JH	
	Elaborar y aplicar encuestas para determinar la calidad de los servicios que presta la institución.	<b>P.F.</b>	JH	
	Emitir el informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones.	<b>H.I.</b>	JH	
	<b>Procedimientos específicos</b>			
	Obtener información sobre la aplicación de indicadores en la ejecución de los programas docente.	<b>I.V.P.</b>	JH	
	Solicitar información respecto al control de los productos en los servicios internos y externos.	<b>I.V.P.</b>	JH	
	Realizar evaluación del nivel de riesgo de la fundación.	<b>I.V.P.</b>	JH	
	Realizar ficha y análisis de indicadores sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.	<b>I.V.P.</b>	JH	
	Realizar encuestas a padres y madres para evaluar la calidad del servicio de la institución.	<b>I.V.P.</b>	JH	
<b>Elaborado por:</b> Johanna Hablich V.		<b>Revisado por:</b> Jefe de auditoría		

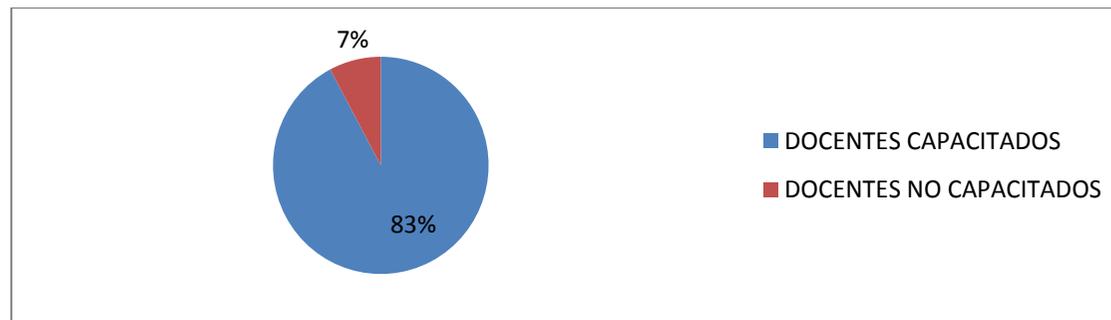
**Fichas técnicas de indicadores PT2.**

<b>Nº</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Capacitar en un 90% al personal docente del CEREPSI durante el periodo 2010-2011	3 capacitaciones sobre las adaptaciones curriculares e inclusión durante el año lectivo	Al finalizar el año lectivo 12 docentes de la institución estarán capacitados.	Director
2	Impartir 2 charlas a un 80% de padres de familia durante el periodo 2010-2011	2 Seminario– Taller a los Padres de Familia con el Tema: Comunicación de la Familia	Al culminar el año lectivo los 60 padres/madres del CEREPSI recibieron las charlas.	Personal Directivo y Docentes
3	Incrementar en un 30% el número de aulas durante el periodo lectivo 2010 – 2011	Realizar campañas publicitarias en donde se dé a conocer el servicio educativo que ofrece la institución.	Contar en cada paralelo con doce alumnos del CEREPSI	Director
4	Incluir un 15% de los estudiantes en el circuito de educación regular durante el periodo lectivo 2010 – 2011	Realizar el análisis del Proceso de aprendizaje, conducta y asistencia para alumnos incluidos	Contar con 8 niños incluidos	Director y docentes
5	Impartir refuerzo técnico pedagógico al 90% de los estudiantes incluidos durante el periodo lectivo 2010 – 2011	Seguimiento de rendimiento y conducta a niños incluidos	1 seguimiento mensual a 8 niños incluidos	Docentes

Objetivo: Capacitar al 90% al personal docente del CEREPSI durante el periodo 2010-2011

Indicador	Factor Crítico de Éxito	Formula de Indicador	Calculo del Indicador	Unidad de Medida	Estándar	Fuente
Porcentaje docentes capacitados en el periodo 2010-2011	Presupuesto Cursos en otras ciudades	$\frac{\# \text{ de docentes capacitados en el periodo 2010} \times 100}{\text{Para el total docentes en el año lectivo}}$	$\frac{5}{6} \times 100$	%	83%	Registro de asistencia secretaria de CEREPSI

Grafico # 8 Capacitación docente



Fuente: I.G. 1/5  
Elaborado por: Johanna Hablich

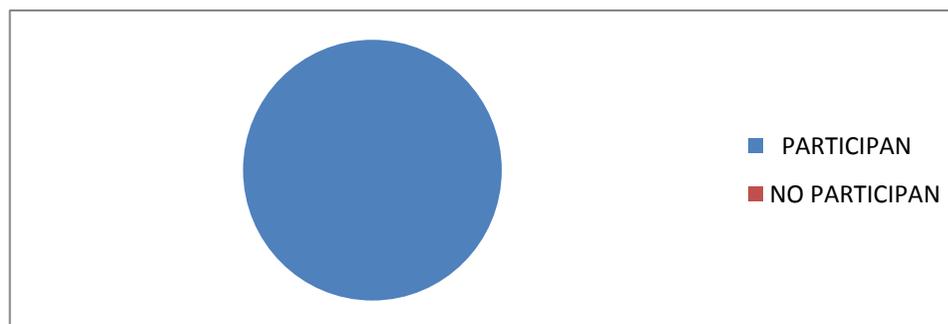
**COMENTARIO:** Referente a la capacitación de los docentes del CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico, la institución estableció en el periodo lectivo 2010-2011 capacitar 6 docentes con los temas: taller de capacitación docente para elaboración de adaptaciones curriculares y proyectos de aula, seminario sobre inclusión escolar y seminario taller de evaluación de los aprendizajes, lo cual podemos determinar que se cumplió en un 83% existiendo una brecha del 7%.

Objetivo: Impartir 2 charlas a un 80% de padres de familia durante el periodo 2010-2011

I.G. 2/5 JH /2011

Indicador	Factor Crítico de Éxito	Formula de Indicador	Calculo del Indicador	Unidad de Medida	Estándar	Fuente
Porcentaje de padres que recibieron charlas	Poca asistencia Falta de presupuesto	$\frac{\# \text{ de padres capacitados}}{\text{Para el total de padres}} \times 100$	$\frac{56}{70} \times 100$	%	80%	Registro de asistencia secretaria de CEREPSI

Grafico # 9 Charlas a padres de familia



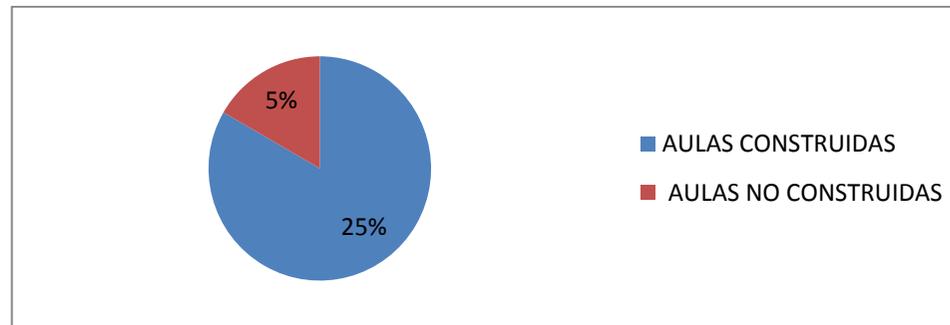
Fuente: I.G. 2/5  
Elaborado por: Johanna Hablich

**COMENTARIO:** Referente a las charlas dadas a los padres de familia del CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico, la institución estableció en el periodo lectivo 2010-2011 brindar 2 charlas al 80% de 70 padres con el tema: Comunicación de la Familia, lo cual podemos determinar que se cumplió el objetivo.

Objetivo: Incrementar en un 30% el número de aulas durante el periodo lectivo 2010 – 2011

Indicador	Factor Crítico de Éxito	Formula de Indicador	Calculo del Indicador	Unidad de Medida	Estándar	Fuente
Porcentaje de incremento de aulas en el periodo 2010-2011	Falta de presupuesto Situación económica del medio en el pasado	$\frac{\# \text{ de nuevas aulas al } 2010-2011}{\text{Total de aulas } 2009-2010} \times 100$	$\frac{2}{8} \times 100$	%	25%	Registro de asistencia secretaria de CEREPSI

Grafico # 10:



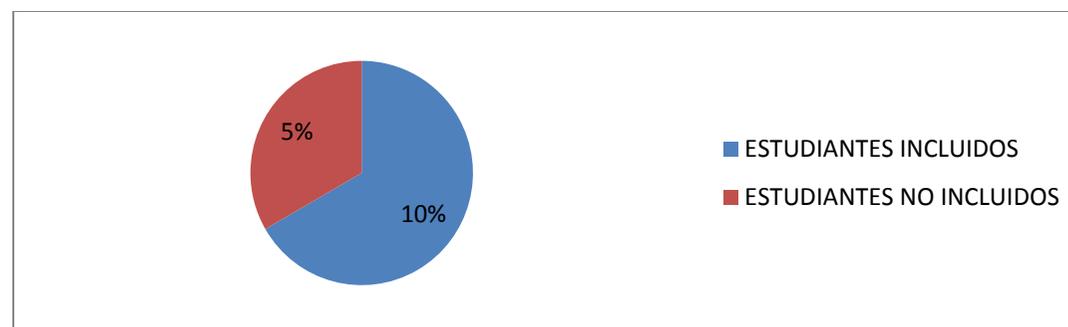
Fuente: I.G. 3/5  
Elaborado por: Johanna Hablich

**COMENTARIO:** Del objetivo planteado por el CEREPSI (Centro de Recuperación Psicopedagógico), de Incrementar en un 30% el número de aulas durante el periodo lectivo 2010 – 2011 se cumplió en un 25% con una brecha del 5%.

Objetivo: Incluir un 15% de los estudiantes en el circuito de educación regular durante el periodo lectivo 2010 – 2011

Indicador	Factor Crítico de Éxito	Formula de Indicador	Calculo del Indicador	Unidad de Medida	Estándar	Fuente
Porcentaje de estudiantes incluidos en el circuito educativo regular durante el periodo lectivo 2010 – 2011	Prestigio de la institución Calidad de la educación Situación económica	$\frac{\# \text{ de alumnos que se incluyeron}}{\text{Total de alumnos}} \times 100$	$\frac{5}{50} \times 100$	%	10%	Registro de asistencia a secretaría de CEREP SI

Grafico # 11: Estudiantes incluidos.



Fuente: I.G. 4/5  
Elaborado por: Johanna Hablich

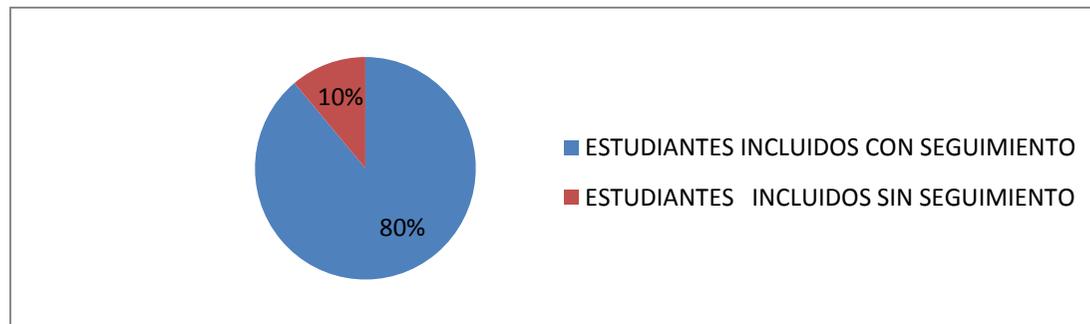
**Comentario:** En el objetivo que se trazó el CEREPSI (Centro de Recuperación Psicopedagógico), en cuanto a los alumnos incluidos al circuito educativo regular no se cumplió en su totalidad por lo que presenta una brecha desfavorable del 5%.

Objetivo: Impartir refuerzo técnico pedagógico al 90% de los estudiantes incluidos durante el periodo lectivo 2010 –2011

I.G. 5/5 JH /2011

Indicador	Factor Crítico de Éxito	Formula de Indicador	Calculo del Indicador	Unidad de Medida	Estándar	Fuente
Porcentaje de refuerzo pedagógico a estudiantes con seguimiento	Calidad de la educación Situación económica	$\frac{\# \text{ total de alumnos en seguimiento}}{\text{Total de alumnos incluidos}} \times 100$	$\frac{4}{5} \times 100$	%	80%	Registro de asistencia secretaria de CEREPSI

Grafico # 12: Estudiantes incluidos con seguimiento.



Fuente: I.G. 5/5  
Elaborado por: Johanna Hablich

**COMENTARIO:** En base al objetivo de brindar refuerzo escolar a los alumnos incluidos en el Circuito de educación regular para el periodo lectivo 2010-2011, podemos determinar que el objetivo no se cumplió en su totalidad, determinando de esta manera una brecha desfavorable del 10%.

**CEDULAS NARRATIVAS****TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión área administrativa**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**Procedimientos en el manejo del efectivo**

En Fundación CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico encontramos que en lo que se refiere al personal interno no existen políticas claras en cuanto a la recaudación del efectivo puesto que a veces el efectivo es recibido por el docente.

Esto ocasiona que los depósitos no se realicen de acuerdo con el horario establecido, lo que afecta al arqueo de caja, decimos en consecuencia que existió diferencia ante lo registrado en libros bancos y caja.

Se pide registrar el efectivo en libro bancos cuando el depósito ya se haya realizado y conciliar semanalmente estos dos rubros el de banco y el de caja, para poder saber cuánto hay realmente depositado en la semana y cuanto hay en caja en efectivo.

**Elaborado por:** Johanna Hablich**Revisado por:** Jefe de auditoría

**CEDULAS NARRATIVAS****TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión área administrativa**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**Procedimientos en la generación de los documentos contables**

Se evidencia que la documentación entregada al contador necesita elaborarse un flujo de efectivo el mismo que servirá para tener una guía de los ingresos, gastos e inversiones que se perciben a la vez, este flujo facilitara al contador tener una visión más amplia de la gestión mensual en cuanto a la eficiencia de los recursos utilizados y la eficacia por sus ingresos.

Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico solo tiene una secretaria quien es la persona que prepara los documentos para entregarlos a la contadora externa y después de revisar los tipos de informes y documentos se detecta que son muy básicos, además que algunos documentos no contiene los respaldos exigidos por el SRI como ej. facturas de gastos, retenciones etc. .Lo que está dificultando que el contador de un criterio mensual de cómo está la situación financiera de la fundación.

**Elaborado por:** Johanna Hablich**Revisado por:** Jefe de auditoría

**CEDULAS NARRATIVAS****TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión área administrativa**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**Capacitación del área administrativa**

En Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico, no se capacita al personal administrativo en lo que se refiere al manejo del efectivo y la elaboración de informes y flujos de efectivo así como los documentos que respaldan los movimientos contables como son los ingresos y gastos, es decir en la elaboración de facturas, retenciones, compras etc.

Al momento se detecta que la persona responsable de la documentación contable no tiene competencia en el área contable, esto dificulta la preparación de informes y documentos

En cuanto a la atención de servicio al cliente, la secretaria cumple muy bien su trabajo en esta persona se cumple con las políticas y valores que la fundación tiene establecidas.

Estas dos actividades que son muy importantes las realiza la misma persona lo que ocasiona que parte de su tiempo lo tiene que dedicar a la preparación e información contable y la otra a la atención al cliente interno y externo.

**Elaborado por:** Johanna Hablich**Revisado por:** Jefe de auditoría

**CEDULAS NARRATIVAS****TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión área administrativa**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**Manual de funciones políticas y procedimientos del director**

Elaboramos una encuesta a padres de familia de los alumnos con discapacidad intelectual y a la comunidad de cuanto saben o que saben de Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico, cuáles son sus servicios, y a pesar que es conocida no se sabe mucho de la fundación de que se trata son muy pocos los que tiene más información.

Esta área está a cargo del director de CEREPSI el sicólogo Arturo Mora lo que es una ventaja y desventaja

Es una ventaja porque él conoce los servicios que ofrece la fundación desde su inicio y tienen claro sus misión visión y objetivos

El director de la fundación sabe cómo difundir información para obtener convenios con organismos gubernamentales pero no es experto en publicidad como para llegar a la comunidad, proyectado a través de una imagen un logotipo un lema que los identifique como fundación que brinda servicios de educación especial de calidad.

**Elaborado por:** Johanna Hablich**Revisado por:** Jefe de auditoría

**CEDULAS NARRATIVAS****TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión Área pedagógica**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**Capacitación docente**

Se evidencia falta de capacitación docente a pesar que ellos cuenta con un programa de capacitación que si se cumple

El área docente piensa que hay mejores capacitaciones pero por su costo es muy alto y a veces estas capacitaciones se dan en otras provincias y eso dificulta la asistencia de todo el personal.

Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico tiene como visión tener personal de primer nivel y esta dificultad no les está permitiendo llegar a esta visión institucional.

Lo positivo es que hasta ahora si han podido cumplir con el programa de capacitación que fundación dentro de su presupuesto puede dar a su personal.

Se quiere que a futuro la fundación pueda tener acceso a las capacitaciones que se dan fuera de la ciudad o en los mejores casos traer la capacitación a su institución.

**Elaborado por:** Johanna Hablich**Revisado por:** Jefe de auditoría

**CEDULAS NARRATIVAS****TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión Área pedagógica**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**Desarrollo de habilidades y destrezas ocupacionales**

En cuanto a esta área Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico lo realiza mediante talleres ocupacionales, los mismos que capacitan a los alumnos con discapacidad intelectual para poder integrarlos en la sociedad

Se detectó una debilidad en este programa a la apreciación del director que las empresa no están listas para recibir a los alumnos con discapacidad intelectual, así que la fundación está estudiando la posibilidad de tener talleres protegidos.

**Elaborado por:** Johanna Hablich**Revisado por:** Jefe de auditoría

**CEDULAS NARRATIVAS****TIPO DE TRABAJO:** Auditoria de gestión Área pedagógica**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**Al plan estratégico de Capacitación a padres**

En Fundación "CEREPSI" Centro De Recuperación Psicopedagógico es importante capacitar a los padres de niños especiales porque esto forma parte importante de la misión de esta institución el de lograr la inclusión familiar de los chicos.

Las charlas que se dan a los padres no son suficientes para llegar al objetivo que tiene la institución, porque el programa de charlas de capacitación a padres manifiesta una escasa cooperación de los involucrados, a los cuales se le ayuda también con rehabilitación familiar Se está evidenciando nuevas estrategias de charlas para motivar a los padres de los alumnos con discapacidad intelectual a participar en estas actividades.

**Elaborado por:** Johanna Hablich**Revisado por:** Jefe de auditoría

## Hallazgos de auditoría

	HA. 1
	1/1
	AG. JH 01/2011
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN "CEREPSI" CENTRO DE RECUPERACIÓN PSICOPEDAGÓGICO</b>	
1 de enero al 31 de diciembre de 2010	
<b>Hoja De Hallazgo</b>	
<b>Procedimientos en el manejo del efectivo</b>	
<b>Condición:</b> Aplicado al manejo del efectivo de acuerdo al cuestionario en la pregunta número 6 se determinó que no se realiza los depósitos en los horarios establecidos.	
<b>Criterio:</b> De acuerdo a lo analizado se debería realizar los depósitos al día para poder definir en arqueos. Según las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC 3) la información del manejo del efectivo de una empresa es de importancia para generar los estados financiero que ayude a evaluar la habilidad de la empresa en cuanto al uso del efectivo.	
<b>Causa:</b> Desconocimiento sobre las políticas del manejo de efectivo (ANEXO) lo que causa negligencia al momento de ser utilizado.	
<b>Efecto:</b> No se puede determinar si los procesos, actividades del personal están desarrollándose correctamente. Como efecto se incumple con el horario de depósito establecido.	
<b>Conclusión:</b> Al no realizar los depósitos en los horarios establecidos no tenemos punto de partida para corregir errores en el proceso de cumplimiento de actividades.	
<b>Recomendación:</b> Modificar las políticas actuales para el cumplimiento normal.	
Elaborado por: Johanna Hablich	Fecha: Guayaquil, 10 de Mayo 2011
Revisado por: Jefe de Auditoria	Fecha: Guayaquil, 15 de Mayo 2011

		HA. 2
		2/2
		AG. JH 02/2011
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN "CEREPSI" CENTRO DE RECUPERACIÓN PSICOPEDAGÓGICO</b>		
1 de enero al 31 de diciembre de 2010 <b>Hoja De Hallazgo</b>		
<b>Procedimientos en la generación de los documentos</b>		
<b>Condición:</b> De acuerdo al flujo de documentos que se entrega a la contabilidad se evidencia que la información no es suficiente para que el contador pueda tener una visión más amplia de la gestión mensual en cuanto a la eficiencia de los recursos utilizados.		
<b>Criterio:</b> Es de importancia para generar los estados financiero que ayude a evaluar la habilidad de la empresa en cuanto a su información tal como lo establecen las Normas internacionales de Contabilidad # 1 (NIC 1). "Esta Norma debe ser aplicada en la presentación de todos los estados financieros de propósito general preparados y presentados de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de contabilidad".		
<b>Causa:</b> La persona encargada de la documentación contable no es idónea porque realiza otras funciones y su especialidad no es el área contable.		
<b>Efecto:</b> La información entregada no es confiable.		
<b>Conclusión:</b> La falta de información no es la adecuada para la elaboración de los estados financiera.		
<b>Recomendación:</b> Capacitar a la persona encargada de generar los documentos contables al contador.		
Elaborado por: Johanna Hablich	Fecha: Guayaquil, 10 de Mayo 2011	
Revisado por: Jefe de Auditoria	Fecha: Guayaquil, 15 de Mayo 2011	

		HA. 3
		3/3
		AG. JH 03/2011
<p><b>AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN "CEREPSI" CENTRO DE RECUPERACIÓN PSICOPEDAGÓGICO</b></p> <p>1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p> <p><b>Hoja De Hallazgo</b></p>		
<b>Capacitación del área administrativa</b>		
<p><b>Condición:</b> Según la entrevista con el personal administrativo de la fundación ellos no habían recibido la capacitación para desempeñar el cargo asignado.</p>		
<p><b>Criterio:</b> Según el manual de funciones, políticas y procedimientos de la fundación el personal contratado debe poseer títulos que muestre ser idóneo para el cargo a desempeñarse. (VER ANEXO manual de funciones políticas y procedimientos sección 3.18 CONTRATACIÓN numeral 4. Carpetas con copias de títulos, certificados, y otros documentos).</p>		
<p><b>Causa:</b> Algunos de los empleados realizan varias funciones y no tienen un cargo específico.</p>		
<p><b>Efecto:</b> No tener personal idóneo para cada cargo.</p>		
<p><b>Conclusión:</b> Existe una deficiente gestión.</p>		
<p><b>Recomendación:</b> Definir los cargos del personal y capacitarlos en sus áreas respectivas.</p>		
Elaborado por: Johanna Hablich		Fecha: Guayaquil, 10 de Mayo 2011
Revisado por: Jefe de Auditoría		Fecha: Guayaquil, 15 de Mayo 2011

		HA. 4
		4/4
		AG. JH 04/2011
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN "CEREPSI" CENTRO DE RECUPERACIÓN PSICOPEDAGÓGICO</b>		
1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
<b>Hoja De Hallazgo</b>		
<b>Manual de funciones, políticas y procedimientos del director</b>		
<b>Condición:</b> En la apertura de la dirección el director es la única persona autorizada o vocero oficial de la institución.		
<b>Criterio:</b> Según el manual de funciones, políticas y procedimiento de la fundación el director es el único vocero oficial. (VER Anexo del Manual de funciones políticas y procedimientos sección 3.23 DIRECTOR numeral 4. "El Director Ejecutivo es el vocero oficial de la institución"). Lo que implica sin la persona respectiva no se haría ningún tipo de gestión.		
<b>Causa:</b> El director de la fundación es la única persona capacitada para difundir y realizar convenios.		
<b>Efecto:</b> Que la fundación solamente tenga una persona autorizada y capacitada para la difusión.		
<b>Conclusión:</b> La debilidad de la gestión se ve con poca efectividad.		
<b>Recomendación:</b> Modificar el manual de funciones, políticas y procedimiento para alcanzar mejor efectividad en las gestiones de la fundación.		
Elaborado por: Johanna Hablich	Fecha: Guayaquil, 10 de Mayo 2011	
Revisado por: Jefe de Auditoria	Fecha: Guayaquil, 15 de Mayo 2011	

		HA. 5
		5/5
		AG. JH 05/2011
<p><b>AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN "CEREPSI" CENTRO DE RECUPERACIÓN PSICOPEDAGÓGICO</b></p> <p>1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p> <p><b>Hoja De Hallazgo</b></p>		
<b>Capacitación docente</b>		
<p><b>Condición:</b> De acuerdo a la planificación de capacitación de los docentes no son eficientes los cursos recibidos para el área de educación especial.</p>		
<p><b>Criterio:</b> El Centro de Recuperación Psicopedagógico "CEREPSI" tiene como visión ser una institución sólida en rehabilitación educativa y laboral con enfoque inclusivo, con un personal profesional de primer nivel y tener convenio internacional a largo plazo.</p>		
<p><b>Causa:</b> Los recursos que tiene la fundación no son suficientes para cubrir capacitaciones fuera de la ciudad.</p>		
<p><b>Efecto:</b> No cumplir con la visión de tener un personal capacitado de primer nivel que influye en el servicio brindado a los estudiantes.</p>		
<p><b>Conclusión:</b> No estarían dando un servicio de calidad a los estudiantes con discapacidad intelectual.</p>		
<p><b>Recomendación:</b> Priorizar la gestión en el presupuesto anual en la captación de recursos económico.</p>		
Elaborado por: Johanna Hablich		Fecha: Guayaquil, 10 de Mayo 2011
Revisado por: Jefe de Auditoria		Fecha: Guayaquil, 15 de Mayo 2011

		HA. 6
		6/6
		AG. JH 06/2011
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN "CEREPSI" CENTRO DE RECUPERACIÓN PSICOPEDAGÓGICO</b>		
1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
<b>Hoja De Hallazgo</b>		
<b>Desarrollo de habilidades y destrezas ocupacionales</b>		
<b>Condición:</b> La visita realizada a la fundación donde se realizan talleres para desarrollar habilidades y destrezas ocupacionales en distintos tipos de discapacidades intelectuales no llegan hacer eficientes al momento de aplicarlo en la inclusión laboral.		
<b>Criterio:</b> De acuerdo a la Ley Orgánica De Discapacidades en Ecuador en su art. 47 favorece la inclusión laboral de persona con discapacidad.		
<b>Causa:</b> Las empresas que requieren el servicio de los estudiantes con discapacidad intelectual obligados según la legislación actual del Ecuador, tienen dudas en la preparación intelectual.		
<b>Efecto:</b> Los estudiantes no puedan desempeñar y desarrollar lo aprendido.		
<b>Conclusión:</b> El incumplimiento con el plan estratégico del lograr incluir a chicos al sistema inclusión laboral.		
<b>Recomendación:</b> Crear un programa específico dirigido a estudiantes que tengan la posibilidad de efectuar talleres que garanticen el buen servicio en el entorno empresarial.		
Elaborado por: Johanna Hablich	Fecha: Guayaquil, 10 de Mayo 2011	
Revisado por: Jefe de Auditoria	Fecha: Guayaquil, 15 de Mayo 2011	

		HA. 7
		7/7
		AG. JH 07/2011
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN "CEREPSI" CENTRO DE RECUPERACIÓN PSICOPEDAGÓGICO</b>		
1 de enero al 31 de diciembre de 2010 <b>Hoja De Hallazgo</b>		
<b>Al plan estratégico de capacitación a padres</b>		
<b>Condición:</b> Desmotivación de los padres de familia de los estudiantes con discapacidad intelectual para participar en la capacitación según el plan estratégico evidenciado.		
<b>Criterio:</b> Según el manual de funciones, políticas y procedimientos que nos fue presentado CEREPSI señala respecto de los padres y madres de familia el compromiso de “cumplir con un horario de entrenamiento en el proceso de aprendizaje de su representado, dirigido por el personal docente y terapéutico” ver ANEXO.		
<b>Causa:</b> No existe integración entre los estudiantes con discapacidad intelectual, docente y padre de familia.		
<b>Efecto:</b> La alternativa de enseñanzas no es variable en la calidad.		
<b>Conclusión:</b> A pesar de que se cumple con el plan estratégico y procedimiento de capacitación de los padres de familia de los estudiantes con discapacidad intelectual no existe una evaluación para los proveedores de la capacitación ya que la deficiencia es evidenciada.		
<b>Recomendación:</b> Se debe seleccionar a los proveedores en las capacitaciones solicitadas.		
Elaborado por: Johanna Hablich	Fecha: Guayaquil, 10 de Mayo 2011	
Revisado por: Jefe de Auditoria	Fecha: Guayaquil, 15 de Mayo 2011	

## **FASE 4: Informe de auditoria**

### **Información Introductoria.**

#### **1. Motivo del examen:**

La Auditoría a Fundación CEREPSI Centro de Recuperación Psicopedagógico de la ciudad de Guayaquil, se efectúa en cumplimiento de la Orden de Trabajo No. 001 con fecha 11 de Abril de 2011 conferida por la supervisor de la auditoria dado que fundamentamos que esta entidad se encuentra debidamente reconocida por el MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL en libro No. 01 Folio NO. 355 Registro No. 202

#### **2. Alcance y objetivos de la auditoria**

**Alcance.-** La presente auditoría cubre el periodo de 01 de enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010.

##### **Objetivo General**

Examinar y evaluar los planes, programas y actividades ejecutadas por la fundación, con el propósito de establecer el grado de, eficiencia, eficacia, equidad y efectividad con que se han utilizado los recursos puestos a disposición de la Institución en el cumplimiento de los objetivos y normas jurídicas y evaluar el logro de los objetivos propuestos a efecto de que la entidad tome acciones correctivas en forma oportuna.

##### **Objetivo Específicos**

1. Verificar la existencia de Planes Estratégicos, el grado de avance y la existencia de indicadores de Gestión **Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógico.**
2. Determinar la eficiencia, eficacia, equidad y efectividad de las áreas misionales de la Institución.
3. Establecer la eficiencia, eficacia, equidad y efectividad de los controles que tiene la entidad para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.
4. Determinar si la ejecución del Presupuesto Institucional está acorde a las necesidades especiales, mediante el análisis de los diferentes tipos de capacitación especial.
5. Determinar la eficiencia, eficacia, equidad y efectividad en la gestión del área administrativa de capacitación en cuanto a la selección y administración del personal técnico.
6. Determinar la eficiencia, eficacia, equidad y efectividad de la Dirección en el cumplimiento de las normativas legales vigentes.

### **3. Conocimiento de la entidad y su naturaleza jurídica.**

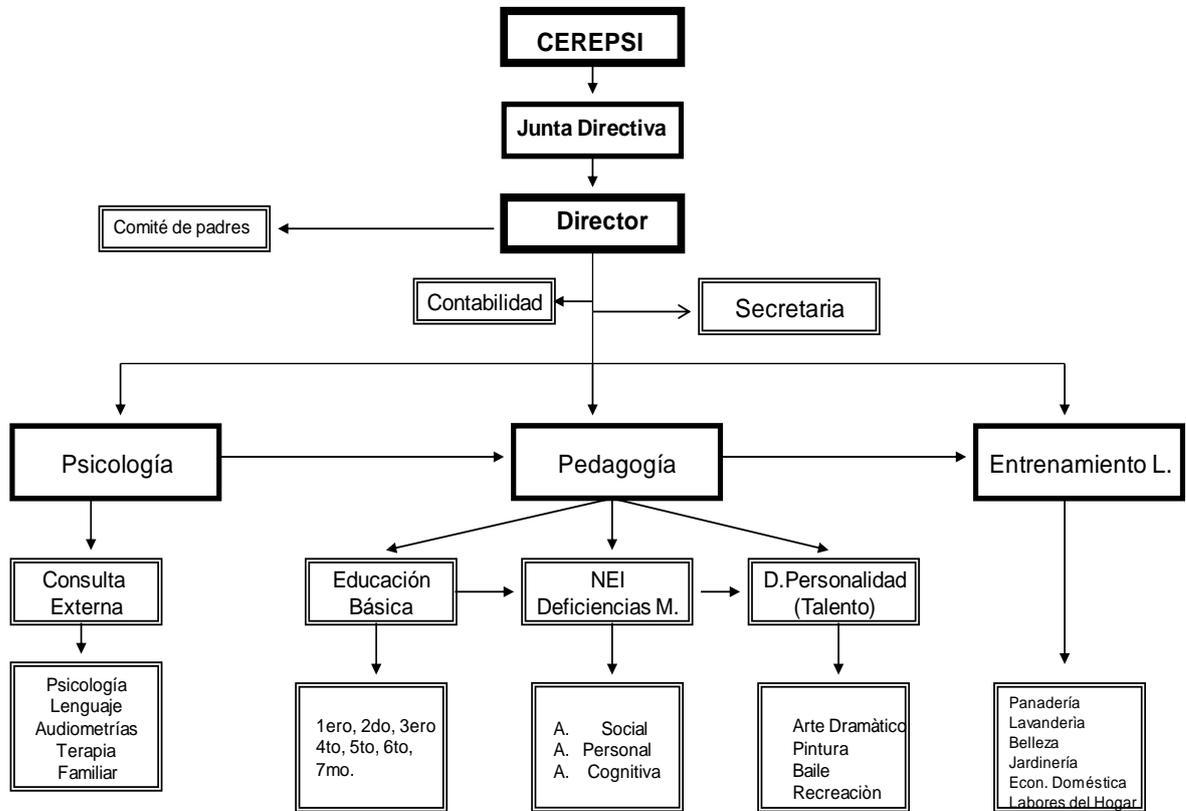
#### **a) Base Legal**

**Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógico** fue creada mediante Decreto Ejecutivo No 982 del 25 de marzo del 2008 emitido por la el ministerio de Inclusión Económica y social, publicado en el Registro Oficial No 158 de 29 de agosto del 2007, correspondiéndole como misión desarrollar planes, programas y proyectos de atención de calidad a la población vulnerada y en riesgo.

Por ser una entidad dedicada aspectos sociales de educación especial cuenta con permiso de la Dirección Provincial de Educación Hispana del Guayas Acuerdo No. 292 que consta en oficio No. 22122 dado el seis de Agosto del año de 1992, que se otorga a las instituciones de educación especial para retardo mental, problemas de audición y lenguaje de esta provincia, organismo que existe desde 1980 cumpliendo así con lo estipulado en el Art. 175 del reglamento de la ley de educación vigente.

**Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógico** se encuentra debidamente registrada como contribuyente en el Ecuador mediante REGISTRO NO. 0992119535001 entregado por delegado del Servicio de Rentas Internas Litoral Sur y su lugar de atención en el cantón Guayaquil, Provincia del Guayas con dirección actual Vacas Galindo No. 712 y Noguchi.

## b) Estructura orgánica



Fuente: CEREPSI

Elaborado por: Johanna Hablich V.

## c) Visión:

Institución educativa de servicio social profesionalmente y ético con apertura al aprendizaje, fundamentado en el pensamiento sistémico, que busca integrar al individuo con Necesidades Educativas Especiales con discapacidad intelectual a la familia y a la comunidad.

## d) Misión:

Apoyado en el principio de normalización e individualización y a través de tratamientos específicos, ayuda a fortalecer dones humanos a sus estudiantes con necesidades educativas especiales, basado en la ternura, valores y en la apertura al aprendizaje.

### **e) Objetivos Institucionales**

#### **Objetivo general**

Propiciar el aprendizaje en los estudiantes con necesidades educativas especiales con discapacidad intelectual mediante recursos humanos, técnicos y pedagógicos para lograr la inclusión y la integración al medio que lo rodea.

#### **Objetivo específico**

Desarrollar habilidades y destrezas ocupacionales de jóvenes y adultos, que le permitan integrarse en la vida social y laboral.

## **Resultado del examen**

### **Resultados generales de la auditoría de gestión.**

**La entidad no ha sido objeto de evaluación de su gestión.**

#### **Comentario:**

Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico hasta la presente fecha, no le han realizado auditoría alguna, tampoco se han realizado por parte de los directivos evaluaciones de control interno, para mejorar la gestión educativa y permitir conocer si su funcionamiento está acorde a los lineamientos de la reglamentación emitido el Ministerio de Educación, impidiendo de esta manera que la entidad tenga seguridad razonable de su gestión.

#### **Conclusión:**

La falta de supervisión y de evaluación impide determinar las falencias existentes en las actividades administrativas y de docencia.

#### **Recomendación:**

Al director de la Institución se le recomienda realizar la evaluación y medición de la gestión institucional, a fin de detectar desviaciones e imponer los correctivos necesarios en forma oportuna.

**La entidad posee un manual de funciones que no se cumple.**

#### **Comentario:**

La entidad dispone de un manual de funciones que detalla las actividades o funciones que deben desempeñar los miembros Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico, según lo establecido en el Reglamento General de la Ley de Educación especial. Los directivos del establecimiento educativo no se han preocupado por la correcta difusión del mismo, generando que la gestión no se sustente en datos debidamente aprobados.

#### **Conclusión:**

El centro de educación especial a pesar que cuenta con una manual de funciones, no se logra cumplir con eficiencia, esto impide un óptimo desenvolvimiento de los funcionarios en las actividades a realizar.

#### **Recomendación:**

Al director se le recomienda difundir y hacer cumplir con eficiencia el manual de funciones donde especifique cada una de las actividades a realizar por los funcionarios de la institución, con el fin de mejorar el desarrollo institucional en beneficio de los educandos.

**La implantación de indicadores de gestión permite conocer la eficiencia y eficacia de las operaciones que realiza la institución.**

**Comentario:**

Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico, no posee indicadores de gestión que permitan medir los resultados en términos de eficiencia y eficacia. La realización y aplicación de los indicadores de gestión permite determinar en qué porcentaje se cumplieron los objetivos establecidos por la institución, de esta manera podemos determinar que la falta de planificación y coordinación por parte de los directivos hasta la fecha, no cuenta con los indicadores respectivos, lo que imposibilita a la entidad conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planificados en el periodo lectivo.

**Conclusión:**

Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico no ha elaborado indicadores de gestión, impidiéndole de esta manera conocer el grado de alcance de los objetivos planteados en el periodo lectivo 2010-2011.

**Recomendación:**

Al director y a su equipo de trabajo se les recomienda elaborar indicadores de gestión anuales, basados en los objetivos que se plantea la institución, los mismos que permitan a los funcionarios del establecimiento conocer el grado de cumplimiento de sus metas.

**La elaboración de un análisis (FODA) permite establecer factores internos y externos que afecten el funcionamiento de la institución.**

**Comentario:**

La institución educativa no elaboró un plan estratégico institucional que permita tener metas claras para una buena proyección y planificación, a pesar de que cuenta con un FODA que les permite conocer sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas; como también sus debilidades y amenazas para combatirlas.

**Conclusión:**

Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico no cuenta con un plan estratégico institucional, impidiendo establecer un POA coherente a sus fortalezas y debilidades que tiene el establecimiento, para el logro de los objetivos propuestos.

**Recomendación:**

El director y su equipo deben elaborar un plan estratégico institucional, para que de esta manera puedan explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos y optimizar sus recursos.

**Cumplimiento de los objetivos del plan operativo permite medir la eficacia de las operaciones de la institución.**

**Comentario:**

El número de alumnos de Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógico no satisface los objetivos propuestos por la Institución. En el plan operativo consta como uno de sus objetivos contar con 12 alumnos en cada paralelo, pero esto no se ha cumplido, puesto que existen causas externas entre ellas, la crisis económica por la que actualmente atraviesan las familias guayaquileñas y las escasas instituciones con este servicio para niños y niñas con discapacidad; que no les permite acceder a este tipo de servicio educativo ya que no existen establecimientos público destinados a esta labor lo que encarece esta actividad, por otro lado la escasa difusión de los servicios que ofrece Fundación “CEREPSI” Centro De Recuperación Psicopedagógico; el mismo que hasta la fecha no ha conseguido el prestigio necesario para convencer a los padres de familia que es un establecimiento que brinda una educación especial de calidad. Como consecuencia de ello periódicamente no capta la población esperada en cada año y sus ingresos se ven reducidos.

**Conclusión:**

Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógico posee un número reducido de estudiantes, obteniendo de esta manera ingresos limitados para la institución.

**Recomendación:**

El director y su equipo deben realizar una difusión detallada en los diversos medios de comunicación de Guayaquil y su provincia sobre la calidad y la variedad de servicios que ofrece la institución.

**Cumplimiento de los objetivos del plan operativo permite medir la eficacia de las operaciones de la institución.**

**Comentario:**

En el periodo 2010-2011, se propuso que 8 alumnos fueran alumnos incluidos al circuito educativo regular. En el plan operativo consta como uno de sus objetivos, lograr esta inclusión; es decir que los alumnos continúen sus estudios en una escuela cercana a la institución, esto no se ha cumplido en su totalidad ya que de los 8 alumnos solo 5 han sido incluidos por la institución.

**Conclusión:**

En el periodo lectivo 2010-2011 se determinó que 8 estudiantes fueran alumnos incluidos al circuito educativo regular, incumpléndose de esta manera el objetivo establecido por la Institución.

**Recomendación:**

El director y su equipo deben realizar un seguimiento continuo y permanente del proceso de inclusión de los estudiantes para establecer oportunamente políticas de mejoras, evitando de esta manera el incumplimiento del objetivo planteado.

**El normal cumplimiento de las actividades que realizan los funcionarios del establecimiento permite establecer la calidad del servicio que presta la institución.**

**Comentario:**

En las encuestas realizadas a los estudiantes y padres de familia de Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico podemos determinar que la calidad del servicio educativo que presta esta Institución se encuentra en el parámetro de **muy bueno**, correspondiente al 39% del total de encuestados a padres de familia y 33% correspondiente al total de encuestas realizadas a los estudiantes del establecimiento.

**Conclusión:**

La aplicación de encuestas realizadas a padres de familia y estudiantes de **Fundación "CEREPSI" Centro de Recuperación Psicopedagógico**, podemos determinar que la calidad del servicio que presta esta Institución se encuentra en los parámetros de muy buena, y bueno.

**Recomendación:**

Al director y secretaria se les recomienda brindar mayor atención a los estudiantes referentes a reclamos y sugerencias que poseen.

Al conserje de la institución debe adecuar y mejorar los aspectos de las aulas en cuanto a conservación y limpieza.

Finalmente podemos recomendar que en el presupuesto para los siguientes años se deba incluir un rubro referente a mejorar la infraestructura y espacios de recreación ya que estos no se encuentran en buenas condiciones.

## **Conclusiones Generales**

Sobre la base del análisis doctrinario y técnico de la Auditoria De Gestión a **Fundación “CEREPSI” Centro de Recuperación Psicopedagógico**, se desprenden las siguientes conclusiones del presente trabajo investigativo:

1. El control a la gestión constituye un mecanismo eminentemente Técnico que pone en evidencia la tendencia a la imposición de obligaciones coyunturales principios especiales educativos globalmente conocidos, en aras de mantener una planificación ordenada,
2. Al considerar como base técnica la implantación de controles, reestructuras en procedimientos y manuales fortalece la gestión.
3. Genera inequidades en la educación con necesidades especiales en las entidades de educación primaria o de servicios.
4. No encontramos mayores procedimientos para el encausamiento notable de la práctica de buenas técnicas de gestión.
5. Es conveniente y saludable antes de implementar cualquier mecanismo nuevo se incluya, a través de participaciones activas de opiniones, a todos los sectores de la educación con el fin de crear mecanismos de controles para una mejor concientización social.

## **Recomendaciones Generales**

- Para el área de administración se recomienda que el personal sea idóneo para la operatividad de las distintas actividades asignadas que constan en el manual de funciones institucional.
- Para el área pedagógica se recomienda que las capacitaciones que se ejecutan para los docentes y padres de familia sean monitoreadas y evaluadas a fin de poder saber si las mismas cumplen con los resultados esperados de acuerdo al plan operativo que la fundación ha elaborado.
- Para el área de infraestructura se recomienda un mejor equipamiento de las aulas terapéuticas, de tal modo que optimice las rehabilitaciones, y por último se recomienda que se modernicen los equipos de audiometría a fin de poder brindar un mejor servicio que genere más ingresos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AMAT, O y SOLDEVILLA, P. (2002): "El cuadro de mando integral en el mundo universitario: el caso de la Univesitat Pompeu Fabra", en *La Contabilidad en el Camino, Xº Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*, Santiago de Compostela, 30-31 de mayo y 1 de junio.
2. Dirección Provincial de Educación de Loja. (2007-2008). *Reglamento General de La Ley Orgánica de Educación*, Loja.
3. NEVADO PEÑA, D y LÓPEZ RUIZ, V.R. (2002): "Un modelo de informe contable para la medición del capital intelectual: desarrollo y aplicaciones", *Estudios Financieros*, núm. 229.
4. Fernández, Eduardo. (2008): Concepto de Auditoría [en línea], México D.F., disponible en: [http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto de auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc), [consulta 15-06-2011]
5. MARTINEZ GARCÍA, F.J., PEÑALVER MARTÍNEZ, A y SALAMANCA GARCÍA, J (2002): "Gestión Estratégica del Conocimiento", Ponencia en Reunión Técnica Internacional de la AUIP y el IPN, México, 4-6 de diciembre.
6. SUBÍA GUERRA, JAIME. (2007). *Curso de Auditoría de Gestión*. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Universidad Técnica Particular de Loja
7. LÓPEZ, CARLOS. (2008): ¿Qué es la Auditoría de Gestión? [en línea], Ecuador Disponible:<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>
8. Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F., McGraw Hill
9. Programas de Auditoria. CP Francisco Javier, Sánchez Marlon, Ediciones Contables y Administrativas, Fiscales, 279 hojas, 11Edición200.
10. JUMBO, DIANA. & IDROVO, MARÍA (2008). "Diseño y Aplicación de Indicadores de Gestión en la Cía. de Economía Mixta LOJAGAS para el año 2006". Directora: Mgs. Graciela Castro. Universidad Técnica Particular de Loja, Biblioteca.
11. INVACEUCA, Jhon LORENZI, Meter 1999. Gestión, Calidad y Competitividad. Primera edición. México.

## **ANEXOS**