



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**“Auditoría de gestión del Departamento de Vicerrectorado del Instituto Tecnológico “Jatun Ya chay Wasi”, Balbanera, Santiago de Quito, Colta, Chimborazo”.**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

**AUTOR: Ayme Naula, Rosa Maria**

**DIRECTORA: Valle Carrión, Liz Anabelle, Mg.Sc.**

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Doctora, Mg.

Liz Anabelle Valle Carrión

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Auditoría de Gestión del Departamento de Vicerrectorado del Instituto Tecnológico “Jatun Ya chay Wasi”, Balbanera, Santiago de Quito, Colta, Chimborazo”, realizado por: Ayme Naula Rosa María, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuando se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre de 2014

.....  
Dra. Mg. Liz Anabelle Valle Carrión

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Ayme Naula Rosa María, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: “Auditoría de Gestión del Departamento de Vicerrectorado del Instituto Tecnológico “JATUN YACHAY WASI, siendo Directora la Magister Liz Anabelle Valle Carrión y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertido en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánica 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”

.....

Ayme Naula Rosa María

C.I: 0603532318

## **DEDICATORIA**

*Cada eslabón que la vida nos ofrece es fuente de esperanza, sacrificio, responsabilidad, capacidad, para alcanzar lo tomo como un reto, esto fuera imposible si no contaría con el apoyo de mi querida y loable madre María y mi querido papá Pedro que en paz descansa que desde más allá me guió, mis hermanos: José, Pedro, Luis y Julio. Quienes son los que nos impulsaron para vencer obstáculos y lograr el éxito obtenido, es a quienes va mi dedicatoria con todo el cariño y afecto que cada uno se merece.*

*Rosa Maria Ayme Naula*

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi gratitud a Dios por permitirme tener experiencias y lograr triunfos en la vida. Un agradecimiento a los directivos, personal docente y administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Modalidad a Distancia.*

*Al Señor Rector, personal docente y administrativo del Instituto Tecnológico Jatun Ya chay Wasí, Balbanera, Santiago de Quito, Colta, Chimborazo, Ecuador, por su gentil colaboración al proporcionarme toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.*

*De manera especial va mi profundo agradecimiento a la Dra. Liz Anabelle Valle Carrión, Mg.Sc., por haberme guiado y orientado con tanta paciencia y acertadamente la investigación con el firme propósito que cumpliera la meta de llegar a donde hoy estoy. Asimismo va mi agradecimiento al Señor Ingeniero Hugo J. Silva S., Presidente del Tribunal, y al Señor Economista Ricardo Donoso, Vocal del Tribunal y a la vez la Doctora Isabel Robles, Directora de Tesis (E), durante la Ausencia de la Titular, por haberme considerado en unanimidad el siguiente paso, como es, la aprobación de mi trabajo de investigación.*

*Finalmente agradezco a todas las personas y de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de mi tesis.*

*Rosa Maria Ayme Naula*

## Contenido

CARÁTULA .....	0
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
<i>DEDICATORIA</i> .....	iv
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	v
<i>INDICE DE CONTENIDO</i> .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	4
<b>ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Descripción de la institución.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Tipo de la institución. ....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1. Ubicación. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Base legal. ....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. Planificación estratégica de la institución. ....</b>	<b>15</b>
CAPITULO II.....	18
<b>MARCO TEÓRICO. ....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Auditoría. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Auditoría de gestión.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. Proceso de la auditoría de gestión. ....</b>	<b>29</b>
<b>2.4. Indicadores para la auditoría de gestión. ....</b>	<b>37</b>
<b>2.5. Herramientas para la auditoría de gestión. ....</b>	<b>47</b>
CAPÍTULO III.....	60
<b>3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO.....</b>	<b>60</b>
Fase 1: Conocimiento preliminar .....	60
<b>3.1. Orden de trabajo. ....</b>	<b>61</b>

3.2.	Notificación de trabajo.....	62
3.3.	Informe de la visita previa. ....	63
3.4.	Memorando de planificación. ....	67
3.5.	Evaluación Preliminar.....	74
3.6.	Análisis de FODA.....	79
3.7.	Estructura de ficha técnica.....	80
3.8.	Diseño de indicadores de gestión. ....	81
<b>Fase 2: Planificación.....</b>		<b>82</b>
Programa de trabajo de auditoría.....		82
3.9.	Programa de trabajo de auditoría. ....	83
<b>Fase 3: Ejecución.....</b>		<b>84</b>
3.10.	Cuestionarios de control interno.....	85
3.11.	Análisis de FODA.....	91
3.12.	Los objetivos planteados del vicerrector académico. ....	92
3.13.	Construcción de los indicadores de gestión.....	93
3.14.	Fichas técnicas de indicadores de gestión. ....	94
3.15.	Cédulas narrativas.....	108
3.16.	Encuestas a los estudiantes.....	109
3.17.	Hojas de hallazgos de auditoría de gestión.....	118
FASE 4: INFORME.....		124
3.18.	<b>Informe del examen especial del departamento de vicerrectorado del Instituto Tecnológico Jatun Ya chay Wasi.....</b>	<b>125</b>
CONCLUSIONES.....		129
RECOMENDACIONES.....		130
BIBLIOGRAFÍA.....		131
ANEXO 1.....		132
ANEXO 2.....		137
ANEXO 3.....		140
ANEXO 4.....		147

## **RESUMEN**

La auditoría de gestión se realizó en el Departamento de Vicerrectorado del Instituto Tecnológico “Jatun Yachay Wasi”, Balbanera, Santiago de Quito, Colta, Chimborazo.

El presente trabajo investigativo se realizó con la finalidad de medir el desempeño del vicerrectorado académico, que se orienta a mejorar la eficiencia, la eficacia y la economía en el uso de los recursos disponibles, para facilitar la toma de decisiones y el logro de las metas programadas.

En el proceso del presente trabajo investigativo los resultados son los siguientes: control interno de gestión departamental tiene un nivel de confianza de 77.19 % y el nivel de riesgo de un 22.81 % y gestión académica posee un nivel de confianza de 88.33 % y el nivel de riesgo un 11.67 %.

Los resultados obtenidos durante el proceso de auditoría de gestión se los plasma en un informe de auditoría de gestión; las conclusiones y las recomendaciones realizadas en el presente trabajo investigativos serán entregados a las autoridades del departamento para dar aplicaciones de las recomendaciones emitidas, para una mejor gestión de sus recursos.

## **PALABRAS CLAVES**

Control, Auditoría, gestión, eficacia, eficiencia, calidad, economía, educación,

## **ABSTRACT**

The auditory of management himself realized in the department vice-rectored of The Institute Technology "Jatun Yachay Wasi", Balbanera, Santiago of Quito, Colta, Chimborazo.

The present investigative work himself realized with the finality of measure the fulfillment of the academic vice-rectored, what himself orient to better the efficiencies, the efficacies and the economy in the use of the recourses available, for to facility the tome de decisions and the obtain of the goals programs.

In the process of the present investigative work the resulted are the following: control intern of department management have a level of confidence of 77.19 % and the level of risk of a 22.81 % and academic management possess a level of confidence de 88.33 % and the level of risk a 11.67 %.

The results obtains durant the process of auditory of management himself the plasma in a report of auditory of management; the conclusions and the recommendations realizes in the present investigative work will are delivers to the authorities of the department for to give applications of the amities recommendations, for a better management of your recurs.

## **KEY WORDS**

Control, Auditory, management, efficacies, efficiencies, collided, economy, education,

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión en la era moderna se ha constituido en una de las auditorías muy importantes para determinar la evaluación de todo tipo de gestiones dentro de las empresas e instituciones públicas y privadas.

El tema del presente trabajo investigativo se lo ha denominado auditoría de gestión del departamento del vicerrectorado del Instituto Tecnológico “Jatun Yachay Wasi” en Balbanera a orillas de laguna de Colta en la Provincia de Chimborazo.

El presente trabajo en su primer capítulo hace referencia a la institución “Jatun Yachay Wasi”, su caracterización, base legal de su constitución, planificación estratégica de la institución, como misión, visión, objetivos y las carreras que las ofertan.

El segundo capítulo constituye el marco teórico de la investigación que permite la comprensión del proceso de la auditoría de gestión.

En el capítulo tres se desarrolla la práctica del proyecto, que contiene la planificación de la auditoría de gestión, y su ejecución

La importancia que tiene el trabajo de investigación, es con el fin de evaluar para determinar la eficiencia en el uso de recursos, además de medir el grado de eficacia con la que el departamento cumple sus objetivos propuestos en el año Académico, con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño del Departamento, que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el cliente, y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

En la primera instancia la Institución no había realizado ningún tipo de auditoría por tanto se planteó los objetivo para tratar de proporcionar los aportes de acuerdo al trabajo de esta investigación, se entrevistó a las autoridades de la institución y el departamento, luego de obtener los datos de esta encuesta, se pudo verificar, los manuales de funciones no estaban actualizados y no contaban con los indicadores de gestión.

En cuanto al problema planteado los resultados fueron satisfactoriamente. El alcance de los objetivos y su cumplimiento fueron muy bien desarrollos.

Las facilidades, en cuanto a las entrevistas, me atendieron muy gentilmente y que tuve las oportunidades de conocerlas a mucha gente estudiosa, en cuanto a los inconvenientes tuve los días entre semanas porque solamente atendieron los sábados y domingos y por cada mes y que me sentí limitada de seguir haciendo mi trabajo de la investigación. La metodología utilizada en esta investigación es la descriptiva, donde dentro de esta metodología se aplican las técnicas de recoger datos, procesarlos y expresarlos en gráficos o en medidas.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.**

## **1.1 Descripción de la institución.**

La creación del Instituto Indígena del Ecuador, es una iniciativa del centro ecuatoriano para el desarrollo de la comunidad CEDECO, En caso de la Provincia de Chimborazo tiene como contraparte a FUNDING, Fundación para el Desarrollo Indígena, las dos organizaciones han decidido constituir la fundación Jatun Ya chay Wasi.

El Centro Ecuatoriano para el Desarrollo de la comunidad CEDECO y FUNDING, Fundación para el Desarrollo Indígena, son instituciones no gubernamentales creada en el año de 1983, cuyo objetivo central es impulsar programas de ayuda mutua, en los sectores de mayor marginación de la población ecuatoriana. Durante los últimos diez años ha ejecutado un proyecto de desarrollo rural integral en las provincias de Pichincha, Guayas, Chimborazo, Azuay, Morona -Santiago y Manabí, consistente en la realización de cursos de diversa naturaleza, tales como agricultura, organización social, salud, artesanías, pequeñas industrias, etc., habiendo conseguido el mejoramiento de las condiciones de vida de los pobladores, a través de estos eventos de capacitación y el desarrollo de proyectos adicionales, mediante el préstamo o la donación de pequeñas cantidades de dinero.

Como producto de su experiencia en el trabajo con los campesinos, CEDECO ha realizado algunas publicaciones, bajo los siguientes títulos: Sociedad Alternativa y Luchas Civiles, Ecuador Multicultural, Ciencia Andina (dos tomos), Economía y Ecología, Teología de la Ecología, Psicopedagogía del Desarrollo, Economía de Solidaridad y Cosmovisión Indígena, Ecología y Derecho, Sancho Hacho en la formación mestiza ecuatoriana y Ciencia Andina segunda edición. Se trata de libros de carácter antropológico, histórico, pedagógico, que han servido para los mismos grupos involucrados en el proyecto y para otras organizaciones con igual orientación de trabajo social que el CEDECO.

Conviene mencionar que Ciencia Andina fue el producto de una investigación llevada a cabo por un equipo multidisciplinario de médicos, antropólogos, nutricionistas e historiadores, con antecedentes de conocimiento en el tema. En el libro se consignan los orígenes históricos y antropológicos tanto de las ciencias como de las técnicas de la cultura indígena. Este libro, publicado conjuntamente por CEDECO y la editorial ABYA-YALA, tuvo gran acogida y su primera edición se agotó en menos de un año.

La investigación sobre la ciencia andina, el alcance de su divulgación y sobre todo la necesidad de reproducir y sostener en la forma mas adecuada posible la cultura ancestral

andina ecuatorial, obligaron al CEDECO y FUNDING a proyectar la creación del Instituto Tecnológico de Sabiduría Ancestral y nueva Conciencia JATUN YACHAY WASI.

Con esta proyección, el Instituto Tecnológico de Sabiduría Ancestral y nueva Conciencia JATUN YACHAY WASI, es una Institución creada e iniciado su funcionamiento, el 10 de agosto de 1999.

### **1.1.1. Organización jurídica.**

La institución tecnológica Jatun Yachay Wasi, se constituye bajo las normas jurídicas, establecidas en la Constitución Política vigente y la ley de Educación Superior, bajo una ley de creación y un estatuto legalmente aprobado.

Se estructura orgánicamente de la siguiente manera:

- 1) La Asamblea Tecnológica, compuesta por los fundadores de la institución, profesores principales, representantes estudiantiles y trabajadores. Este organismo es el llamado a dictar las políticas generales de la institución, vigilar por el cumplimiento de sus fines, elegir al Rector, vicerrector y demás autoridades establecidas en los estatutos. Está presidida por el presidente de la Fundación Jatun Ya chay Wasi.
- 2) Consejo de Gestión tecnológica, presidido por el Rector, compuesto por los directores de las carreras existentes, a quienes se integran tres miembros fundadores de Jatun Ya chay Wasi, más los representantes de estudiantes, trabajadores. Le corresponde el manejo académico de la institución.
- 3) El Rector, elegido por la asamblea tecnológica, se encarga de la administración y la representación jurídica de la Institución.
- 4) El Vicerrector, reemplaza al Rector por ausencia temporal, o permanente durante el período para el que fueron elegidos y se encarga de los proyectos de investigación, y otras actividades académicas y pedagógicas concernientes a la institución.

### **1.1.2. Estructura académica.**

La especificidad de Jatun Ya chay Wasi, como se ha manifestado en párrafos anteriores es la de combinar la ciencia de occidente, con la sabiduría ancestral indígena, razón por la cual se encuentra sujeta a los aportes que tienen que generar, yachakkuna, médicos populares y otros tipos de personas poseedores de conocimiento empírico. Esta situación debe ser comprendida, sin dar lugar a confusiones, puesto que la tarea de la tecnología será precisamente sistematizar y desarrollar esa sabiduría, vertiéndola en textos de estudios, y

en proyectos de investigación. Esta realidad, nos conduce a contar con dos tipos de académicos: los profesionales graduados en universidades ecuatorianas o del exterior, que además hayan investigado y ejercido la ciencia andina, quienes serán los instructores permanentes; y los mencionados sabios populares, que permanentemente serán invitados a compartir las cátedras.

Las necesidades de desarrollo rural-integral y sostenido, así como los conocimientos andinos identificados hasta la presente fecha, llevaron a determinar las siguientes áreas de estudio: Medicina andina, Agricultura andina, construcciones andinas y promoción y desarrollo social.

Su oferta académica es de cuatro carreras de diferentes áreas del conocimiento humano, en modalidad semi-presencial, presta sus servicios a clase media baja, media de alta, por lo que las condiciones socioeconómicas de sus estudiantes son diferenciadas.

En cuanto a los estudiantes cuenta con 281 estudiantes, provenientes de las diferentes provincias del Ecuador y de otros países como: Italia, España, Inglaterra, Bélgica, Venezuela, Bolivia y Perú.

Las carreras que ofertan son:

#### *1.1.2.1. Área de medicina andina ecuatorial.*

Es el área de conocimiento que mejor se ha conservado luego de la colonización europea. Más aún, se enriqueció con las tradiciones de la medicina popular española, puesto que a la utilización que los indígenas ya hacían de hierbas medicinales, los colonos trajeron las propias, las mismas que prontamente se aclimataron en los Andes, convirtiéndose en parte del bagaje de la medicina andina-ecuatorial.

#### *1.1.2.2. Área de agropecuaria andino-ecuatorial.*

La Agricultura andina, a diferencia de la medicina andina, demanda unir esfuerzos para ser rescatada, puesto que el choque de hábitos alimenticios y los diversos modos de producción agrícola que se impusieron a los indígenas a lo largo de la colonia y de la república, prácticamente eliminaron en gran medida las antiguas prácticas agrícolas que se fundamentaban en la conservación de la tierra y de sus productos. La comprensión de la importancia, la biodiversidad y la búsqueda de medios alternativos han sido los nuevos

paradigmas ecológicos, para conservar los suelos y diversificar la agricultura, que han posibilitado el reencuentro con la antigua ciencia andina.

#### *1.1.2.3. Área de promoción y defensoría social.*

El mantenimiento de la cultura indígena, obliga a que el desarrollo económico y social, tenga como base la misma comunidad, y en esto diferirá del desarrollo individual, clásico de occidente, el mismo que para conseguir la industrialización, destruyó los sistemas de ayuda mutua. En esta área, es indispensable el desarrollo de la investigación profunda del entorno cultural y social en que se desenvuelven nuestras comunidades, lo que se reflejará en gran medida en los proyectos que se efectúen.

#### *1.1.3. Área de construcciones andina ecuatorial.*

Los grandes vestigios de las civilizaciones americanas anteriores a la llegada de Colón, demuestran sin lugar a dudas la existencia de una arquitectura andino-ecuatorial admirable, la misma que se caracterizaba por ser armónica con el medio ambiente, así como por el aprovechamiento de los materiales del entorno, lo mismo que facilitaba las reparaciones y reconstrucciones de sus viviendas. Esta área de sabiduría, con los respectivos estudios y prácticas posibilitará que las comunidades se posibiliten de una vivienda humanamente digna, en el espíritu de la cultura ancestral andino-ecuatorial, del uso de materiales baratos, así como resistentes.

##### *1.1.3.1. Proyectos de investigación.*

La vida futura de la ciencia andina, a través de la sistematización, que se puede hacer con sus conocimientos, dependerá también de otro factor, la investigación. Existen algunas prácticas, exitosas como la soba del cuy, llamadas muy probablemente a aportar un gran conocimiento a la medicina universal, que tienen que ser debidamente estudiadas y establecidos sus principios de funcionamiento. De igual manera muchas de las hierbas andinas, amazónicas o de los bosques occidentales, tienen que también pasar bajo el rigor de la investigación para establecer sus principios activos y sus múltiples usos medicinales, tal el caso por ejemplo del hipericum languisifolia (romerillo), sobre sus posibles efectos benéficos en las depresiones. Jatun Ya chay Wasi propondrá a organismos nacionales e internacionales, proyectos de investigación en estas líneas, destinados a ayudar a los estudiantes en su formación, y al mismo tiempo al progreso de la medicina andina y universal. De igual manera se procederá en relación a la agricultura, en lo que tiene que ver

con sistemas alternativos de siembras, rehabilitación del cultivo de antiguos productos y experimentación con nuevos.

## **1.2. Tipo de la institución.**

Es una institución de carácter particular creada, a los servicios de educación superior, como el Instituto Tecnológico de Sabiduría Ancestral y nueva conciencia JATUN YACHAY WASI.

## 1.2.1. Ubicación.

### 1.2.1.1. Datos informativos.

Cuadro N°. 1

NOMBRE DE LA INSTITUCION: Instituto Superior Tecnológico Jatun Ya chay Wasi	
NOMBRE DE REPRESENTANTE LEGAL Lic. FRANCISCO CEPEDA YAUTIBUG	BASE LEGAL DE CREACION Acuerdo No. 122
TIPO DE INSTITUCION Particular	FECHA DE CREACION MATRIZ 10 de agosto de 1999
INICIO DE FUNCIONAMIENTO 10 de agosto de 1999	REGION Sierra
PROVINCIA: Chimborazo	CANTON: Colta
CIUDAD: Colta	CALLE PRINCIPAL: A la orilla de la Laguna de Colta.
INTERSECCIÓN: Vías Riobamba, Guayaquil y Cuenca	WEB: <a href="http://www.jatunyw.edu.ec">www.jatunyw.edu.ec</a>
TELEFAX: 032912616	E-MAIL: <a href="mailto:jatunyachaywasi@yahoo.es">jatunyachaywasi@yahoo.es</a>

FUENTE: Instituto Hatun Yachay Wasi

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

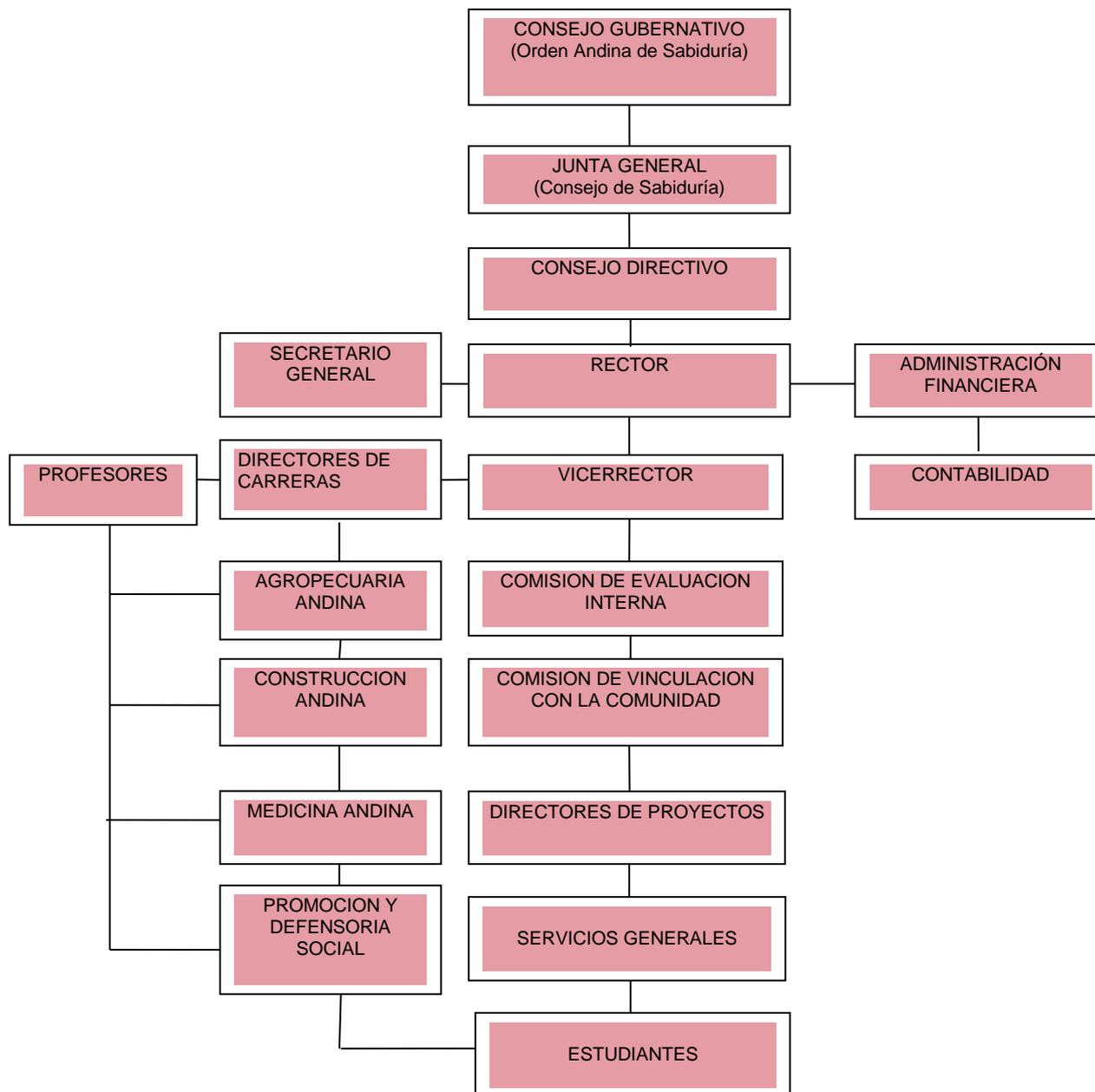
### 1.2.1.2. Espacio Geográfico de influencia de la Institución Tecnológico Indígena.

La primera sede del Instituto indígena, se encuentra localizado a orillas de la Laguna de Colta, que hace parte del cantón del mismo nombre en la provincia del Chimborazo, que sin duda es la circunscripción geográfica, con la mayor densidad de población aborigen.

La extensión de la propiedad de la institución es de 4000 metros cuadrados de superficie, cubiertas las aulas, espacios verdes, centros de laboratorio de la investigación de la sabiduría ancestral coordinada con la sabiduría occidental, en cuanto en la medicina, agricultura, construcciones andinas y promoción y defensoría social.

## 1.2.2. Organigrama estructural y funcional.

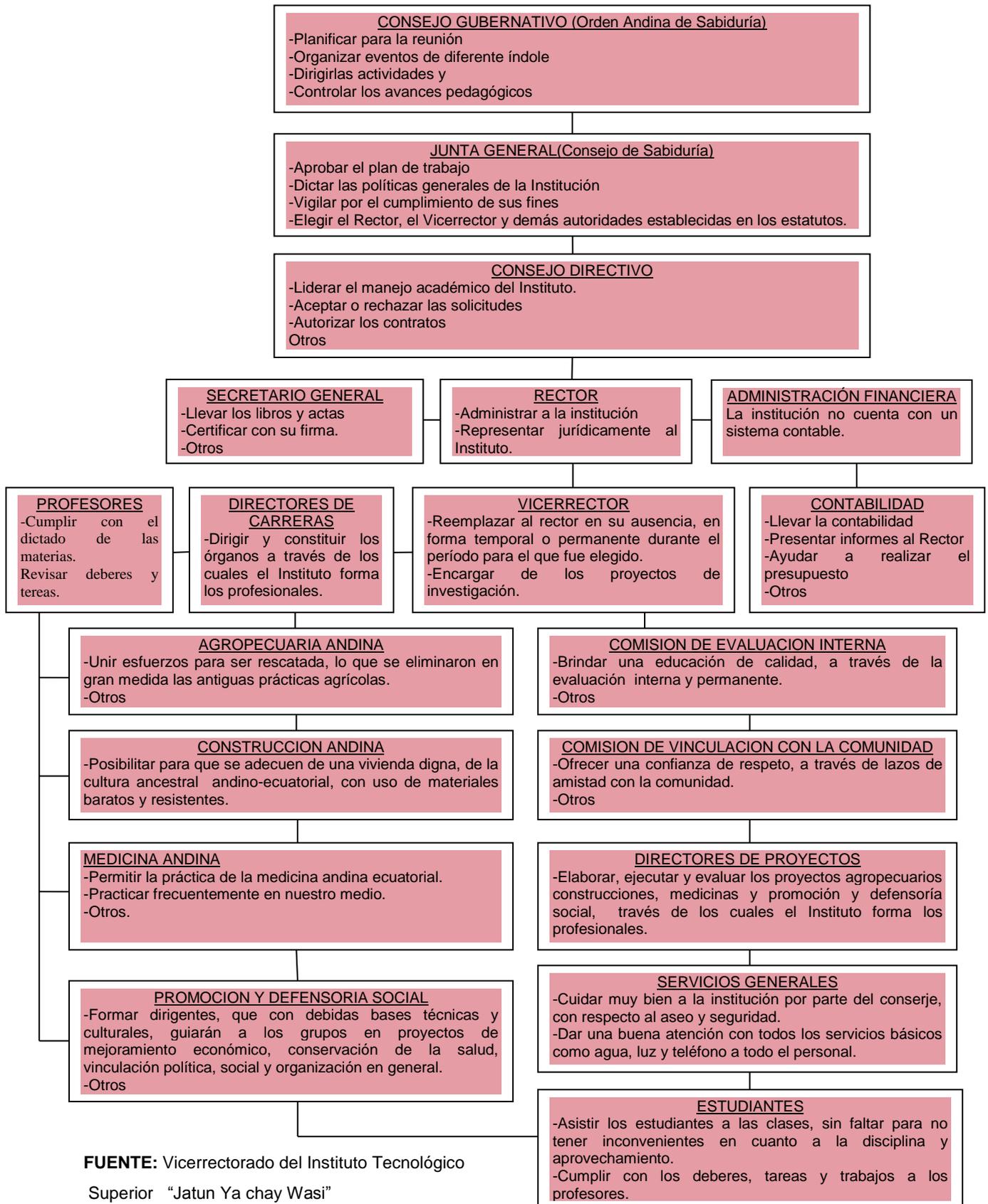
### 1.2.2.1. Organigrama Estructural.



**FUENTE:** Vicerrectorado del Instituto Tecnológico Superior "Jatun Ya chay Wasi"

**ELABORADO POR:** Rosa María Ayme Naula

### 1.2.2.2. Organigrama funcional.



**FUENTE:** Vicerrectorado del Instituto Tecnológico

Superior "Jatun Ya chay Wasi"

**ELABORADO POR:** Rosa María Ayme Naula

### **1.2.3. Departamento de vicerrectorado académico.**

El departamento de vicerrectorado académico, se encuentra localizado en la primera planta del edificio de la institución. El departamento está construido de cemento armado, piso entablado paredes pintadas, las ventanas de madera y colocado con vidrios y la puerta de madera. En el interior del dicho departamento se encuentra 2 escritorios, 18 sillas de madera, 3 sillas plásticas, 2 anaqueles, una computadora, 3 cuadros con las imágenes ancestrales y pequeñas estatuas hechas con diferentes materiales y diseñadas a diferentes culturas aborígenes, textos, folletos de consulta y documentos del vicerrectorado.

En función el Vicerrector, reemplaza al Rector por ausencia temporal, o permanente durante el período para el que fueron elegidos y se encarga de los proyectos de investigación y otras actividades académicas concernientes a la institución.

### **1.3. Base legal.**

El Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi”, nace con el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador con Acuerdo de creación N° 06-015. Y según el cumplimiento de los requerimientos del Art. 39 de la Ley de Educación Superior, funciona en su propio predio en la Comunidad de Balbanera, desde el 11 de agosto de 1990, siendo una de las primeras instituciones de educación superior que sirve a la sociedad marginada del pueblo Puruhá y a la zona centro del país, con las siguientes carreras: agropecuaria andina, construcción andina, medicina andina, promoción y defensoría social, con acuerdo FECHA DE CREACION MATRIZ 10 de agosto de 1999 y con el Acuerdo Ministerial N°. 294 se ha implementado la Modalidad semi-presencial en todas las Carreras de la oferta académica.

#### **1.3.1. Leyes que debe cumplir.**

**Organización Jurídica.-** El Instituto Tecnológico Superior “JATUN YACHAY WASI”, se constituye bajo las normas jurídicas establecidas en la Constitución Política vigente y la Ley de Educación Superior, bajo una ley de creación y un estatuto legalmente aprobado.

#### **Ley de Educación Superior**

Esta normativa para el desarrollo de las actividades de servicio de Educación, previene que la educación es un servicio del Estado, la nueva Ley de educación Superior incluye a todas las Instituciones de Educación superior, Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos de

Educación Superior, fue expedida el mes de octubre de 2010. El organismo que regirá la Educación Superior es el SENESCYT Secretaría de Educación Superior. Ciencia y Tecnología.

### **Ley de Régimen Tributario**

La normativa legal tributaria está vigente en el país, se aplica a todas las empresas de producción o servicios, con el objetivo de cumplir las disposiciones tributarias dictadas por el SRI. Es una herramienta legal que permite a las personas naturales y jurídicas la aplicación de las leyes tributarias como la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.

#### **1.3.2. Disposiciones legales.**

Las disposiciones legales en el Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi” están bajo una ley de creación y un estatuto legalmente aprobado.

#### **1.3.3. Estatutos.**

### **De la naturaleza, domicilio y marco jurídico**

Art. 1.- El Instituto Tecnológico Superior JATU YA CHAY WASI es una entidad jurídica de derecho privado, comunitario, constituida para formar profesionales de nivel superior en concordancia con los avances de la ciencia, tecnología y la sabiduría ancestral de los pueblos andinos del Ecuador y las demandas de desarrollo nacional, en la forma como se especifica en las disposiciones de este estatuto.

Art. 2.- El Instituto tiene su domicilio en la Comunidad Balbanera, antiguo asentamiento de la nación Puruhá, Parroquia Santiago de Quito, Cantón Colta, Provincia del Chimborazo. En uso de las atribuciones que le confieren la Constitución Política y más leyes conexas puede establecer otras sedes o extensiones en el territorio nacional.

Art. 3.- El Instituto es legalmente constituido y autorizado mediante el acuerdo del CONESUP N°. 06 –015, además de lo específico que se señale en este Estatuto, sus reglamentos de aplicación, normas instructivos y disposiciones que emanen de su propia naturaleza, en lo general se rige por lo que determinan la Constitución Política, la ley de Educación Superior publicada en el registro Oficial N°. 77 del 15 de mayo del 2000 y más leyes de la República.

#### **1.3.4. Manual de funciones.**

Se encuentran detalladas las funciones específicas de cada uno de los elementos del organigrama estructural del Instituto Tecnológico Superior "Jatun Ya chay Wasi".

### **1.4. Planificación estratégica de la institución.**

#### **1.4.1. Visión.**

Constituirse en ente rector para la humanidad en la recreación y fortalecimiento de la sabiduría ancestral y formación de profesionales capaces de aplicar la ciencia y la tecnología para el desarrollo de la vida y cultura.

#### **1.4.2. Misión.**

Aplicar la tecnología, los saberes y conocimientos en base al pleno ejercicio de la ciencia ancestral aborígen; en la Organización Social, Medicina, Agropecuaria, Construcción, Artes y Gastronomía Andina.

#### **1.4.3. Valores.**

El nombre "Jatun Yachay Wasi" expresa en sí mismo, la intención de fomentar la relación "teoría-práctica" o "reflexión-acción" y potenciar al máximo las capacidades individuales o colectivas de los seres humanos y fin de lograr el Sumak Kawsay.

Entendiendo que una labor cotidiana de educar no se puede seguir "haciendo lo mismo"; es necesario introducir cambios en las actividades de enseñanza aprendizaje, sea a nivel de contenidos, organización, métodos y prácticas, que conduzcan a mejoras efectivas en los niveles de logro de aprendizaje significativo en los educandos.

Jatun Ya chay Wasi como una institución educativa especializada en la Sabiduría Ancestral, cultiva y practica valores que fomentan el sumak Kawsay del ser humano y el profundo respeto a la Pacha mama como un entorno vivo en dimensiones de tiempo - espacio bajo su propia visión cósmica.

Los valores que se practica con énfasis dentro de la Institución Educativa, tenemos las siguientes:

- Libertad.- Respeto al ser humano y proyección del desarrollo personal en un marco de ejercicio de derechos, cumplimiento de deberes.

- Responsabilidad.- Obligación de responder a nuestros propios actos; así como también por sus efectos.
- Honestidad.- integridad en el pensar, en el decir y en el actuar.
- Perseverancia.- constancia para el desarrollo de procesos y el logro de objetivos planteados.
- Respeto.- apertura a la alteridad, lo cual implica no sólo una comprensión y un reconocimiento de la diversidad sino también una disposición activa a no reducirla a estándares homogéneos; es decir una práctica plena de la Interculturalidad.
- Tolerancia.- consideración a los enunciados y prácticas prescritas y aceptadas libremente por la comunidad.
- Lealtad.- fidelidad a una persona o causa en tanto depositaría del valor y en la medida que esta fidelidad depende de nuestro consentimiento.
- Solidaridad.- adhesión circunstancial a una causa de otros, a través de la empatía y el esfuerzo por apoyar el mejoramiento de una condición o situación.
- Participación.- compartir una meta común y contribuir a su logro, valorando las contribuciones de todos y anteponiendo la agenda colectiva a la agenda personal.
- Liderazgo.- capacidad de "hacer una diferencia" que aporte mejoramiento al ámbito específico de relevancia de la acción en cuestión.
- Excelencia.- el gusto por el trabajo individual y colectivo de calidad, sumando al esfuerzo y el afán de preparación y superación para lograrlo.
- Pro actividad.- impulso hacia adelante, iniciativa para identificar caminos y atreverse a seguirlos en una acción precedida por el conocimiento y la reflexión.
- Compromisos.- coherencia de la historia de nuestros orígenes con los valores declarados, y adhesión activa a ideas, personas y causa en un marco de respeto a los derechos de los demás.

Los principios básicos requeridos para el trabajo académico son:

1. Fomento y práctica de la sabiduría ancestral.
2. Respaldo político a la gestión académica por parte de la comunidad universitaria
3. Marco legal de la institución,
4. Organización académica de las carreras de estudio,
5. Capacitación del personal docente, estudiantes, empleados y trabajadores,
6. Empoderamiento de una cultura de planificación modular para la enseñanza semi-presencial, y
7. Compromiso de trabajo compartido con las comunidades originarias de la región.

#### **1.4.4. Objetivos.**

##### *1.4.4.1. Objetivos de la Institución*

Los objetivos del Instituto Tecnológico Superior Jatun Ya chay Wasi, son: de propiciar el rescate de la sabiduría ancestral indígena, sistematizarla y divulgarla para el justo aprovechamiento primero de los pueblos aborígenes y de la sociedad ecuatoriana en su conjunto. Establecer carreras científicas y técnicas destinadas al ejercicio de la ciencia ancestral aborígen en: la organización social, la medicina, la agricultura, la construcción y las artes. Realizar investigaciones de campo sobre los efectos de la aplicación de la ciencia y técnicas aborígenes, publicar sus resultados, los cuales servirán en muchos casos de materia de enseñanza. Posibilitar que la enseñanza superior llegue a personas y sectores de alta marginalidad, las mismas que se convertirán en dinamizadores en sus propias comunidades de desarrollo. Revalorizar la cultura aborígen en todos sus campos y convertirse en núcleo de su reproducción. Extender su acción a través de sedes, en lugares del país donde la marginalidad y la pobreza demanden de un tipo de educación distinta a la formal.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO.**

## **2.1. Auditoría.**

### **2.1.1. Antecedentes de la auditoría.**

En el recuento de hechos históricos más significativos para la administración, The Design of Organizations de Prapad N. Khandwalla, se menciona que en 1800 los investigadores ingleses James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación; una propuesta que incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

Con el nacimiento de la escuela del "Proceso administrativo" en 1916, la auditoría adquiere una relevancia singular para realizar el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control.

En 1933 Lyndall F. Urwick hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.

En 1935, James O. McKinsey sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa".

En 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos realizan un simposio en el que se debate el tema: "El alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas".

En 1948, Arthur H. Kent de la Standard Oil Company, de California publica un artículo sobre auditoría de operaciones.

En 1949, Billy E. Goetz declaraba que la auditoría administrativa "Es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas.

En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar una organización a través de una auditoría.

En 1955, Harold Koontz y Cirylo' Donnell proponen la auto-auditoría.

En 1961 T.G. Rose integra una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones. Poco después, en 1962, William P. Leonard" incorporó los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

## **2.1.2. Control de gestión.**

### *2.1.2.1. Definiciones.*

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

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

### *2.1.2.2. Control.*

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

### *2.1.2.3. Gestión.*

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

### *2.1.2.4. Instrumentos para el control de gestión.*

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- Indicadores: Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos.
- Cuadro de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).

- Análisis comparativo: compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- Control integral. Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.
- Flujo gramas: Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto.

### **2.1.3. Elementos de gestión.**

La entidad requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor que evalúa la gestión, en cuanto a las seis "E", esto es, eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad, en la forma que a continuación se describen:

#### **2.1.3.1. Eficiencia.**

Eficiencia, son insumes que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

Maldonado, Milton (2001)

#### 2.1.3.2. *Eficacia.*

Eficacia, son los resultados que brinda los efectos deseados, en otra palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

Maldonado, Milton (2001)

#### 2.1.3.3. *Economía.*

Economía, son los insumes correctos a menor costo, o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios. La responsabilidad gerencia! también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Maldonado, Milton (2001)

#### 2.1.3.4. *Ecología.*

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

Maldonado, Milton (2001)

#### 2.1.3.5. *Ética.*

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

Maldonado, Milton (2001)

#### 2.1.3.6. *Equidad.*

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

Maldonado, Milton (2001)

#### **2.1.4. *Planeación estratégica.***

Una herramienta muy útil para la gestión institucional, es la planificación estratégica, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

Para conocer en que medio se desenvuelve, es importante que los directivos se pregunten; ¿dónde están?, ¿qué son?, ¿qué hacen?, ¿hacia donde van? Para ellos son necesarios definir la visión, que es la habilidad para ubicarse en un entorno real, porque desarrollando una clara visión hacia donde la entidad necesita dirigirse o ubicarse en los próximos años.

Administrando la pregunta: ¿qué son? y ¿qué serán?, se inicia el proceso direccional y el establecimiento de una solvente identidad organizacional.

La definición de la misión debe constituirse en un proceso mucho más dinámico, abierto a la revisión de las funciones, necesidades, productos y grupos de usuarios del respectivo servicio. Algunas de las preguntas, son las siguientes:

- ¿Para qué existe la institución?
- ¿Cuál es el ámbito interno y externo en que opera la entidad?
- ¿Cuáles son los principales productos y servicios que entrega?
- ¿Cuál es su especificidad?
- ¿Qué restricciones y posibilidades otorga el marco legal?
- ¿Cuál es la percepción de los directivos de la situación de la entidad?
- ¿Cuál es la percepción de los funcionarios en torno a la situación del servicio?
- ¿Qué piensan los funcionarios respecto de su propio rol o función?
- ¿Coinciden las percepciones de las jefaturas con la de los funcionarios?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Qué opinan los usuarios acerca de la calidad del servicio?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?

Por su parte, los objetivos institucionales, constituyen una declaración formal de lo que el conjunto de actores desea alcanzar producto de la gestión institucional. Los objetivos institucionales surgen como respuesta a una pregunta esencial:

- ¿Qué deben hacer en el mediano y largo plazo, o en forma permanente, para que la institución tenga un accionar coherente con su misión?

Por lo tanto, tienen que ser relevantes a la actividad institucional, llanto en su impacto hacia el interior de la organización en cuanto a reestructuración, planificación, procesos productivos, etc.; como también hacia el exterior, en cuanto a lograr mayor cobertura, mejorar la calidad y oportunidad del servicio, etc.

Las metas de productividad son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área o sector, en término de productos o servicios puestos a disposición de los usuarios.

Pueden ser cualitativos, cuando hacen referencia y acciones no cuantificables, como sería por ejemplo, la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores, o cuando responden a objetivos de carácter normativo, cuya finalidad es dar un marco ético político al accionar de la institución. También serán cuantitativos, cuando se refieren a cantidades de productos, servicios, tiempos, etc. Las metas de productividad, generalmente responden a la pregunta: ¿Cuánto?

Las metas de gestión son diferentes a las anteriores, en cuanto a que, aquellas se refieren básicamente a los niveles de actividad o producción, en cambio estas hacen referencia a la calidad de los procesos que dan lugar a la obtención de dichas actividades o productos. La meta puede ser interna (eficacia y eficiencia), o externa (calidad del servicio). En cierto sentido responde a la pregunta: ¿Cómo?

Con todo, una meta de gestión deben ser un compromiso institucional, cuyo cumplimiento dependa básicamente de su propia acción interna y no de las decisiones de otros entes externos, o de factores exógenos como podrían ser: el nivel de actividad económica, las decisiones de agentes privados, cambio de demanda y otros.

## **2.2. Auditoría de gestión.**

### **2.2.1. Definición.**

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

### **2.2.2. Propósitos.**

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- 1) Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- 2) Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- 3) Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

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

### **2.2.3. Objetivos.**

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

De conformidad con lo establecido en el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia; en concordancia con lo señalado y a efectos de la presente guía, consideramos los siguientes objetivos a alcanzar, en esta actividad de control:

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Determinar si se están ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y/o actividades que constan en la planificación institucional.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.
- Medir el grado de contabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

Los resultados de la auditoría de gestión se pueden obtener: a corto plazo, con el diagnóstico y formulación de las recomendaciones tendientes a mejorar la eficacia, la economía y la eficiencia de las operaciones examinadas, una vez identificadas las causas que originaron el incumplimiento de metas y objetivos; a mediano y largo plazo con el mejoramiento de la prestación de servicios y de los beneficios económicos en la administración pública, dependiendo de la naturaleza del organismo o entidad examinada.

#### **2.2.4. Alcance.**

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

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

- 1) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- 2) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- 3) 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.
- 4) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- 5) 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.
- 6) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- 7) Control de legalidad, de] fraude y de la forma como se protegen los recursos
- 8) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; 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.

### **2.2.5. Enfoque.**

La Contraloría General del estado se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, una auditoría de eficacia y una auditoría de tipo gerencial-operativo y de resultados.

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

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

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

### **2.2.6. Riesgos de la auditoría de gestión.**

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- 1) Criterio profesional del auditor
- 2) Regulaciones legales y profesionales
- 3) Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también los tres componentes de riesgo.

1. Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

2. Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
3. Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

### **2.3. Proceso de la auditoría de gestión.**

En esta parte se comprenden las fases de la auditoría de gestión, y estas se permitirá desarrollar adecuadamente el tercer capítulo de la tesis. Las fases que debe desarrollar son las siguientes:

Fase 1. Conocimiento preliminar

Fase 2. Planificación

Fase 3. Ejecución

Fase 4. Comunicación de resultados

Fase 5. Seguimiento

#### **Desarrollo de las Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión**

##### **2.3.1. Fase I: Conocimiento preliminar.**

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

###### *2.3.1.1. Actividades.*

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas típicas siguientes:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
  - a. La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
  - b. La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Qué y cómo produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción, proveedores y clientes; el contexto económico en 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. 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. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
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 mas de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.

### **2.3.2. Fase II.- Planificación.**

### 2.3.2.1. *Objetivos.*

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

Para esta fase también se harán constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto.

#### 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 área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación 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);
- c) De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y
- d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

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

3. A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a la cinco "E", breve descripción del componente, entre otros.

Las actividades 1,3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

#### *2.3.2.2. Productos.*

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

#### **2.3.3. Fase III: Ejecución.**

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

##### *2.3.3.1. Actividades.*

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- 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, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja 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.

#### 2.3.3.2. *Productos.*

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

#### **2.3.4. Fase IV: Comunicación de resultados.**

##### *2.3.4.1. Objetivos.*

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará 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 de *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.

##### *2.3.4.2. Actividades.*

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. 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.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas' de inmediato, el menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios demás 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.

##### *2.3.4.3. Productos.*

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

### **2.3.5. Fase V: Seguimiento.**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

#### *2.3.5.1. Actividades.*

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad.

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re-comprobación luego de transcurrido un año 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.

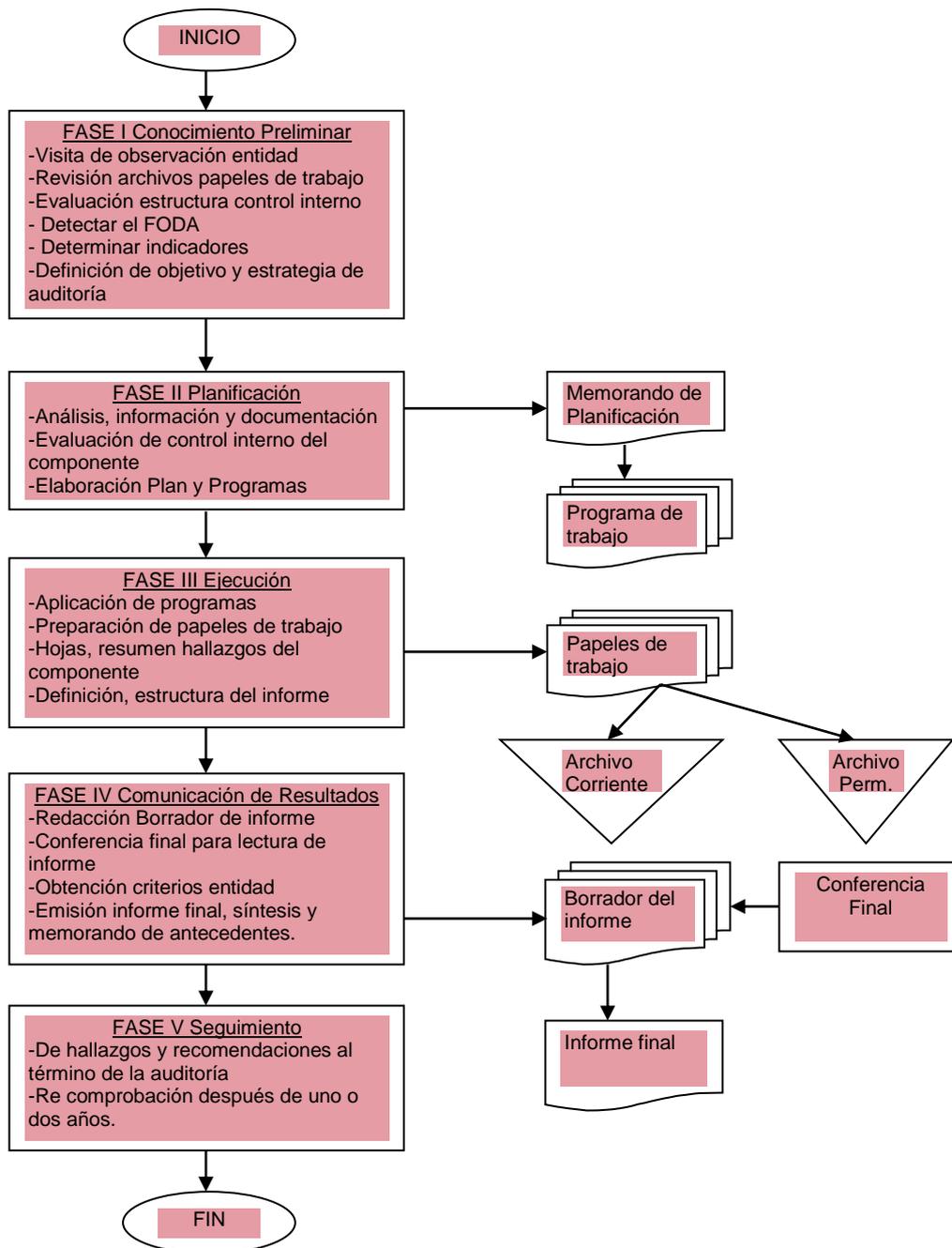
#### *2.3.5.2. Productos.*

Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.

- Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Constancia de) seguimiento realizado.
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

Fuente: Contraloría General del Estado.- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

## Flujo del proceso de la auditoría de gestión



FUENTE: Contraloría General del Estado.- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ELABORADO POR: Contraloría General del Estado

## **2.4. Indicadores para la auditoría de gestión.**

### **2.4.1. Definición.**

Los indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad de la ejecución de las operaciones en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.

Los indicadores son unos elementos estratégicos del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.

Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido esencia de las acciones.

En el proceso de implementación de la auditoría, la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos con un criterio estimado, pondera objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se constituye en una guía de actuación para todos que participan en ella.

Enrique Benjamín, Franklin, auditoría administrativa segunda edición.

#### **2.4.1.1. Construcción de Indicadores de gestión.**

Identificar variables:

Variables.- Es lo que va medir y cambia con el tiempo, se los identifica dentro de una meta, objetivo o proceso.

Técnica semántica o parámetro semántica.

Agregación +preposición+ variable + verbo en participio pasado + complementos

Circunstanciales.

#### **2.4.1.2. Ficha técnica de indicadores**

Este elemento que permite identificar, calcular, analizar, e interpretar los indicadores de gestión es lo que se conoce como tablero de control.

Los indicadores se presentarán una matriz denominada ficha técnica, que contiene la siguiente información.

Los indicadores se presentan en una matriz denominada ficha técnica, que contiene la siguiente información:

- Nombre del indicador
- Factores críticos de éxito
- Fórmula de cálculo del índice
- Unidad de medida
- Frecuencia
- Estándar
- Fuente de información
- Interpretación
- Brecha

#### **2.4.2. Objetivos de indicadores de gestión.**

Consiste en medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa, respecto de sus similares de otras realidades.

Los indicadores para la auditoría de gestión, son muy precisos. Los objetivos de estos indicadores son las siguientes:

- Medir la productiva administrativa y operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.
- Evaluar la entidad como un todo o cualquier actividad que se ejecuta, o función, área o rubro.
- Comparar los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.
- Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas ejecutadas y los objetivos y metas programados.

- Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logro las metas establecidas al mínimo costo.

#### **2.4.3. Características.**

Las características de los indicadores de la gestión de auditoría son propias, particulares, especiales, exclusivas y originales que sirven para medir productividad administrativa y operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado. Las necesidades de los usuarios se transforman en características del producto o del servicio que se otorgan de acuerdo a estándares previamente definidos para ellos. Las estrategias del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, permite ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar.

- Estarán a la misión, visión los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
- Establecerán una periodicidad y un responsable de cálculo.
- Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones.
- El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que no aplicables.
- Se integrarán con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional.

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

Para la aplicación en la auditoria de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética, calidad e impacto.

##### **1) Economía.**

Como elemento de gestión se definió como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

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

disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto, su nivel de recuperación de recursos colocados en manos de terceros, etc.

## 2) *Eficiencia.*

Como elemento de gestión, se definió como el grado de eficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaran para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

En general se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas; con el nivel de recursos utilizados (gastos en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.)

## 3) *Eficacia.*

Como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. Ejemplo:

Total de obras ejecutadas con relación a las obras programadas

Total de jóvenes capacitados con relación al total programado de jóvenes a capacitar

Total de bancos inspeccionados con relación al total de bancos

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

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

La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, por lo tanto su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).

Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

#### 4) *Ecología.*

Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.

#### 5) *Ética.*

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a

demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

#### 6) *Calidad.*

Como elemento de gestión, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través del estándar.

La medición de la calidad es mediante:

- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios.
- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

El indicador Calidad de los Servicios, es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto o servicio, es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos. Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempos de espera en oficina de atención al público o velocidad de respuesta frente a cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios y otros.

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

- 1) Cuantitativos y Cualitativos
- 2) De uso Universal
- 3) Globales, Funcionales y Específicos

##### *2.4.5.1. Cuantitativos y cualitativos.*

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

1. Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico. Son indicadores que miden el rendimiento de una actividad entre otros pueden ser:  
Indicadores de volumen de trabajo, de eficiencia, de economía, efectividad.
2. 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. Estos indicadores no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

##### *2.4.5.2. De uso universal.*

Los indicadores de gestiones universalmente conocidas y utilizadas 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:

- 1) *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.

- 2) *Indicadores estructurales.*

La estructura orgánica y su funcionamiento permiten 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.

### 3) *Indicadores de recursos.*

Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planearse 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.

### 4) *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.

### 5) *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.

6) *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.

Los indicadores interfásicos se refieren a:

Atención al cliente usuario:

- Velocidad de respuesta; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc.

- Comportamiento gerente público: Servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.

## 7) Indicadores de aprendizaje y adaptación

Se refieren a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- Estudios y tareas normales de adiestramiento
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento
- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación

### *Globales, funcionales y específicos*

Para evaluar adecuadamente la gestión, es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

#### *a) Indicadores globales:*

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

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

- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.

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

Una primera condición para crear indicadores globales es que la institución haya sido capaz de definir los objetivos que orientan su quehacer institucional y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.

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

*b) Indicadores funcionales o particulares*

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

*c) Indicadores específicos*

Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales.

## **2.5. Herramientas para la auditoría de gestión.**

### **2.5.1. Técnicas de auditoría.**

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den

una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Cuadro N°. 2

VERIFICACIÓN Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

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

**FUENTE:** Contraloría General del Estado.- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ELABORADO POR:** Rosa María Ayme Naula.

*Comparación.*- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

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

*Rastreo.*- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1.. Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

*Indagación.*- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

*Entrevista.*- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

*Encuesta.*- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.

*Análisis.*- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

*Conciliación.*- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

*Confirmación.*- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

*Tabulación.*- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

*Comprobación.*- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

*Calculo.*- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

*Revisión selectiva.*- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

*Inspección.*- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

*Verificación.*- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución.

*Investigación.*- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

*Evaluación.*- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de la evidencia disponibles.

Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.

*Medición.*- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad. Fase 3 de ejecución.

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se desunen a continuación:

*Síntomas.*- Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

*Intuición.*- Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

*Sospecha.*- Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

*Síntesis.*- Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

*Muestreo estadístico.*- Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución.

### **2.5.2. 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, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

A continuación propongo las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

Cuadro N°. 3

MARCA	SIGNIFICADO
¢	Confirmaciones, respuesta afirmativa
¢/	Confirmaciones, respuesta negativa
Ж	Observado
∅	Incumplimiento de las normas, manuales, reglamentos
C	Circularizado
⊖	Sin respuesta
∑	Cálculos
§	Verificación con documento fuente
↔	Conciliado
√	Comprobado
∧	Indagado
<	Rastreado
<i>a</i>	Analizado
¥	Confrontado contra registro
Ⓝ	Notas explicativas
€	Sustentado con evidencia

FUENTE: Contraloría General del Estado.- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula.

### **2.5.3. Papeles de trabajo.**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) 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 a la información 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:

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

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

- 1) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- 2) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- 3) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- 4) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.
- 5) Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

*Principales:*

- Respaldo del 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.

*Custodia y archivos*

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:

*Archivo Permanente o Continuo*

Este archivo permanente contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes.

La primera hoja as 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 auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

#### *Archivo corriente*

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

#### Índices

#### *Archivo permanente*

- ✓ Instrucciones permanentes sobre la auditoría de gestión
- ✓ Constancia de actualización del archivo permanente, suscrita por el supervisor y jefe de equipo.
- ✓ Ordenes de trabajo emitidas por el Director de Auditoría relacionada con la entidad auditada.
- ✓ Instrucciones del Director sobre auditoría y exámenes especiales a la entidad auditada.
- ✓ Resultados de la visita previa y evaluación preliminar de la estructura de control interno de la entidad, de anteriores intervenciones.
- ✓ Síntesis y memorandos de antecedentes de auditorías y exámenes especiales anteriores.
- ✓ Papeles de auditoría de interés permanente, de la presente y anteriores intervenciones.
- ✓ Detalles de las intervenciones de la Contraloría y de la unidad de auditoría interna en la entidad

- ✓ Informes sobre el seguimiento de recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades.
- ✓ Informe final de la comparación del tiempo asignado en la orden de trabajo y el ejecutado.
- ✓ Liquidación del costo de auditoría por cada intervención.
- ✓ Organización interna de la entidad
- ✓ Base legal y constitución de la entidad
- ✓ Lista de las máximas autoridades
- ✓ Lista de niveles directivos
- ✓ Lista de principales funcionarios
- ✓ Organización general de la entidad
- ✓ Ubicación física de las unidades administrativas
- ✓ Manuales de funciones y procedimientos
- ✓ Reglamentos, instructivos y otra normatividad interna o específica.
- ✓ Actas de sesiones y de reuniones de trabajo
- ✓ Breve historia de la entidad auditada

#### *Fines y actividades institucionales*

- ✓ Visión, misión, objetivos y metas institucionales
- ✓ Principales actividades institucionales; y descripción de los bienes, obras o servicios que presta.
- ✓ Detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la entidad. Informes de actividades y logro de objetivos y metas.
- ✓ Estadísticas sobre los resultados de gestión de la entidad.
- ✓ Encuestas y opiniones de la prensa sobre la entidad.
- ✓ Otra información relativa.

#### *Índices y referencia*

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

## *Evidencias suficientes y competentes*

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

### *Elementos:*

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

1. Evidencias Suficientes.- Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
2. Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### *Clases:*

- a. Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b. Testimonial- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c. Documental.- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
  - o) Analítica.- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### *Confiabilidad*

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en la siguiente tabla:

Cuadro N°. 4

LA CALIDAD DE LA EVIDENCIA

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"><li>-Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.</li><li>-Producida por una estructura de Control interno efectivo.</li><li>-Para conocimiento directo: Observación, inspección o reconstrucción.</li><li>-De la alta dirección</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Obtenida dentro de la entidad</li><li>-producida por una estructura de control interno débil.</li><li>-Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo: auditores internos.</li><li>-Del personal de menor nivel</li></ul>

**FUENTE:** Contraloría General del Estado.- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**ELABORADO POR:** Rosa María Ayme Naula.

### **CAPÍTULO III**

#### **3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO.**

4.

##### Fase 1: Conocimiento preliminar

- Orden de trabajo
- Notificación de trabajo
- Informe visita previa
- Planificación preliminar (memorando)
- Evaluación preliminar
- Análisis de FODA
- Estructura de ficha técnica
- Diseño de indicadores de gestión

### 3.1. Orden de trabajo.

O.T. 001

Loja, 3 de abril del 2011

Rosa María Ayme Naula

**EGRESADA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

Riobamba.-

De mi consideración:

De acuerdo de la planificación del programa de graduación conformidad por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la Auditoria de Gestión en el Instituto Tecnológico Superior “Jatun Yachay Wasi” en el departamento del Vicerrectorado Académico, en período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; doy el cumplimiento la dicha orden.

Los objetivos de la auditoría serán los siguientes:

Objetivos General.- Efectuar la auditoria de gestión en el vicerrectorado del Instituto tecnológico “Jatun Yachay Wasi” con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, para contribuir al mejoramiento.

Objetivos Específicos:

1. Realizar el diagnóstico de la institución y específicamente del departamento vicerrectorado de “Jatun Yachay Wasi”.
2. Evaluar el sistema de control interno, con la finalidad de formular las recomendaciones.
3. Evaluar el cumplimiento de los objetivos del vicerrector aplicando los indicadores de gestión cuantitativo y cualitativo.
4. Elaborar hojas de hallazgo más significativos de la auditoría.
5. Elaborar el informe final de auditoría de gestión.

Atentamente,

---

MgSc. Liz Valle Carrión

**DIRECTORA DE TESIS**

### 3.2. Notificación de trabajo.

**N.T. 001**

Balbaneda, 5 de abril del 2011

Ingeniero

César Guanolema

**VICERRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"JATUN YACHAY WASI"**

Balbaneda.-

Por medio del presente expreso un cordial saludo y me permito notificarle el inicio de labores de la auditoría de gestión, el mismo que comprenderá desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010 en el **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "JATUN YACHAY WASI"**, la fecha de inicio será el día 15 de abril de 2011 y finalizará el día 31 de Julio 2011.

Para la correcta ejecución de la auditoría de gestión le solicito se digne comunicar al personal del departamento de Vicerrectorado académico y demás personal relacionado sobre el trabajo a realizarse en la entidad, con el objetivo de obtener información necesaria y oportuna para el cumplimiento del presente trabajo.

Por la atención que se dé al presente anticipo mi debido agradecimiento y estima.

Atentamente,

---

***Rosa María Ayme Naula***

**AUDITORA**

### **3.3. Informe de la visita previa.**

**I.V.P 001**

#### **3.3.1. Identificación de la entidad.**

**Nombre:** Instituto Tecnológico “Jatun Yachay Wasi”

**Registro Único del Contribuyente RUC:** 0691719502001

**Tipo de Contribuyente:** Institución de Educación Tecnológico con personería jurídica.

**Representante Legal:** Licenciado Francisco Cepeda

**Dirección: Calle Principal:** A la orillas de laguna de Colta.

**Teléfono:** 0322912-616 o 0322912-645

**Telefax:** 0322912616

**Títulos que le ofrece:** Tecnologías

**Carreras que le ofrece la institución:** Medicina Andina, Agronomía Andina Construcción Andina, Promoción y defensoría social.

**Modalidades:** Semi-presencial

**Número de estudiantes:** 281

**Número de empleados:** 42 Docentes, 4 administrativos, y 3 servicios.

#### **3.3.2. Creación base legal.**

El Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi”, nace con el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador con Acuerdo de creación N° 06-015. Y según el cumplimiento de los requerimientos del Art. 39 de la Ley de Educación Superior, funciona en su propio predio en la Comunidad de Balbanera, desde el 11 de agosto de 1990, siendo una de las primeras instituciones de educación superior que sirve a la sociedad marginada del pueblo Puruhá y a la zona centro del país, con las siguientes carreras: agropecuaria andina, construcción andina, medicina andina, promoción y defensoría social, con acuerdo FECHA DE CREACION MATRIZ 10 de agosto de 1999 y con el Acuerdo Ministerial N°. 294 se ha implementado la Modalidad semi-presencial en todas las Carreras de la oferta académica.

#### **3.3.3. Misión.**

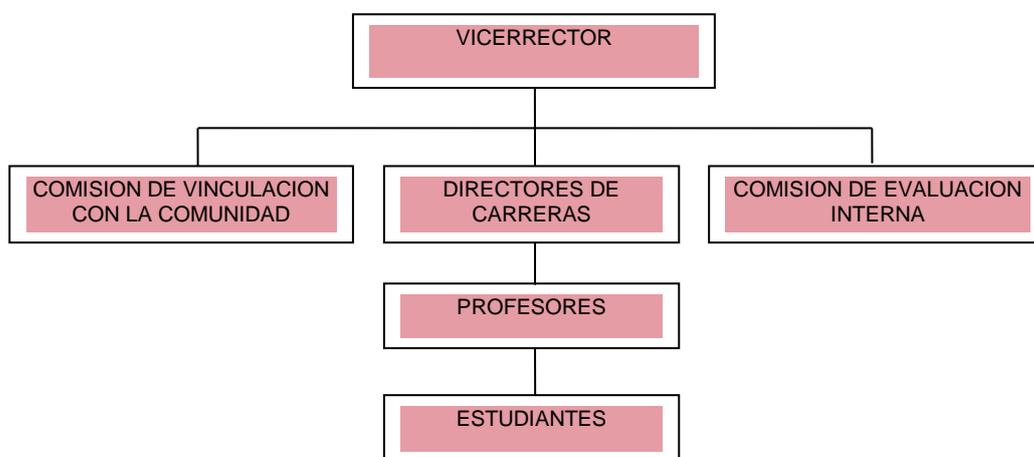
Aplicar la tecnología, los saberes y conocimientos en base al pleno ejercicio de la ciencia ancestral aborigen.

### 3.3.4. *Visión.*

Constituirse en ente rector para la humanidad en la recreación y fortalecimiento de la sabiduría ancestral y formación de profesionales capaces de aplicar la ciencia y la tecnología para el desarrollo de la vida y cultura.

### 3.3.5. *Estructura orgánica del departamento de vicerrectorado.*

#### 3.3.5.1. *Organigrama del departamento de vicerrectorado.*



FUENTE: Vicerrectorado del Instituto Tecnológico Superior "Jatun Ya chay Wasi"

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

### 3.3.6. *Actividad principal del departamento de vicerrectorado.*

Enseñanza secundaria técnica y profesional del nivel inferior a la universidad.

Las principales actividades del departamento de vicerrectorado son elaboración de planes y programas para el área educativa superior, destinadas a la formación integral de los estudiantes, como los profesores que componen una Comunidad de búsqueda de la verdad. Esta cognición, es para ilustrarse en la Sabiduría Andina, mediante estudios de las carreras que se imparten y que son: Medicina Andina, Agropecuaria Andina, Promoción y Defensoría Social y Construcción Andina.

El departamento de vicerrectorado académico, se encuentra localizado en la primera planta del edificio de la institución. El departamento está construido de cemento armado, piso entablado paredes pintadas, las ventanas de madera y colocado con vidrios y la puerta de

madera. En el interior del dicho departamento se encuentra 2 escritorios, 18 sillas de madera, 3 sillas plásticas, 2 anaqueles, una computadora, 3 cuadros con las imágenes ancestrales y pequeñas estatuas hechas con diferentes materiales y diseñadas a diferentes culturas aborígenes, textos, folletos de consulta y documentos del vicerrectorado.

En función el Vicerrector, reemplaza al Rector por ausencia temporal, o permanente durante el período para el que fueron elegidos y se encarga de los proyectos de investigación y otras actividades académicas y pedagógicas concernientes a la institución.

### **3.3.7. *Objetivos generales y específicos del departamento de vicerrectorado.***

#### **3.3.7.1. *Objetivo general.***

Implantar actividades académicas para nuevos métodos de la enseñanza aprendizaje de la ciencia ancestral aborígen en: organización social, medicina, agricultura, construcción y las artes:

#### **3.3.7.2. *Objetivos específicos.***

1. Realizar 12 reuniones mensuales, con la comisión de evaluación interna, con el fin de evaluar las actividades académicas.-
2. Capacitar y formar a los docentes con 8 seminarios o talleres dotándoles de conocimientos y saberes ancestrales. Aplicando un presupuesto de 2000\$ USD, a 42 docentes que brindan el servicio
3. Ejecutar 3 proyectos de integradores de vinculación con la comunidad. y los conocedores de la ciencia ancestral (taita kuna, mama kuna, yachakkuka).
4. Desarrollar 4 Programas de investigación científica y tecnológica en conocimientos de sabiduría ancestral para que contribuyan al fortalecimiento de competencias cognitivas, cognoscitiva y meta cognitiva, entre actores educativos con el propósito de mejorar el proceso de mediación pedagógica.
5. Producir 250 textos de kichwa de aprendizaje para el estudio semi-presencial de las carreras.
6. Rediseñar 4 mallas curriculares con el requerimiento de la nueva ley superior.
7. Incrementar los alumnos en un 10% respecto al año anterior.

### **3.3.8. Metas.**

- ✓ Alcanzar la real concienciación en la visión cósmica de los saberes y conocimientos ancestrales a nivel de docentes, estudiantes y personal administrativo en la universidad.
- ✓ Desarrollar textos Módulos de enseñanza – aprendizaje para el estudio semi-presencial en cada una de las asignaturas, a fin de fomentar la activación, reactivación e innovación de programas académicos en cada una de las carreras.
- ✓ Programar el desarrollo de investigación científicas y y tecnológicas en conocimientos ancestrales para el fortalecimiento de competencias cognitivas, cognoscitiva y meta cognitiva. Entre actores educativos con el propósito de mejorar del proceso de mediación pedagógica.
- ✓ Establecer vínculos académicos de cooperación con instituciones de nivel superior tanto del país como de otros países principalmente en el área técnica.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas a nivel local, regional, nacional e internacional que permita intercambiar propuestas pedagógicas y dar acreditación internacional.

### **3.4. Memorando de planificación.**

**Institución:** Instituto Tecnológico “JATUN YACHAY WASI”  
**Auditoría de Gestión:** Dpto. Vicerrectorado Académico  
**Período:** 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011  
**Elaborado Por:** Rosa María Ayme Naula

#### **3.4.1. Tipo de examen.**

Auditoría de Gestión

#### **3.4.2. Objetivos de la auditoría.**

##### *3.4.2.1. Objetivos General.*

Efectuar la auditoría de gestión en el vicerrectorado del Instituto tecnológico “Jatun Yachay Wasi” con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, para contribuir al mejoramiento.

##### *3.4.2.2. Objetivos específicos.*

1. Realizar el diagnóstico de la institución y específicamente del departamento vicerrectorado de “Jatun Yachay Wasi”
2. Evaluar el sistema de control interno, con la finalidad de formular las recomendaciones.
3. Evaluar el cumplimiento de los objetivos del vicerrector aplicando los indicadores de gestión cuantitativo y cualitativo.
4. Elaborar hojas de hallazgo más significativos de la auditoría.
5. Elaborar el informe final de auditoría de gestión.

#### **3.4.3. Equipo de auditoría.**

Rosa María Ayme Naula

Liz Valle Carrión

#### **3.4.4. Base legal: leyes que la rigen y principales disposiciones.**

El Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi”, nace con el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador con Acuerdo de creación N° 06-015. Y según el cumplimiento de los

requerimientos del Art. 39 de la Ley de Educación Superior, funciona en su propio predio en la Comunidad de Balbanera, desde el 11 de agosto de 1990, siendo una de las primeras instituciones de educación superior que sirve a la sociedad marginada del pueblo Puruhá y a la zona centro del país, con las siguientes carreras: agropecuaria andina, construcción andina, medicina andina, promoción y defensoría social, con acuerdo FECHA DE CREACION MATRIZ 10 de agosto de 1999 y con el Acuerdo Ministerial N°. 294 se ha implementado la Modalidad semi-presencial en todas las Carreras de la oferta académica.

#### *3.4.4.1. Leyes que debe cumplir.*

**Organización Jurídica.-** El Instituto Tecnológico Superior “JATUN YACHAY WASI”, se constituye bajo las normas jurídicas establecidas en la Constitución Política vigente y la Ley de Educación Superior, bajo una ley de creación y un estatuto legalmente aprobado.

#### *3.4.4.2. Disposiciones legales.*

Las disposiciones legales en el Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi” están bajo una ley de creación y un estatuto legalmente aprobado.

Esta normativa legal que está vigente en el país, se aplica a todas las empresas de producción o servicios, con el objetivo de cumplir las disposiciones tributarias dictadas por el SRI (Servicio de Rentas Internas) a nivel nacional.

#### *3.4.4.3. Código Tributario.*

Es una herramienta legal que permite a las personas naturales y jurídicas la aplicación de las leyes tributarias como la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento, permitiéndole al interesado una fácil comprensión y aplicación de las mismas.

El Instituto Tecnológico Superior “Jatun Yachay Wasi” hace uso del Código Tributario sobre lo mencionado en el párrafo anterior, buscando el desarrollo y adelanto de sus actividades, permitiendo de esta manera que la empresa cumpla con las obligaciones ante la administración tributaria.

#### *3.4.4.4. Ley de Educación Superior.*

Esta normativa para el desarrollo de las actividades de servicio de Educación, previene que la educación es un servicio del Estado, la nueva Ley de educación Superior incluye a todas

las Instituciones de Educación superior, Universidades, Escuelas Politécnicas e Institutos de Educación Superior, fue expedida el mes de octubre de 2010.

El organismo que regirá la Educación Superior es el SENESCYT Secretaría de Educación Superior. Ciencia y Tecnología.

El Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi”, nace con el Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador con Acuerdo de creación N° 06-015 de fecha 11 de agosto de 1990, siendo una de las primeras instituciones de educación superior que sirve a la sociedad marginada del pueblo Puruhá y a la zona centro del país, con las siguientes carreras: agropecuaria andina, construcción andina, medicina andina, promoción y defensoría social, con acuerdo FECHA DE CREACION MATRIZ 10 de agosto de 1999 y 294 se ha implementado la Modalidad semi-presencial en todas las Carreras de la oferta académica.

#### *3.4.4.5. Estatutos.*

##### *3.4.4.5.1. De la naturaleza, domicilio y marco jurídico.*

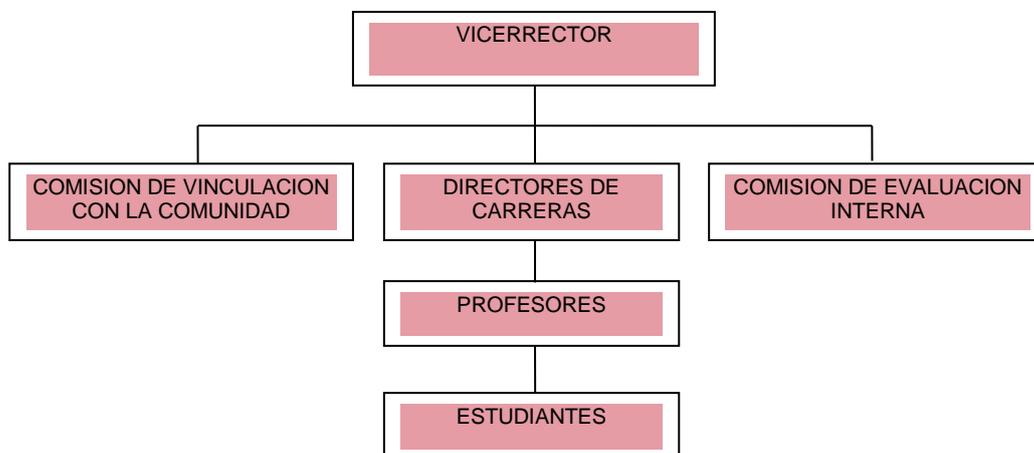
Art. 1.- El Instituto JATUN YACHAY WASI es una entidad jurídica de derecho privado, comunitario, constituida para formar profesionales de nivel superior en concordancia con los avances de la ciencia, tecnología y la sabiduría ancestral de los pueblos andinos del Ecuador y las demandas de desarrollo nacional, en la forma como se especifica en las disposiciones de este estatuto.

Art. 2.- El Instituto tiene su domicilio en la Comunidad Balbanera, antiguo asentamiento de la nación Puruhá, Parroquia Santiago de Quito, Cantón Colta, Provincia del Chimborazo. En uso de las atribuciones que le confieren la Constitución Política y más leyes conexas puede establecer otras sedes o extensiones en el territorio nacional.

Art. 3.- El Instituto es legalmente constituido y autorizado mediante el acuerdo del CONESUP N°. 06 – 015, además de lo específico que se señale en este Estatuto, sus reglamentos de aplicación, normas instructivos y disposiciones que emanen de su propia naturaleza, en lo general se rige por lo que determinan la Constitución Política, la ley de Educación Superior publicada en el registro Oficial N°. 77 del 15 de mayo del 2000 y más leyes de la República.

### 3.4.5. Estructura orgánica.

#### 3.4.5.1. Estructura orgánica del departamento de vicerrectorado.



**FUENTE:** Vicerrectorado del Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi”

**LABORADO POR:** Rosa María Ayme Naula

### 3.4.6. Misión / visión / objetivos departamental.

#### 3.4.6.1. Misión.

Dar formación inicial y continua a docentes y otros profesionales interesados en desarrollar capacidades y actitudes para un constante aprendizaje e innovación, que les permita atender los retos y las demandas que la sociedad actual exige.

#### 3.4.6.2. Visión.

Brindar formación inicial y continua a jóvenes, adultos y profesionales comprometidos por lograr una conciencia educativa de calidad en el país, desde la innovación pedagógica y el trabajo articulado en comunidades de aprendizaje.

#### 3.4.6.3. Objetivo general.

Implantar actividades académicas para nuevos métodos de la enseñanza aprendizaje de la ciencia ancestral aborígen en: organización social, medicina, agricultura, construcción y las artes.

#### **3.4.6.4. Objetivos específicos.**

1. Realizar 12 reuniones mensuales, con la comisión de evaluación interna, con el fin de evaluar las actividades académicas.-
2. Capacitar y formar a los docentes con 8 seminarios o talleres dotándoles de conocimientos y saberes ancestrales. Aplicando un presupuesto de 2000\$ USD, a 42 docentes que brindan el servicio
3. Ejecutar 3 proyectos de integradores de vinculación con la comunidad. y los concedores de la ciencia ancestral (taita kuna, mama kuna, yachakkuka).
4. Desarrollar 4 Programas de investigación científica y tecnológica en conocimientos de sabiduría ancestral para que contribuyan al fortalecimiento de competencias cognitivas, cognoscitiva y meta cognitiva, entre actores educativos con el propósito de mejorar el proceso de mediación pedagógica.
5. Producir 250 textos de kichwa de aprendizaje para el estudio semi-presencial de las carreras.
6. Rediseñar 4 mallas curriculares con el requerimiento de la nueva ley superior
7. Incrementar los alumnos en un 10% respecto al año anterior.

#### **3.4.7. Principales actividades.**

Enseñanza secundaria técnica y profesional del nivel inferior a la universidad.

Elaboración de planes y programas para el área educativa superior, las actividades destinadas, a la formación integral de los estudiantes, como los profesores que componen una Comunidad de búsqueda de la verdad. Esta cognición, es para ilustrarse en la Sabiduría Andina, mediante estudios de las carreras que se imparten y que son: Medicina Andina, Agropecuaria Andina, Promoción y Defensoría Social y Construcción Andina.

#### **3.4.8. Servicios principales.**

Educación en rescate de ciencia y sabiduría ancestral en cada una de las carreras afectadas.

- Capacitación y asesoría académica
- Atención a los docentes y estudiantes.

### **3.4.9. Financiamiento.**

Cobro de pensiones, recaudación por las inscripciones y las matrículas de los estudiantes, demás tramites.

### **3.4.10. Sistemas informáticos.**

- ✓ Secretaría
- ✓ “Jatun Ya chay Wasi” (Colta) 032 2912-616 o 032 2912-645
- ✓ Correo Electrónico: jatunyachaywasi@yahoo.es

#### **Departamento del vicerrectorado:**

César Guanolema Curicama

Contacto: ceguacu@hotmail.com

Fono: 081325128

### **3.4.11. Puntos de interés para el examen.**

Área administrativa y académico del departamento del vicerrectorado.

### **3.4.12. Componentes escogidos para la fase de ejecución.**

El componente a ser evaluado es el Vicerrectorado del Instituto Tecnológico De Sabiduría Ancestral y Nueva Conciencia “JATUN YACHAY WASI”

Indicadores de gestión

Al no existir indicadores que nos ayuden a evaluar la gestión del Departamento nuestro equipo propone los siguientes indicadores:

### **3.4.13. Diseño de indicadores de gestión.**

$$1. - \text{Numero de reuniones} = \frac{\text{Número de reuniones alcanzadas}}{\text{Número de reuniones planificadas}} \times 100$$

$$2. \text{Capacitación docentes} = \frac{\text{Número de seminarios de capacitación realizados}}{\text{Número de seminarios de capacitación planificados}} \times 100$$

$$3. - \text{Número de proyectos integradores} = \frac{\text{Número de proyectos ejecutados}}{\text{Número de proyectos planificados}} \times 100$$

$$4. \text{ --Número de programas de investigación} = \frac{\text{Total de programas cumplidos}}{\text{Total de proyectos planificados}} \times 100$$

$$5. \text{ --Producción de textos} = \frac{\text{Totas de textos producidos}}{\text{Total de textos planificados}} \times 100$$

$$6. \text{ --Mallas curriculares rediseñadas} = \frac{\text{Total de mallas rediseñadas}}{\text{Total de mallas existentes}} \times 100$$

$$7. \text{ --Incremento de alumnos} = \frac{\text{Total de alumnos 2010} - \text{Total de alumnos 2009}}{\text{Total de alumnos 2009}} \times 100$$

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

### 3.5. Evaluación Preliminar.

#### 3.5.1. Estructura de control interno (gestión departamental). Cuestionario.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Cuestionario de control interno

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Nº.	PREGUNTAS	Respuestas		COMENTARIOS
		SI	NO	
	<b>GESTIÓN DEPARTAMENTAL</b>			
1	Se encuentran definidos: ¿Misión? ¿Visión? ¿Objetivos?			
2	El personal conoce: ¿Misión? ¿Visión? ¿Objetivos?			
3	¿El departamento está organizado adecuadamente?			
4	¿La estructura organizativa facilita el flujo de información de las actividades del departamento?			
5	¿La función del vicerrectorado está manejada de acuerdo a la estructura y organización?			
6	¿La función de vicerrectorado está claramente definida en departamento?			
7	¿Las actividades del vicerrectorado son transparentes?			
8	¿Cuenta con personal altamente calificado y capacitado?			
9	¿Existen políticas establecidas en el vicerrectorado de la institución?			
10	¿El departamento cuenta con indicadores o parámetros para medir los resultados?			
11	¿En el departamento existe manual de funciones?			
12	¿Se actualiza manual de funciones periódicamente en base a nuevos criterios y políticas?			
13	¿Existe un buen ambiente de trabajo?			
14	¿En el departamento se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?			
15	¿Se han realizado auditorías de gestión?			

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO POR: Mg. Liz Valle Carrión

### 3.5.2. Estructura de matriz de ponderación (gestión departamental).

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Matriz de ponderación

N.-	Gestión departamental	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Se encuentran definidos: ¿Misión? ¿Visión? ¿Objetivos?		
2	El personal conoce: ¿Misión? ¿Visión? ¿Objetivos?		
3	¿El departamento está organizado adecuadamente?		
4	¿La estructura organizativa facilita el flujo de información de las actividades del departamento?		
5	¿La función del vicerrectorado está manejada de acuerdo a la estructura y organización?		
6	¿La función de vicerrectorado está claramente definida en departamento?		
7	¿Las actividades del vicerrectorado son transparentes?		
8	¿Cuenta con personal altamente calificado y capacitado?		
9	¿Existen políticas establecidas en el vicerrectorado de la institución?		
10	¿El departamento cuenta con indicadores o parámetros para medir los resultados?		
11	¿En el departamento existe manual de funciones?		
12	¿Se actualiza manual de funciones periódicamente en base a nuevos criterios y políticas?		
13	¿Existe un buen ambiente de trabajo?		
14	¿En el departamento se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?		
15	¿Se han realizado auditorías de gestión?		
	TOTAL		

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO POR: Mg. Liz Valle Carrión

3.5.3. **Estructura de cuestionario de control interno (gestión académica).**

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Cuestionario de control interno

N.-	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	<b>Gestión Académica</b>				
1	¿Cumple con las leyes y reglamentos de educación superior vigente?				
2	¿Realiza las evaluaciones académicas con la comisión evaluadora interna?				
3	¿Supervisa las labores de los docentes?				
4	¿Trabaja conjuntamente con los directores de carrera para conocer sus necesidades y proporcionar opciones de solución?				
5	¿Al finalizar periodo académico informa al consejo gubernativo, las actividades académicas?				
6	¿Revisa los proyectos integradores con la comunidad y supervisa su ejecución?				
7	¿Elabora las directrices para el reconocimiento de las mallas y organización curricular?				
8	¿Atiende y soluciona a los problemas de los estudiantes y docentes?				
9	¿Participa con los docentes en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje?				
10	¿Realiza constantemente las investigaciones de la sabiduría ancestral?				

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO POR: Mg. Liz Valle Carrión

3.5.4. **Estructura de matriz de ponderación (Gestión Académica).**

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Matriz de ponderación

N.-	Gestión académica	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Cumple con las leyes y reglamentos de educación superior vigente?		
2	¿Realiza las evaluaciones académicas con la comisión evaluadora interna?		
3	¿Supervisa las labores de los docentes?		
4	¿Trabaja conjuntamente con los directores de carrera para conocer sus necesidades y proporcionar opciones de solución?		
5	¿Al finalizar periodo académico informa al consejo gubernativo, las actividades académicas?		
6	¿Revisa los proyectos integradores con la comunidad y supervisa su ejecución?		
7	¿Elabora las directrices para el reconocimiento de las mallas y organización curricular?		
8	¿Atiende y soluciona a los problemas de los estudiantes y docentes?		
9	¿Participa con los docentes en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje?		
10	¿Realiza constantemente las investigaciones de la sabiduría ancestral?		
	TOTAL		

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO POR: Mg. Liz Valle Carrión

### 3.5.5. Estructura del resultado de evaluación del control interno.

Resultado de evaluación del control interno

CP: Confianza ponderada

CT: Calificación total

PT: Ponderación total

$$CP = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL} * 100}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

Determinación del nivel de riesgo

<b>Riesgo y confianza</b>		
<b>Rango</b>	<b>Niveles de riesgo</b>	<b>Grado de confianza</b>
<b>15%-50%</b>	ALTO	BAJO
<b>51%-75%</b>	MEDIO	MODERADO
<b>76%-95%</b>	BAJO	ALTO

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula  
REVISADO POR: Mg. Liz Valle Carrión

### 3.6. Análisis de FODA.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Componente: departamento de vicerrectorado

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

### 3.7. Estructura de ficha técnica.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha técnica N°. 1

Área: Departamento de Vicerrectorado

#### Objetivo:

NOMBRE DE INDICADOR√	FACTOR CRÍTICO Y/O DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
		Indicador =  $\frac{\text{Objetivo cumplido}}{\text{Objetivo proyectados}} \times 100$					$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador gestión}}{\text{Standar}} \times 100$  Índice = %  Brecha = %
ELABORADO POR:				REVISADO POR:			

### 3.8. Diseño de indicadores de gestión.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YACHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

$$1. - \text{Numero de reuniones} = \frac{\text{Número de reuniones alcanzadas}}{\text{Número de reuniones planificadas}} \times 100$$

$$2. \text{Capacitación docentes} = \frac{\text{Número de seminarios de capacitación realizados}}{\text{Número de seminarios de capacitación planificados}} \times 100$$

$$3. - \text{Número de proyectos integradores} = \frac{\text{Número de proyectos ejecutados}}{\text{Número de proyectos planificados}} \times 100$$

$$4. - \text{Número de programas de investigación} = \frac{\text{Total de programas cumplidos}}{\text{Total de proyectos planificados}} \times 100$$

$$5. - \text{Producción de textos} = \frac{\text{Totas de textos producidos}}{\text{Total de textos planificados}} \times 100$$

$$6. - \text{Mallas curriculares rediseñadas} = \frac{\text{Total de mallas rediseñadas}}{\text{Total de mallas existentes}} \times 100$$

$$7. - \text{Incremento de alumnos} = \frac{\text{Total de alumnos 2010} - \text{Total de alumnos 2009}}{\text{Total de alumnos 2009}} \times 100$$

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

## **Fase 2: Planificación**

Programa de trabajo de auditoría

### 3.9. Programa de trabajo de auditoría.

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>				
<b>Componente: Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi”</b>				
<b>Subcomponente: Departamento de Vicerrectorado</b>				
<b>Fecha : 15 de abril al 31 de julio del 2011</b>				
<b>Objetivos General.-</b>				
Efectuar la auditoría de gestión en el vicerrectorado del Instituto tecnológico “Jatun Ya chay Wasi” con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, para contribuir al mejoramiento del desempeño del departamento mediante conclusiones y recomendaciones.				
<b>Objetivos Específicos:</b>				
1) Realizar el diagnóstico de la institución y específicamente del departamento vicerrectorado de “Jatun Yachay Wasi”.				
2) Evaluar el sistema de control interno, con la finalidad de formular las recomendaciones.				
3) Evaluar el cumplimiento de los objetivos del vicerrector aplicando los indicadores de gestión cuantitativo y cualitativo.				
4) Elaborar hojas de hallazgo más significativos de la auditoría.				
5) Elaborar el informe final de auditoría de gestión.				
<b>Nº.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REFERENCIA DE PAPEL DE TRABAJO</b>	<b>ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA</b>
1	Solicitar y revisar toda la documentación como, estatutos, normas, leyes, reglamentación interna y observar las instalaciones del Instituto Tecnológico Jatun Ya chay Wasi.	<b>DC</b>	<b>RMAN</b>	<b>10 abril 2011</b>
2	Elaborar cuestionario del control interno y aplicarlo al personal del departamento de la institución educativa, para establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo y hacer un comentario.	<b>C.C.I. 3. 1/1</b>	<b>RMAN</b>	<b>15 abril 2011</b>
3	Realizar la Matriz de Ponderación de riesgos por componentes y determinar el nivel de confianza.	<b>M.P. 3 1/1</b>	<b>RMAN</b>	<b>15 abril 2011</b>
4	Construir y analizar una matriz de FODA	<b>M.F.O.D.A. 001</b>	<b>RMAN</b>	<b>16 abril 2011</b>
5	Construir y aplicar los indicadores de gestión que permita medir la eficiencia y la eficacia de los objetivos del departamento de la institución educativa.	<b>I.G. 4 1/ 1</b>	<b>RMAN</b>	<b>16 abril 2011</b>
6	Elaborar la cédula narrativa de las actividades del departamento	<b>C.N. 5.1 /1</b>	<b>RMAN</b>	<b>18 abril 2011</b>
7	Elaborar y aplicar la encuesta para los alumnos para determinar la calidad de servicio que presta la institución.	<b>E.A. 6. 1/9</b>	<b>RMAN</b>	<b>10 mayo 2011</b>
8	Elaborar las hojas de hallazgos más significativos de la auditoría de gestión.	<b>H.A.G 7. 1 / 1</b>	<b>RMAN</b>	<b>26 mayo 2011</b>
9	Finalmente emitir un informe, formular comentarios, las conclusiones y recomendaciones, las mismas que sirvan para mejorar la gestión departamental.	<b>IF</b>	<b>RMAN</b>	<b>12 junio 2011</b>

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

### **Fase 3: Ejecución**

- Cuestionario del control interno
- Análisis de FODA
- Construcción de los indicadores de gestión
- Ficha técnicas de indicadores de gestión.
- Cédula narrativa
- Encuestas a los alumnos
- Hojas de hallazgos de auditoría de gestión.

### 3.10. Cuestionarios de control interno.

#### 3.10.1. Evaluación de control interno.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

Cuestionario de control interno

Nº.	PREGUNTAS	Respuestas		COMENTARIOS
		SI	NO	
	<b>Gestión Departamental</b>			
1	Se encuentran definidos: ¿Misión? ¿Visión? ¿Objetivos?	√ √ √		
2	El personal conoce: ¿Misión? ¿Visión? ¿Objetivos?	√ √ √		
3	¿El departamento está organizado adecuadamente?	√		
4	¿La estructura organizativa facilita el flujo de información de las actividades del departamento?	√		En su estructura actual el vicerrector tiene muchas funciones.
5	¿La función del vicerrectorado está manejada de acuerdo a la estructura y organización?	√		
6	¿La función de vicerrectorado está claramente definida en departamento?	√		
7	¿Las actividades del vicerrectorado son transparentes?	√		
8	¿Cuenta con personal altamente calificado y capacitado?	√		
9	¿Existen políticas establecidas en el vicerrectorado de la institución?	√		
10	¿El departamento cuenta con indicadores o parámetros para medir los resultados?		√	No han elaborado indicadores de gestiones.
11	¿En el departamento existe manual de funciones?	√		
12	¿Se actualiza manual de funciones periódicamente en base a nuevos criterios y políticas?		√	Las manuales de funciones no se ha actualizado.
13	¿Existe un buen ambiente de trabajo?	√		
14	¿En el departamento se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?	√		Algunas fortalezas son aprovechadas, pero no combaten las amenazas u debilidades.
15	¿Se han realizado auditorías de gestión?		√	Nunca han hecho auditoría de gestión.

FUENTE: Vicerrectorado del Instituto Tecnológico Superior "Jatun Ya chay Wasi"

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

### 3.10.2. Matriz de ponderación.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Matriz de ponderación

N.-	Gestión departamental	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Se encuentran definidos: ¿Misión? ¿Visión? ¿Objetivos?	6 6 6	6 6 6
2	El personal conoce: ¿Misión? ¿Visión? ¿Objetivos?	6 6 6	6 6 6
3	¿El departamento está organizado adecuadamente?	6	6
4	¿La estructura organizativa facilita el flujo de información de las actividades del departamento?	6	4
5	¿La función del vicerrectorado está manejada de acuerdo a la estructura y organización?	6	5
6	¿La función de vicerrectorado está claramente definida en departamento?	6	6
7	¿Las actividades del vicerrectorado son transparentes?	6	6
8	¿Cuenta con personal altamente calificado y capacitado?	6	5
9	¿Existen políticas establecidas en el vicerrectorado de la institución?	6	5
10	¿El departamento cuenta con indicadores o parámetros para medir los resultados?	6	0
11	¿En el departamento existe manual de funciones?	6	5
12	¿Se actualiza manual de funciones periódicamente en base a nuevos criterios y políticas?	6	0
13	¿Existe un buen ambiente de trabajo?	6	6
14	¿En el departamento se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?	6	4
15	¿Se han realizado auditorías de gestión?	6	0
	TOTAL	$\sum = 114$	$\sum = 88$

FUENTE: Vicerrectorado del Instituto Tecnológico Superior "Jatun Ya chay Wasi"

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

Resultado de evaluación del control interno

CP: Confianza ponderada

CT: Calificación total

PT: Ponderación total

$$CP = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL} * 100}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}}$$

$$CP = \frac{88 * 100}{114}$$

$$CP = 77.19298246\%$$

$$CP = 77.19\%$$

Determinación del nivel de riesgo

<b>Riesgo y confianza</b>		
<b>Rango</b>	<b>Niveles de riesgo</b>	<b>Grado de confianza</b>
<b>15- 50%</b>	ALTO	BAJO
<b>51 - 75%</b>	MEDIO	MEDIO
<b>76 - 100%</b>	BAJO	ALTO

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

### **Comentario:**

En lo que respecta el análisis de evaluación preliminar del control interno, hecho del contenido de la tabla de riesgo y confianza, los niveles de confianza se encuentran en el nivel alto con un 77.19% y de riesgo en el nivel bajo de un 22.81%, sin embargo se podría realizar una mejor gestión departamental si se implementa rigurosas medidas de control.

### 3.10.3. Evaluación de control interno.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Cuestionario de control interno

N.-	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
	<b>Gestión Académica</b>				
1	¿Cumple con las leyes y reglamentos de educación superior vigente?	√			
2	¿Realiza las evaluaciones académicas con la comisión evaluadora interna?	√			<b>No han cumplido todo lo planificado.</b>
3	¿Supervisa las labores de los docentes?	√			
4	¿Trabaja conjuntamente con los directores de carrera para conocer sus necesidades y proporcionar opciones de solución?	√			
5	¿Al finalizar periodo académico informa al consejo gubernativo, las actividades académicas?	√			
6	¿Revisa los proyectos integradores con la comunidad y supervisa su ejecución?	√			
7	¿Elabora las directrices para el reconocimiento de las mallas y organización curricular?	√			
8	¿Atiende y soluciona a los problemas de los estudiantes y docentes?	√			<b>Cada problema que se presente es solucionado.</b>
9	¿Participa con los docentes en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje?	√			
10	¿Realiza constantemente las investigaciones de la sabiduría ancestral?	√			

FUENTE: Vicerrectorado del Instituto Tecnológico Superior "Jatun Ya chay Wasi"

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

### 3.10.4. Matriz de ponderación.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Matriz de ponderación

N.-	Gestión Académica	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Cumple con las leyes y reglamentos de educación superior vigente?	6	5
2	¿Realiza las evaluaciones académicas con la comisión evaluadora interna?	6	5
3	¿Supervisa las labores de los docentes?	6	5
4	¿Trabaja conjuntamente con los directores de carrera para conocer sus necesidades y proporcionar opciones de solución?	6	5
5	¿Al finalizar periodo académico informa al consejo gubernativo, las actividades académicas?	6	6
6	¿Revisa los proyectos integradores con la comunidad y supervisa su ejecución?	6	5
7	¿Elabora las directrices para el reconocimiento de las mallas y organización curricular?	6	6
8	¿Atiende y soluciona a los problemas de los estudiantes y docentes?	6	6
9	¿Participa con los docentes en la evaluación de los resultados del proceso de aprendizaje?	6	4
10	¿Realiza constantemente las investigaciones de la sabiduría ancestral?	6	6
	TOTAL	$\sum = 60$	$\sum = 53$

FUENTE: Vicerrectorado del Instituto Tecnológico Superior "Jatun Ya chay Wasi"

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

## Resultado de evaluación del control interno

CP: Confianza ponderada

CT: Calificación total

PT: Ponderación total

$$CP = \frac{CALIFICACIÓNTOTAL}{PONDERACIÓNTOTAL} * 100$$

$$CP = \frac{53 * 100}{60}$$

$$CP = 88.33 \%$$

## Determinación del nivel de riesgo

Riesgo y confianza		
Rango	Niveles de riesgo	Grado de confianza
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MEDIO
76% - 100%	BAJO	ALTO

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

## Comentario:

En lo que respecta el análisis de la gestión académica del control interno, hecho del contenido de la tabla de riesgo y confianza, los niveles de confianza se encuentran en el nivel alto de 88.33%, y de riesgo en el nivel bajo de 11.67%, sin embargo se podría realizar una mejor gestión departamental si se implementa rigurosas medidas de control.

### 3.11. Análisis de FODA.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Diagnóstico F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconvenientes del personal docente con el vicerrector.</li> <li>• Falta de coordinación entre la planificación del departamento de vicerrectorado y los docentes.</li> <li>• Falta de actualización de manual de funciones.</li> <li>• Inexistencia de los docentes de cuarto nivel.</li> <li>• Insuficiente capacitación en la tecnología moderna por parte del departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia, acorde a las carreras que ofrece y necesidades del cliente.</li> <li>• Se constituye la primera institución de la provincia que ofrece las carreras en sabiduría ancestral.</li> <li>• Fomenta y práctica con mucho interés por aprender y rescatar la sabiduría Ancestral.</li> <li>• Tiene su respaldo Legal.</li> <li>• Mucha demanda en la carrera de medicina andina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos convenios académicos con diferentes gremios nacionales e internacionales.</li> <li>• Capacitación del personal docente en los países Andinos</li> <li>• Apertura de instituciones locales y Extranjeras para la realización de pasantías.</li> <li>• Prestigio y reconocimiento de la comunidad a sus actividad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los eventos para el mejoramiento del personal del departamento son muy costosos.</li> <li>• Cambios frecuentes de las autoridades de la institución.</li> <li>• Las tecnologías avanzan rápidamente y el personal del departamento no están capacitados para enfrentar retos.</li> <li>• Perdida de la cultura e idioma ancestral.</li> </ul>

LABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

### **3.12. Los objetivos planteados del vicerrector académico.**

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Objetivos cuantificables del departamento

Los objetivos planteados del vicerrector académico del año 2010, son:

1. Realizar 12 reuniones, junto con la comisión de evaluación interna, con el fin de evaluar las actividades académicas.
2. Capacitar y formar a los docentes con 8 seminarios o talleres dotándoles de conocimientos y saberes ancestrales, aplicando un presupuesto de \$2.000,00 USD a 42 docentes que brindan el servicio, en la Institución.
3. Ejecutar 3 proyectos integradores de vinculación con la comunidad.
4. Desarrollar 4 programas de investigación científica y tecnológica en los conocimientos ancestrales que contribuyan al fortalecimiento de competencias cognitivas, cognoscitiva y meta cognitiva, entre actores educativos con el propósito de mejorar el proceso de mediación pedagógica.
5. Producir 250 textos de kichwa que sirvan para la enseñanza de los alumnos
6. Rediseñar 4 mallas curriculares existentes de la institución.
7. Incrementar los alumnos en un 10%, con respecto al año anterior.

### 3.13. Construcción de los indicadores de gestión.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Diseño de indicadores de gestión

$$1. - \text{Numero de reuniones} = \frac{\text{Número de reuniones alcanzadas}}{\text{Número de reuniones planificadas}} \times 100$$

$$2. \text{Capacitación docentes} = \frac{\text{Número de seminarios de capacitación realizados}}{\text{Número de seminarios de capacitación planificados}} \times 100$$

$$3. - \text{Número de proyectos integradores} = \frac{\text{Número de proyectos ejecutados}}{\text{Número de proyectos planificados}} \times 100$$

$$4. - \text{Número de programas de investigación} = \frac{\text{Total de programas cumplidos}}{\text{Total de proyectos planificados}} \times 100$$

$$5. - \text{Producción de textos} = \frac{\text{Totas de textos producidos}}{\text{Total de textos planificados}} \times 100$$

$$6. - \text{Mallas curriculares rediseñadas} = \frac{\text{Total de mallas rediseñadas}}{\text{Total de mallas existentes}} \times 100$$

$$7. - \text{Incremento de alumnos} = \frac{\text{Total de alumnos 2010} - \text{Total de alumnos 2009}}{\text{Total de alumnos 2009}} \times 100$$

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**3.14. Fichas técnicas de indicadores de gestión.**

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha técnica Nº. 1

Área: Departamento de Vicerrectorado

**Objetivo:** Realizar 12 reuniones, junto con la comisión de evaluación interna, con el fin de evaluar las actividades académicas

ASPECTO ADMINISTRATIVO							
NOMBRE DE INDICADOR√	FACTOR CRÍTICO Y/O DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Números Reuniones realizadas 2010	Viajes del vicerrector al exterior. Falta de comunicación escrita a la comisión.	$\frac{8 \text{ reuniones realizadas}}{12 \text{ reuniones planificadas}} = 100\%$ $\frac{8}{12} \times 100 = 67\%$	%	12	Periodo Académico	Vicerrectorado Comisión evaluador interna	4 reuniones no realizadas Brecha = 8-12 Brecha = -4 Desfavorable
ELABORADO POR: R.M.A.N.				REVISADO POR: L.V.C.			

**Gráfico N°.1**

Reuniones Realizadas	Reuniones no Realizadas	Reuniones Planificadas
8	4	12



Fuente: Vicerrectorado

Elaborado: Rosa María Ayme Naula

Revisado: Mg. Liz Valle Carrión

### **Análisis e interpretación.**

Del total de reuniones programadas por la Comisión de Evaluación Interna fueron alcanzadas el 67%, es decir que del total de 12 reuniones planificadas, 4 no fueron ejecutados, el 33% no fueron alcanzados.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha técnica N°. 2

Área: Departamento de Vicerrectorado

**Objetivo:** Capacitar y formar a los docentes con 8 seminarios o talleres dotándoles de conocimientos y saberes ancestrales

ASPECTO PEDAGÓGICO							
NOMBRE DE INDICADOR	FACTOR CRÍTICO O DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número seminario de capacitación realizados en 2010.	Participación activa de los sabios ancestros Financiamiento de recursos económicos suficientes. Interés de las autoridades.	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizados}}{\text{Número de capacitaciones programados}} \times 100$ $= \frac{8}{8} \times 100$ $= 100\%$	%	8	Periodo Académico	Vicerrectorado	$\text{INDICE} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{INDICE} = \frac{8}{8} \times 100 = 100\%$ <p>BRECHA = 100% MENOS 100%</p> <p>BRECHA = 0% Favorable</p>
ELABORADO POR: R.M.A.N.				REVISADO POR: L.V.C.			

**Gráfico N°.2**

<b>Capacitaciones Realizadas</b>	<b>Capacitaciones no realizadas</b>	<b>Capacitaciones Planificados</b>
8	0	8



Fuente: Vicerrectorado

Elaborado: Rosa María Ayme Naula

Revisado: Mg. Liz Valle Carrión

### **Análisis e interpretación.**

El total de los eventos programados para la capacitación y formación de los docentes han sido cumplidos en un 100%, es decir que total de 8 capacitaciones o seminarios planificados se pudieron cumplir todos.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

AUDITORIA DE GESTIÓN

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha técnica N°. 3

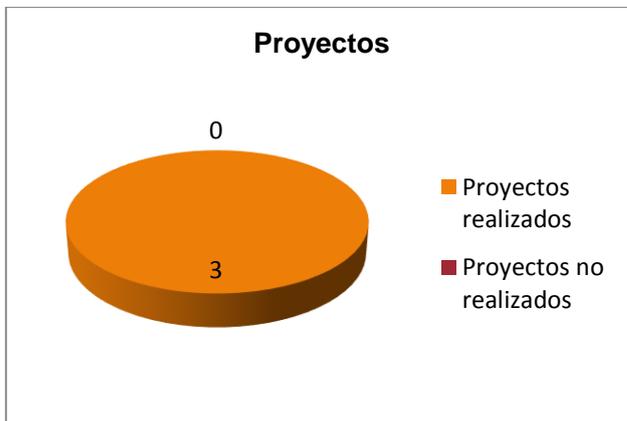
Área: Departamento de Vicerrectorado

**Objetivo:** Ejecutar 3 proyectos integradores de vinculación con la comunidad.

ASPECTO VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD							
NOMBRE DE INDICADOR	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de proyectos integradores de vinculación con la comunidad ejecutados 2010	Mucho interés del estudiantado en realización de proyectos integradores. Participación activa de las comunidades.	$\frac{\text{Número de proyectos realizados}}{\text{Número de proyectos programados}} \times 100\%$ $= \frac{3}{3} \times 100$ $= 100\%$	%	3	Periodo	Vicerrectorado	<p><b>INDICE</b> = <math>\frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100</math></p> <p>INDICE = <math>\frac{3}{3} \times 100 = 100\%</math></p> <p>BRECHA = 1.00% MENOS 100%</p> <p>BRECHA = 0%</p> <p>Favorable</p>
ELABORADO POR: R.M.A.N.				REVISADO POR: L.V.C.			

**Gráfico N°. 3**

<b>Proyectos realizados</b>	<b>Proyectos no realizados</b>	<b>Proyectos planificados</b>
3	0	3



Fuente: Vicerrectorado

Elaborado: Rosa María Ayme Naula

Revisado: Mg. Liz Valle Carrión

### **Análisis e interpretación.**

De los objetivos trazados 3 eventos por el vicerrector académico en cuanto a los proyectos integradores de trabajo social y comunitario con los estudiantes del año lectivo, se han cumplido el 100% del objetivo propuesto, quedando con la brecha del 0 %.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha técnica N°. 4

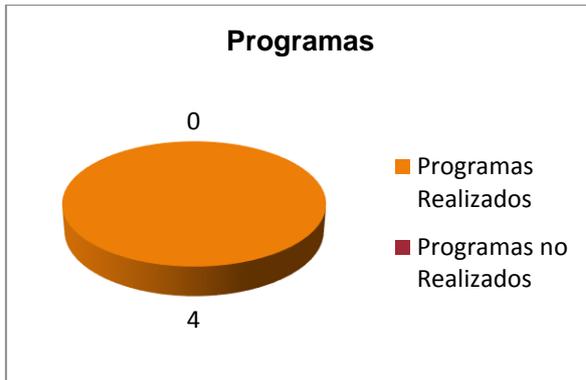
Área: Departamento de Vicerrectorado

**Objetivo:** Desarrollar los 4 programas de investigación científica y tecnológica en conocimientos ancestrales que contribuyan al fortalecimiento de competencias cognitivas, cognoscitiva y meta cognitiva, entre actores educativos con el propósito de mejorar el proceso de mediación pedagógica.

ASPECTO INVESTIGACIÓN							
NOMBRE DE INDICADOR	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de Programas de investigación desarrollados en el año 2010	Apoyo de los directivos Laboratorios disponibles para cada carrera. Interés de investigar de los estudiantes.	$\frac{\text{Número de Programa de investigación ejecutados}}{\text{Número de Programas de investigación planificados}} \times 100\%$ $= \frac{4}{4} \times 100 = 100\%$	%	4	Periodo	Vicerrectorado	$\text{INDICE} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{INDICE} = \frac{4}{4} \times 100 = 100\%$ <p>BRECHA = 100% MENOS 100% BRECHA = 0% Favorable</p>
ELABORADO POR: R.M.A.N.				REVISADO POR: L.V.C.			

**Gráfico N°. 4**

<b>Programas Realizados</b>	<b>Programas no Realizados</b>	<b>Programas Planificados</b>
<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>



Fuente: Vicerrectorado

Elaborado: Rosa María Ayme Naula

Revisado: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis e interpretación.**

De los programas planificados por el departamento se cumplieron en un 100%, es decir que de los 4 programas planteados, todos fueron aplicados.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha técnica N°. 5

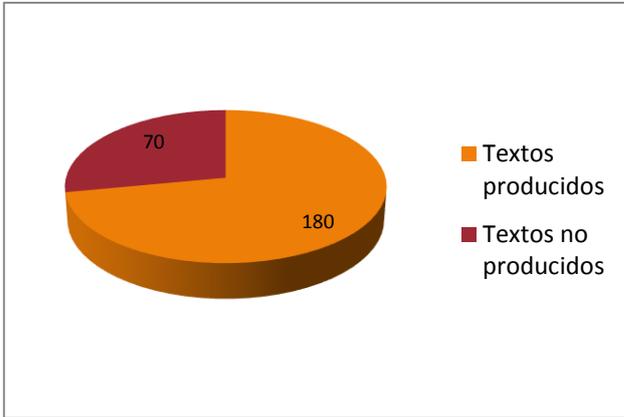
Área: Departamento de Vicerrectorado

**Objetivo:** Producir 250 textos de kichwa que sirvan para la enseñanza de los alumnos.

ASPECTO ACADÉMICO							
NOMBRE DE INDICADOR	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Producción Textos elaborados en el año 2010</b>	<b>Falta de presupuesto. Poca preocupación por parte de las autoridades.</b>	$\frac{180 \text{ textos elaborados}}{250 \text{ textos programados}} \times 100$ $= \frac{180}{250} \times 100 = 72\%$	%	250	Periodo Académico	Vicerrectorado	El 72% de producción ejecutada BRECHA= 180 / 250 Brecha = 28% Desfavorable
ELABORADO POR: R.M.A.N.				REVISADO POR: L.V.C.			

**Gráfico N°.5**

<b>Textos producidos</b>	<b>Textos no producidos</b>	<b>Producción Planificado</b>
<b>180</b>	<b>70</b>	<b>250</b>



Fuente: Vicerrectorado

Elaborado: Rosa María Ayme Naula

Revisado: Mg. Liz Valle Carrión

### **Análisis e interpretación.**

Con relación al objetivo de la elaboración de textos de kichwa se ha cumplido en un 72% es decir, que 180 libros se elaboraron y 28% no han sido producidos que son los 70 textos de kichwa.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha técnica N°. 6

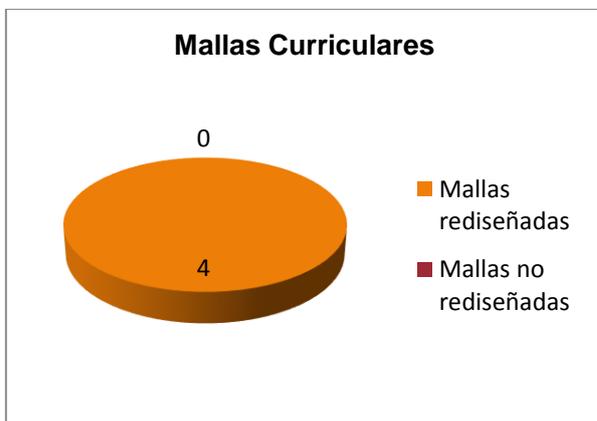
Área: Departamento de Vicerrectorado

**Objetivo:** Rediseñar 4 mallas curriculares existentes de la institución.

ASPECTO ACADÉMICO							
NOMBRE DE INDICADOR	FACTOR CRÍTICO CRÍTICO DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Número de Rediseño de mallas curriculares en el año 2010	Requerimiento de la Ley de Educación Superior.	$\frac{\text{Nro. de mallas rediseñadas}}{\text{Nro. de mallas existentes}} \times 100$ $\frac{4}{4} \times 100 = 0\%$	Número	4	periodo	Vicerrectorado	4 mallas $\text{BRECHA} = \frac{4}{4} \times 100$ $\text{BRECHA} = 0\%$ Favorable
ELABORADO POR: R.M.A.N.				REVISADO POR: L.V.C.			

**Gráfico N°.6**

Mallas rediseñadas	Mallas no rediseñadas	Mallas existentes
4	0	4



Fuente: Vicerrectorado

Elaborado: Rosa María Ayme Naula

Revisado: Mg. Liz Valle Carrión

### **Análisis e interpretación.**

En cuanto al rediseño de las mallas curriculares con los requerimientos de la nueva Ley de Educación Superior para el año 2010, sean cumplidos, en su totalidad, rediseñando las cuatro mallas curriculares existentes de la institución.

DEPARTAMENTO DE VICERRECTORADO DE "JATUN YA CHAY WASI"

Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha técnica N°. 7

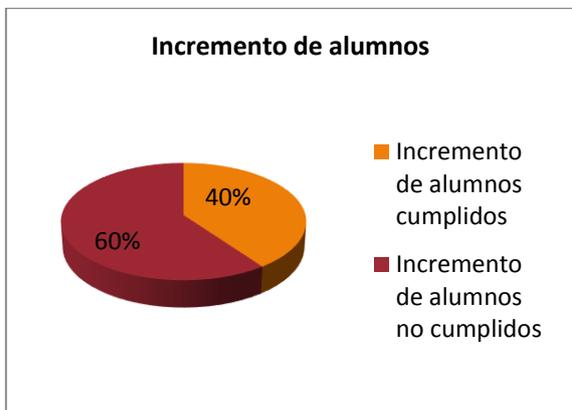
Área: Departamento de Vicerrectorado

**Objetivo:** Incrementar los alumnos en un 10%, respecto al año anterior.

ASPECTO FINANCIERO							
NOMBRE DE INDICADOR	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Incremento de alumnos en un 10% en el 2010.	Falta de publicidad en los medios de comunicación kichwas en la provincia de Chimborazo.	$\frac{T. Alumn. 2010 - T. Alumn 2009}{Total Alumnos 2009} \times 100$ $\frac{281 - 270}{270} \times 100$ = 4%	%	10%	periodo	Vicerrectorado Secretario General	INDICE = $\frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ INDICE = $\frac{4}{10} \times 100 = 40\%$ BRECHA = 40% MENOS 100% BRECHA = -60% DESFAVORABLE
BORADO POR: R.M.A.N.				REVISADO POR: L.V.C.			

**Gráfico N.º 7**

Incremento de alumnos cumplidos	Incremento de alumnos no cumplidos	Incremento de alumnos planificados
40%	60%	100%



Fuente: Vicerrectorado

Elaborado: Rosa María Ayme Naula

Revisado: Mg. Liz Valle Carrión

### **Análisis e interpretación.**

Con relación al objetivo de incrementar en un 10% el estudiantado, solo se logró cumplir en un 4% quedando de brecha de 6% que es desfavorable

3.15. Cédulas narrativas.

<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO “JATUN YACHAY WASI”</b> <b>CÉDULA NARRATIVA</b>	
<b>TIPO DE TRABAJO:</b> Auditoría de gestión	
<b>ALCANCE:</b> 1 de enero al 31 de diciembre de 2010	
<b>DEPARTAMENTO:</b> VICERRECTORADO ACADÉMICO	
<p>A través de la aplicación de indicadores de gestión al departamento Vicerrectorado de la Institución se determinó que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No se cumple con las reuniones planificadas por parte del Vicerrector por motivo de inexistencia de un cronograma y comunicaciones por escrita a la comisión de evaluación y docentes.</li><li>- En cuanto a las capacitaciones de los Docentes, se han realizado todos los seminarios en el periodo académico comprendido desde Enero a Diciembre del 2010,</li><li>- El departamento del vicerrectorado no ha sido objeto de auditoría de gestión, tan poco han realizado el control interno por parte de los directivos de la institución. Lo que no permite conocer su funcionamiento que sí está acorde a los lineamientos y normativa correspondiente.</li><li>- Los manuales de funciones, no han sido actualizados durante los años que han pasado desde la creación de la institución, por lo que no deja realizar bien las actividades adecuadamente.</li><li>- La producción de textos y folletos a realizarse no se han cumplido con la producción programado, solamente se han realizado 180 unidades, por motivo de falta de recursos económicos.</li></ul>	
<b>ELABORADO POR:</b> R.M.A.N.	<b>REVISADO POR:</b> L.V.C.

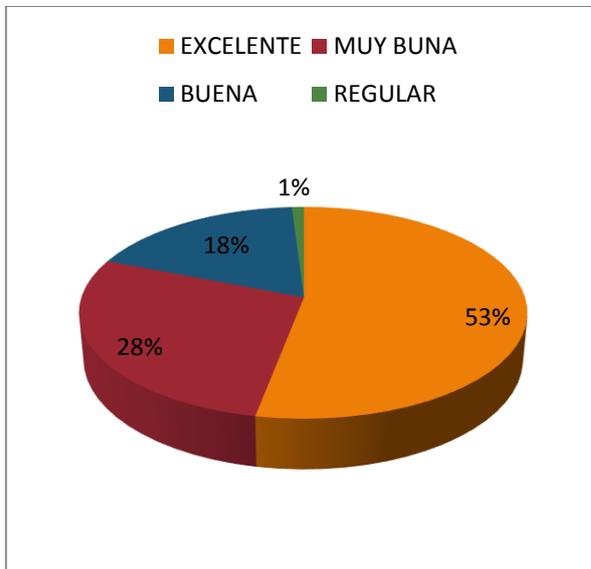
### 3.16. Encuestas a los estudiantes.

Auditoría de gestión  
Encuesta a los estudiantes  
Del 1 enero al 31 de diciembre del 2010

#### 1.- ¿La atención del secretario del instituto es?

Gráfico N°. 10

Atención del secretario



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** Por medio de la siguiente gráfica se puede determinar que la atención del secretario durante el periodo de matriculación es **excelente** con un porcentaje del 53% que corresponden a 162 estudiantes.

## 2.- ¿Los planes de contenidos de cada materia que los recibe al inicio del semestre los considera usted?

Gráfico N°. 11

Los planes de contenidos de cada materia



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** Por medio de la siguiente gráfica se puede determinar que los planes de contenidos de cada materia que reciben los alumnos al inicio del semestre son **muy buenos** con un porcentaje del 46% que corresponden a la respuesta de 162 estudiantes.

### 3.- ¿La responsabilidad del docente al momento de dictar sus clases es?

Gráfico N°. 12

La responsabilidad del docente



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** Por medio de la siguiente gráfica se puede determinar que la metodología que utilizan los docentes al momento de impartir las clases teóricas y prácticas es **muy buena** con un porcentaje del 52% que corresponden a 162 estudiantes encuestados.

#### 4.- ¿El ambiente creado por el docente durante el desarrollo de sus clases es?

Gráfico N°. 13

El ambiente creado por el docente



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

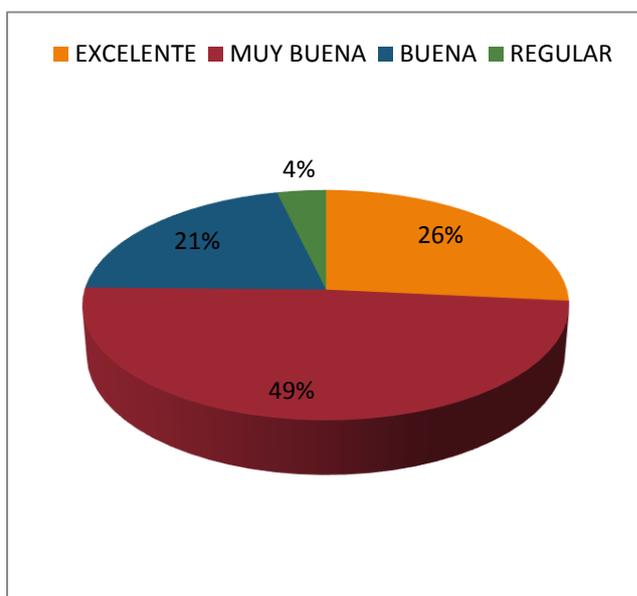
REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** Por medio de la siguiente gráfica se puede determinar que el ambiente que crea el docente al momento de dictar sus clases es **muy bueno** con un porcentaje del 46% que correspondieron a 162 estudiantes.

## 5.- ¿La puntualidad de los docentes a la hora de dictar sus clases la considera?

Gráfico N°. 14

La puntualidad de los docentes



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** Por medio de la siguiente gráfica se puede determinar que la puntualidad de los docentes a la hora de dictar sus clases es **muy buena** con un porcentaje del 49% que corresponden a la calificación de 162 estudiantes.

**6.- ¿La metodología que utilizan los docentes al impartir las clases teóricas y prácticas son?**

**Gráfico N°. 15**

La metodología que utilizan los docentes



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** Por medio de la siguiente gráfica se puede determinar que la metodología que utilizan los docentes al momento de impartir las clases teóricas y prácticas es **muy buena** con un porcentaje del 39% que corresponden a 162 estudiantes encuestados.

**7.- ¿Los parámetros de evaluación que los docentes utilizan al momento de establecer una calificación es?**

**Gráfico N°. 16**

Los parámetros de evaluación



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** En la presente grafica se puede determinar que los parámetros que los docentes utilizan al momento de establecer una calificación son **muy buenos** con un porcentaje del 38% que corresponden a 162 estudiantes encuestados.

## 8.- ¿Como considera usted la enseñanza impartida por los docentes?

Gráfico N°. 17

La enseñanza impartida por los docentes



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** Por medio de la siguiente gráfica se puede determinar que la enseñanza impartida por los docentes es **muy buena** con un porcentaje del 43% que corresponden a 162 estudiantes encuestados.

## 9.- ¿La adecuación de las aulas en cuanto a conservación, iluminación y limpieza es?

Gráfico N°. 18

La adecuación de las aulas



FUENTE: Encuesta a los estudiantes

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**Análisis:** Por medio de la siguiente gráfica puedo determinar la adecuación de las aulas en cuanto a conservación, iluminación y limpieza es **muy buena** con un porcentaje del 38% que corresponden a 162 estudiantes encuestados.

### 3.17. Hojas de hallazgos de auditoría de gestión.

<p>INSTITUTO JATUN YA CHAY WASI HOJA DE HALLAZGOS N° 1</p>	<p>H.A.G.1/6</p>
<p><b>TIPO DE TRABAJO:</b> Auditoría de gestión</p> <p><b>ALCANCE:</b> 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p> <p><b>DEPARTAMENTO:</b> Vicerrectorado</p>	
<p><b>Manual de funciones no se encuentra actualizado</b></p>	
<p><b>Condición.-</b>El departamento no dispone de un manual de funciones actualizado que determine las actividades y funciones de cada miembro del departamento.</p> <p><b>Criterio.-</b> NTCI-407-02 Manual de clasificación de puestos Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.</p> <p>La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.</p> <p>La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.</p> <p><b>Causa.-</b> Las máximas autoridades no se han preocupado por la actualización de manual de funciones. Por lo que han descuidado, generando que la gestión no se sustente en los datos adecuadamente actualizados.</p> <p><b>Efecto.-</b> La falta de aplicación manual de funciones actualizados da cabida a que el trabajo no se esté realizando adecuadamente es decir exista ineficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales o financieros. Además que exista duplicidad de funciones.</p> <p><b>Conclusión.-</b> El propósito fundamental del manual de funciones es el instruir, guiar, orientar a los miembros sobre la versión detallada de la descripción de los objetivos, función, autoridades y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que compone la estructura organizacional en el que se estipule de manera detallada las actividades y normas en que el personal se debe regir, minimizando el desconocimiento de las obligaciones de cada uno de los miembros.</p> <p><b>Recomendación.-</b> Al rector y al vicerrector se les recomienda actualizarse los manuales de funciones, para lograr una eficiente administración los manuales de funciones deben ser considerados uno de los elementos más importantes para la toma de decisiones de la dirección, ya que facilita el aprendizaje y les da la orientación precisa que requiere el talento humano. Especialmente a nivel operativo o de ejecución para lograr la adecuada realización de las actividades que se ha encomendado.</p>	

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión

**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

### **De la estructura organizativa**

**Condición:** De la estructura organizativa no está bien diseñada por lo tanto no pueden tener un buen control de sus actividades departamental, el vicerrector tiene que realizar la mayoría de las actividades a pesar de existir directores de carrera.

**Criterio.-** NTCI-200-04 de la Estructura organizativa. La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

**Causa.-** Por el descuido y la falta de planificación de las autoridades.

**Efecto.-** desorganización en el cumplimiento de las actividades operativas del departamento del vicerrectorado académico.

**Conclusión:** Una estructura organizacional bien diseñada ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones, divide la autoridad, la responsabilidad y obligaciones entre los miembros, resolviendo cuestiones como la toma centralizada y descentralizada de decisiones y la división apropiada de actividades entre los miembros.

**Recomendación:** Se le recomienda a la autoridad del departamento, que divida las responsabilidades, asignar las actividades y la ejecución de los mismos, de esta forma controlarle para tener la eficacia de la estructura del departamento.

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión

**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

#### De análisis de "FODA"

**Condición.-**El vicerrector académico se ha elaborado el análisis de la "FODA" En el año 2010, según el plan de desarrollo de las actividades de cada proyecto, en las investigaciones, en los proyectos y otras actividades del vicerrector académico.

**Criterio.-**Aplicar el análisis "FODA" por cada proyecto que se elabore; aprovechar sus fortalezas y oportunidades y combatir las debilidades y amenazas.

**Causa.-**La falta de proyección y planificación del vicerrectorado se ha omitido la aplicación de este análisis que es "FODA".

**Efecto.-** La falta de aplicación del análisis "FODA" tiene algunas consecuencias negativas en algunos proyectos.

**Conclusión:** El departamento del vicerrectorado cuenta con el análisis de "FODA" pero no han aplicado en totalidad en los proyectos, se han aprovechado algunos análisis y fortalezas pero no han combatido las debilidades y amenazas.

**Recomendación:** Se le recomienda al vicerrector aplicar el análisis "FODA" en su totalidad aprovechando las fortalezas y oportunidades y combatir las debilidades.

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

INSTITUTO JATUN YA CHAY WASI  
HOJA DE HALLAZGOS Nº 4

H.A.G.4/6

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión

**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**DEPARTAMENTO:** Vicerrectorado

**Del Incremento de los alumnos**

**Condición.-** En cuanto al alumnado de las diferentes carreras que oferta la institución, no han alcanzado al objetivo propuesto, solo han alcanzado el 4% respecto al año anterior.

**Criterio.-**Una institución de educación superior ha propuesto alcanzar la meta 10% respecto al año anterior

**Causa.-**Desorganización de parte de las autoridades para poder comunicar en medios comunicativos a nivel local.

**Efecto.-**Un menor porcentaje de aumento de los estudiantes a nivel de las carreras existentes, no se ha cumplido con lo propuesto del 10% que era el objetivo del periodo académico.

**Conclusión:** un poco de incremento de los estudiantes debido a la Desorganización por parte de las Autoridades.

**Recomendación.-**

Al señor Vicerrector Académico se recomienda Organizarse con las autoridades superiores para promocionar en los colegios y hacer las publicaciones en medios de comunicaciones locales y nacionales.

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

INSTITUTO JATUN YA CHAY WASI  
HOJA DE HALLAZGOS N° 5

H.A.G.5/6

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión

**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**DEPARTAMENTO:** Vicerrectorado

**Indicadores instrumentos del control de gestión**

**Condición.-** El departamento del vicerrectorado no posee indicadores de gestión que permita medir los resultados en términos de eficiencia, la eficacia y los recursos económicos.

**Criterio.-**La contraloría general del estado en el manual de funciones manifiesta que el indicador de gestión que es un instrumento que permite ir midiendo evaluando en el control de gestión que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos.

**Causa.-**La falta de planificación y coordinación por parte de los directivos hasta la presente fecha no cuentan con los parámetros o indicadores de gestión.

**Efecto.-**Lo cual impide conocer el grado de cumplimiento de la gestión departamental y académica y los objetivos trazados por el departamento.

**Conclusión:** El departamento del vicerrectorado no ha elaborado indicadores de gestión, impidiendo de esta manera obtener el grado de cumplimiento de los objetivos trazados en el periodo académico, los indicadores de gestión son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso del desarrollo.

**Recomendación.-**El uso de los indicadores de gestión permite medir, la eficiencia y la economía en el manejo de los recursos, las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia), el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes va dirigidos (calidad), todos estos aspectos serán medidos su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por lo cual se les recomienda al vicerrector construir los parámetros o indicadores de gestión, los mismos que permitirán a los funcionarios conocer el grado de cumplimiento y sus metas logradas. Estas mediciones son herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de gestión

**ALCANCE:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**DEPARTAMENTO:** Vicerrectorado

### La calidad de servicio en la educación

**Condición.-** Después de efectuar las encuestas a los alumnos, la calidad de servicio educativo que presta esta institución educativa se encuentra en el parámetro excelente con el 33%, seguido por parámetro de muy bueno nivel con un porcentaje de 42%, asimismo el parámetro bueno que es de 23%, y el parámetro regular con 2%, que corresponden a la calificación total de los alumnos.

**Criterio.-** La calidad de servicio en la Educación o la calidad de educación superior consisten en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

**Causa.-** Por inadvertencia de las Leyes de Educación Superior no se ha dado la suficiente importancia, sobre la calidad de educación superior al brindar.

**Efecto.-** ineficiencia en la labor educativa, por lo que no ha podido brindar la educación superior excelente y de calidad.

**Conclusión.-** La aplicación de las encuestas a los estudiantes del instituto tecnológico "Jatun Ya chay Wasi" se puede determinar que la calidad de servicios educativos que brinda la institución se encuentra en los parámetros de muy buena, obteniendo un 42% del total de las encuestas realizadas, cabe resaltar que el 33% de los encuestados opina que el servicio es excelente, por lo cual se podría concluir que el servicio educativo que brinda la institución se encontraría entre los parámetros de muy bueno y excelente.

**Recomendación.-** Se le recomienda al personal docente basándose en las encuestas realizadas que mejore en la atención de los alumnos, como la responsabilidad en el momento de dictar las clases, la puntualidad a la hora de dictar clases, en la metodología al impartir las clases teóricos y prácticos, en los parámetros de evaluación que utiliza para la calificación en las materias, de esta manera alcanzar la excelencia académica.

ELABORADO POR: Rosa María Ayme Naula

REVISADO: Mg. Liz Valle Carrión

## **FASE 4: INFORME**

### **Informe del examen especial del departamento de vicerrectorado del Instituto Tecnológico Jatun Ya chay Wasi.**

Capitulo I

Información Introdutoria

Capítulo II

Resultado de examen

### **3.18. Informe del examen especial del departamento de vicerrectorado del Instituto Tecnológico Jatun Ya chay Wasi.**

CARTA DEL INFORME

Riobamba, 31 de julio del 2011

Ingeniero.

Cesar Guanolema Curicama

VICERRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO JATUN YACHAY WASI.

Balbanera.-

De mi Consideración:

Expresándole un saludo deseándole éxito en sus funciones, me permito comunicarle que el presente trabajo, denominado: “Auditoría de Gestión del Departamento de Vicerrectorado del Instituto Tecnológico “Jatun Ya chay Wasi”, Balbanera, Santiago de Quito, Colta, Chimborazo, período académico 2010”, se ha concluido, en cumplimiento del orden de trabajo N°. 001, con la fecha 3 de abril 2011.

Por tal razón la auditoría fue realizada de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas y principios de auditoria. Estas normas requieren que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y la documentación examinada no contenga exposiciones erróneas, de carácter significativo, y también las actividades que se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de la auditoria, los resultados se encuentran expresados en el presente informe.

Atentamente,

---

Rosa María Ayme Naula

## **Informe final del departamento de vicerrectorado**

### **CAPÍTULO I**

#### **Información introductoria**

##### **Motivo del examen**

El presente examen se llevó a cabo en cumplimiento de la auditoría de gestión al Departamento de vicerrectorado académico del Instituto Tecnológico Superior “**JATUN YACHAY WASI**” para el año 2010 habiéndose dispuesto su ejecución mediante Orden de Trabajo No. 001-2010, de fecha 3 de abril de 2011.

##### **Objetivos del examen**

Objetivos General.- Efectuar la auditoría de gestión en el vicerrectorado del Instituto tecnológico “Jatun Ya chay Wasi” con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos, para contribuir al mejoramiento del desempeño del departamento mediante conclusiones y recomendaciones.

Objetivos Específicos:

1. Realizar el diagnóstico de la institución y específicamente del departamento vicerrectorado de “Jatun Yachay Wasi”.
2. Evaluar el sistema de control interno, con la finalidad de formular las recomendaciones.
3. Evaluar el cumplimiento de los objetivos del vicerrector aplicando los indicadores de gestión cuantitativa.
4. Elaborar hojas de hallazgo más significativos de la auditoría.
5. Elaborar el informe final de auditoría de gestión.

##### **Alcance del examen**

La auditoría de gestión cubrió el periodo comprendido el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

## **Base Legal**

El Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi”, es una institución dedicada a la educación superior desde hace 10 años, se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Colta, Parroquia Santiago de Quito, en el Sector de Balbanera, en las orillas de la Laguna de Colta, a una distancia de 200 metros de la primera Iglesia Católica del Ecuador.

Está constituido como una institución de servicio educativo a nombre de la fundación Jatun Ya chay Wasi, con personería jurídica. Se rige bajo la normativa de la siguiente legislación:

- Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)
- Reglamento de los Institutos, y
- Reglamento Interno

## **Estructura Orgánica**

El Instituto Tecnológico Superior “Jatun Ya chay Wasi”, funciona con la siguiente estructura:

### **Nivel directivo**

Junta de gobierno (Consejo de sabiduría)

### **Nivel ejecutivo**

Representado por el Rector, teniendo como niveles de apoyo a los departamentos de Vicerrectorado, el consejo directivo académico.

### **Nivel de apoyo**

Conformada por las Direcciones Financiera, Administrativa, Académico.

### **Funcionarios principales**

Los funcionarios principales relacionados con el examen son:

**Vicerrector:**

Ms. Cesar Guano Iema Curicama

**Directores de carrera**

Carrera de agropecuaria andina: Ing. Rosa Castro

Carrera de construcción andina: Tglo. Arpa Coral

Carrera de medicina andina: Dra. Susana Abdo

c. promoción y defensoría social: Lic. Marco Martínez

**Comisión de evaluación interna**

Ing. Homero Viteri

**Director de los proyectos**

Ing. Juan Carlos Donoso

## **CAPÍTULO II**

### **Resultado del examen**

Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

### **CONCLUSIONES**

- Una Auditoría de Gestión es un proceso de control sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos, por lo tanto una auditoría de gestión aplicada a cualquier tipo de entidad ayuda a evaluar su Administración para así, determinar si los controles implementados son los adecuados para el buen manejo y salvaguarda de los recursos.
- El departamento del vicerrectorado no dispone de un manual de gestión actualizado que le permita guiar y orientar en cada una de las responsabilidades de los directores de carreras y docentes.
- El departamento vicerrectorado no posee. Indicadores de gestión los indicadores de gestión son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso del desarrollo, además permite medir los resultados en términos de eficiencia y eficacia.
- Una institución de educación superior debe caracterizarse por brindar una educación de calidad. Por algunas falencias de algunos docentes a las clases ocasiona que exista un desnivel en cuanto al aprendizaje de los estudiantes.
- En cuanto a la estructura organizacional no se ha realizado cambios necesarios y difundirlos al personal del departamento por parte de la autoridad que es el vicerrector, a causa de esta deficiencia no han podido realizar actividades académicas a cabalidad, como habían propuesto inicio del año.

## RECOMENDACIONES

- Siendo la auditoría de gestión una herramienta de la evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de los recursos y siendo éstos los más importantes de la institución, recomendamos que se incluya su aplicación anual de la auditoría de gestión, con la finalidad de conocer los niveles de eficiencia, eficacia y calidad con que se desarrollan las actividades encomendadas y poder tomar los correctivos adecuados.
- Se le recomienda al vicerrector que le actualice el manual de funciones detallando las actividades que tienen que realizar cada miembro del departamento, para mejorar el desempeño de las actividades.
- Elaborar indicadores de gestión anuales, basados en los objetivos que se plantea, los mismos que permitan a los funcionarios de la institución el grado de cumplimiento de sus metas.
- Con el fin de alcanzar la excelencia educativa se recomienda a los docentes del centro educativo desempeñar sus funciones con mayor responsabilidad en caso de ausencia comunicar con anterioridad a las autoridades del instituto con el fin de planificar su remplazo, para favorecer la calidad de la educación y mejorar la enseñanza.
- Se recomienda al vicerrector realizar una buena estructura organizacional y difundirle a los directores de carrera, director del proyecto, director de vinculación con comunidad, comisión de evaluación interna, asignarle actividades a cada uno de ellos que le corresponde y así trabajar conjuntamente para el bien de la comunidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, Alvin A.; Elder, Randal J.; Beasley, Mark S. Educación, (2007), Auditoría un Enfoque Integral, 11ava. Edición, México, Editorial Pearson, 918 páginas.
- Badillo, María (2009) Módulo de Auditoría de Gestión, Riobamba, 80 páginas.
- Cras. M.Vidal y L.Cayón, (2007) Indicadores de Gestión.
- Cook, John W.; WINKLE, Gary, (1988). Auditoria, 3era. Edición, México, Editorial McGraw-Hill, 615 páginas.
- Enrique Benjamín Franklin (2007).Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio., Segunda edición. EDITORIAL Pearson Educación, México,
- Hurtado Flores Pablo Emilio (2005), Importancia de la Auditoría,
- Kaplan Robert, Norton David (2000): Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- Maldonado, Milton (2001) Auditoría de Gestión, 2da. y 3ra. Edición, Quito, Editorial Luz de América, 276 páginas.
- Subía Guerra Jaime, Video conferencia análisis e interpretación de indicadores de gestión, Loja Ecuador, Escuela de ciencias contables y auditoría.
- Contraloría General del Ecuador.- Manual de auditoría de gestión 2001 y 2011
- Monografías.com, trabajos11/manaud/manaud, noviembre 2010.
- <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>
- <http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoría/importancia-auditoria.shtml>

# ANEXO 1



## JATUN YACHAY WASI

CENTRO SUPERIOR DE  
SABIDURIA ANCESTRAL Y NUEVA CONCIENCIA  
CONESUP N° 06 015

### ESTATUTOS JATUN YACHAY WASI

#### CAPÍTULO I

##### DE LA NATURALEZA, DOMICILIO Y MARCO JURIDICO

Art. 1. El Instituto JATUN YACHAY WASI es una entidad jurídica de derecho privado comunitario, constituida para formar profesionales de nivel superior, en concordancia con los avances de la ciencia, tecnología y la sabiduría ancestral de los pueblos andinos del Ecuador y las demandas del desarrollo nacional, en la forma como se especifica en las disposiciones de este estatuto.

Art. 2. El Instituto tiene su domicilio en la Comunidad Balbanera antiguo asentamiento de la nación Purwa Parroquia Santiago de Quito Cantón Colta, provincia del Chimborazo. En uso de las atribuciones que le confieren la Constitución Política y sus leyes, conexas puede establecer otras sedes o extensiones en el territorio nacional.

Art. 3. El Instituto es legalmente constituido y autorizado mediante el acuerdo del CONESUP No. 06-015, además de lo específico que se señala en este Estatuto, sus Reglamentos de aplicación, normas, instructivos y disposiciones que emanen de su propia naturaleza, en lo general se rige por lo que determinan la Constitución Política, la



# JATUN YACHAY WASI

CENTRO SUPERIOR DE  
SABIDURIA ANCESTRAL Y NUEVA CONCIENCIA  
CONESUP N° 06 015

Ley de Educación Superior publicada en el Registro Oficial No. 77 del 15 de mayo del 2000 y más leyes de la República.

## CAPITULO II

### DE LOS PRINCIPIOS, FINES Y OBJETIVOS, VISIÓN Y MISIÓN

**Art.4.** El instituto persigue los siguientes principios, fines y objetivos:

- a) **PRINCIPIOS:** Promover la concepción y práctica de la escala axiológica en la formación de profesionales con un perfil humano y profesional de respeto a la vida, el entorno natural y antropológico cultural, la paz, la justicia la equidad; la democracia, la pluralidad étnica, cultural, religiosa y política, la solidaridad, la convivencia de los pueblos y el exterminio de toda forma de corrupción; el rescate de la sabiduría ancestral o tradicional de los pueblos indígenas del Ecuador (Incluidas las lenguas nativas), mediante la investigación histórica de sus fuentes y la identificación que en la actualidad se haga de sus prácticas, en los lugares con mayor raigambre cultural aborígen.
- b) **FINES:** Contribuir al proceso de desarrollo local, regional y nacional, con una propuesta educativa científica y técnicamente sustentada para la formación profesional por perfiles de desempeño, en las áreas que el país necesita para su integración soberana en el concierto andino, regional y universal.

• Quito: Orellana 381 y San Ignacio • Telf.: 2237 731 • Colta: Balbenera - Laguna de Colta - Prov. de Chimborazo  
Telf.: 03 2942 261 / 03 2912 616 / 03 2912 645 • Cel.: 091813412  
e-mail: jatunyachaywasi@yahoo.es - www.jatunyachaywasi.edu.ec



## JATUN YACHAY WASI

CENTRO SUPERIOR DE  
SABIDURIA ANCESTRAL Y NUEVA CONCIENCIA  
CONESUP N° 06 015

c) **OBJETIVOS;** Sistematizar, instrumentar y ejecutar, una propuesta curricular integral en el marco conceptual de la innovación y la experimentación pedagógica.

Promover la formación profesional por perfiles de desempeño con énfasis en los elementos de una sólida personalidad, sus intereses y sus reales capacidades intelectuales y físicas.

Preparar profesionales con un profundo espíritu de investigación para su participación activa, responsable y permanente en los procesos de desarrollo personal, familiar y social.

Celebrar convenios relacionados con la cooperación académica, administrativa, científica y otras para el desarrollo de proyectos de interés común con centros de educación media a superior del país o del exterior.

### d) **VISIÓN:**

El Instituto dirige su visión al Ecuador de los próximos 50 años y compromete su acción cívica, moral y académica a la fijación de objetivos y metas de desarrollo integral a corto, mediano y largo plazos, ligados a los requerimientos de los estudiantes en su respectiva realidad cultural, social, política y económica.

e) **MISIÓN:** Para alcanzar los objetivos y metas, la misión del Instituto es la estructuración de carreras profesionales, en las ramas de Medicina Andina, Agropecuaria Andina, Construcciones Andinas, Defensoría y Promoción Social y otras áreas de la sabiduría ancestral; con el fin de conseguir la mayor divulgación de la cultura tradicional y lograr el óptimo aprovechamiento de este tipo de



# JATUN YACHAY WASI

CENTRO SUPERIOR DE  
SABIDURIA ANCESTRAL Y NUEVA CONCIENCIA  
CONESUP N° 06 015

Estatuto, atendiendo a las reales necesidades del Instituto y a su modalidad de educación.

## Miembros de la Junta de Gobierno Institucional.

Msc. Manuel Pomacuro Minta

MIEMBRO DE LA JUNTA

Lic. Francisco Cepeda Yautibug

MIEMBRO DE LA JUNTA

Lic. Raúl Aucancela Copa

MIEMBRO DE LA JUNTA

Lic. Jesús Vladimiro Serrano Pérez

MIEMBRO DE LA JUNTA

Tglo. Luis Humberto Guacho Aucancela.

MIEMBRO DE LA JUNTA

**Certifico.** Que el presente estatuto ha sido discutido, en sesiones de la Junta de Gobierno, primeramente en los años de 2005 y 2006 luego en sesiones llevada a cabo en diciembre 10 del 2008 quedando definitivamente aprobado el 11 de enero de 2009

Balbanera, 18 de octubre de 2009

Atentamente,

Lic. Raúl Aucancela

SECRETARIO GENERAL





**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**NUM. REG. RUC:** 0691719502001

**RAZON SOCIAL:** INSTITUTO TECNOLOGICO INTERCULTURAL BILINGUE JATUN  
YACHANA HUASI

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE DE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** POMAQUERO MINTA MANUFI

**CONTADOR:** NALUÑAY GUAMAN BI ANCA ISABEL

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 10/08/1999 **FEC. CONSTITUCION:** 10/08/1999

**FEC. INSCRIPCION:** 12/12/2007

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ENSEÑANZA SECUNDARIA TECNICA Y PROFESIONAL DE NIVEL INFERIOR A LA UNIVERSIDAD

**DIRECCION PRINCIPAL:**

Provincia: CHIMBORAZO Canton: COLTA Parroquia: SANTIAGO DE OUITO Ciudadela: URBANIZACION  
PARDO TROJE Calle: PRINCIPAL Número: 200 Referencia ubicación: A DOSCIENTOS METROS DE LA  
ESIA DE BALBANERA Telefono Domicilio: 032912645 Fax: 032912615

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

**Declaración informativa de impuesto a la renta**

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001

ABIERTOS: 1  
CERRADOS: 0

**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO (CHIMBORAZO)

**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**

**SERVICIO DE VENTAS INTERNAS**

**Usuario:** MIZERA **Lugar de emisión:** RIDEAMBA PRIMERA CONSTITUYENTE Y EUGENIO ESPEJO **Fecha y hora:** 12/12/2007 11:12:49

# ANEXO 2

## **AUTORIDADES**

### **Consejo gubernativo (Orden Andina de Sabiduría)**

Lic. Jesús Vladimiro Serrano Pérez  
Msc. Manuel Pomaquero Minta  
Lic. Francisco Cepeda Yautibug  
Lic. Raúl Aucancela Copa  
Tglo. Luís Humberto Guacho Aucancela

### **Presidente de consejo gubernativo:**

Ms. Manuel Pomaquero Minta

### **Junta general (consejo de Sabiduría)**

### **Consejo directivo:**

Primer Vocal.            Lic. Jesús Vladimiro Serrano Pérez  
Segundo Vocal:        Ing. Napoleón Guillén Baus  
Tercer Vocal:         Ing. Helvín Hernán Novillo

### **Rector:**

Lic. Francisco Cepeda Yautibug

### **Vicerrector:**

Msc. Cesar Guanolema Curicama

### **Secretario general:**

Lic. Raúl Aucancela Copa

### **Administrador financiera:**

Tglo. Luís Humberto Guacho Aucancela

**Directores de carrera:**

Carrera de agropecuaria andina: Ing. Rosa castro

Carrera de construcción andina: Tglo. IrpaCaral

Carrera de medicina andina: Dra. Susana Abdo

C. promoción y defensoría social: Lic. Marco Martínez

**Comisión de evaluación interna:**

Ing. Homero Viteri

**Director de proyecto:**

Ing. Juan Carlos Donoso

Número total de alumnos 2010

ESTADÍSTICA POR GÉNERO								
AGROPECUARIA		CONSTRUCCIÓN		MEDICINA		PROMOCIÓN		TOTAL
HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
5	2	0	2	17	32	1	2	
3	3	3	0	4	17	2	0	
3	0	4	0	9	24	4	1	
6	3	2	1	5	13	0	1	
3	0	2	0	9	17	5	2	
3	5	5	0	24	28	5	4	
23	13	16	3	68	131	17	10	281

<b>HOMBRES</b>	<b>23</b>	<b>16</b>	<b>68</b>	<b>17</b>	<b>124</b>
<b>MUJERES</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>131</b>	<b>10</b>	<b>157</b>
<b>TOTAL</b>					<b>281</b>

Estadística general de los profesores de "Jatun Yachay Wasi"

ESTADÍSTICA GENERAL			
PROFESORES	H	M	TOTAL
	9	2	
	7	3	
	8	4	
	7	2	
	31	11	42

# ANEXO 3

## TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 281}{281 \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 1 \times 281}{281 \times 0,0025 (+) 4 \times 0,25}$$

$$n = \frac{269,87}{1,6629}$$

$$n = 162,29$$

EL TAMAÑO DE LA MUESTRA ES 162 ALUMNOS

n= Es el tamaño de la muestra

Z= Es el nivel de confianza

p= Es la variabilidad positiva

q= Es la variabilidad negativa

N= Es el tamaño de la población

E= Es la precisión o error

## Encuestas a los estudiantes

**Cuestionario**  
**Auditoría de gestión**  
**Instituto tecnológico “Jatun Yachay Wasi”**

**1.- ¿La atención del secretario del instituto es?**

- EXCELENTE ( )
- MUY BUENA ( )
- BUENA ( )
- REGULAR ( )

**2.- ¿Los planes de contenidos de cada materia que los recibe al inicio del semestre los considera usted?**

- EXCELENTE ( )
- MUY BUENA ( )
- BUENA ( )
- REGULAR ( )

**3.- ¿La responsabilidad del docente al momento de dictar sus clases es?**

- EXCELENTE ( )
- MUY BUENA ( )
- BUENA ( )
- REGULAR ( )

**4.- ¿El ambiente creado por el docente durante el desarrollo de sus clases es?**

- EXCELENTE ( )
- MUY BUENA ( )
- BUENA ( )
- REGULAR ( )

**5.- ¿La puntualidad de los docentes a la hora de dictar sus clases la considera?**

EXCELENTE ( )

MUY BUENA ( )

BUENA ( )

REGULAR ( )

**6.- ¿La metodología que utilizan los docentes al impartir las clases teóricas y prácticas son?**

EXCELENTE ( )

MUY BUENA ( )

BUENA ( )

REGULAR ( )

**7.- ¿Los parámetros de evaluación que los docentes utilizan al momento de establecer una calificación es?**

EXCELENTE ( )

MUY BUENA ( )

BUENA ( )

REGULAR ( )

**8.- ¿Como considera usted la enseñanza impartida por los docentes?**

EXCELENTE ( )

MUY BUENA ( )

BUENA ( )

REGULAR ( )

**9.- ¿La adecuación de las aulas en cuanto a conservación, iluminación y limpieza es?**

EXCELENTE ( )

MUY BUENA ( )

BUENA ( )

REGULAR ( )

## TABULACIÓN

Instituto tecnológico superior "Jatun Ya chay Wasi"

Auditoría de gestión

Encuesta a los estudiantes

1.- ¿La atención del secretario del instituto es?

Cuadro No. 1

EXCELENTE	86
MUY BUENA	45
BUENA	29
REGULAR	2

2.- ¿Los planes de contenidos de cada materia que los recibe al inicio del semestre los considera usted?

Cuadro No. 2

EXCELENTE	46
MUY BUENA	75
BUENA	41
REGULAR	0

3.- ¿La responsabilidad del docente al momento de dictar sus clases es?

Cuadro No. 3

EXCELENTE	53
MUY BUENA	84
BUENA	23
REGULAR	2

**4.- ¿El ambiente creado por el docente durante el desarrollo de sus clases es?**

Cuadro No. 4

EXCELENTE	48
MUY BUENA	74
BUENA	35
REGULAR	5

**5.- ¿La puntualidad de los docentes a la hora de dictar sus clases la considera?**

Cuadro No. 5

EXCELENTE	43
MUY BUENA	79
BUENA	34
REGULAR	6

**6.- ¿La metodología que utilizan los docentes al impartir las clases teóricas y prácticas son?**

Cuadro No. 6

EXCELENTE	57
MUY BUENA	63
BUENA	38
REGULAR	4

**7.- ¿Los parámetros de evaluación que los docentes utilizan al momento de establecer una calificación es?**

Cuadro No. 7

EXCELENTE	54
MUY BUENA	61
BUENA	45
REGULAR	2

**8.- ¿Como considera usted la enseñanza impartida por los docentes?**

Cuadro No. 8

EXCELENTE	46
MUY BUENA	70
BUENA	45
REGULAR	1

**9.- ¿La adecuación de las aulas en cuanto a conservación, iluminación y limpieza es?**

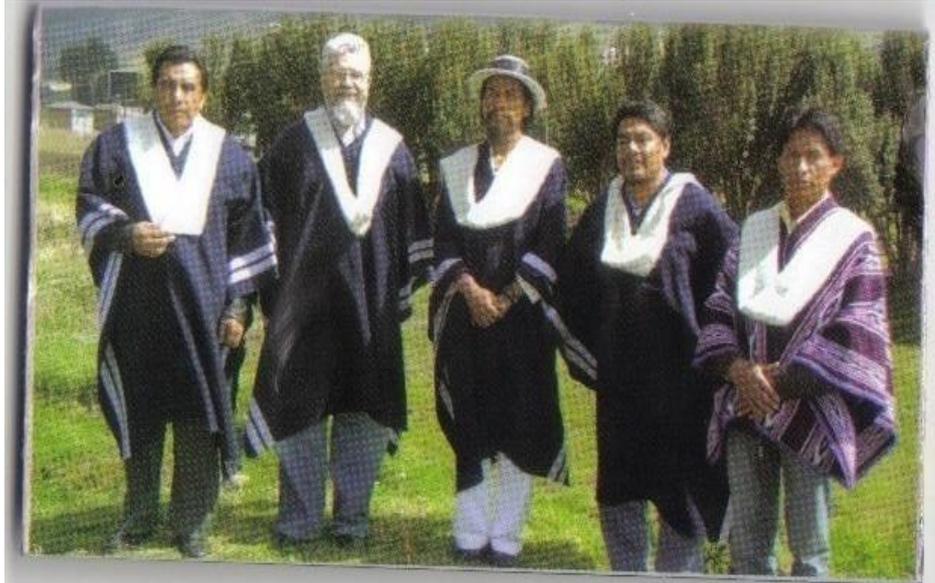
Cuadro No. 9

EXCELENTE	51
MUY BUENA	62
BUENA	48
REGULAR	1

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS ESTUDIANTES									
PREGUNTA	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENO	MALO	TOTAL ENCUESTADOS	% EXELENTE	% MUY BUENA	% BUENA	% REGULAR
1	86	45	29	2	162	53	28	18	1
2	46	75	41	0	162	28	46	25	0
3	53	84	23	2	162	33	52	14	1
4	48	74	35	5	162	30	46	22	3
5	43	79	34	6	162	27	49	21	4
6	57	63	38	4	162	35	39	23	2
7	54	61	45	2	162	33	38	28	1
8	46	70	45	1	162	28	43	28	1
9	51	62	48	1	162	31	38	30	1
TOTALES	484	613	338	23	1458	299	378	209	14
PORCENTAJE	33%	42%	23%	2%	100%				

## ANEXO 4

### AUTORIDADES Y ALUMNOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JATUN YACHAY WASI



**Autoridades del Instituto Tecnológico  
Superior Jatun Yachay Wasi**



**Alumnos recibiendo clases en parque sagrado del  
Instituto Tecnológico Superior Jatun Yachay Wasi**



**Aulas Pedagógicas de cuatro áreas  
O sea carreras de especialidad**



**Aulas de Agropecuaria Andina**



**Edificio Administrativo y el Vicerrectorado**



**Pastos de ovinos del Instituto Tecnológico "Jatun Yachay Wasi"**



**Pirámide ritual del Instituto Tecnológico “Jatun Yachay Wasi”**



**Temascal de baños a vapor con plantas medicinales del Instituto Tecnológico**



**Interior del Temascal de baños a vapor del Instituto Tecnológico**



**Centro de apiterapia**



**Camélido del Instituto Tecnológico “Jatun Yachay Wasi”**



**Lago sagrado del Instituto Tecnológico “Jatun Yachay Wasi”**



**Interior del temascal con hierbas medicinales**



**Interior del temascal con camillas del paciente**