



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Auditoría de gestión al Departamento de Recursos Humanos del Colegio "18 de Noviembre" del cantón Sozoranga del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Trabajo de fin de Titulación

AUTORA: Arrobo Arrobo Edilma Marilú

DIRECTOR: Donoso Toledo Guido Ricardo, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2012

---

Certificación

Economista.  
Guido Ricardo Donoso Toledo  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado “Auditoría de gestión al Departamento de Recursos Humanos del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga”, realizado por la profesional en formación Arrobo Arrobo Edilma Marilú, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto del 2012

f) .....

---

## Cesión de Derechos

Yo, Arrobo Arrobo Edilma Marilú, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos y acciones legales.

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

f).....  
Autor: Arrobo Arrobo Edilma Marilú  
Cédula: 1709346330

---

## DEDICATORIA

A mis queridos padres José Antonio, que desde el cielo me ilumina, a mi madre María Paulina que siempre me ha impulsado y apoyado a cristalizar mis aspiraciones, a mis hijitas Evelyn y Erlyn que son la razón de mi vivir y que comparten las vicisitudes de mi vida.

---

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, noble institución de Educación superior que me permitió realizar mis estudios encaminados con conocimientos científicos, innovados, acordes a las exigencias de la sociedad competitiva y globalizada. Al rector y funcionarios del Colegio “18 de Noviembre” de la ciudad de Sozoranga que me dio las facilidades para realizar el presente trabajo de investigación.

Al Economista Ricardo Donoso Toledo que con su profesionalismo y vocación de docente y apegado a las normas legales dirigió el presente trabajo de investigación.

---

## INDICE

### Contenidos Página

Certificación del Director.....	II
Acta de Cesión de Derechos.....	III
Dedicatoria .....	V
agradecimiento .....	VI
Indice.....	VII
Resumen.....	VIII

### CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Descripción.....	1
1.2 Base Legal.....	3
1.3 Organigrama Estructural.....	4
1.4 Plan Estratégico.....	5

### CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Auditoría de gestión.....	8
2.2 Antecedentes.....	10
2.3. Base Conceptual.....	13
2.4. Proceso de la Auditoría de gestión .....	20
2.5 Indicadores para la Auditoría de gestión.....	23
2.6 Herramientas para la Auditoría de gestión.....	37

### CAPÍTULO III: APLICACIÓN PRACTICA: AUDITORIA DE GESTIÓN

3.1 Fase Preliminar.....	50
3.2 Fase Planificación.....	69
3.3 Fase Ejecución.....	70
3.4 Comunicación de Resultados .....	91

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	95
Bibliografía .....	96
Anexos	

---

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se basa en la realización de una Auditoría de gestión al departamento de Recursos Humanos del Colegio “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga.

La institución educativa, tiene como principal actividad la educación, por lo tanto ha establecido algunos objetivos los mismos que están definidos en el Plan Operativo Anual.

Ante ello, es necesario llevar a cabo una Auditoría de gestión a dicho departamento, examen que tiene como objetivo identificar aquellas desviaciones o falencias tanto en el control interno como en el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa. La tesis comprende los aspectos generales de la institución como descripción de la empresa, la forma como se encuentra estructurada y la planificación estratégica, luego hace referencia al marco teórico en el que se sustenta la investigación, aquí se señala el aporte que hacen algunos sobre la importancia de la auditoría en la gestión administrativa, para establecer la aplicación práctica de la auditoría la misma que comprendió las siguientes etapas:

- Diagnóstico
- Planificación
- Ejecución y
- Elaboración del Informe Final

---

## 1.1. Descripción de la Empresa.

El Colegio Nacional “18 de Noviembre” del cantón Sozoranga es una institución educativa de nivel medio que fue creada mediante decreto N° 042 con fecha 9 de diciembre de 1966. En sus inicios se contó con el ciclo básico en Opciones Prácticas de Manualidades Femeninas, agropecuaria y artesanía artística.<sup>1</sup>

Una vez adquirido este logro educativo se formó un comité que se encargó de la organización, estructuración y funcionamiento del colegio el mismo que estuvo integrado de la siguiente manera: Presidente: Sr. José María Espinoza, Vicepresidente: Sr. Agustín Mosquera Crespo, Secretario: Prof. Luis Gilberto Sotomayor Carrión, Tesorero: Sr. Marco Regalado Veintimilla, Vocales: Sres. José Abel Celi, Leopoldo Samaniego y Prof. José Ojeda.

Empezó a funcionar en local arrendado desde el 3 de agosto de 1967 hasta marzo de 1968 y con la asistencia de 71 alumnos teniendo como primer Rector al Lcdo. Ecuador Espinoza Sigcho, como secretaria la Srta. Aurora Granda, Colectora la Srta. Luz Castillo, Conserje Sr. Alfonso Ramos y su primera planta docente Lcda. Lidia Mora, Ing. Edmundo Encalada, Prof. César Montalvo, Lcdo. Heraldo Valarezo, Edita Barrazueta, Segundo Vega, Ing. Luis Pineda, Lcda. Nina Ordóñez, Lcdo. Ángel Ordóñez, Lcdo. Aquiles Simancas, Lcda. Lila Villavicencio.

Posteriormente se creó el ciclo diversificado el 23 de junio de 1972 mediante decreto Nro. 12 – 15 en la Especialidad en Sociales.

Mediante Acuerdo 10 – 48 del 8 de Junio de 1983 se crea la Especialidad de Físico Matemáticas la misma que comienza en el año lectivo 1983 – 1984.

Luego se consigue el funcionamiento de la Sección Nocturna mediante Acuerdo Nro. 001326 del 25 de Mayo de 1982.

Posteriormente mediante Resolución Ministerial Nro. 996 del 29 de abril de 1985 se crea el Ciclo Diversificado en la Sección Nocturna con la Especialidad Contabilidad.

Actualmente el Colegio “18 de Noviembre” cuenta con laboratorios de Física, Computación, Química talleres de Carpintería y Mecánica.

La planta docente está presidida por el Lcdo. Renán Flores Guerrero como Rector: Lcdo. Roque Moreno como Vicerrector: Encargado, como Inspector General Encargado el Dr. Henry Vélez, Secretaria: la Sra. Elsie Veintimilla, Colectora Sra. Enid Tandazo.

---

<sup>1</sup> Reseña Histórica del Colegio “18 de Noviembre”



---

### **Datos informativos de la Institución:**

- **Nombre:** Colegio Nacional “18 de Noviembre”
- **Provincia:** Loja
- **Cantón:** Sozoranga
- **Parroquia:** Sozoranga
- **Dirección :** Barrio San Vicente
- **Tipo de Institución :** Fiscal
- **Régimen:** Costa
- **Modalidad:** Presencial
- **Jornada de Trabajo :** Vespertina y Nocturna

### **1.2. Base Legal.**

El Colegio “18 de Noviembre” fue creado oficialmente mediante acuerdo ministerial No. 9723 de fecha 15 de mayo de 1980, con Registro Oficial 257 del 80 – 08 – 04, es una institución fiscal de nivel medio, de carácter social sin interés de lucro funciona en jornada matutina es mixto y está ubicada al sur oeste de la provincia de Loja en el Cantón Sozoranga. disponiendo de local propio cuenta con el ciclo básico y ciclo diversificado

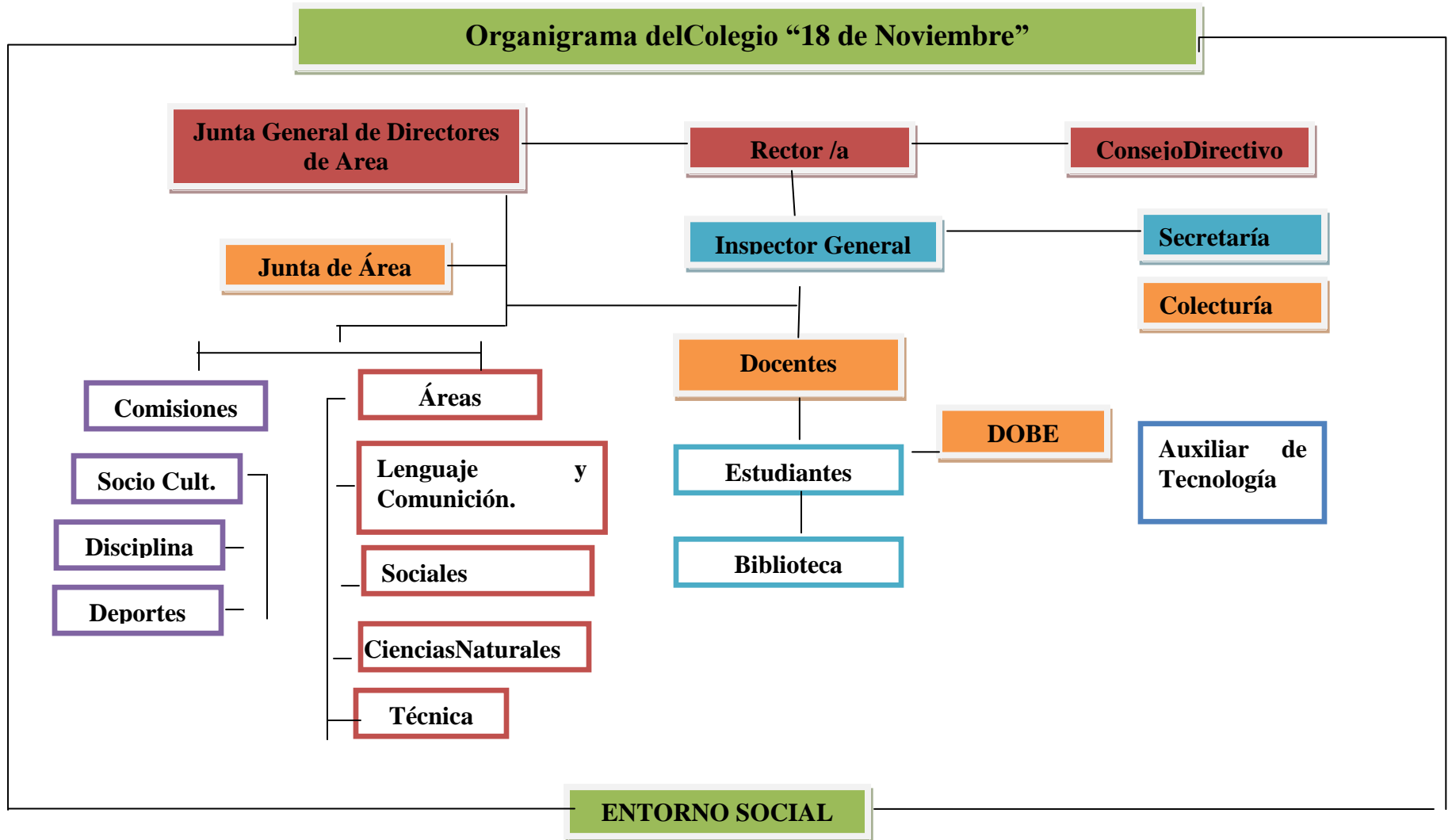
El Colegio “18 de Noviembre” es una institución de derecho público regida por la Constitución y las Leyes de la República del Ecuador. Su funcionamiento está regulado por el Ministerio de Educación a través de la Dirección Provincial de Loja, con base en los acuerdos Ministeriales correspondientes.

La institución educativa además regula su funcionamiento a través de su reglamento interno, el mismo que contempla la estructura organizacional, las funciones del personal y los derechos y obligaciones de docentes, empleados, alumnos y padres de familia.

Son objetivos del reglamento interno los siguientes:

- a) Establecer las normas específicas y complementarias que faciliten la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que satisfagan las necesidades de nuestra entidad Educativa.
- b) Implantar una base normativa que permita aplicar procedimientos legales para una eficiente organización y funcionamiento administrativo, técnico y operacional de la institución.

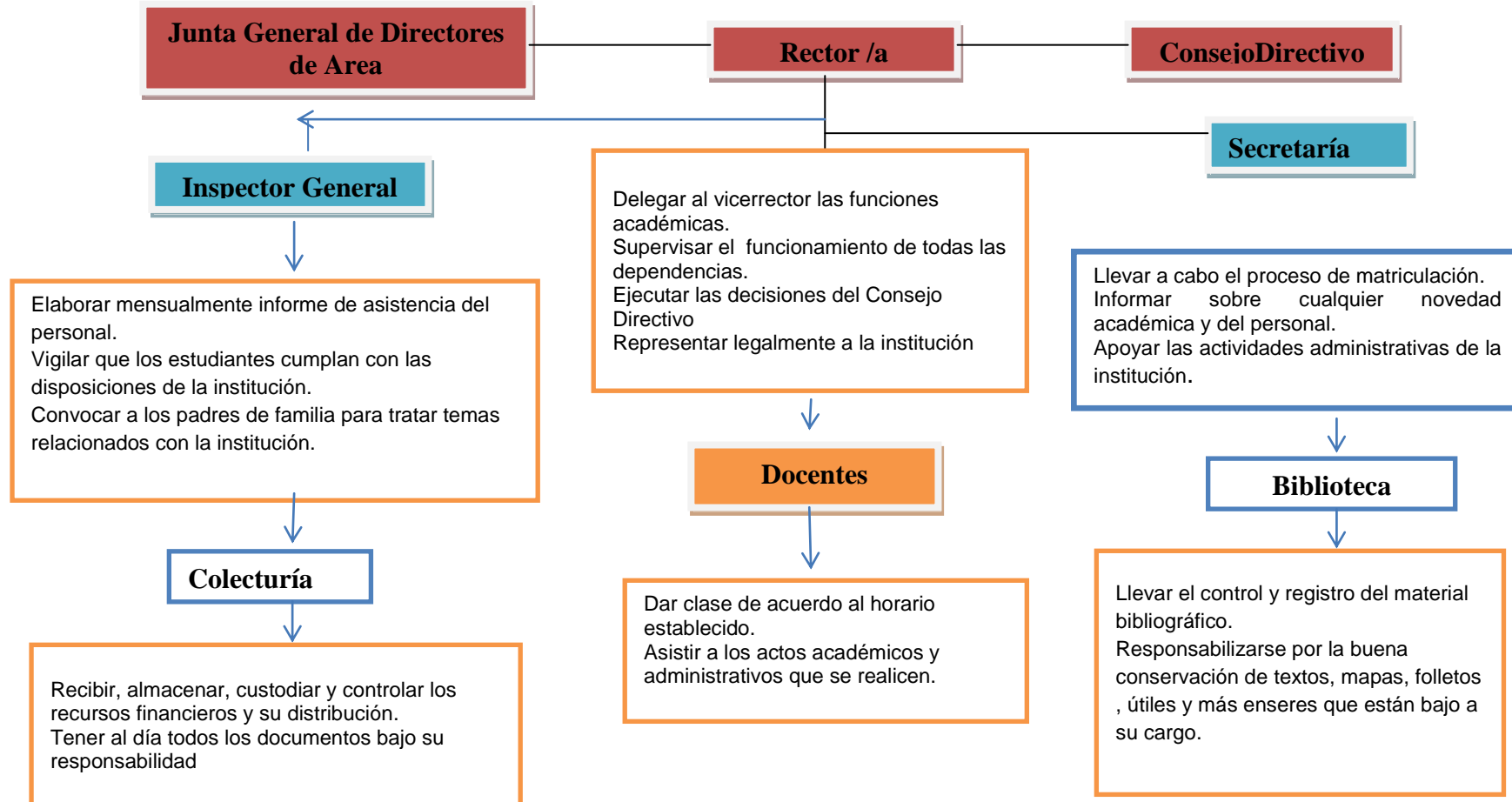
### 1.3 Organigrama Estructural



Fuente: Colegio "18 de Noviembre"

Elaboración: Edilma Arrobo

## Organigrama Funcional del Colegio "18 de Noviembre"



Fuente: Colegio "18 de Noviembre"  
Elaboración: Edilma Arrobo

---

## **1.4 Plan Estratégico.**

### **1.4.1. Misión:**

El Colegio “18 de Noviembre” es una Institución Educativa que forma Bachilleres de acuerdo a los lineamientos dados por el Ministerio de Educación capaces de continuar sus estudios superiores o asumir un puesto de trabajo. Inculca valores como la responsabilidad, solidaridad la ayuda social, para que puedan desenvolverse como ciudadanos de bien en cualquier lugar en el que se encuentren.

### **1.4.2. Visión:**

El Colegio “18 de Noviembre” formará bachilleres capaces de reflexionar, comunicarse, tomar decisiones, participar en la solución de problemas familiares y sociales con un gran sentido de responsabilidad, con padres de familia comprometidos con el adelanto del colegio, y profesores capacitados y actualizados en los procedimientos pedagógicos para una mejor enseñanza – aprendizaje.

### **1.4.3. Objetivos:**

- Aumentar en un 45% el número de empleados con título de cuarto nivel
- Incrementar en un 75% los reconocimientos al personal por los logros alcanzados.
- Mejorar en un 25% el nivel académico de los empleados
- Aumentar en un 75% el número de cursos de capacitación durante el año 2010.

---

## MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. Auditoría de gestión.

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.<sup>2</sup>

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

#### 2.1.1 Concepto

Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.<sup>3</sup>

#### 2.1.2 Eficacia

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.<sup>4</sup>

#### 2.1.3. Eficiencia

---

<sup>2</sup> Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, pag 20

<sup>3</sup>Manula de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, pág 21

<sup>4</sup> Pablo Martinez Vega (2009), Introducción al Diseño de Indicadores, Editorial UTPL, pag 36

---

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.<sup>5</sup>

#### **2.1.4. Economía**

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

#### **2.2. Antecedentes.**

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

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.<sup>6</sup>

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

---

<sup>5</sup> Pablo Martínez Vega (2009), Introducción al Diseño de Indicadores, Editorial UTPL, pag 36

<sup>6</sup> González Peralo Roberto, (2006). Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión, pag 123

---

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (Dra. Elvira Armada Trabas)

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Franklin, Enrique).

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

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

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración

### **2.3 Base Conceptual.**

---

**Control.-** Según Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

**Organización.-** Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

**Servicio.-** En Economía y en marketing (mercadotecnia) es una actividad en donde buscan responder a las necesidades de un cliente (economía) o de alguna persona en común. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el que primero se consume y se desgasta siempre en el momento en que es prestado. Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

**Calidad.-** La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto. Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.

### **Auditoria.**

**Definición.-** Una auditoría es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.<sup>7</sup>

Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad de los libros y registros contables de una entidad para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en

---

<sup>7</sup> Enrique Benjamin Franklin (2001), Auditoría Administrativa, Editorial MacGraw Hill, pág 12



---

ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables. El origen etimológico de la palabra es el verbo latino "Audire", que significa "oír". Esta denominación proviene de su origen histórico, ya que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo.

### **Tipos de Auditorias**

En la práctica de la auditoría podemos encontrar diferentes ramas o casos de estudio en la cual se divide, ya sea por actividades o funciones, respecto a la dependencia del personal que la efectúa y por la periodicidad de la misma.

Dentro de la clasificación por actividades o funciones podemos encontrar<sup>8</sup>:

- **Auditoría Financiera:** Este tipo de auditoría tiene como objetivo la revisar y examinar los estados financieros básicos por auditor el cual debe de ser independiente del que preparó la información contable y del usuario (este tipo de auditor es conocido como auditor externo), con el objetivo de establecer su objetividad y razonabilidad mediante los resultados de su examen y dándolos a saber a través de un Dictamen u opinión con el fin de aumentar la utilidad que la información posee.

Esta auditoría es desarrollada por contadores públicos, ya que se tienen disposiciones legales que así lo requieren, además de contar con normatividad específica como lo son las NIF's y las NAGA's las cuales son importantes para poder emitir un Dictamen.

- **Auditoría Operacional:** El propósito es el poder tener un panorama de la eficiencia de la administración de una o varias aéreas de la empresa. Alicia Godoy y Armando Greco definen a la auditoría operacional como: "el examen practicado por el auditor sobre el sistema contable, procedimientos aplicados, información y las decisiones con el propósito final de desarrollar la eficiencia dentro de la empresa".

Este tipo de auditoría se dirige a cualquier área o tipo de operaciones que tiene una empresa con el objetivo de identificar fallas, su origen y dar recomendaciones para que sean corregidas. Este tipo de auditoría se encuentra dentro de la auditoría interna sin embargo también la pueden llevar a cabo auditoría externa, ya que es una extensión para la revisión del control interno, debido a que trata de elevar la eficiencia operativa y se enfoca en hechos pasados, presentes y futuros

- **Auditoría Administrativa:** De acuerdo a Benjamín Téllez en su libro Auditoría: un enfoque práctico, puede definirse como "un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental,

---

<sup>8</sup> Enrique Benjamin Franklin (2001), Auditoría Administrativa, Editorial MacGraw Hill, pág 14

---

o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales”.

Se enfoca principalmente en las políticas de administración que tiene una empresa, teniendo como finalidad evaluar las actividades y funciones de la empresa, esta la puede llevar a cabo cualquier profesional de Administración debido a que no está sujeta a disposiciones legales que requieran de un profesional con requisitos particulares.

Su principal objetivo es establecer los problemas que impiden la supervivencia y productividad de una empresa, por lo que el informe se referirá al grado de eficiencia de la administración del negocio, tomando en cuenta los niveles jerárquicos.

Así como tenemos a la auditoría de acuerdo a sus actividades o funciones, por el lado de la dependencia del personal que la efectúa podemos encontrar dos clasificaciones:

- **La auditoría interna:** es realizada por personal interno el cual depende directamente de la administración de la compañía, esta auditoría es consultiva ya que se encarga de ver y examinar los registros financieros, contables, así como evaluar el control interno que existe en la empresa, este tipo de evaluaciones y revisiones de las operaciones, manuales de políticas, registros contables y control interno se llevan a cabo de manera periódica y con los resultados de dichos exámenes se dan recomendaciones para mejorar los procesos y se informa al consejo administrativo de los hallazgos.
- **Auditoría externa:** Se efectúa por personal independiente a la compañía o firma de contadores públicos y su relación con la administración es puramente profesional.

Algunos de los objetivos de la auditoría externa es juzgar sobre la veracidad y objetividad de los estados financieros presentados por la compañía y con ello poder emitir una opinión acerca de la situación financiera y resultados de la operación de la compañía que se está auditando, así como detectar fraudes si es que los hubiere.

Por otro lado, encontramos la clasificación por periodicidad, esto quiere decir que depende de la frecuencia con la que se llevan a cabo y las podemos clasificar en:

- **Auditoría permanente:** es aquella auditoría que se realiza de manera continua es decir, cada mes o cada año, en este tipo de auditoría se podría encontrar la auditoría interna, la cual se lleva a cabo de manera continua.
- **Auditoría esporádica:** En este tipo de auditoría encontramos una relación con la auditoría externa ya que se practica cuando el cliente así lo dispone ya sea porque tiene sospechas de malos manejos o existe la posibilidad de que se esté cometiendo fraude.

---

Además podemos encontrar clasificaciones mas especializadas como las descritas por Benjamín Tellez:

a. “La auditoría para efectos fiscales y sus fundamentos están regulados por los artículos 32-A y 52 del Código Fiscal, así como su reglamento por los artículos 44 bis al 58 el cual se estableció desde 1959.

b. La auditoría para dictaminar el Instituto Mexicano del Seguro Social y su marco jurídico Ley del Seguro Social, etc.

**Auditor.-**Se llama **auditor** (o **contralor** en algunos países de América Latina) a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia= institución de gobierno, entidad= empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. Originalmente la palabra que se define significa "oidor" u "oyente".

#### **Funciones del auditor.**

Una de las funciones principales del auditor, es emitir dictámenes independientes, y calificados acerca de informes administrativos, con base en un análisis de la información objetiva subyacente a los datos suministrados y estudiados.

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoria.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoria.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.

---

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

La auditoría de gestión comprende los siguientes pasos o etapas, las mismas que deben ser consideradas en todo proceso de control.<sup>9</sup>

### **Fase I: Conocimiento Preliminar**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando énfasis a la actividad principal, esto permitirá una correcta planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable. Para esto primero se hace una visita a las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones para si visualizar el funcionamiento en conjunto. Luego se revisa archivos corrientes y permanentes de papeles de trabajo de auditorías anteriores con el objeto de conocer, la misión, objetivos, actividad principal, situación financiera, directivos y sus actividades.

- Determinar los parámetros de gestión.
- Detectar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Evaluar la estructura de control interno.
- Definición del objetivo y estrategia general.

### **Fase II: Planificación.**

Orientada a la revisión de los objetivos establecidos para lo cual debemos establecer pasos a seguir en esta y las siguientes fases, actividades a desarrollar, determinación de recursos necesarios en número y calidad, tiempo y costos estimados. Tareas típicas en estas fases son: Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, actividad principal, y planificar.

### **Fase III: Ejecución.**

Es donde se ejecuta la auditoria, se desarrolla los hallazgos, se obtiene evidencia en cantidad y calidad. Las tareas en esta fase son:

- Aplicación de programas detallados y específicos por cada componente significativo y escogido para examinarse.
- Preparación de papeles de trabajo que junto a la documentación relativa y aplicación de programa contienen evidencia suficiente competente y relevante.

---

<sup>9</sup>WhittingtonRay(1999) *Principios de Auditoria*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Décimo Cuarta Edición, México.

- 
- Elaboración de hojas resúmenes y hallazgos significativos por cada componente examinado.
  - Definir la estructura del informe con la necesaria referencia a los papeles de trabajo

#### **Fase IV: Comunicación de Resultados**

Revela las deficiencias existentes y los hallazgos positivos, en la parte correspondiente a conclusiones se expone en forma resumida el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad. Las tareas que se llevan a cabo en esta fase son:

- Redacción del informe con la participación del supervisor y especialistas no auditores.
- Comunicación de resultados, es menester que el borrador del informe antes de su emisión sea discutido en una conferencia final.

#### **Fase V: Seguimiento**

Como resultado de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos deben realizar el seguimiento correspondiente para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos y recomendaciones. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y prejuicios económicos causados y comprobación de su recuperación o reparación.<sup>10</sup>

#### **Riesgos de la Auditoría**

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>WhittingtonRay(1999) *Principios de Auditoría*, Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Décimo Cuarta Edición, México.

<sup>11</sup>Ederlys Hernández (2010), Riesgos de la Auditoría, Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com). Consulta en línea (03-10-2011)

---

Si consideramos entonces, que la Auditoría es "un proceso sistemático, practicado por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos." es aquella encargada de la valoración independiente de sus actividades.

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

Según Edrelys Hernández (2010), generalmente se habla de riesgo y conceptos de riesgo en la evolución de los sistemas de control interno, en los cuales se asumen tres tipos de Riesgo:

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

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

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

## **2.5. Indicadores para la Auditoría de gestión.**

### **2.5.1. Conceptos.**

**Indicador.-** Es un punto de estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación<sup>12</sup>.

Un Indicador de gestión expresa cuantitativamente las variables que intervienen en un proceso y atributos de los resultados del mismo los cuales permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la empresa, en otras palabras un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño

---

<sup>12</sup> Enrique Benjamin, Franklin F. (2001). *Auditoría administrativa*, Editorial MacGraw Hill, p. 93

---

de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. El acto de medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no se cuenta con la referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esta desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver<sup>13</sup>.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar<sup>14</sup>.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación<sup>15</sup>.

Estos indicadores ayudan para que la creación se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, para que se pueda realizar en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información. Medir es comparar una magnitud con una unidad o canon preestablecido mediante la elección de las variables críticas para el éxito del proceso y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente.

- **Estándar.**- Unidad de medida, parámetro o criterio que sirve para la evaluación de una persona, producto o proceso, marco de referencia que permite el análisis y comparación del desempeño de un proyecto en términos de eficiencia, eficacia, productividad y congruencia<sup>16</sup>.

En los objetivos operativos son determinados los estándares de la empresa, modelo o nivel planificado cuanto aspira a lograr datos reales.

- **Índice.**- Comparación entre el indicador y el estándar.

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup>Manual metodológico para la formulación del plan operativo anual y planes de acción su seguimiento y evaluación noviembre 18 del 2008, p. 20.

<sup>14</sup>Osain Cruz Lezama (2005) Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml> (Consulta el 05-07-2011)

<sup>15</sup>Osain Cruz Lezama (2005). Ob.cit. pág 3.

<sup>16</sup> Enrique Benjamin Franklin F. (2001): *Auditoría administrativa*, p. 549.

<sup>17</sup>Osain Cruz Lezama (2005) Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml> (Consulta el 05-07-2011)

---

### **2.5.2. Características**

Según la Contraloría General del Estado en su libro Manual de Auditoría de gestión, los indicadores poseen las siguientes características:

- Ser relevanteo útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Ajustarse a los cambios.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo – beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Dan señales de alarma.
- Utilizable con otros indicadores, comparables.
- Formas de cálculo: Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativosal tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos<sup>18</sup>.

### **2.5.3. Importancia**

Los indicadores de gestión adquieren importancia solamente cuando son comparados con otros de la misma naturaleza ya que por sí solos no son relevantes, es decir permiten

---

<sup>18</sup> Contraloría General del Estado (2002), Manual de Auditoría de gestión,



---

realizar comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, ya que a través de un indicador se pretende medir el éxito o la efectividad de una organización, el costo y la calidad de los insumos, las características del contexto, la efectividad de los procesos, la importancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas, la medición del desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles. “Por cada aspecto que se está evaluando, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores”.

Existen etapas que son importantes en los indicadores de gestión para su desarrollo y establecimiento, donde lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos de forma más eficiente y eficaz, en especial en términos económicos, ya sea que se refiera a resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos. Se debe analizar el significado de “hacer lo correcto correctamente” para llegar a comprender completamente la relevancia de los indicadores de gestión dentro de su función de control de procesos.

**Hacer lo correcto:** Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

**Correctamente:** Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles, obtener la eficiencia en cada uno de los procesos.

#### 2.5.4. Clasificación

Para obtener información clara, concisa y relevante, es necesario clasificar los indicadores en eficiencia para el uso óptimo y manejo de los recursos que guardan relación con el presupuesto, eficacia para el cumplimiento de las metas programadas en relación con el POA y efectividad para mantener a los clientes satisfechos con productos y servicios de calidad, evaluando sus estándares en la gestión y provisión de servicios públicos y sociales.

“Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtienen información del sistema. Así los indicadores pueden ser de eficiencia, si se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema; de eficacia, si se enfocan en el control de los resultados del sistema”<sup>19</sup>.

#### Indicadores de Eficiencia

---

<sup>19</sup>Disponible en <http://www.capacitacionencostos.blogia.com/2006/050902-contruccion-de-indicadores-de-gestion-perspectiva-desde-la-cybernetica.php> (Consulta en 12-06-2011)

---

Los indicadores de eficiencia son aquellos que evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema. Ejemplo: cumplimiento de la programación establecida, nivel de desperdicio, etc.<sup>20</sup>.

La eficiencia es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecutan menores recursos. Los objetivos de este tipo de indicador son:

- Establecer el nivel óptimo en la utilización de los recursos para el logro de objetivos previstos.
- Determinar si la cobertura alcanzada logró las metas establecidas al mínimo costo<sup>21</sup>.

### **Indicadores de Eficacia**

Los indicadores de eficacia son aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema. Ejemplo: indicadores de calidad; de satisfacción, etc.<sup>22</sup>.

La eficacia es la capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la dependencia en un periodo determinado. Este tipo de indicador cumple con los siguientes objetivos:

- Verificar el cumplimiento y/o desviación de las metas, planes y programas preestablecidos en el ámbito institucional.
- Medir el grado de cumplimiento de los resultados.
- Evaluar si las actividades previstas se realizaron oportunamente, cumpliendo con el tiempo programado según cronograma.
- Cuantificar el grado de amplitud con el cual se cumplieron las metas<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Disponible en <http://www.capacitacionencostos.blogia.com/2006/050902-contruccion-de-indicadores-de-gestion-perspectiva-desde-la-cybernetica.php> (Consulta en 12-06-2011)

<sup>21</sup> Manual metodológico para la formulación del plan operativo anual y planes de acción su seguimiento y evaluación noviembre 18 del 2008), p. 21.

<sup>22</sup> Disponible en <http://www.capacitacionencostos.blogia.com/2006/050902-contruccion-de-indicadores-de-gestion-perspectiva-desde-la-cybernetica.php> (Consulta el 15-06-2011)

<sup>23</sup> Disponible en <http://www.capacitacionencostos.blogia.com/2006/050902-contruccion-de-indicadores-de-gestion-perspectiva-desde-la-cybernetica.php> (Consulta el 15-06-2011)

---

## **Indicadores de Efectividad (calidad)**

Los indicadores de efectividad son el resultado del logro de la eficiencia y de la eficacia.

Relaciona las características de los bienes o servicios producidos por el proyecto en términos de calidad de acuerdo con la aceptación por parte de los usuarios. Se obtiene a través de encuestas o sistemas de recepción de sugerencias, quejas o reclamos por parte de los usuarios. Se expresan como buena, regular o mala calidad, de acuerdo con el contenido de dichos sistemas y las ponderaciones definidas para cada variable que mida la calidad<sup>24</sup>.

De todas maneras, la eficacia, la eficiencia, la efectividad se miden a través de indicadores de gestión. Estos indicadores nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender. Así por ejemplo, cuando la gestión está fallando en la eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa. En cambio, si es la eficiencia de la gestión la que muestra resultados pocos satisfactorios el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como, la gestión de suministros, los procesos productivos y la utilización de la tecnología<sup>25</sup>.

### **2.5.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores<sup>26</sup>**

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar la gestión de la organización.

---

<sup>24</sup> (Manual metodológico para la formulación del plan operativo anual y planes de acción su seguimiento y evaluación noviembre 18 del 2008), p 21.

<sup>25</sup> Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. (1999): “Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad”, p 24.p. 88.

<sup>26</sup> Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. (1999): “Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad”, p 24.p. 89

- 
- Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
  - Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa así como de preparar el concentrado de información de los mismos”<sup>27</sup>.

### **Cómo se preparan los indicadores**

Para su preparación a continuación se presentan los pasos a seguir:

1. Agregación más preposición.
2. Sustantivo plural (variable).
3. Verbo en participio pasado (acción).
4. Complementos circunstanciales (tiempo, lugar, características).

### **2.5.6. Manejo y presentación de los indicadores**

#### **▪ Manejo de indicadores**

“El manejo se basa en una metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión siendo sus fases las siguientes:

- Contar con objetivos y estrategias.

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos cuantificados (metas) y tener establecidas las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos. Se entiende por cuantificar, la acción de asociar patrones que permitan hacer verificable a la meta.

- Identificar los factores críticos del éxito.

Se entiende por factor crítico del éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor que se pretende realizar.

- Establecer indicadores para cada factor crítico del éxito.

---

<sup>27</sup>EnriqueBenjamin, Franklin. Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio, p. 95-96.

---

Una vez identificados los factores críticos de éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia y la productividad, es necesario establecer indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante la ejecución y después de la ejecución del mismo.

- Determinar para cada indicador: status, umbral y rango de gestión.

Los elementos de esta fase de la metodología para el establecimiento de los indicadores de gestión son los siguientes: status, corresponde al valor inicial o actual del indicador; umbral se refiere al valor del indicador que se desea lograr; rango de gestión es el espacio comprendido entre los valores máximo y mínimo que el indicador puede tomar.

- Diseñar la medición.

Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación, asignación de responsables de la recolección, análisis y presentación de la información.

- Determinar y asignar recursos.

Con base en las características establecidas en el punto anterior para la medición, se establecen las necesidades de recursos que demanda la realización de las mediciones donde lo ideal es que la medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, sea realizado por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Como también los recursos que se utilicen en la medición sean parte de los recursos que se emplean en el desarrollo del trabajo.

- Medir y ajustar el sistema de indicadores.

Es necesario tener en cuenta que es posible, que en la primera vez que efectuemos mediciones, surgirá una serie de factores que sean necesarios ajustar o cambiar en los siguientes sentidos: pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, destinatario de la Información.

- Estandarizar y formalizar.

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e incluso entre los sistemas de operación de la organización, de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan en limpio los manuales de los indicadores de gestión de la organización.

- 
- Mantener y mejorar continuamente.

El sistema de indicadores debe ser revisado a la par de los objetivos, estrategias y procesos de las organizaciones. Hacer mantenimiento al sistema de indicadores es darle continuidad operativa y hacer los ajustes que se reviven del permanente monitoreo del sistema y de su entorno. Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a los clientes y usuarios<sup>28</sup>.

### **Presentación de los indicadores**

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso complejo que en lugar de ahorrarnos tiempo nos ocupe más de lo necesario. Para ello, existen varias formas de presentación de los indicadores:

- Gráficas
- Tablas
- Gráficos con seguimiento
- Gráficos de control

El usuario elegirá aquello o aquellas que más se amolden a su necesidad específica y a sus habilidades y preferencias para el análisis<sup>29</sup>.

### **Factores críticos de éxito**

Son las cosas que tienen que funcionar correctamente si se trata de alcanzar los objetivos, aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

La Metodología de factores críticos de éxito se fundamenta en cuantificar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esta cuantificación es necesaria debido a que no es posible de medir en forma directa los objetivos. Se utilizará esta metodología para obtener indicadores que permitan medir los resultados.

Esta metodología establece los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas y/o actividades institucionales. Se centran en los resultados, no en el proceso.

Para identificar los factores críticos de éxito de una organización, primero se debe contestar la siguiente pregunta:

---

<sup>28</sup> Muñoz Guamán, Ángel (2007): *Texto Guía Presupuestos II*, p.128 – 133.

<sup>29</sup> Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. (1998): *Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad*, p. 97.

---

¿Qué cosas deberían ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo? Esta pregunta no se refiere a lo que se tiene que hacer para lograr el resultado, sino a los resultados mismos que deben ocurrir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo.

Con los factores críticos buscamos identificar las variables vitales y más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que lo que se mida sea verdaderamente esencial.

Los factores críticos de éxito expresan los resultados finales, no los intermedios<sup>30</sup>.

Otro enfoque que plantea Rockart sobre la utilización de los factores claves de éxito (FCE) es partir de las metas que se propone la empresa e identificar los “factores críticos” para alcanzar el éxito en las mismas. Algunos FCE pueden ser válidos, simultáneamente, para varias metas; otros, específicos para alguna de ellas. Analizando los FCE como instrumentos para un sistema de control de gestión, plantea que este último también tiene que estar concebido a la medida de cada empresa en concreto. Por tanto, deben considerarse las necesidades específicas que pueden tener diferentes dirigentes en una organización, llegando a la conclusión de que “los FCE pueden diferir de una empresa a otra, así como de directivo a directivo<sup>31</sup>”.

El método de los FCE no intenta abordar el problema de las necesidades de información para una planificación estratégica, que son casi imposibles de planificarse de antemano. El método se centra, más bien, sobre las necesidades de información para el control de gestión, allí donde los datos necesarios para vigilar y mejorar las áreas de negocio, ya existentes, se pueden definir con más facilidad<sup>32</sup>.

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

### **2.6.1. Equipo multidisciplinario<sup>33</sup>**

En la Auditoría de gestión es necesario conforma un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los

---

<sup>30</sup>BorborVillamar, Xeomara, Alvarado Ortega, Juan. Análisis de modelos de indicadores de gestión para el control de servicios que prestan los municipios a su comunidad, p. 5.

<sup>31</sup>Disponible en

[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave) (Consulta en 23-06-2110)

<sup>32</sup>Disponible en

[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave) (Consulta en 23-06-2110)

<sup>33</sup>Contraloría General del Estado. (2001): *Manual de Auditoría de Gestión*, Quito-Ecuador. p. 42

---

auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas que ayuden a realizar un trabajo de calidad.

### **Auditores.**

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

### **Especialistas.**

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

Cabe recalcar que el equipo que forma parte del grupo de auditores deberá mantener las normas, principios básicos de ética profesional para la realización de la auditoría de gestión.

### **Control Interno**

El control interno se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:<sup>34</sup>

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones
- b) Fiabilidad de la información financiera
- c) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

### **Actividades de Control**

Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayuda a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo.

Los tipos de las actividades de control, tenemos:

- a) **Análisis efectuados por la dirección.-** Se analizan los resultados comparándolos con los de presupuestos, y resultados de ejercicios anteriores, con el fin de evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos planteados.

---

<sup>34</sup> Contraloría General del Estado (2002), Manual de Auditoría de gestión, pag 42



- 
- b) **Gestión directa de funciones por actividades.**- Los responsables de las diversas funciones revisan los informes sobre los resultados esperados.
  - c) **Proceso de información.**- Se elabora una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
  - d) **Indicadores de Rendimientos.**- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos junta con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
  - e) **Segregación de funciones.**- Para reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas que reparten entre los empleados.

La evaluación de las actividades de control, debemos considerar como las directrices establecidas para afrontar los riesgos; y si son apropiados para asegurar que se cumplan.

### **Valoración del Riesgo**

Es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados.<sup>35</sup>

Los factores que forman parte de la valoración del riesgo son:

- a) **la identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad: Externos:** como los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos; **Internos:** las averías de los sistemas informáticos, la calidad de empleados y métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades entre otros.
- b) **En los objetivos globales:** Contestar si los objetivos de la entidad se expresan clara y completamente, en la forma como se prevé conseguirlos, la eficacia con lo que los objetivos globales de la entidad se comunica al personal y a la alta dirección.
- c) **En los objetivos asignados a cada actividad:** La conexión de los objetivos por actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad; y,

---

<sup>35</sup>Contraloría General del Estado (2002), Manual de Auditoría de gestión, pag 47

---

participación en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles y el grado de compromiso con la consecuencia de tales objetivos.

- d) En los riesgos:** Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno, e integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, con la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias.
  
- e) En la gestión del cambio:** La existencia de mecanismos para prever identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de los objetivos globales y específicos; y la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma dramática y duradera.

Por lo cual, la entidad debe conocer los riesgos que la amenazan o afectan y afrontarlos con una estrategia que permite mitigar su impacto.

## **Métodos de Evaluación**

### **Cuestionarios**

Consisten en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa auditada, en las entrevistas que expresamente se mantiene con este propósito.<sup>36</sup>

Las preguntas son formuladas de tal manera que la respuesta afirmativa, y que una respuesta negativa indique la debilidad y un aspecto no muy confiable; y otras preguntas no resulten aplicables, por lo tanto se utiliza las letras NA "No aplicable". En las entrevistas a través de cuestionarios, se trata de obtener el mayor número de evidencias y que se debe validar con las respuestas y respaldar con la documentación probatoria.

---

<sup>36</sup>Contraloría General del Estado (2002), Manual de Auditoría de gestión, pag 55

**Cuadro N° 1: Modelo de Cuestionario de Control Interno**

<b>Institución:</b>					
<b>Tipo de Examen: Auditoría de gestión</b>					
<b>Componente:</b>					
<b>CUESTIONARIO</b>					
N°	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	NA	
<b>Elaborado por:</b>			<b>Revisado por:</b>		
<b>Fecha:</b>			<b>Fecha:</b>		

Fuente: Miltón Maldonado, Auditoría de gestión, pág.63

Elaboración: Edilma Arrobo

### **Flujogramas**

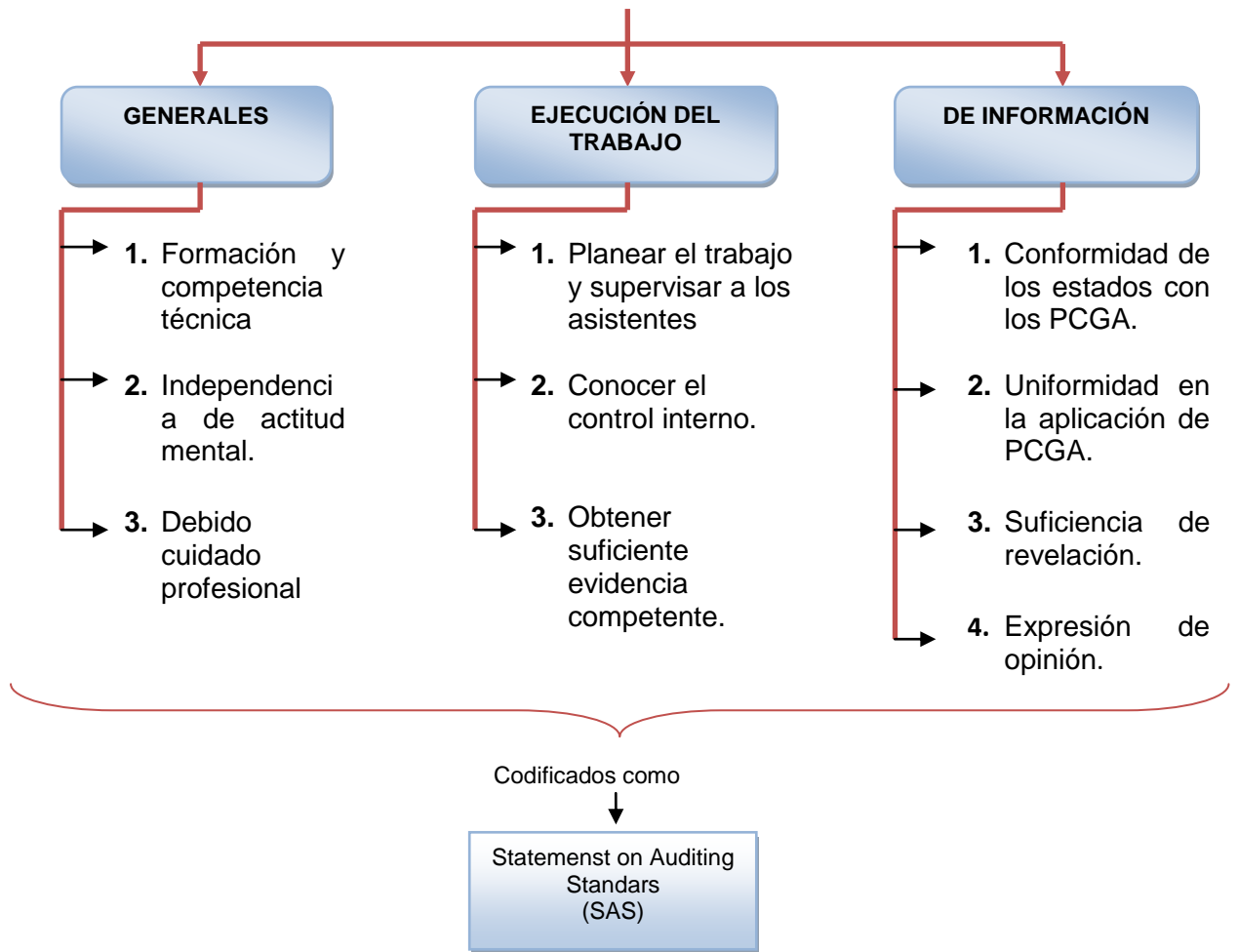
Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.<sup>37</sup>

Para la elaboración de un flujograma se deberá seguir los siguientes pasos: **a)** Determinar la simbología, **b)** Diseñar el flujograma; y **c)** Explicar cada proceso junto al flujo.

<sup>37</sup>Contraloría General del Estado (2002), Manual de Auditoría de gestión, pag 56

2.6.2. Normas de Auditoría.

Gráfico N° 1: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas



Elaborado por: Edilma Arrobo

Fuente:WhittingtonRay, O. &Pany, Kurt. (2005): *Principios de Auditoría*, México D.F., Mc Graw Hill. p. 28 – 31

### 2.6.3. Hallazgos de la Auditoría<sup>38</sup>

Los hallazgos en una Auditoría, son el resultado de la evaluación de las evidencias recaudadas durante la auditoría, frente a los criterios de la misma, entendiéndose como evidencia el compendio de registros como: documentos, archivos, declaraciones de hechos o cualquier información relevante encontrada por el grupo auditor.

Atributos de los Hallazgos de Auditoria.

**CONDICIÓN** “Lo que es” Indica el grado en que los criterios se logran, es la situación encontrada.

**CRITERIO** “Lo que debe ser” norma o parámetro con el cual el auditor mide la condición.

**CAUSA** “Por qué” razón fundamental por la que se presentó la condición o el motivo porque el que no se cumplió el criterio o la norma.

**EFECTO** “Las consecuencias” Es la consecuencia real o potencial de la comparación entre la condición y el criterio.

### 2.6.4. Programa de auditoría<sup>39</sup>

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

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

---

<sup>38</sup>Subía Guerra, Jaime. (2007). *Cursos de Auditoría de Gestión*. Loja-Ecuador: Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Universidad Técnica Particular de Loja (inédito). p. 6

<sup>39</sup>El programa de Auditoría [en línea], Perú., disponible en: <http://miguelalatrisha.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html> [consulta 10-02-2011]

- 
- Las Normas de Auditoría.
  - Las Técnicas de Auditoría.
  - Las experiencias anteriores.
  - Los levantamientos iniciales.
  - Las experiencias de terceros.

#### **2.6.4.1 Características del programa de auditoría**

- ❖ Debe ser sencillo y comprensivo.
- ❖ Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- ❖ El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal. Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- ❖ El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- ❖ Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos pre establecido los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- ❖ El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor

#### **2.6.4.2 Ventajas del programa de auditoría**

- ❖ Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- ❖ Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de Auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- ❖ Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- ❖ Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- ❖ Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- ❖ Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- ❖ Asegura una adherencia a los Principios y Normas de Auditoría.
- ❖ Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
- ❖ Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

---

### 2.6.4.3 Responsabilidad del programa de auditoría

El Auditor a cargo de la Auditoría en cuestión es responsable directo del programa de auditoría, como de los informes y criterios que emita.

### 2.6.5. Muestreo en la auditoría de gestión<sup>40</sup>

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

El muestreo de auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar características del grupo

Objetivos de la aplicación del muestreo en auditoría.

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

El Auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgo), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

**De apreciación o no estadístico.-** Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterios, en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas: por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

---

<sup>40</sup> Contraloría General del Estado. (2001): *Manual de Auditoría de gestión*, Quito-Ecuador. p. 61-65

---

**Estadístico.-** Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra: provee al auditor de una medición cuantitativa de riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente.
2. Medir la eficiencia de la evaluación comprobatoria obtenida.
3. Evaluar los resultados de la muestra.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones seleccionadas tienen relación con los criterios siguientes.

- ❖ La visión y misión de la entidad u organismo.
- ❖ Los objetivos y metas planteados o programadas.
- ❖ El manejo eficiente y económico de los recursos.
- ❖ La calidad esperada por el usuario.
- ❖ La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- ❖ Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere del caso.

#### **2.6.6. Evidencias suficientes y competentes<sup>41</sup>**

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.**

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

#### **Clases.**

---

<sup>41</sup> Contraloría General del Estado. (2001): *Manual de Auditoría de gestión*, Quito-Ecuador. p. 66-67



- 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.
- d) **Análítica.-** Es la resultante de computaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis

**Gráfico N° 1: Confiabilidad de la Evidencia**

<b>CONFIABILIDAD DE LA EVIDENCIA</b>	
<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
<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:</li> <li>- 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. Ej. Auditores internos.</li> <li>- Del personal de menos nivel.</li> </ul>

**Fuente:**Manual de Auditoría de gestión

**Elaboración:** Edilma Arrobo

### **2.6.7. Papeles de trabajo<sup>42</sup>**

Son conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor 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.

#### **2.6.7.1 Objetivo de los papeles de trabajo**

- Respalda los contenidos del informe emitido por el auditor.

<sup>42</sup>Contraloría General del Estado. (2001): *Manual de Auditoría de gestión*, Quito-Ecuador. p. 72-73

- 
- Cumplir las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.
  - Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
  - Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas.
  - Permitir que el trabajo realizado 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 evidencias observadas.
  - Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor.

#### **2.6.7.2 Propósitos de los papeles de trabajo.**

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobará y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabaja realizado y de las decisiones tomadas, de conformidad con las NAGA

#### **2.6.7.3 Características de los papeles de trabajo**

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Solo debe tener datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben ser elaboradas sin enmendaduras, asegurando la permanencia del auditor.
- Se adoptar las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, sujetas al sigilo.

---

## Fase I: Conocimiento Preliminar

### 3.1. Orden de Trabajo

Sozoranga, 1 de mayo del 2011

Egresada.  
Edilma Arrobo  
Ciudad.-

O.T. N° 1

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la Auditoria de gestión al Departamento de Recursos Humanos del Colegio "18 de Noviembre" de la ciudad de Sozoranga en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; en el que usted actuará como Auditor.

Los objetivos de la auditoría son:

- Evaluar el control interno de la institución
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores
- Determinar la eficacia y eficiencia del departamento de Recursos Humanos

Como resultado de la auditoría, desarrollará la planificación, ejecución del trabajo de campo y el informe de auditoría que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones el que se realizará en un tiempo establecido.

Atentamente,

Eco. Ricardo Donoso Toledo

---

### 3. 2 Notificación de Inicio de Auditoría.

Sozoranga, 5 de mayo de 2011

Licenciado.

Renán Flores

**Rector del Colegio "18 de Noviembre"**

Sozoranga.-

**N.I.A.1/1**

De mis consideraciones:

A través del presente, me permito informar que a partir del 10 de mayo del 2011, se iniciará con el examen especial de auditoría al departamento de recursos humanos de la Institución que usted dirige, auditoría que comprende el periodo de 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010, el trabajo se cumplirá en base a lo dispuesto en la Orden de Trabajo Nro. 01.

Los objetivos de la auditoría a realizar son:

- Evaluar el control interno de la institución
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores
- Determinar la eficacia y eficiencia del departamento de Recursos Humanos

Particular que pongo a su disposición para que comunique al departamento respectivo, con el fin de que se brinde la colaboración necesaria y así cumplir con los objetivos establecidos.

Atentamente

Edilma Arrobo

**AUDITOR**

---

### 3.3. Comunicación de la Visita Previa

#### **Colegio Nacional “18 De Noviembre”**

##### **Creación y Base Legal:**

El Colegio “18 de Noviembre” fue creado oficialmente mediante acuerdo ministerial No. 9723 de fecha 15 de mayo de 1980, con Registro Oficial 257 del 80 – 08 – 04, es una institución fiscal de nivel medio, de carácter social sin interés de lucro funciona en jornada matutina es mixto y está ubicada al Sur Oeste de la Provincia de Loja en el Cantón Sozoranga. Disponiendo de local propio cuenta con el Ciclo Básico y Ciclo Diversificado.

##### **Misión:**

El Colegio “18 de Noviembre” es una Institución Educativa que forma Bachilleres de acuerdo a los lineamientos dados por el Ministerio de Educación capaces de continuar sus estudios superiores o asumir un puesto de trabajo. Inculca valores como la responsabilidad, solidaridad la ayuda social, para que puedan desenvolverse como ciudadanos de bien en cualquier lugar en el que se encuentren.

##### **Visión:**

El Colegio “18 de Noviembre” formará bachilleres capaces de reflexionar, comunicarse, tomar decisiones, participar en la solución de problemas familiares y sociales con un gran sentido de responsabilidad, con Padres de familia comprometidos con el adelanto del Colegio, y; profesores capacitados y actualizados en los procedimientos pedagógicos para una mejor enseñanza – aprendizaje.

---

---

**Estructura orgánica:**

El Colegio “18 de Noviembre” de conformidad con lo dispuesto en los Art. 93, 94, 118 del Reglamento General a la ley de Educación y Cultura está integrado por los siguientes niveles administrativos:

- a) Nivel Ejecutivo: Rector, Vicerrector, Inspector General o Jefe de RR. Humanos
- b) Nivel Asesor: Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Profesores Guías, Junta de Profesores de Área, Comisiones Permanentes: Deportes y Recreación, Social, Cultural, Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil y la Comisión de Disciplina.
- c) Nivel Operativo: Profesores, Estudiantes y Comité Central de Padres de Familia.
- d) Nivel Auxiliar y de Apoyo: Secretaría, Colecturía y Servicios Generales

**Objetivos:**

- Evaluar el control interno de la institución
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores
- Determinar la eficacia y eficiencia del departamento de Recursos Humanos

**Financiamiento:** Recursos provenientes del Estado

**Componentes:** Colegio “18 de Noviembre”

**Subcomponente:** Recursos Humanos

**Indicadores:** Para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución, se establecieron los siguientes indicadores:

- 
- Porcentaje de cursos de capacitación realizados en el 2010
  - Porcentaje de empleados contratados de acuerdo a la Ley
  - Porcentaje de docentes con título de cuarto nivel
  - Porcentaje de empleados con reconocimiento por su trabajo

---

### 3.4. Acta de inicio de Auditoría.

**Colegio Nacional “18 de Noviembre”**

**A.I.A.1/  
1**

#### **Acta de Visita Previa y Entrega de Documentación**

A la firma de la presente acta, comparecen por una parte el Lic. Renán Flores en calidad de Rector del Colegio Nacional “18 de Noviembre” y por otra la Srta. Edilma Arrobo en calidad de Auditora, por sus propios derechos convienen en suscribir la siguiente acta que contiene las siguientes cláusulas.

**Primera: Antecedentes:** Con motivo de realizar su trabajo de investigación previo a obtener el título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, la Srta. Edilma Arrobo solicita autorización para realizar la Auditoría de gestión en el Colegio Nacional “18 de Noviembre”, específicamente al departamento de Recursos Humanos de la institución.

**Segunda: Entrega de Documentación:** Con los antecedentes expuestos, el Lic. Renán Flores en calidad de representante legal de la institución autoriza al Inspector General y demás involucrados en la administración del personal a proporcionar la información que se requiera así como también los documentos o registros necesarios.

**Tercera: Plazo:** El plazo estipulado para la realización de la Auditoría es de 3 meses

**Cuarta: Colaboración:** El personal que trabaja en relación a la administración de recursos humanos deberá estar dispuesto a colaborar en todos los requerimientos de la auditora. Además está se compromete a mantener la discreción de la información que se le proporcione.

Para constancia, firma en la ciudad de Sozoranga a los 8 días del mes de mayo del 2011.

Lic. Renán Flores  
**Rector del Colegio**

Srta. Edilma Arrobo  
**Auditora**



### 3.5 Índice de Papeles de Trabajo.

## Colegio “18 de Noviembre”

### Auditoría de gestión

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

### INDICE DE PAPELES DE TRABAJO

O.T.	Orden de Trabajo
M.P.	Memorándum Preliminar
C.C.I.	Cuestionario de Control Interno
F.T.	Fichas Técnicas
A.I.A	Acta de Inicio de Auditoría
C.I.	Cuestionarios de Información
MT.P.	Matriz de Ponderación
I.G.	Indicadores de gestión
N.I.A.	Notificación de Inicio de Auditoría
P.T.	Programa de Trabajo
H.A.G.	Hallazgos de Auditoría de gestión
I.F.A.	Informe Final de Auditoría de gestión

Elaborado por. Edilma Arrobo

Fecha: 7 de Mayo del 2011

---

### 3.6 Memorándum Preliminar

M.P. 1/ 4

## COLEGIO “18 DE NOVIEMBRE”

### Auditoría de gestión

#### Memorándum Preliminar

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

##### 1. Objetivos de la Auditoría:

- Evaluar el control interno de la institución
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores
- Determinar la eficacia y eficiencia del departamento de Recursos Humanos

##### 2. Fecha de Intervención:

- Fecha de Inicio: 15 de Mayo del 2011
- Fecha de finalización: 26 de Junio del 2011

##### 3. Equipo de Auditoría: El equipo está conformado de la siguiente manera:

- Jefe de Equipo
- Auditor

##### 4. Recursos a Utilizar:

- Financieros: Recursos propios
- Materiales: Textos, útiles de oficina, otros trabajos

---

---

## 5. Enfoque de la Auditoría:

M.P. 2/4

### Creación y Base Legal:

El Colegio “18 de Noviembre” fue creado oficialmente mediante acuerdo ministerial No. 9723 de fecha 15 de mayo de 1980, con Registro Oficial 257 del 80 – 08 – 04, es una institución fiscal de nivel medio, de carácter social sin interés de lucro funciona en jornada matutina es mixto y está ubicada al Sur Oeste de la Provincia de Loja en el Cantón Sozoranga. Disponiendo de local propio cuenta con el Ciclo Básico y Ciclo Diversificado.

### Misión:

El Colegio “18 de Noviembre” es una Institución Educativa que forma Bachilleres de acuerdo a los lineamientos dados por el Ministerio de Educación capaces de continuar sus estudios superiores o asumir un puesto de trabajo. Inculca valores como la responsabilidad, solidaridad la ayuda social, para que puedan desenvolverse como ciudadanos de bien en cualquier lugar en el que se encuentren.

### Visión:

El Colegio “18 de Noviembre” formará bachilleres capaces de reflexionar, comunicarse, tomar decisiones, participar en la solución de problemas familiares y sociales con un gran sentido de responsabilidad, con Padres de familia comprometidos con el adelanto del Colegio, y Profesores capacitados y actualizados en los procedimientos pedagógicos para una mejor enseñanza – aprendizaje.

**Estructura orgánica:**

El Colegio “18 de Noviembre” de conformidad con lo dispuesto en los Art. 93, 94, 118 del Reglamento General a la ley de Educación y Cultura está integrado por los siguientes niveles administrativos:

- Nivel Ejecutivo: Rector, Vicerrector, Inspector General o Jefe de RR. Humanos
- Nivel Asesor: Consejo Directivo, Junta General de Directivos y Profesores, Profesores Guías, Junta de Profesores de Área, Comisiones Permanentes: Deportes y Recreación, Social, Cultural, Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil y la Comisión de Disciplina.
- Nivel Operativo: Profesores, Estudiantes y Comité Central de Padres de Familia.
- Nivel Auxiliar y de Apoyo: Secretaría, Colecturía y Servicios Generales

**6. Alcance:**

Área de Recursos Humanos de la Institución Educativa desde 01 Enero a 31 Diciembre del 2010.

**7. Indicadores de gestión:**

$\frac{\text{Total de cursos realizados en el 2010}}{\text{Total de cursos planificados}} \times 100$

$\frac{\text{Total de docentes contratados de acuerdo a la Ley}}{\text{Total de empleados}} \times 100$

$$\frac{\text{Total de empleados reconocidos por sus méritos}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

$$\frac{\text{Total de empleados con título de cuarto nivel}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

#### **8. Presentación del Informe.**

Luego de realizar e la auditoría se emitirá un Informe de Auditoría de gestión, el mismo que contendrá las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Econ. Ricardo Donoso Toledo  
**Jefe de Equipo**

Edilma Arrobo  
**Auditor**

### 3.7. Evaluación Preliminar: Cuestionario de Control Interno

<b>C.C.I. 1/1</b>					
<b>Colegio “ 18 de Noviembre”</b>					
<b>Evaluación Preliminar</b>					
<b>Estructura de Control Interno</b>					
<b>Cuestionario</b>					
Institución: Colegio “18 de Noviembre”					
Tipo de Examen: Auditoría de gestión					
N°	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	La estructura organizacional es conocida por los empleados?		x		
2	Existen niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional?	X			
3	En la institución se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?		X		Tienen poco conocimiento de lo que es una Planificación Estratégica
4	Los empleados conocen la misión, visión y objetivos?	X			
5	Se han establecido estrategias para cumplir con la misión, visión y objetivos?	X			
6	La institución cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?		X		
7	Se toman acciones para corregir los malos resultados?		X		
8	Se evalúan las acciones tomadas?		X		
9	Existe una política de Administración de Recursos Humanos		X		No hay un proceso de RRHH
10	Se tiene estructurado un sistema o proceso de capacitación al personal?		X		
11	Es evaluado el personal docente y administrativo de la institución?	X			
12	Para designar a un director de área o departamento se lo realiza mediante concurso?		X		
13	La institución maneja un código de ética y comportamiento?		X		
14	Existe un programa de incentivos?		X		
15	Existe un programa de sanciones?		X		

### 3.8. Matriz de Ponderación del Colegio “18 de Noviembre”

<b>M.T.P. 1</b>						
<b>Colegio “ 18 de Noviembre” Matriz de Ponderación</b>						
Institución: Colegio “18 de Noviembre” Tipo de Examen: Auditoría de gestión						
N°	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.
		SI	NO	NA		
1	La estructura organizacional es conocida por los empleados?		x		10	5
2	Existen niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional?	X			10	5
3	En la institución se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?		X		10	5
4	Los empleados conocen la misión, visión y objetivos?	X			10	10
5	Se han establecido estrategias para cumplir con la misión, visión y objetivos?	X			10	10
6	La institución cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?		X		10	5
7	Se toman acciones para corregir los malos resultados?		X		10	5
8	Se evalúan las acciones tomadas?		X		10	5
9	Existe una política de Administración de Recursos Humanos		X		10	5
10	Se tiene estructurado un sistema o proceso de capacitación al personal?		X		10	5
11	Es evaluado el personal docente y administrativo de la institución?	X			10	10
12	Para designar a un director de área o departamento se lo realiza mediante concurso?		X		10	5
13	La institución maneja un código de ética y comportamiento?		X		10	5
14	Existe un programa de incentivos?		X		10	5
15	Existe un programa de sanciones?		X		10	5
Total					150	90

Elaborado por: Edilma Arrobo

Revisado por: Econ. Ricardo Donoso Toledo

---

---

## Matriz de Ponderación

COLEGIO "18 de Noviembre"

Auditoría de gestión

M.T.P. 2/2

### DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO

#### 1. VALORACION

Calificación Total = CT= 90

Confianza Ponderada= CP= ?

Ponderación Total =PT= 150

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

$$CP = \frac{90 \times 100}{150}$$

CP = 60%

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
51-75%	MODERADO	MODERADO	60%
76-95%	ALTO	BAJO	

#### COMENTARIO:

El resultado de este cuestionario de control determina que al realizar una evaluación preliminar del control interno, existe un nivel de confianza del 60%, lo que representa un nivel de confianza moderado, el mismo que implica tomar acciones correctivas de mejora, El nivel de riesgo también es moderado



### 3.9. Análisis FODA

#### Colegio "18 de Noviembre" Diagnóstico FODA

<b>ANALISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura básica adecuada</li><li>• Personal docente comprometido al cambio y perfeccionamiento</li><li>• Buena imagen institucional</li><li>• Posicionamiento céntrico de la Institución dentro del cantón</li><li>• Colaboración permanente del Comité Central de Padres de Familia.</li><li>• Integración de Directivos, maestros alumnos y comunidad</li><li>• Especialidades acordes en la necesidad tecnológica y competente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de capacitación a los docentes</li><li>• Falta en los maestros conocimiento y dominio de métodos y técnicas de enseñanza.</li><li>• Labor pedagógica desprovista de motivación y ayuda técnica.</li><li>• Planes y programas desvinculadas de las necesidades de los alumnos, comunidad. Evaluación inadecuada</li><li>• Necesidad de ampliar y mejorar la infraestructura física institucional.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo en el desarrollo de la Supervisión interna</li><li>• Buena relación con el Gobierno local</li><li>• Buena parte de los padres de familia sin colaboradores</li><li>• Apoyo de instituciones públicas privadas y Autoridades del Gobierno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presupuesto fiscal bajo la institucionalización de la cogestión económica.</li><li>• Alto costo de materiales y equipos</li><li>• El Colegio de estudio a Distancia entregan títulos de bachiller con facilidades y absorben los posibles estudiantes de la sección Nocturna</li></ul>

---

---

<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión Administrativa para mejorar la infraestructura con la colaboración del Consejo Provincial, Municipio, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conflictos familiares y la migración de los padres de familia ocasionan desadaptación a los alumnos del colegio.</li></ul>
--	--

Fuente: Colegio "18 de Noviembre"  
Elaboración: Edilma Arrobo

### 3.10. Indicadores de gestión

<b>Colegio Nacional “18 de Noviembre”</b>	
<b>Indicadores de gestión</b>	<b>I.G. 1/1</b>
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010	
Tipo de Examen: Auditoría de gestión	
<b>Objetivo 1:</b> Aumentar en un 75% el número de cursos de capacitación durante el 2010.	
<b>Indicador 1:</b> Porcentaje de cursos de capacitación durante el 2010.	
<b>Objetivo 2:</b> Incrementar en un 60% el número de empleados contratados de acuerdo a la Ley.	
<b>Indicador 2:</b> Porcentaje de empleados contratados de acuerdo a la Ley	
<b>Objetivo 3:</b> Incrementar en un 75% los reconocimientos al personal por los logros alcanzados.	
<b>Indicador 3:</b> Porcentaje de empleados que han obtenido reconocimiento	
<b>Objetivo 4:</b> Aumentar en un 45% el número de empleados con título de cuarto nivel	
<b>Indicador 4:</b> Porcentaje de empleados con título de cuarto nivel.	

## FASE 2: PLANIFICACIÓN

COLEGIO “18 DE NOVIEMBRE”

PROGRAMA DE TRABAJO

P.T. 1/1

Institución: Colegio “18 de Noviembre”

Tipo de Examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de Recursos Humanos

Descripción	REF. P/T	ELAB. POR:	Fecha
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar el Control Interno.</li><li>• Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos</li><li>• Determinar la eficacia y la eficiencia del departamento de RRHH</li></ul>	C.C.I- M.P. I.G. I.G.	E.A. E.A.	22-05-2011 22-05-2011
<b>Procedimientos Generales:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicar cuestionarios al personal para obtener información relevante sobre la ARH.</li><li>• Establecer los indicadores de gestión, considerando el Plan Operativo del departamento</li></ul>	C.I. I.G.	E.A. E.A.	27-05-2011 01-06-2011
<b>Procedimientos Específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar la información obtenida de las encuestas</li><li>• Analizar las causas o factores del nivel de cumplimiento de objetivos.</li></ul>	C.I. F.T.	E.A. E.A.	09-06-2011 11-06-2011
Elaborado por: Edilma Arrobo			

## FASE 3: EJECUCIÓN

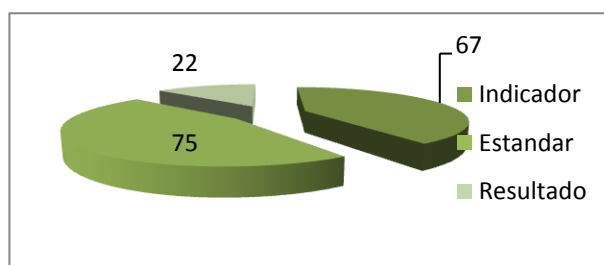
### 3.11. Fichas técnicas de Indicadores de gestión

**Objetivo:** Aumentar en un 75% el número de cursos de capacitación durante el 2010.

I.G.1/4

OBJ. 01 - FICHA TECNICA 01							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
Porcentaje de cursos de capacitación durante el 2010.	Ingresos del personal  Disponibilidad de tiempo  Necesidad de la institución	$\frac{\text{Cursos realizados}}{\text{Cursos planificados}} \times 100\%$  $\frac{4}{6} \times 100\%$  Indicador = 67%	Porcentaje (%)	Anual	75%	Vice-rectorado	<b>índice</b> $= \frac{67}{75} \times 100\%$ índice = 89  Brecha = índice indicador  $89\% - 67\% = 22\%$ Brecha favorable

**Gráfico 2: Cursos de Capacitación**



Fuente: Colegio “18 de Noviembre”

Elaboración: Edilma Arrobo

Como resultado de la aplicación del indicador se puede observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 67%, ocasionado por los factores críticos establecidos como los ingresos del personal, los requisitos de la institución, etc.

Es necesario revisar las estrategias que la institución estableció para cumplir con las metas planteadas y así mejorar el nivel de cumplimiento.

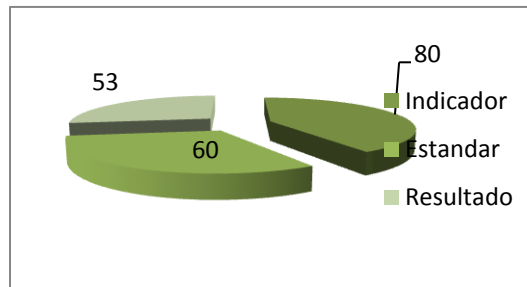
La capacitación del personal es una herramienta muy importante para mejorar las competencias del personal.

**Objetivo:** Incrementar en un 60% el número de empleados contratados de acuerdo a la Ley.

**I.G. 2/4**

OBJ. 02 - FICHA TECNICA 02							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
Porcentaje de empleados contratados de acuerdo a la Ley.	Disposición dada por el rector  Exigencia de los participantes  Control de organismos de supervisión	$\frac{\text{Contratados de acuerdo a la ley}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$ $\frac{20}{25} \times 100\%$ <p style="text-align: center;">Indicador = 80%</p>	Porcentaje (%)	Anual	60%	Rectorado	<p><b>índice</b>  <math>= \frac{80}{60} \times 100\%</math></p> <p>índice = 133</p> <p>Brecha = índice indicador</p> <p>133% - 80% = 53%</p> <p>Brecha favorable</p>

**Gráfico 3: Personal contratado de acuerdo a la Ley**



Fuente: Colegio "18 de Noviembre"

Elaboración: Edilma Arrobo

Los resultados obtenidos respecto al objetivo de mejorar el porcentaje de personal que se contrata de acuerdo a la ley, existe un nivel de cumplimiento del 80%, que es significativo.

Sin embargo, siempre se deben dirigir todos los esfuerzos para cumplir en su totalidad. Los factores críticos deben ser analizados y determinar cual influyo en el incumplimiento, así mismo se evidencia que las metas esperadas (estándar) fueron de gran expectativa lo que indica una ambición positiva de las autoridades de la institución.

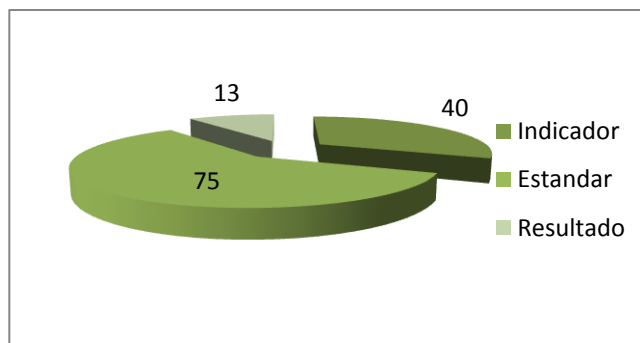
Existe una brecha positiva del 53%, la misma que tiene relación con lo antes expuesto.

**Objetivo:** Incrementar en un 75% los reconocimientos al personal por los logros alcanzados

**I.G. 3/4**

OBJ. 03 - FICHA TECNICA 03							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
Porcentaje de empleados que han obtenido reconocimiento.	Políticas de Motivación. Programas de Incentivos. Establecimiento de logros o resultados	$\frac{\text{Empleados reconocidos}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$ $\frac{10}{25} \times 100\%$ <p>Indicador = 40%</p>	Porcentaje (%)	Anual	75%	Inspector General	<p><b>índice</b></p> $= \frac{40}{75} \times 100\%$ <p>índice = 53%</p> <p>Brecha = índice indicador</p> $53\% - 40\% = 13\%$ <p>Brecha favorable</p>

**Gráfico N° 4: Personal que ha recibido reconocimiento**



Fuente: Colegio "18 de Noviembre"

Elaboración: Edilma Arrobo

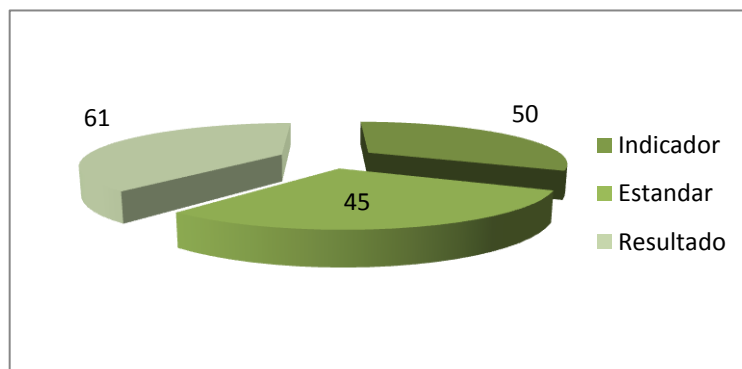
Como resultado de la aplicación del indicador respecto al personal que ha obtenido un reconocimiento por su gestión se puede observar que existe un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 40%, este dato es preocupante ya que estamos evaluando el proceso de administración de recursos humanos y la evidencia al respecto nos indica que la institución tiene mucho por hacer por mejorar la motivación e incentivos a su personal.

**Objetivo:** Aumentar en un 45% el número de empleados con título de cuarto nivel

**I.G. 4/4.**

OBJ. 04 - FICHA TECNICA 04							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION BRECHA
Porcentaje de empleados con título de cuarto nivel.	Ingresos de los empleados  Becas  Apoyo de la Institución	$\frac{\text{Empleados con título de 4 nivel}}{\text{Total de empleados}} \times 100\%$  $\frac{8}{25} \times 100\%$  Indicador = 50%	Porcentaje (%)	Anual	45%	Vicerrectorado	<b>índice</b> $= \frac{50}{45} \times 100\%$ índice = 111 Brecha = índice indicador  $111\% - 50\% = 61\%$ Brecha favorable

**Gráfico 5. Personal con título de cuarto nivel**





---

Fuente: Colegio “18 de Noviembre”

Elaboración: La autora

Lastimosamente no se ha cumplido con el objetivo en su totalidad, el indicador refleja un nivel de cumplimiento del 50%, los factores críticos expuestos tales como: ingresos de los empleados, apoyo de la institución becas han incidido negativamente.

Sin embargo, existe una brecha positiva, la que demuestra que las estrategias determinadas han incidido en algo para alcanzar las metas.

---

### 3.12. Cédula Narrativa.

**Colegio “18 de Noviembre”**

**C.N. P.T. 1/1**

**Cédula Narrativa**

**Tipo de Trabajo:** Auditoría de gestión en Departamento de Recursos Humanos

**Alcance:** 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

1. No existe una planificación para llevar a cabo la capacitación del personal
2. El archivo del departamento de Inspectoría (Recursos Humanos), no contiene documentación sobre procesos de selección que se hayan realizado en la institución
3. Es necesario actualizar las hojas de vida del personal docente y administrativo del colegio
4. No existen evidencias físicas o bases de datos tanto en forma digital o escrita de profesionales que hayan presentado sus carpetas (hojas de vida).
5. Existen actas de las reuniones que se han llevado a cabo en el colegio
6. No existe una clasificación o estratificación de los docentes en cuanto al título que poseen.
7. Debe establecerse un plan de incentivos al personal
8. Se archivan todos los llamados de atención al personal

**Elaborado por:** Edilma Arrobo  
**Revisado por:** Ricardo Donoso T.

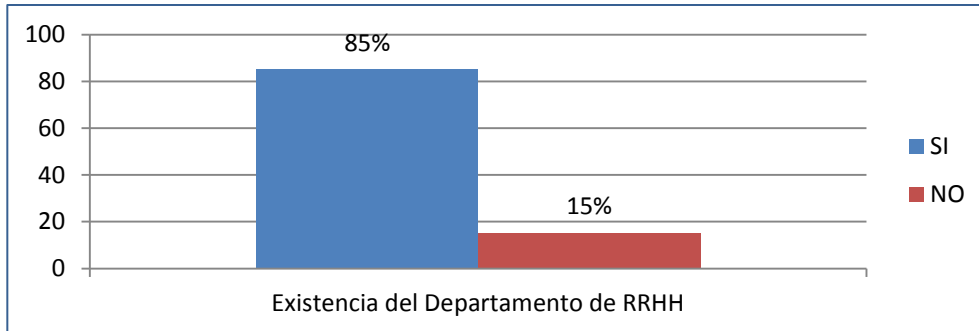
---

### 3.13. Cuestionario de Información: C.I.

Para la aplicación de las encuestas, se solicitó al Rector de la Institución se permita realizar las encuestas en el receso.

#### Pregunta 1: Conoce usted de la existencia del Departamento de RRHH

**Gráfico N° 6: Conocimiento del Departamento de RRHH**



Fuente: Encuesta

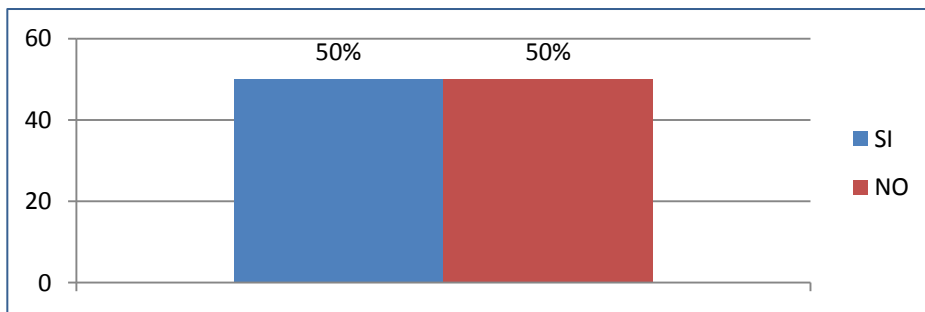
Elaboración: Edilma Arrobo

La información obtenida, refleja que la mayoría de los empleados y docentes de la institución tienen conocimiento de la existencia de un departamento de RRHH en el colegio, lo que incide en la expectativa de los empleados en cuanto a un proceso adecuado del manejo del personal.

Es importante que todo el personal conozca de la existencia de dicho departamento, solamente así se puede lograr el aporte de los mismos.

#### Pregunta 2: Usted ingresó a la institución a través de un proceso o concurso de selección?

**Gráfico N° 7: Ingreso del Personal**



Fuente: Encuesta

Elaboración: Edilma Arrobo

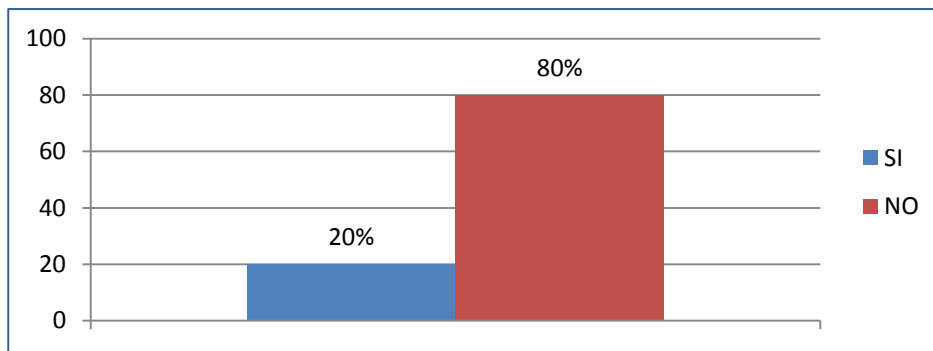
---

Existe un equilibrio en cuanto al porcentaje de empleados que han ingresado mediante concurso de selección y aquellos que han ingresado mediante otras formas como: recomendación, familiaridad, amistades, etc.

Es necesario que se formalice un proceso de selección para el personal, ya que, así los empleados sienten conformidad y satisfacción de ingresar a la institución.

**Pregunta 3: Considera que las personas encargadas del departamento de RRHH están capacitadas para realizar su trabajo?**

**Gráfico N° 8: Conocimiento del personal encargado de RRHH**



Fuente: Encuesta

Elaboración: Edilma Arrobo

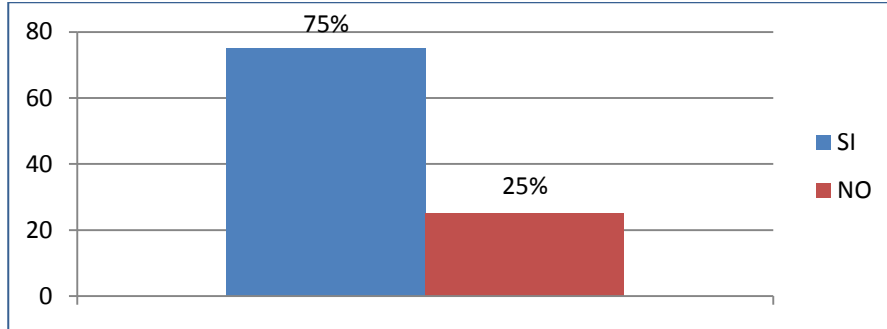
La información obtenida es contundente, al señalar que el personal que está a cargo del departamento no tienen los conocimientos necesarios para desarrollar un trabajo importante en el desarrollo del recurso humano.

Es necesario que los directivos, entren a un proceso de capacitación en el tema, solamente así se puede mejorar la gestión de dicho departamento

---

**Pregunta 4: Cree que la estructura organizacional actual, permite una buena comunicación entre empleados y directivos?**

**Gráfico N° 9: Comunicación entre empleados y directivos**

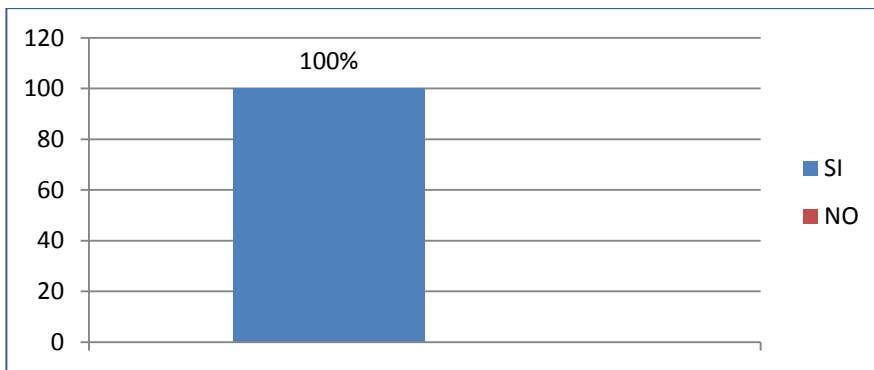


Fuente: Encuesta  
Elaboración: Edilma Arrobo

El 75% de la población considera que la actual estructura organizacional del colegio permite que la comunicación entre empleados y directivos sea fluida y oportuna, lo que es beneficioso para la institución, ya que solamente con una buena comunicación se puede transmitir información necesaria para el desarrollo de las actividades.

**Pregunta 5: Considera que se debe implementar un Plan de Incentivos para los empleados y docentes del colegio?**

**Gráfico N° 10: Consideración sobre Plan de Incentivos**



Fuente: Encuesta  
Elaboración: Edilma Arrobo

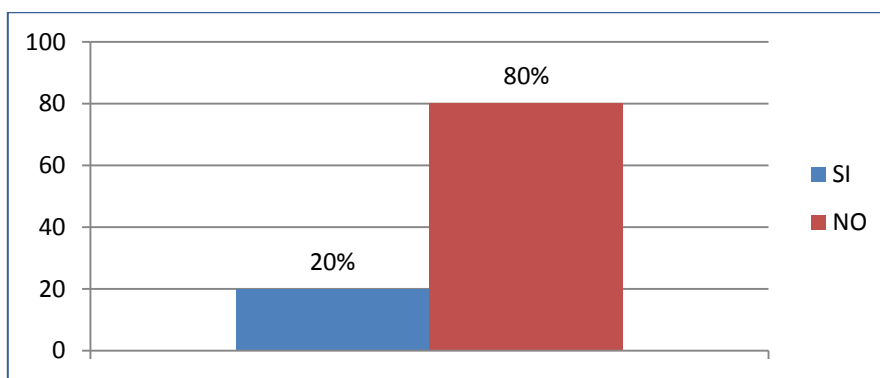
---

Un buen plan de o incentivos constituye una estrategia fundamental para mantener a los empleados con motivación y así un buen desempeño, así lo confirman el 100% de los datos obtenidos.

En la actualidad no existe dicho programa, lo que puede ocasionar ciertas barreras para un mejor desenvolvimiento tanto de los docentes como de los empleados.

**Pregunta 6: Ha recibido capacitación financiada por la institución?**

**Gráfico N° 11: Capacitación del personal**



Fuente: Encuesta

Elaboración: Edilma Arrobo

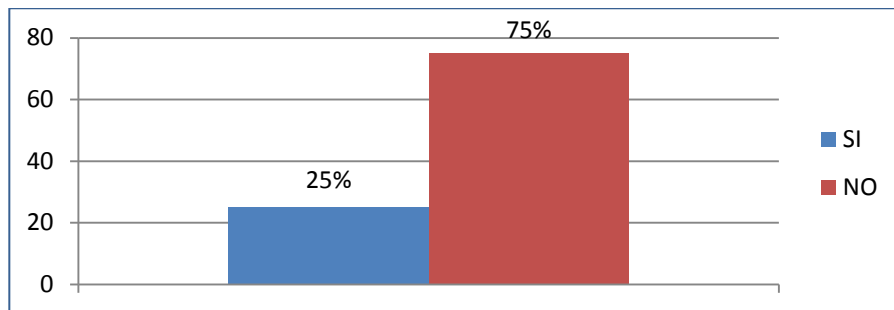
La mayoría de los empleados del colegio (80%), no han recibido apoyo financiero para participar de cursos de capacitación, solamente un 20% del personal han sido beneficiados.

Es imprescindible que todos los empleados tengan las mismas oportunidades para ser parte de capacitaciones, se debe evaluar las necesidades del colegio para emprender en temas de capacitación y en lo posible realizar actividades para obtener ingresos y así apoyar a los empleados.

---

**Pregunta 7: Cree usted que exista una Planificación de Recursos Humanos en la Institución?**

**Gráfico N° 12: Planificación de Recursos Humanos**



Fuente: Encuesta

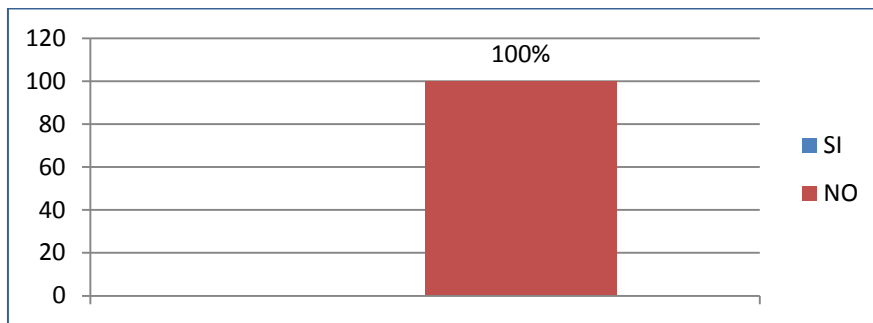
Elaboración: Edilma Arrobo

El 75% de la población de la institución educativa, considera que no existe una Planificación de Recursos Humanos, esto implica que los funcionarios consideran que en este departamento se realizan las actividades sin ningún direccionamiento.

El 25% restante señalan que si existe un Plan establecido, seguramente son los encargados del departamento, pero talvés la falencia está en no socializarlo con todo el personal.

**Pregunta 8: El departamento de RRHH evalúa el desempeño del personal de la institución?**

**Gráfico N° 13. Evaluación de Desempeño**



Fuente: Encuesta

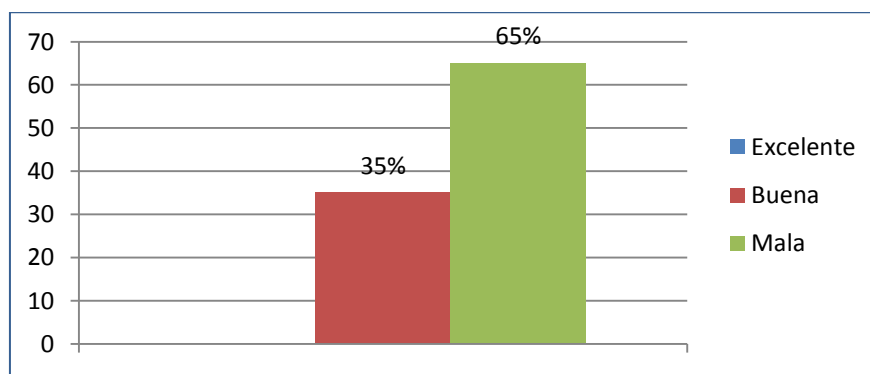
Elaboración: Edilma Arrobo

---

A pesar de que la evaluación es una oportunidad de mejora, la totalidad de los empleados señalan que no se ha realizado ningún proceso de evaluación, esto implica que los mismos funcionarios se dan cuenta que no son evaluados y por tanto no conocen sus debilidades y sus oportunidades para mejorar.

**Pregunta 9: Qué opinión le merece la gestión del departamento de Recursos Humanos?**

**Gráfico N° 14: Opinión sobre el departamento de RRHH**



Fuente: Encuesta  
Elaboración: Edilma Arrobo

El 65% de los empleados sostienen que la gestión realizada por el departamento de recursos humanos del colegio ha sido mala, esta información, guarda estrecha relación con los datos obtenidos en las anteriores preguntas.

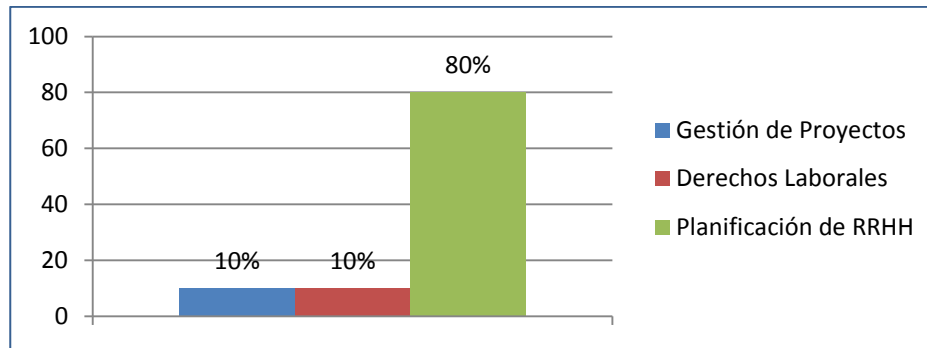
Una tercera parte (35%), de empleados consideran que a pesar de los inconvenientes presentados la gestión ha sido buena. Cabe señalar que ninguna persona en la institución opina que sea excelente la administración del recurso humano en el plantel.



---

**Pregunta 10: En que temas considera que debe capacitarse el personal que labora en el departamento de RRHH?**

**Gráfico N° 15: Temas en los cuales se debe capacitar al personal**



Fuente: Encuesta  
Elaboración: Edilma Arrobo

Es incuestionable, la mayor parte de empleados (80%), consideran que el personal que labora en el departamento de recursos humanos deben recibir capacitación en temas de Planificación de RRHH, ya que, de ello depende la buena gestión del mencionado departamento.

### 3.14. Hallazgos en la Auditoría de gestión

#### Colegio Nacional “18 de Noviembre”

H.A.G 1/2

**Tipo de Trabajo:** Auditoría de gestión en Departamento de Recursos Humanos

**Alcance:** 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

#### **Hallazgo N° 1: No existe un Proceso de Selección de Personal**

**Condición:** La institución no dispone de un sistema que permita seleccionar tanto el personal administrativo como el docente, lo que ha ocasionado que la institución no cuente con el personal idóneo para las actividades a realizar.

**Criterio:** Según el Art. 10 del Capítulo III de Recursos Humanos de la Legislación Educativa, cada aspirante al magisterio debe someterse a un proceso de selección, y para que el concurso de merecimientos sea válido debe existir por lo menos 3 aspirantes.

**Causa:** Desconocimiento de la Administración de Recursos Humanos y caso omiso a lo que disponen las autoridades competentes.

**Efecto:** Ingreso de personal no idóneo a la institución y por ende incompetencia, lo que ocasiona un servicio educativo deficiente por el lado académico y gestiones administrativas ineficientes.

---

---

**Colegio Nacional “18 de Noviembre”**

H.A.G. 2/2

**Tipo de Trabajo:** Auditoría de gestión en Departamento de Recursos Humanos

**Alcance:** 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**Hallazgo N° 2: Insuficiente conocimiento sobre gestión de recursos humanos**

**Condición:** La institución no tiene personal especializado en proceso de Administración de recursos humanos o gestión del talento humano. La persona encargada en la institución ha sido designada sin ningún criterio técnico.

**Criterio:** Según el literal i) y m) del capítulo IX de coordinación administrativa del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, se debe capacitar permanentemente al personal administrativo de acuerdo a sus funciones, así como también ejecutar las acciones que correspondan a la administración del personal.

**Causa:** No existe por parte de las instituciones correspondientes tales como Dirección Provincial de Educación y el Ministerio de Educación un proceso que permita designar eficazmente al personal encargado de esta importante función.

**Efecto:** Tanto el personal docente como el administrativo no tienen bien claro cuál debe ser el rol principal de dicho departamento, ya que, en sus actividades no han existido un plan de motivación, de capacitación y en general de administración de recursos humanos.

---

### 3. 16. Fase IV: Comunicación de Resultados

#### 3.16.1. Carta de Presentación

C.P. 1/1

Sozoranga, 6 de Agosto del 2011

Licenciado.

Renán Flores

**Rector del Colegio “18 de Noviembre”**

Ciudad.-

De mi consideración:

A través del presente, me permito dar a conocer que se ha realizado la Auditoría de gestión al Departamento de Recursos Humanos del Colegio “18 de Noviembre” examen que tuvo un alcance desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Los resultados de la auditoría son expresados en el informe que se adjunta a continuación.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente

Edilma Arrobo

**Auditora**

---

### 3.17. Informe de Auditoría

## **Colegio Nacional “18 de Noviembre”**

### **Informe de Auditoría de gestión**

**Componentes:** Administración de Recursos Humanos

**Responsable:** Edilma Arrobo Arrobo

**Período:** 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**Fecha de Inicio:** 5 de Mayo del 2011

**Fecha de Culminación:** 5 de Agosto del 2011.

---

## **INDICE DE CONTENIDOS**

### **1.- Capítulo I**

#### **1.1 Información Introductoria**

- 1.1.1. Motivo del Examen
- 1.1.2. Objetivos del Examen
- 1.1.3. Alcance del Examen

### **2.- Capítulo II**

#### **2.1 Información de la Entidad**

- 2.1.1. Base Legal
- 2.1.2. Estructura Orgánica
- 2.1.3. Nivel Directivo
- 2.1.4 Nivel de Apoyo
- 2.1.5. Funcionarios Principales

### **3.- Capítulo III**

- 3.1 Resultados Generales de la Auditoría
- 3.2 Conclusiones
- 3.3. Recomendaciones

---

## **CAPÍTULO I**

### **1. Información Introductoria**

#### **1.1.1. Motivo**

A través de una auditoría de gestión se pretende realizar una evaluación del control interno y del grado de cumplimiento de los objetivos de la institución.

#### **1.1.2. Objetivos**

- Evaluar el control interno de la Institución.
- Diseñar, analizar e interpretar indicadores de gestión capaces de medir la eficiencia del personal del departamento encargado de recursos humanos.
- Emitir un informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones, las mismas que permitan tomar los correctivos necesarios a las autoridades de la institución.

#### **1.1.3. Alcance**

El periodo comprendido para la ejecución de esta auditoría de gestión fue desde el 1 de enero hasta 31 de enero de 2010 en el departamento de Recursos Humanos.

---

## **CAPÍTULO II**

### **1.2. Información de la Entidad**

#### **1.2.1. Base Legal**

El Colegio “18 de Noviembre” fue creado oficialmente mediante acuerdo ministerial No. 9723 de fecha 15 de mayo de 1980, con Registro Oficial 257 del 80 – 08 – 04, es una institución fiscal de nivel medio, de carácter social sin interés de lucro funciona en jornada matutina es mixto y está ubicada al Sur Oeste de la Provincia de Loja en el Cantón Sozoranga. Disponiendo de local propio cuenta con el Ciclo Básico y Ciclo Diversificado

El Colegio “18 de Noviembre” es una institución de derecho público regida por la Constitución y las Leyes de la República del Ecuador. Su funcionamiento está regulado por el Ministerio de Educación a través de la Dirección Provincial de Loja, con base en los acuerdos Ministeriales correspondientes.

La institución educativa además regula su funcionamiento a través de su reglamento interno, el mismo que contempla la estructura organizacional, las funciones del personal y los derechos y obligaciones de docentes, empleados, alumnos y padres de familia.

#### **1.2.2. Estructura Orgánica**

La forma de organización de la institución educativa define niveles o jerarquías, las mismas que establecen obligaciones o responsabilidades para cada empleado.

Dentro de cada nivel establecido en la estructura organizacional se establecen las relaciones entre dependencias y así los canales de comunicación que deben regir las actividades.

#### **1.2.3. Nivel Directivo**

La institución educativa cuenta con un nivel directivo que está conformado por el Rector, vicerrector, junta de directores de área y consejo directivo.



---

#### 1.2.4. Nivel de Apoyo

El nivel de apoyo está conformado por:

- Secretaria
- Colectora
- Inspector General
- Docentes

### CAPÍTULO III

#### 3.1. Resultados Generales de la Auditoría

**La institución no dispone de un proceso de selección adecuado que permita seleccionar tanto el personal administrativo como el docente, lo que ha ocasionado que la institución no cuente con el personal idóneo para las actividades a realizar.**

La institución no dispone de un sistema que permita seleccionar tanto el personal administrativo como el docente, lo que ha ocasionado que la institución no cuente con el personal idóneo para las actividades a realizar.

Según el Art. 10 del Capítulo III de Recursos Humanos de la Legislación Educativa, cada aspirante al magisterio debe someterse a un proceso de selección, y para que el concurso de merecimientos sea válido debe existir por lo menos 3 aspirantes.

Desconocimiento de la Administración de Recursos Humanos y caso omiso a lo que disponen las autoridades competentes.

Ingreso de personal no idóneo a la institución y por ende incompetencia, lo que ocasiona un servicio educativo deficiente por el lado académico y gestiones administrativas ineficientes.

**Conclusión:** Luego del proceso de recopilación de información (encuestas) como de las entrevistas mantenidas con el personal, se ha podido evidenciar que el método como ingresan los docentes o el personal administrativo no es de acuerdo a los que establece la ley, es decir, mediante un concurso, ello conlleva una serie de problemas como ineficiencia en el trabajo, inseguridad de los empleados y desmotivación general del personal.

**Recomendación:** Las autoridades, responsables del departamento de recursos humanos y empleados de la institución deben cumplir y hacer cumplir con las disposiciones de las instituciones que regulan la educación en ese nivel, es necesario que se establezca dentro del reglamento interno una cláusula que impida cualquier proceso que no cumpla con las leyes.

---

---

**La institución no tiene personal especializado en proceso de Administración de recursos humanos o gestión del talento humano. La persona encargada en la institución ha sido designada sin ningún criterio técnico.**

La institución no tiene personal especializado en proceso de Administración de recursos humanos o gestión del talento humano. La persona encargada en la institución ha sido designada sin ningún criterio técnico.

Según el literal i) y m) del capítulo IX de coordinación administrativa del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, se debe capacitar permanentemente al personal administrativo de acuerdo a sus funciones, así como también ejecutar las acciones que correspondan a la administración del personal.

No existe por parte de las instituciones correspondientes tales como Dirección Provincial de Educación y el Ministerio de Educación un proceso que permita designar eficazmente al personal encargado de esta importante función.

Tanto el personal docente como el administrativo no tienen bien claro cuál debe ser el rol principal de dicho departamento, ya que, en sus actividades no han existido un plan de motivación, de capacitación y en general de administración de recursos humanos.

**Conclusión:** La información obtenida respecto al hallazgo encontrado es contundente, al señalar que el personal que está a cargo del departamento no tienen los conocimientos necesarios para desarrollar un trabajo importante en el desarrollo del recurso humano. Así lo expresan el 80% del personal encuestado.

Además, El 75% de los encuestados, consideran que no existe una Planificación de Recursos Humanos, esto implica que los funcionarios consideran que en este departamento se realizan las actividades sin ningún direccionamiento

**Recomendación:** Es necesario que los directivos, entren a un proceso de capacitación al personal que es responsable directo del departamento, ya que como se ha indicado han sido designados simplemente por una cuestión de designación sin el concurso correspondiente.

La gestión de recursos humanos es fundamental tanto para el desarrollo personal y organizacional, por lo tanto, se recomienda aplicar las normas y reglamentos establecidos para designar al funcionario.

---

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de culminar con la auditoría de gestión en el Colegio “18 de Noviembre” se han establecido las siguientes conclusiones y recomendaciones

### **Conclusiones:**

- La institución y su personal tiene escaso conocimiento del proceso de administración de recursos humanos.
- Los objetivos planteados por la institución no se han cumplido en su totalidad
- El personal hasta cierto punto se encuentra poco motivado, por la falta de una política de incentivos y motivación.
- No existe documentos que permitan evidenciar los logros alcanzados en lo que respecta el desarrollo de los empleados.
- Las autoridades del plantel no disponen de los recursos necesarios para entrar en una etapa de mejoramiento de la institución.

### **Recomendaciones:**

- Las autoridades educativas y del plantel deben establecer planes de capacitación en temas de administración de recursos humanos
- Se debe analizar las causas por las cuales los objetivos planteados no se han cumplido en su totalidad, existen factores críticos que pueden desviar las metas.
- Es necesario permanentemente contar con un personal altamente motivado, por lo tanto se recomienda establecer un plan de incentivos y así lograr mayor productividad.
- Se debe gestionar con instituciones u ONGs fondos para que sean utilizados en el progreso y desarrollo del colegio.

---

## BIBLIOGRAFIA

- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. (1999): "Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad.
- Borbor Villamar, Xeomara, Alvarado Ortega Juan. Análisis de modelos de indicadores de gestión para el control de servicios que prestan los municipios a su comunidad
- Contraloría General del Estado. (2001): Manual de Auditoría de Gestión, Quito-Ecuador.
- Enrique Benjamín, Franklin F. (2001). Auditoría administrativa
- González Peralo Roberto,( 2006),Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión, .
- Muñoz Guamán Ángel (2007): Texto Guía Presupuestos II
- Subía Guerra,Jaime.(2007).Curso de Auditoría de Gestión.Loja-Ecuador:Escuela de Ciencias Contables y Auditoría, Universidad Técnica Particular de Loja
- Velásquez Marcelo (2005), Marco Normativo de la Auditoría y sistemas de gestión de calidad.
- Whittington Ray, O. & Pany, Kurt. (2005): Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill

### PÁGINAS ELECTRÓNICAS:

- El programa de Auditoría [en línea], Perú., disponible en:<http://miguelalatrisha.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditora.html> [consulta 10-02-2011]