



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACION DE DOCTORA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

“Auditoria de gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo
de la ciudad de Tena de enero a diciembre del año 2010”

Trabajo de fin de titulación

AUTORA: Cerda Andi, Rocío Gloria

DIRECTOR: Solano Quezada, Luis Paul, DR.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2012

Certificación

Doctor
Luis Paul Solano Quezada.
DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: "Auditoria de gestión a la dirección provincial de educación intercultural bilingüe de Napo de la ciudad de Tana de enero a diciembre de 2010" realizado por el profesional en formación: Rocío Gloria Cerda Andi; 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, junio de 2012

f)

Cesión de derechos

Yo Rocío Gloria Cerda Andi, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

.....
ROCIO GLORIA CERDA ANDI

1500477227

DEDICATORIA

Al culminar una etapa más de mi Carrera Universitaria, deseo dedicar este trabajo con mucho cariño a Dios, a mis padres, hermanos y en especial a mis queridos hijos María José, Alex Vladimir y Cristhian Guillermo, que me dieron la oportunidad de vivir, aprendiendo de su amor y nobles ejemplos instrumentos útiles para mi formación; además fueron quienes hicieron lo posible para la culminación de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haber permitido realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al señor Director Provincial, personal de la Área Financiera, Planeamiento, Supervisión, y Estadística, por su gentil colaboración al proporcionar la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial mi sincero agradecimiento al Doctor Paul Solano, quien con su esfuerzo me ha guiado y orientado acertadamente mi trabajo.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron, para poder culminar con este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

	PAGINAS
Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Resumen ejecutivo	viii
CAPITULO 1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la Empresa	1
1.2. Base Legal	1
1.3. Organigrama estructural y funcional	2-3
1.4. Plan estratégico	4
1.4.1. Misión	4
1.4.2. Visión	5
1.4.3. Valores	5
1.4.4. Objetivos	5
CAPITULO 2.- MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION	
2.1. Auditoría de Gestión	7
2.2. Antecedentes	12
2.3. Base conceptual	14
2.4. Proceso de la Auditoria de Gestión	19

2.5. Indicadores para la Auditoria de Gestión	21
2.6. Herramientas para la Auditoria de Gestión	27

CAPITULO 3. APLICACIÓN PRÁCTICA AUDITORIA DE GESTION

3.1. Planificación	34
3.2. Diagnóstico	34
3.3. Plan Específico	34-35
3.4. Evaluación del Control Interno	35
3.5. Diseño Cuadro de Indicadores	42
3.6. Análisis e Interpretación de Resultados	42
3.7. Informe de Auditoría de Gestión.	43

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	59

BIBLIOGRAFIA	61
--------------	----

ANEXOS	63
--------	----

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría institucional es un instrumento de verificación, control que a través de la gestión se convierte en el medio principal que dispone la DIPEIB – Napo para cumplir los planes y objetivos institucionales para un periodo determinado, en este caso el ejercicio económico del año 2010.

La propuesta de fortalecimiento de los procesos de una auditoria, está en función de los recursos que cuenta y de los objetivos que deberá cumplirse para lograr un mejor servicio educativo que demanda tanto la comunidad indígena como la comunidad en general por lo tanto el trabajo enfoca su diseño y contenido para brindar una orientación general del manejo en el ámbito del entorno actual de la era del nuevo siglo con lo que se procede al análisis situacional, marco Teórico referencial de la situación y la aplicación Práctica del trabajo de Auditoria que hace énfasis en el levantamiento del proceso para la formulación y fortalecimiento de la Auditoria; y la revisión de la fase filosófica de la Planificación Estratégica de la Institución y el Plan Operativo Anual del año 2010 en la DIPEIB-N.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la Empresa

La Dirección Provincial de Educación Intercultural bilingüe de Napo se creó con el encargo de implementar la educación intercultural bilingüe y atender las necesidades educativas de los pueblos indígenas, la misma que se encuentran en las tres regiones del país y así lograr una optima calidad y equidad de vida; se encuentra ubicada en la ciudad de Tena, cantón Tena, provincia de Napo.

1.2. Base Legal

La base legal se sustenta en que la realidad multicultural y plurilingüista del Ecuador a través de las organizaciones indígenas se logra un resultado trascendental para las poblaciones indígenas en el País, de esta manera la Constitución de la Republica en su Art. 69; de los Derechos Colectivos Art. 84, numerales 1, 11; Ley 150 de 15 de abril de 1988, publicado en R.O. No. 918, el 20 del mismo mes y año, Decreto Ejecutivo 203, de 9 de noviembre de 1988, Publicado en el R. O. No. 66 del 15 de noviembre del mismo mes y año, crea la DIRECCIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE DE NAPO. El 12 de abril de 1989 se crea la Dirección provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo.

El 20 de abril de 1992, mediante R.O. No. 918 se publica la expedición de la Ley Reformatoria a la Ley de Educación, en su art. 2 descentraliza las funciones de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, creando su propia estructura orgánico funcional.

Acuerdo Ministerial 112 del 31 de agosto de 1993, el Estado Ecuatoriano asume como política de Estado “garantizar la continuidad de la Educación Intercultural Bilingüe para todas las culturas indígenas independientemente del número de miembros que las integran, y para todos los niveles y modalidades del sistema educativo” a través de la oficialización del Modelo de Educación Intercultural Bilingüe y el currículo correspondiente de educación básica.

La Constitución de la República del 2008, Art. 57, numeral 14 y el Art. 347, numeral 9, nos garantiza como un sistema de educación intercultural bilingüe, esto nos fortalece mas porque trabajamos con responsabilidad y honestidad.

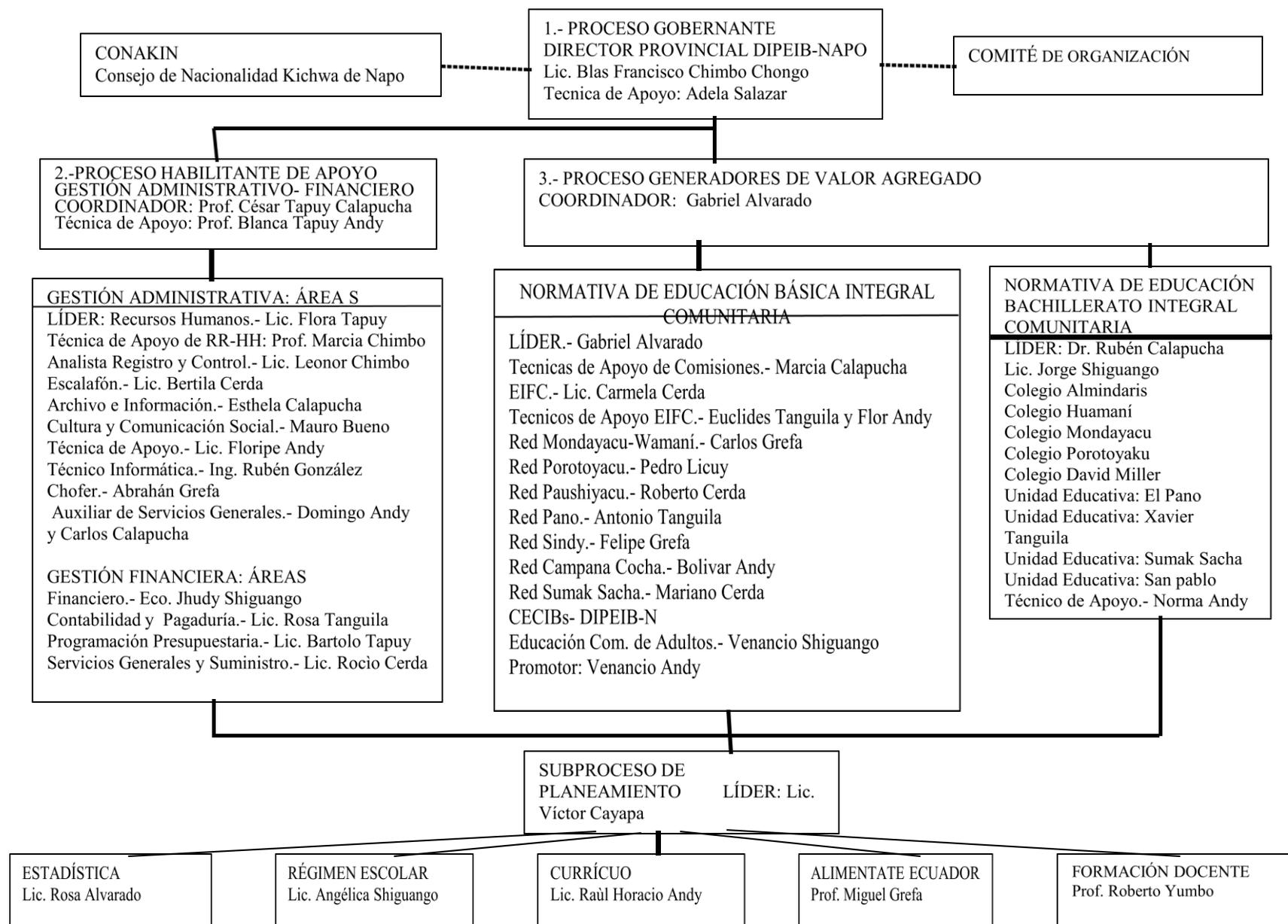
Consecuentemente, toda actividad requiere de recursos económicos y la educación como parte esencial y formadora del ser humano, requiere de asignaciones de fondos necesarios para la implementación y desarrollo de la educación intercultural bilingüe, incluyendo gastos de investigación, producción de material didáctico, impresión, cursos de formación y remuneraciones del personal docente y administrativo entre otros gastos.

La DIPEIB-NAPO ha evidenciado debilidad en cuanto a la definición y fundamentalmente a la sistematización de objetivos, estrategias, acciones y unidades de medida para evaluar el logro de metas a ser alcanzadas, consecuentemente no existe normatividad alguna que regule el cumplimiento de metas.

1.3. Organigrama Estructural y Funcional

De análisis del orgánico estructural y funcional de la institución, se desprende los siguientes niveles de responsabilidad.

ORGÁNICO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE DE NAPO



1.3.1. NIVEL DIRECTIVO

Este nivel está conformado por el Director Provincial de Educación, su responsabilidad recae en la de orientar adecuadamente las acciones de planificación, organización dirección y control de la educación intercultural bilingüe en los sistemas escolarizados y no escolarizados de la provincia.

1.3.2. NIVEL EJECUTIVO

En este nivel se encuentran las Coordinación Administrativo y Financiero, su responsabilidad es el manejo adecuado de los recursos tanto materiales, como humanos y financieros.

1.3.3. NIVEL OPERATIVO

A este nivel es la Coordinación Técnica Académica

1.4. Plan Estratégico

1.4.1. Misión

Ser una Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe orientada a contribuir a la recuperación y construcción de la cosmovisión, la espiritualidad, el respeto la naturaleza, el arte, la cultura, arquitectura, los saberes ancestrales, el rescate del valor de la persona como un ser sabio, digno vinculado y poseedor de los poderes sobrenaturales sin apartarse de la apropiación de los valores y ciencia de las otras culturas¹.

¹ Fuente: DIPEIBNAPO

1.4.2. Visión

Gestionar proyectos de cooperación técnica y financiera para el fortalecimiento de la MEIBA en los CECIBs de Napo y que cuenten con una infraestructura de calidad con pertinencia cultural y pedagógica, equipada e implementada con todos los servicios básicos, materiales educativos necesarios que faciliten el desarrollo integral de los educandos con la aplicación del Modelo de la Educación Intercultural Bilingüe Amazónica “MEIBA”²

1.4.3. Valores

- Revalorización y apropiación de conceptos relacionados con la justicia, el derecho, la equidad, la amistad, lealtad, privacidad, responsabilidad, otras.

- Apropiación del concepto de ornato para la decoración y mantenimiento de espacios públicos y del ambiente familiar.

- Inclusión de lo lúdico (excursiones ecológicas, deportes tradicionales y didáctico, juegos didácticos y de salón, entre otras) en el sistema de educación intercultural bilingüe (SEIB)

1.4.4. Objetivos

1.4.4.1. General

- Empezar gestiones técnico-administrativo estratégicas para el fortalecimiento del sistema de educación intercultural bilingüe, en los CECIBs de Napo.

² Fuente: DIPEIBNAPO

1.4.4.2. Especificas

- Generar acciones a corto plazo y mediano que permitan mejorar los procesos técnico-pedagógicos, administrativos, académicos y culturales del SEIB en los CECIBs de Napo.
- Institucionalizar un sistema operativo de actividades establecidas desde la DIPEIB-N mediante planificación de las gestiones establecidas en los programas del plan de desarrollo decenal, correspondiente al 2010.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. AUDITORIA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Esta auditoría tiende, entre otros propósitos, a determinar:

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

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- los recursos idóneos;
- en la cantidad y calidad correctas;
- en el momento previsto;
- en el lugar indicado; y
- al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias condiciones de almacenaje y de trabajo;
- utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas;
- que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- que las normas de trabajo sean correctas;
- que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas;
- que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

Estos tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

Economía: Insumos correctos al menor costo.

Eficiencia: Insumos que producen los mejores resultados

Eficacia: Resultados que brindan los efectos deseados.

Además, deben incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo.

Debe tenerse en cuenta que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

Asimismo, se deberá tener en cuenta la interrelación de los tres elementos (Economía, Eficiencia y Eficacia) con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

Resulta muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos **ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA** y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminado a medir su comportamiento y a valorar su interrelación.

Fuente: Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba. 1998.

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.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (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. En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

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

Hoy en día la Auditoría sigue evolucionando hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la Entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

En el ámbito internacional se le han concedido diferentes denominaciones análogas a la Auditoría de Gestión, pero en esencia los objetivos que se persiguen en todos los casos son coincidentes, siendo las más conocidas las siguientes: Auditoría de las tres "E", Auditoría Operacional, Auditoría Operativa, Auditoría de Desempeño, entre otras.

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de Gestión. Veamos algunas de éstas:

Eduardo Hevia Vázquez la define como: "Un examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de Auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su Sistema de Control Interno".

Norbeck: “La Auditoría de Gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

William P. Leonard: “La Auditoría de Gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.

Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.

Fernández Arena, J.A sostiene que: “es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas (Según Resolución 44 / 1990 y Decreto – Ley 159 / 1995).

La administración debe ser capaz de lograr que los demás hagan lo que tienen que hacer, lo que consigue que el servicio se obtenga con eficacia y que llegue oportunamente al cliente para lo cual administra todos los recursos disponibles con economía y eficacia y hace que otros realicen el trabajo necesario.

El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle, dice que:

“La Auditoría Operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la Auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La Auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.”

Joaquín Rodríguez Valencia plantea que : “La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Según Thierauf: “la Auditoría de Gestión tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

De acuerdo al Manual de Procedimientos de Empresas y Sociedades del Estado: “Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad, 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 en cada caso”.

El Institute of International Auditors expresó en su Statement of Responsibilities de 1947, que: “la Auditoría de Gestión tiene que ver con la evolución de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización y control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización”.

Según las diferentes resoluciones y documentos emitidos por el Ministerio de Auditoría y Control y el Ministerio de Finanzas y Precios como el Decreto ley 159 / 1995 y la Resolución 026 del año 2006 del Ministerio de Auditoría y Control la Auditoría de Gestión u Operacional se define como: “El examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas”.

La Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta los criterios anteriores es un examen objetivo y profesional de evidencias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, entidad, programa o actividad gubernamental, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos de que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificándose dichos registros. Sin embargo el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años, ahora responde a una demanda mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros. A fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Hoy día, inversionistas, entidades del gobierno público en general, buscan información con el fin de juzgar “la calidad de la administración”.

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Mediante la Auditoría de Gestión se puede conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

En la mayoría de las empresas se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia disminuir los costos.

La Auditoría de Gestión comprende todas las actividades de una entidad que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evolución del desempeño y cumplimiento además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los 90 como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta este momento poco

explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido de entonces acá talleres y otras vías de divulgación e impulsar esta labor.

2.4. PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION

Los procedimientos de Auditoría son operaciones específicas que se aplican en una Auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias de manera que los procedimientos podemos definirlos como la descripción de los actos que el auditor realizará en el cumplimiento del Programa de la Auditoría que está ejecutando.

Las técnicas de Auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión; en cambio las prácticas de Auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

- Técnicas de Verificación ocular
- Técnicas de verificación oral
- Técnicas de verificación escrita
- Técnicas de verificación documental
- Técnicas de verificación física.

Comparación Indagación Análisis Comprobación Inspección

Observación Entrevista Confirmación Computación

Encuesta Tabulación Rastreo

Conciliación Revisión selectiva

Técnicas de verificación ocular

Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

Observación, es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

Técnicas de verificación oral

Indagación, es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad.

Las Entrevistas, pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados.

Técnicas de verificación escrita y documental.

Analizar, es la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Comprobación, técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

Revisión selectiva, consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

Técnicas de verificación física

Inspección, es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

La utilización de los procedimientos de muestreo es una de las razones básicas de por que el informe del auditor se ve como expresión de una opinión y no como certificación absoluta del tema que se analiza.

En la determinación del tamaño y extensión de la muestra y demás pruebas a realizar en el transcurso del trabajo, influye notablemente la apreciación que capte el auditor sobre la confiabilidad del control interno que tiene establecido la entidad.

2.5. INDICADORES PARA LA AUDITORIA DE GESTION

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Parámetros e indicadores de gestión

Indicadores de control de gestión.- Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

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

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

Para medir una actividad lo importante es saber.

Indicadores cuantitativos y cualitativos

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

- a) **INDICADORES CUANTITATIVOS.-** Que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

- b) **INDICADORES CUALITATIVOS.-** Que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Indicadores de gestión universalmente utilizados

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

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes: Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.

Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

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

Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

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

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

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.

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

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

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

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

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.

- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Uso de indicadores en Auditoria de gestión

El uso de INDICADORES en la Auditoria, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

2.6. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTION

Ya sea en forma individual, en equipo o en los círculos de calidad se deberá hacer uso de las herramientas de gestión aplicada en materia de calidad y productividad.

Nos referimos tanto a las siete herramientas clásicas, como a las nuevas herramientas y otras que pueda idear el personal de auditoría en el ejercicio de sus tareas.

Así tenemos la “Matriz de Ishikawa”, la cual puede ser utilizada para analizar falencias, detectar causas de errores o ilícitos, búsqueda de soluciones o mejoras del control interno.

El “Diagrama de Pareto” permite entre otras funciones importantes la priorización de controles en función de la preponderancia que los diferentes factores tienen, como así también la utilización de la misma para descubrir la causa de problemas, o dar solución a las

mismas.

“Los Seis Porqué?” permite mediante preguntas sucesivas llegar a la causa fundamental de los problemas evitando quedar en los rasgos más superficiales.

El “Control Estadístico de Procesos” (CEP) posibilita determinar la capacidad del proceso para engendrar productos y servicios externos e internos que satisfagan los niveles requeridos. Así las diferencias contables, o de inventario o la falta de cumplimentación correcta en las carpetas crediticias en el caso de las instituciones bancarias se deben a diferentes causas, el CEP permite conocer si la cantidad de falencias esta dentro de lo que es natural al sistema o si sus causas son especiales, adoptando según el caso las respectivas medidas de análisis y corrección.

El “fluxograma” es un elemento fundamental no sólo para evaluar el sistema de control interno, sino además para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos.

El “Diagrama de Dispersión” permite poner a prueba la interrelación entre diferentes factores, como podría ser cantidad de comprobantes recepcionados por caja con las diferencias de caja.

El “histograma” permite analizar la distribución de los errores o falencias detectadas.

La “estratificación” permite mejorar los niveles de cumplimentación y detectar razones de irregularidades. Si al controlar atrasos crediticios en un Banco se tienen mayores niveles en una línea crediticia ello puede deberse al sector al cual está destinado o a falencias en la concesión de los mismos, y si los niveles están concentrados en determinadas sucursales bancarias ello puede deberse a falta de capacitación del personal crediticio o problemas propios de determinadas zonas económicas.

“Análisis Preventivos”. Consistentes en utilizar la lluvia de ideas por parte de los auditores internos a los efectos de detectar para cada proceso, servicio, producto o actividad donde o qué problemas pueden surgir, analizando como evitar de que se produzcan y fijando sistemas para su detección.

En cuanto a conocimientos como es obvio de lo expresado con anterioridad, es menester que los auditores posean conocimientos a materia de herramientas de gestión, estadística, control estadístico de procesos (SPC), resolución de problemas, benchmarking, trabajo en equipo, círculos de calidad, tormenta de ideas, pensamiento sistémico, relevamiento y evaluación del control interno, planificación, administración, finanzas, a parte de las normativas legales, contables y conocimientos en sistemas de información.

El benchmarking como metodología que tiene por objetivo detectar las mejores prácticas y procedimientos a los efectos de su análisis y posterior implementación es muy interesante a los efectos de adaptar métodos o procedimientos aplicados por otras auditorías. La realización del benchmarking se ve facilitada por la existencia de las Asociaciones de Auditores Internos a nivel general como por sectores.

En cuanto a aptitudes el auditor interno deberá tener:

- a) Interés y aptitud por la investigación
- b) Capacidad de análisis estadístico
- c) Conocimientos específicos (técnicos) en materia de auditoría interna, control interno y en lo concerniente al sector.
- d) Comportamiento organizacional y programación neuro-lingüística
- e) Capacidad de análisis
- f) Aptitud para trabajar en equipo
- g) Actitud proactiva

h) Alto nivel ético

Deberá ante todo definirse claramente los valores, y la misión de la Auditoría Interna. Es necesario que quede completamente en claro quiénes son sus clientes y que requieren.

Para lo cual resulta sumamente interesante implementar un sistema para verificar la calidad de los trabajos e informes de auditoría, como así también medir los niveles de satisfacción de los usuarios de la información suministrada. Resulta utilizar recursos para luego de un tiempo tomar conocimiento de que los informes no eran de importancia o significación para los receptores de éstos.

Volviendo al elemento central de la planificación, es fundamental ella por cuanto suministra la visión a compartir por los miembros de la auditoría, lo cual será el eje central que movilizará las capacidades y recursos para un más efectivo y eficiente logro de los objetivos. El sector de auditoría no puede escapar a las consignas del momento que son lograr cada día mejores niveles tanto en calidad, como en costos, productividad y plazos.

Por ello el realizar las auditorías con el mejor uso de los recursos (sobre todo teniendo en cuenta que las actividades de auditoría interna no poseen valor agregado para el cliente externo), el mayor nivel de calidad y en plazos perentorios resulta fundamental. Para ello deben concentrarse la utilización de los recursos de la forma más eficiente posible, mejorando de manera continua los niveles de performance. Los controles deben centrarse en cuestiones o elementos significativos y con un creciente impacto en la organización.

En la última línea del Cuadro de Resultados está la verdad, en el se refleja que tan bien a operado la empresa. Muchas empresas con un más que óptimo resultado en materia productiva y comercial ven reducir sus utilidades y hasta en algunos casos se llegan a los números en rojo producto de negligencias, fraudes, robos y hurtos. Entre las negligencias

podemos mencionar la falta de seguros ya sea por incendios o accidentes entre otros, también la falta de controles adecuados al momento de calificar a un cliente para el otorgamiento de crédito. No menos costosos son las pérdidas por errores de cálculo o falta de cumplimientos formales en materia impositiva. Estos son sólo unos ejemplos de los hechos que más comúnmente se dan en las organizaciones. De igual forma es menester evitar los fraudes, robos y hurtos, como así también acciones destructivas que puedan afectar el patrimonio de la empresa. Sólo un buen control interno, el cual debe ser relevado y evaluado convenientemente por los auditores de la compañía puede evitar la disminución de las utilidades o su conversión en pérdidas.

En una Institución Bancaria el no haber actualizado el monto de impuesto de sellos por chequeras llevó a una percepción menor en concepto de dicho impuesto, y por lo tanto a abonar menos al Ente Recaudador, teniéndose que hacer cargo luego la Institución Financiera de la diferencia más los intereses y multas respectivas.

No menor efecto tienen en los resultados de la empresa, tanto en su cálculo, como en la calidad de la información manejada para la adopción de decisiones, un control interno que asegure información correcta, precisa y a tiempo.

Como ejemplo podría mencionarse el caso de una Institución Bancaria que por calcular erróneamente sus Niveles de Efectivo Mínimo Diarios, tomaba fondos interbancarios para cubrirlos con el alto costo que ello implicaba, cuando en realidad sus situación real le permitía el otorgamiento de fondos a otras instituciones bancarias con la consiguiente obtención de jugosos beneficios.

Otro ejemplo de graves resultados es la información incorrecta en materia de Deudores por Ventas. Reclamar a alguien que ha pagado puede hacer perder el cliente, y no hacerlo a

alguien que no está al día con sus pagos implica también pérdida de liquidez y de resultados.

Tener información confiable en materia de inventarios es muy importante, máximo aún en una época de altos costos financieros y ante la necesidad de aplicar metodologías como el Just in Time.

Podemos apreciar con esta pequeña cantidad de ejemplos las graves consecuencias que una falta de control interno eficaz puede traer aparejada para la empresa en materia de resultados.

La dirección puede llevar los mensajes que no son comprometidos por los valores, y los empleados deben recibirlos y entenderlos. La dirección debe demostrar continuamente, por medio de palabras y acciones, un compromiso con elevado nivel ético.

- La existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas considerando prácticas de negocios, conflictos de interés, o supuestos estándares de comportamiento ético y moral. Por ejemplo considerando si:
- Los códigos son entendibles, dirigidos a conflictos de interés, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos y entradas comerciales.
- Los códigos son periódicamente reconocidos por todos los empleados.

Los empleados comprenden que el comportamiento es aceptado o no, y saben qué hacer cuando se enfrentan a cada uno de ellos.

OBJETIVO	O, F, C	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Establecer procedimientos que garanticen que la información interna llegue de manera oportuna y segura a sus destinatarios	O	Fuga de información	Diseñar sistemas informáticos personalizados
	O	Entrega de información a destinatario equivocado o incorrecto	Archivo actualizado y completo de usuarios del sistema de información interno
	O	Distorsión de información	Verificación preliminar al envío de información, misma que deberá ser completa y de fácil comprensión y dirigida al destinatario correspondiente
	O, C	Archivo inadecuado, desactualizado e inseguro de documentos	Responsabilizar a un servidor/a para el manejo del archivo Destinar espacios físicos adecuados y seguros
OBJETIVO	O, F, C	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Diseñar y actualizar los sistemas de información masivos (página web) que permitan difundir y transparentar la gestión administrativas, operativa y financiera de la Entidad	O,C	Falta de capacitación del personal que administra la página web	Crear un sistema de capacitación continuo
	O,C	Desactualización de la página web	Adecuada alimentación de información al administrador de la página web
	O	Página web de difícil acceso y comprensión	Diseños amigables, dinámicos en los que existan instructivos de manejo de la información de la página web

CAPITULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA AUDITORIA DE GESTION

3.1. PLANIFICACION

La Universidad Técnica Particular de Loja en su plan de tesis del período enero – agosto de 2011, ha designado el Tema de Auditoría de Gestión. Por tal razón como estudiante he planificado realizar la práctica de Auditoría de Gestión en la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo, según previsto en el cronograma de estudios.

El mismo consiste en el examen y evaluación a la DIPEIB-N, para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades.

3.2. DIAGNOSTICO

Una vez revisado analizado la función de la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo, dentro del cual el documento Se ha procedido separar por áreas, las mismas son: Administrativa, Talento Humano, Planeamiento y Proyectos, Educación Popular Permanente.

3.3. PLAN ESPECIFICO

- En el Área Administrativa - Financiera, se realizará la Auditoría de Gestión con los indicadores que se encuentran dentro del Plan Operativo Anual.

- En Planeamiento y Proyectos, la misma que se encuentra enmarcado lo que se encuentra planificado las actividades a cumplir para el año 2010, todo lo que tiene que ver la parte de la gestión de funcionamiento de los centros educativos.
- Talento Humano, es el área donde se puede verificar el desempeño de los encargados para cada una de las actividades por el desarrollo de la Educación Intercultural Bilingüe en la Provincia de Napo.
- Supervisión Educativa, quienes se encargan de dar seguimiento y control en la aplicación de múltiples disposiciones del Ministerio de Educación y MEIBA.
- El área de Educación Popular Permanente, que dentro de sus atribuciones y según la ley lo faculta es erradicar el analfabetismo en las comunidades que la Dirección se encuentra legislando.

3.4. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Las Evaluaciones de Control interno se han dado de la siguiente manera:

MANUAL DE REFERENCIA**ENTIDAD: DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGÜE DE NAPO**

OBJETIVO	O.F.C.	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Capacitar a 400 docentes de los centros educativos en el año 2010, en la aplicación del MEIBA.	O y C	Falta de elaboración del proyecto de capacitación oportuna de la supervisión educativa.	PAC: Previamente elaborado y conste la capacitación.
		Falta de coordinación de actividades por parte de la supervisión educativa con el cronograma de los centros	Revisar planificaciones de las instituciones educativas y de la supervisión.
		Falta de instructor con conocimientos de aplicación de las guías didácticas.	Disponer del personal capacitado en el manejo y elaboración de guías didácticas.
Contratar a 200 docentes para los centros educativos de acuerdo a la necesidad según cuadros estadísticos.	O	Falta de personal con experiencia en la docencia.	Solicitar y verificar su hoja de vida.
			Verificar la necesidad de los centros educativos
		Incumplimiento con las disposiciones ministeriales.	Revisar la carga horaria de acuerdo a los niveles del centro educativo.
			Revisar los contratos y sus cláusulas

Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo

Componente: Recursos Humanos

Proceso: Selección de Personal

Evaluación de control interno ECI 2/7

<i>Controles clave</i>	<i>Ponderación (muestra)</i>	<i>Calificación</i>	<i>% de confianza</i>
Requerimiento técnico por parte del departamento de Recursos Humanos y centros educativos	20	20	100
Confirmación de disponibilidad presupuestaria	20	8	40
Difusión y publicación por medios de comunicación	20	14	70
Selección de Banco de elegibles	20	18	90
Aplicación de pruebas de verificación de competencias	20	6	30
Entrevistas previas por parte del Director Provincial y Líder de Recursos Humanos	20	4	20
TOTAL	ECI ¼ 120	70 ECI 3/4	

Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo.

Componente: Recursos Humanos

Proceso: Selección de Personal

Evaluación de control interno ECI 3/7

$$NC=(CT/PT)*100$$

$$NC= 58,33$$

NC= MEDIO

NR= MEDIO

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15% - 50%	52% - 75%	76% - 95%
BAJA	MEDIA	ALTA
CONFIANZA		

Conclusión: En el proceso de selección de personal, la confianza y riesgo es

Selección de banco de elegibles	90	a
Difusión y publicación de convocatorias	70	m
Confirmación de disponibilidad presupuestaria	40	b
Aplicación de pruebas de verificación de competencias	30	b
Entrevistas previas por parte del Director Provincial y Líder de Recursos Humanos	20	b

Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo.

Componente: Recursos Humanos

Proceso: Selección de Personal

Evaluación de control interno

ECI 4/7

Componente y Proceso	Riesgos y su fundamento	Controles clave	PROGRAMA DE TRABAJO	
			Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
RECURSOS HUMANOS	PP DO 3/5 Riesgo Inherente	Cumplidos	Verificar la existencia del requerimiento técnico de las Unidades Administrativas y centros educativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Confirme la existencia de disponibilidad presupuestaria. • En caso de que no existan la certificación previa identificar la partida o fondos utilizados y las razones para no incluirlo en la planificación y presupuesto.
Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento significativo de personal en el último ejercicio fiscal. 	Requerimiento Técnico		Solicite al Dpto. De RH, los reglamentos de selección de personal y las razones por las que no se realizó la difusión y publicación y la estructuración del banco de elegibles.
	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos de remuneraciones representan un alto porcentaje del presupuesto. 	Incumplidos		Identifique los problemas generados por la falta de selección de los potenciales integrantes.
	<ul style="list-style-type: none"> • Observaciones de auditorías anteriores. 		• Confirmación presupuestaria	Solicite al Dpto. de RH, las pruebas de competencias aplicadas y la confirmación de las causas por las que no se aplicaron.
	ECI ¼ Riesgo de Control		• Difusión y publicación	En caso de inexistencias de pruebas de competencias, presente sugerencias.
	Alto:		• Banco de elegibles	• Solicite a la Dirección y Unidades Administrativas las razones por las que no participaron en entrevistas al personal nuevo.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cumplen satisfactoriamente cinco controles claves. 		• Pruebas competencias	• Prepare los comentarios y comunique resultados parciales.
			• Entrevista previa	• Prepare comentarios, conclusiones y recomendaciones

Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo

Componente: Coordinación de implementación de la normativa de educación Básica y Bachillerato (Supervisión Educativa)

Proceso: Capacitación a docentes

Evaluación de control interno ECI 5/7

Controles clave	Ponderación (muestra)	Calificación	% de confianza
Requerimiento técnico por parte del departamento de Coordinación de implementación de la normativa de Educación básica y bachillerato	5	3	60
Confirmación de disponibilidad presupuestaria	5	2	40
Convocatorias para los centros educativos	5	1	20
Factura	5	5	100
Modelos de guías	5	2	40
Asistencia de los participantes	5	4	80
TOTAL	ECI ¼ 30	17 ECI 3/4	

Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo.

Componente: Coordinación de implementación de la normativa de educación Básica y Bachillerato (Supervisión Educativa)

Proceso: Capacitación a docentes

Evaluación de control interno ECI 6/7

$$NC=(CT/PT)*100$$

$$NC= 56,67$$

NC= MEDIO

NR= MEDIO

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15% - 50%	52% - 75%	76% - 95%
BAJA	MEDIA	ALTA
CONFIANZA		

Conclusión: En el proceso de capacitación a docentes, la confianza y riesgo es MEDIO, debido a que no se cumplieron satisfactoriamente los siguientes controles:

Requerimiento técnico por parte del departamento de coord. de la normativa Básica y Bachillerato.

60 m

Confirmación de disponibilidad presupuestaria

40 b

Modelos de guías

40 b

Convocatorias a los centros educativos

20 b

Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo.
 Componente: Coordinación de Seguimiento y Evaluación
 Proceso: Capacitación de Docentes
 Evaluación de control interno ECI 7/7

Componente y Proceso	Riesgos y su fundamento	Controles clave	PROGRAMA DE TRABAJO	
			Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas
Coordinación de implementación de la normativa de educación Básica y Bachillerato	PP DO 3/5 Riesgo Inherente	Cumplidos	Verificar las facturas si están emitidos legalmente y la lista de los participantes existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Confirme la existencia del requerimiento.
Capacitación a docentes	Alto	Facturas		<ul style="list-style-type: none"> • Confirme la existencia de disponibilidad presupuestaria.
		Lista de asistencia de los participantes		<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que no existan la certificación previa identificar la partida o fondos utilizados y las razones para no incluirlo en la planificación y presupuesto.
	• Convocatoria amplia a todas las instituciones educativas	Incumplidos		<ul style="list-style-type: none"> • Solicite a los supervisores las agendas previstas para el curso.
		Requerimiento técnico por parte del departamento Coordinación de implementación de la normativa de Educación básica y bachillerato		<ul style="list-style-type: none"> • Prepare los comentarios y comunique resultados parciales
	ECI ¼ Riesgo de Control	Confirmación de disponibilidad presupuestaria		<ul style="list-style-type: none"> • Prepare comentarios, conclusiones y recomendaciones
	Medio:	Modelos de guías		
	No se cumplen satisfactoriamente cuatro controles claves.	Convocatorias para los centros educativos		

3.5. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

El diseño de indicadores se encuentra dentro de la ficha técnica, la misma se encuentra aplicada de eficiencia y eficacia diferente en cada componente:

FICHA TECNICA

Nombre del Indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Estándar	Fuente	Interpretación
Porcentaje docentes capacitados durante el año 2010	$\frac{\text{Docentes capacitados}}{\text{Docentes programados}} \times 100$ $\frac{150}{400} * 100$ $= 37.50\%$	%	100%	Supervisión Educativa	$\frac{\text{Índice - Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$ $\frac{37.50\%}{100\%} * 100$ $= 37.50\%$ Brecha desfavorable = 62.50%
Cantidad de dólares invertidos en capacitación a docentes	18000	\$	34980	Dirección Financiera Presupuesto	$\frac{18000}{34980} * 100$ $= 51.46\%$ Brecha Desfavorable = 48.54%

3.6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo, no se han cumplido a cabalidad con las capacitaciones programadas para el año 2010, debido a que no existió coordinación con la planificación de los centros educativos, con una brecha desfavorable de un 62.50%.

Además en la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo, la cantidad de dólares invertidos en las capacitaciones realizadas ha superado el 50 % de gastos en términos monetarios, lo cual indica que las estimaciones presupuestarias no fueron reales comparando con el presupuesto ejecutado, cabe decir que las capacitaciones a docentes no han sido cumplidas a cabalidad por cuánto los cuatro controles claves no se han cumplido.

3.7. INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGÜE DE NAPO

**INFORME DE
AUDITORIA DE GESTION**

PERIODO: DESDE 2010-01-01 AL 2010-12-31

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
CARTA DE PRESENTACION	46
SIGLAS Y ABREVIATURAS	47
CAPITULO I ENFOQUE DE LA AUDITORIA	
MOTIVO	48
OBJETIVO	48
ALCANCE	49
ENFOQUE	49
COMPONENTES AUDITADOS	49
INDICADORES UTILIZADOS	49
CAPITULO II	
INFORMACION DE LA ENTIDAD	49
CAPITULO III	
RESULTADOS GENERALES	53
CAPITULO IV	
RESULTADOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE	54
CAPITULO V	
ANEXOS	56
CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES	57

Señor

DIRECTOR PROVINCIAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGÜE DE NAPO.

Presente.-

He realizado la auditoría de gestión a los componentes de Recursos Humanos, y Supervisión Educativa de la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo, desde 01-01-2010 al 31-12-2010, como trabajo de tesis de grado de la Universidad Técnica Particular de Loja.

En el cual se ha verificado de acuerdo a las normas generales de Auditorías de Gestión y a su vez la aplicación financiera, la misma que comprende a base de la pruebas de las evidencias de las actividades cumplidas de acuerdo al POA, misión y visión de la institución.

En mi opinión, las actividades evaluadas carecen de un control interno de la institución.

Atentamente,

Rocío Gloria Cerda

ESTUDIANTE UTPL

SIGLAS Y ABREVIATURAS

DIPEIB-N Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo

CECIBs Centros Educativos Comunitarios Intercultural Bilingüe

MOSEIB Modelo del Sistema de Educación Intercultural Bilingüe

MEIBA Modelo de Educación Intercultural Bilingüe Amazónico

CAPITULO I

MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión practicada a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo, se llevó a efecto en cumplimiento al Plan de Proyecto de Tesis de la Universidad Técnica Particular de Loja, para el año 2011 aprobado el Decano de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría de enero de 2011.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

Revisa y evalúa la utilización de los recursos en función del objetivo y profesional de videncias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, entidad, programa o actividad gubernamental, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos de que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

- Evaluar el sistema de control Interno Administrativo-Financiero que mantiene la entidad, a efectos de determinar las áreas que necesitan ser corregidas y emitir las recomendaciones orientadas a mejorar el sistema existente.
- Determinar la correcta aplicación y el cumplimiento de la Leyes, Reglamentos y más disposiciones que norman las actividades de la Dirección Provincial.

- Dictaminar las gestiones realizadas al 31 de diciembre de 2010.

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión aplicada a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo, comprende en la evaluación de la eficacia, eficiencia y calidad en el plan operacional de la institución para verificar los cumplimientos realizados optimizando recursos para la satisfacción de los maestros y estudiantes de los diferentes centros educativos.

COMPONENTES AUDITADOS

Se ha procedido a auditar a los componentes de Recursos Humanos y Supervisión Educativa.

INDICADORES UTILIZADOS

Los indicadores utilizados son de eficacia y eficiencia de los componentes auditados la misma que se ve claramente en la ficha técnica.

CAPITULO II

INFORMACION DE LA ENTIDAD

MISION

Aplicación de las políticas, normas de control en la formación de los niños, niñas y adolescentes y adultos con práctica de valores de la cultura, elevando la calidad de vida, capacitando a los docentes, padres de familia , cultivando los valores de equidad,

solidaridad, el comunitarismo, la interculturalidad, el respeto a la naturaleza, práctica de la moral ética, sustentados en la cosmovisión de la nacionalidad y basados en los ejes de persona, familia y comunidad, mediante el desarrollo de programas y proyectos ejecutados con la cooperación de organismos públicos , privados, nacionales e internacionales.

VISION

Ser una Dirección Provincial Intercultural Bilingüe orientada a contribuir a la recuperación y construcción de la cosmovisión, la espiritualidad, el respeto a la naturaleza, el arte, la cultura, escultura, arquitectura, los saberes ancestrales, el rescate del valor de la persona como un ser sabio, digno, vinculado y poseedor de los poderes sobrenaturales, sin apartarse de la apropiación de los valores y ciencia de las otras culturas.

Gestionar proyectos de cooperación técnica y financiera para el fortalecimiento de la MEIBA en los CECIBs de Napo y que cuenten con una infraestructura de calidad con pertinencia cultural y pedagógica, equipada e implementada con todos los servicios básicos, materiales educativos necesarios que faciliten el desarrollo integral de los educandos con la aplicación del Modelo de la Educación Intercultural Bilingüe Amazónica “MEIBA”

BASE LEGAL

La base legal se sustenta en que la realidad multicultural y plurilingüista del Ecuador a través de las organizaciones indígenas se logra un resultado trascendental para las poblaciones indígenas en el País, de esta manera la Constitución de la Republica en su Art. 69; de los Derechos Colectivos Art. 84, numerales 1, 11; Ley 150 de 15 de abril de 1988, publicado en R.O. No. 918, el 20 del mismo mes y año, Decreto Ejecutivo 203, de 9 de noviembre de 1988, Publicado en el R. O. No. 66 del 15 de noviembre del mismo mes y año, crea la DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGÜE DE NAPO.

El 12 de abril de 1989 se crea la Dirección provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Napo.

El 20 de abril de 1992, mediante R.O. No. 918 se publica la expedición de la Ley Reformatoria a la Ley de Educación, en su art. 2 descentraliza las funciones de la Dirección Nacional de Educación Intercultural Bilingüe, creando su propia estructura orgánico funcional.

Acuerdo Ministerial 112 del 31 de agosto de 1993, el Estado Ecuatoriano asume como política de Estado “garantizar la continuidad de la Educación Intercultural Bilingüe para todas las culturas indígenas independientemente del número de miembros que las integran, y para todos los niveles y modalidades del sistema educativo” a través de la oficialización del Modelo de Educación Intercultural Bilingüe y el currículo correspondiente de educación básica (MOSEIB).

La Constitución de la República del 2008, Art. 57, numeral 14 y el Art. 347, numeral 9, nos garantiza como un sistema de educación intercultural bilingüe, esto nos fortalece más porque trabajamos con responsabilidad y honestidad.

ESTRUCTURA ORGANICA

Comprende los siguientes niveles:

NIVEL EJECUTIVO

PROCESO GOBERNANTE

NIVEL ASESOR

ADMINISTRATIVO FINANCIERO

GESTION ADMINISTRATIVA

GESTION FINANCIERA

NIVEL OPERATIVO	COORDINACION DE IMPLEMENTACION DE LA NORMATIVA BASICA COORDINACION DE IMPLEMENTACION DE LA NORMATIVA BACHILLERATO EDUCACION POPULAR SUBPROCESO DE PLANEAMIENTO
NIVEL AUXILIAR	PROCESO HABILITANTE DE APOYO GESTION

OBJETIVOS DE LA ENTIDAD

- Empezar gestiones técnica – administrativa estratégicas para el fortalecimiento del sistema de educación intercultural Bilingüe, en los CECIBs de Napo.
- Generar acciones a corto y mediano plazo que permitan mejorar los procesos técnico – pedagógicos, administrativos, académicos y culturales del SEIB en los CECIBs de Napo.
- Institucionalizar un sistema operativo de actividades establecidas desde la DIPEIB-N, mediante planificación de las gestiones establecidas en los programas del plan de desarrollo decenal, correspondiente al año 2010.

FINANCIAMIENTO

Para su funcionamiento, contó con financiamiento corriente, con los siguientes ingresos efectivos:

AÑO	VALOR EN USD.
2010	\$ 2.800.853,68

PRINCIPALES FUNCIONARIOS

NOMBRE	FUNCION	PERIODO DE ACTUACION
Blas Chimbo Chongo	Director	2008 - continua
César Tapuy	Coordinador Ad- Finan.	2008 - continúa
Jhudy Shiguango	Líder Financiera	2008 - continúa
Víctor Cayapa	Jefe de Planeamiento	2008 - continúa
Flora Tapuy	Líder de Recursos Humanos	2008 - continúa
Gabriel Alvarado	Líder de Sup. Educ. Básica	2009 - continua
Rubén Calapucha	Líder de Sup. Educ. Bach.	2009 - continúa
Venancio Shiguango	Educación Pop. Pernte.	2009 - continúa

CAPITULO III

RESULTADOS GENERALES

COMENTARIOS

Una vez aplicado la Auditoría de Gestión a la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe en sus componentes de Recursos Humanos y Formación de Recursos Humanos, se ha encontrado varias irregularidades en cuanto a la aplicación de nuevas disposiciones del Ministerio de Educación.

CONCLUSIONES

No se han cumplido a cabalidad todas las actividades planificadas para el año, por cuánto las asignaciones presupuestarias han sido muy inferiores a lo establecido para la ejecución de cada uno de los objetivos planificados.

RECOMENDACIONES

Aplicar el presupuesto real con las actividades planificadas y prioritarias para que la educación Bilingüe y su modelo sean aplicados en un 100% en todas y cada una de los centros educativos.

CAPITULO IV

RESULTADOS ESPECIFICOS

- Al concluir con el examen se ha encontrado que en el componente de Recursos Humanos no se han aplicado todas y cada una de las especificaciones técnicas para ocupar el cargo de docentes en los diferentes centros educativos.
- En el componente de Formación de Recursos Humanos, las capacitaciones no se han realizado en 4 redes educativas.

COMENTARIOS

- No se han cumplido las especificaciones técnicas en la selección de personal lo cual da un nivel de confianza baja y un riesgo alto.
- No se ha planificado en coordinación con los centros educativos y muchas veces se han postergado las capacitaciones.

CONCLUSIONES

- La falta de verificación de la hoja de vida en cada uno de los aspirantes a ser contratados como docentes no tienen buenos resultados en el cumplimiento de los objetivos.
- Capacitaciones en ocasiones postergadas no se han realizado para cumplir con la planificación del año 2010, por cumplir con las nuevas disposiciones ministeriales.

RECOMENDACIONES

- A la Líder de Recursos Humanos se recomienda tener muy en cuenta los requisitos y las especificaciones técnicas para cada uno de los docentes a contratar su hoja de vida.
- A los Líderes de Coordinación de Implementación de la Normativa de Educación Básica y de Bachillerato, coordinar con los centros educativos y la planificación de cada una de las instituciones educativas para no interrumpir las actividades normales con los estudiantes.

CAPITULO V

ANEXOS Y CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES

- ANEXO 1 PLAN OPERATIVO ANUAL

CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES

A la culminación del presente trabajo práctico y de investigación, se puede concluir en lo siguiente:

1. La Dirección provincial de educación intercultural bilingüe de Napo, en la práctica es una institución compleja, siendo una institución debe ser administrada con criterios de eficiencia y eficacia ya que los recursos con que cuenta son limitados y sus usuarios, exigen resultados positivos.

Como institución compleja demanda una alta capacidad gerencial, es decir se requiere cambios, pero este cambio tiene que ser administrado para alcanzar altos niveles de rendimiento, en el presente caso de estudio de Auditoría de Gestión a un nuevo gerenciamiento de la institución, que oriente y faculte a sus colaboradores a tomar decisiones estratégicas y a mejorar continuamente los procesos de la institución.

2. La entidad al ser una institución prestadora de servicios, implica que el funcionario cuando atiende al usuario, no le está haciendo ningún favor. Está cumpliendo con su trabajo por el que recibe una paga y por el cual debería derivar su satisfacción.

El principio del servicio debe orientar todos los actos de la gerencia pública es decir de la autoridad nominadora, de tal manera que se constituya en ejemplo para todos los funcionarios de la administración, no es frecuente que ocurra así, razón por la cual la capacitación en este campo debe extenderse a todos los funcionarios. Conviene no solo adiestrarlo en lo técnico, si no habilitarlo para servir a su gente con cortesía, paciencia y honestidad.

3. El medio ambiente dentro del cual actúa la administración de la entidad, no es un conjunto de factores en contra de lo mismo sino un potencial de oportunidades aprovechable para el mejoramiento de la gestión

Los denominados problemas son, en verdad posibilidades de sacar ventajas y hacer las cosas cada vez mejores. Ver y asumir la realidad de esta manera, sin embargo, supone un cambio de mentalidad del Director Provincial de Educación Intercultural Bilingüe y de sus funcionarios, lo cual solo se lograra paulatinamente con hechos demostrativos.

RECOMENDACIONES

1. Frente a una situación real de que los recursos económicos son escasos, la alternativa es generar capacidad de negociación para procurar recursos financieros de tal manera que la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe de Napo, lidere, estimule, impulse y facilite la movilización de recursos de diverso origen, es decir crear capacidad de atraer recursos adicionales externos a la DIPEIB NAPO. Esta movilización tiene la capacidad de atraer recursos adicionales externos a la institución. La lógica de los fondos internacionales, nacionales, regionales o locales de proyectos se colocan en donde hay mejores proyectos, es decir capacidad técnica de diseño y ejecución y mayores recursos de origen diverso aportados por agentes distintos.
2. El recurso humano es uno de los elementos más importantes de la administración de la educación intercultural bilingüe, en virtud de que se debe cumplir con la misión de prestar servicios, pero el recurso más valioso y determinante para cumplir con tal misión es, a su vez, el recurso humano. Por lo tanto la administración del recurso

humano debe estar en manos de un funcionario capacitado y de gran creatividad. El Director de Educación Intercultural Bilingüe y sus funcionarios deben ser capaces de motivar y estimular a los grupos humanos (docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad en general) que dirigen para que alcancen cada vez mayores niveles de rendimiento así como satisfacción en el trabajo que realizan.

3. El director como buen gerente debe poner todas las condiciones adversas a su favor para lograr metas y objetivos que se ha trazado para su entidad. El día que no haya problemas para resolver o dificultades para vencer habrá desaparecido no solo la razón de la gerencia sino la esencia de la felicidad humana, cual es la de enfrentar nuevos retos cada día.

La planificación estratégica en la actualidad e constituye en la herramienta más adecuada para enfrentar los cambios genera un mundo globalizado. La aplicación de la planificación estratégica permitirá tener la visión de lo que es la organización en el momento actual y de su entorno, así como lo que quiere ser a futuro y las estrategias que empleara para llegar allá.

Por consiguiente concluimos que, la planificación es la base para el funcionamiento de una institución.

La aplicación pretende encadenar el proceso de planificación desde la visión estratégica, pasando por la planificación operativa (POA Plan Operativo Anual) para llegar a determinar un buen funcionamiento, el mismo que está sujeto a su evaluación por el logro o no de los resultados.

4. Reitero de manera estricta no descuidar las actividades de supervisión, seguimiento, control y evaluación continua a los procesos, esto permitirá en cierta manera cumplir con los objetivos y metas propuestas y detectar a tiempo las desviaciones e implantar los correctivos con la debida oportunidad.

BIBLOGRAFIA

- MALDONADO E. MILTON K- Auditoria de Gestión, 2001
- Enrique Benjamín Franklin, (2007). Auditoria Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio, México, Pearson Educación.
- Sis Michael Graig – Cooper – Philippe de Bacher, Auditoria de Gestión. Barcelona Ediciones Folio S.A.
- Coopers & Lybrand: Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO). Madrid Ediciones Díaz de Santos.
- Lopez F. G. (2000) Balanced Scorecard e ISO 9001
- Amamt, J.M. (1992): El Control de Gestión: Una perspective de Dirección. Gestión 2000. Barcelona
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). Reingeniería de la Empresa. Ed. Parramon. Barcelona.
- Herrero Miñarro, Jorge. (1994): “El Cuadro de Mando Integral, mas alla de la Dirección por objetivos”. Aseguranza, N. 21, septiembre
- Haygeoup (1996) “Las competencias: Clave para una gestión integrada d elos recursos humanos”. Ed. Deusto. Bilbao.

- UNE-EN ISO 9001 – Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. UNE-EN ISO 9004 – Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- Hernandez Gasset, M. (1998): “La gestión de los recursos humanos en las PYMES”. Revista de comercio, septiembre. Pag. 43.
- <http://www.monografias>. Como
- Fuente: Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de Auditoría. Cuba. 1998.
- Trischler, William E. (2003). Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Barcelona España, EDICIONES GESTION 2000 S.A.

ANEXOS

- ANEXO 1 PLAN OPERATIVO ANUAL
- ANEXO 2 PRESUPUESTO
- ANEXO 3 ESTADISTICA
- ANEXO 4 INFORME DE ACTIVIDADES