

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL CON  
ESPECIALIZACION EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA:**

**Diseño y aplicación de una auditoría de gestión, para el mejoramiento del área de talento humano de la Unidad Educativa Cardenal Spellman femenino**

**AUTORA:**

**Quevedo Villamarín Ana Jeaneth**

**DIRECTOR:**

**LIC. JORGE ZAPATA L. MGS.**

**Quito, junio 2010**

## ÍNDICE

CAPITULO I.....	6
1. AUDITORÍA DE GESTIÓN Y EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO.....	6
1.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA.....	6
1.1.1. DEFINICIÓN.....	7
1.1.2. TIPOS DE AUDITORÍA.....	10
1.1.2.1. AUDITORÍA FINANCIERA.....	11
1.1.2.2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	14
1.1.2.3. AUDITORÍA AMBIENTAL.....	19
1.1.2.4. AUDITORÍA INTERNA.....	22
1.1.2.5. AUDITORÍA OPERACIONAL.....	25
1.1.2.6. AUDITORÍA INTEGRAL.....	28
1.1.2.7. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	31
1.1.2.7.1. CONCEPTO.....	31
1.1.2.7.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	33
1.1.2.7.3. CARACTERÍSTICAS.....	35
1.1.2.7.4. ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	36
1.1.2.7.5. RIESGOS EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	39
1.1.2.7.6. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	41
1.1.2.7.7. HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....	47
1.2. CONTROL DE LA GESTIÓN.....	50
1.2.1. DEFINICIÓN.....	50
1.2.2. OBJETIVOS.....	51
1.2.3. INDICADORES DE LA GESTIÓN.....	53

1.2.4. TIPOS DE INDICADORES .....	56
1.2.4.1. INDICADORES DE EFICIENCIA.....	57
1.2.4.2. INDICADORES DE EFICACIA.....	58
1.2.4.3. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD .....	58
1.2.4.4. INDICADORES DE CALIDAD.....	59
1.2.4.5. INDICADORES DE ECONOMÍA .....	60
1.2.4.6. INDICADORES DE FINANCIEROS.....	61
1.3. SISTEMA CONTROL INTERNO .....	70
1.3.1. DEFINICIÓN.....	70
1.3.2. ELEMENTOS Y COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO .....	72
1.3.2.1 AMBIENTE DE CONTROL.....	73
1.3.2.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	80
1.3.2.3. ACTIVIDADES DE CONTROL .....	81
1.3.2.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	83
1.3.2.5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO .....	83
1.3.3. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	85
1.3.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	88
1.3.5. BENEFICIOS Y LIMITACIONES .....	89
1.3.6. INFORME COSO.....	92
1.4. PROCESOS ACTUALES DE TALENTO HUMANO .....	96
1.4.1. CONCEPTO.....	96
1.4.2. IMPORTANCIA.....	97
1.4.3. OBJETIVOS .....	98
1.4.4. MANEJO DE TALENTO HUMANO.....	99
1.4.4.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS .....	99

1.4.4.2. INSTITUCIONES PRIVADAS .....	102
1.5. HERRAMIENTAS DE TRABAJO .....	112
1.5.1. ANÁLISIS FODA.....	112
1.5.2. PAPELES DE TRABAJO .....	113
1.5.2.1. DEFINICIÓN.....	113
1.5.2.2. IMPORTANCIA.....	113
1.5.2.3. CLASIFICACIÓN .....	113
1.5.2.4. ÍNDICES Y MARCAS.....	117
1.5.3. FLUJOGRAMAS.....	121
CAPITULO II. ....	124
2. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO Y EL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	124
2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO. ....	124
2.1.1. ANTECEDENTES.....	124
2.1.2. MISIÓN .....	132
2.1.3. VISIÓN .....	132
2.1.4. OBJETIVOS .....	133
2.1.5. BASE LEGAL .....	134
2.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	137
2.1.7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	139
2.1.7.1. ANÁLISIS FODA .....	141
2.2. ASPECTOS GENERALES DEL AREA DE TALENTO HUMANO. ....	142
2.2.1. ANTECEDENTES.....	142
2.2.2. MISIÓN (compilado por la autora).....	143
2.2.3. PROPUESTA VISIÓN (compilado por la autora) .....	143

2.2.4. OBJETIVOS .....	143
2.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (compilado por la autora).....	144
2.2.6. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	145
2.2.6.1. ANÁLISIS FODA .....	147
CAPITULO III.....	148
3. DISEÑO Y ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA .....	148
3.1. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	148
3.1.1. FASE I. PLANIFICACIÓN, FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA.....	148
3.1.2.....	148
3.1.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	148
3.1.2.1. VISITA PREVIA.....	149
3.1.2.2. REVISIÓN DE PAPELES DE TRABAJO .....	158
3.1.2.3. DIAGNOSTICO FODA .....	158
3.1.2.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA .....	158
3.1.2.6. HALLAZGOS .....	164
3.1.3. FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .	166
3.1.3.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	166
3.1.3.2. MÉTODO COSO.....	167
3.1.3.2.1. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO .....	167
3.1.3.2.2. NARRATIVA DE CONTROL INTERNO.....	178
3.1.3.2.3. FLUJOGRAMAS.....	187
3.1.4. FASE III DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE LAS ÁREAS CRITICAS .....	201
3.1.4.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	201

3.1.4.2. REALIZACIÓN DE PRUEBAS Y OBTENCIÓN DE EVIDENCIA	204
3.1.4.2.1. PRUEBAS DE CONTROL.....	204
3.1.4.2.2. PRUEBAS SUSTANTIVAS.....	204
3.1.4.3. HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....	225
3.1.4. FASE IV COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA .....	235
3.1.4.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	235
3.1.4.2. PRESENTACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME.....	237
3.1.4.3. PRESENTACIÓN, LECTURA Y DISCUSIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME.....	248
3.1.4.4. ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL .....	250
CAPITULO IV.....	269
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	269
4.1. CONCLUSIONES.....	269
4.2. RECOMENDACIONES .....	271

## **CAPITULO I.**

### **1. AUDITORÍA DE GESTIÓN Y EL MANEJO DEL TALENTO HUMANO**

#### **1.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA**

En la auditoría a los estados financieros los auditores deben reunir evidencia suficiente y competente, con la finalidad de obtener la seguridad que los estados financieros se ajustan con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), basados en las normas internacionales de información financieras (NIIF).

Una auditoría comprende la verificación de los registros contables y el examen de otra evidencia que respalde esos estados financieros.

La credibilidad que los auditores agregan a la información realmente reduce el riesgo de quien toma las decisiones, concretamente los auditores reducen el riesgo de la información, es decir el riesgo de que la información financiera utilizada para tomar una decisión este sustancialmente errada.

Para emitir un informe de auditoría los auditores reunirán la evidencia necesaria obteniendo una comprensión de la compañía, inspeccionando documentos, observando activos, investigando dentro y fuera de la empresa y aplicando otros procedimientos de auditoría.

En la parte correspondiente a la auditoría de gestión esta viene a constituirse en un examen y evolución que realiza el auditor en un organismo público o privado, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía logrados por la

administración, relativos a su planificación, organización, dirección, control interno y el empleo apropiado de sus recursos, mediante la determinación de áreas críticas o aspectos concretos en los cuales se puede implantar mejoras, mediante la formulación de los comentarios, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

La auditoría de gestión en ciertos casos cubre y abarca la auditoría financiera, cuando el objeto de la misma lo incluye expresamente.

El informe de la auditoría de la gestión constituye el producto final del trabajo realizado y con frecuencia es lo único que conocen los funcionarios de la entidad auditoría, es por esto que su contenido debe enfocarse a mostrar, de manera objetiva en cada caso, las deficiencias o desviaciones detectadas en las operaciones o áreas examinadas, mediante el empleo de la metodología de la auditoría de gestión en todo el proceso de su desarrollo, así como la fiel información de las características o atributos de las evidencias contantes de su informe, en el cual para que se aplicable, debe orientarse a corregir las causas que lo motivaron las deficiencias proponiendo las acciones y medidas más adecuadas.

El alcance en la realización de una auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

### **1.1.1. DEFINICIÓN**

La auditoría es un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizando con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus comentarios, conclusiones y recomendaciones

para mejorar procedimientos, emitiendo el dictamen profesional a la administración y directores de la empresa sobre los estados financieros auditados son razonables de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

“La auditoría es proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.”<sup>1</sup>

Desde la óptica de quien realiza el examen, la auditoría es interna o externa y desde el punto de vista del campo de aplicación, puede ser financiera o de la gestión, privada o gubernamental.

“La auditoría en general, es un campo especializado del conocimiento basado principalmente en la lógica y en otras áreas del saber y como tal, mantiene una estructura racional y sistemática de postulados, normas, conceptos, técnicas, procedimientos, métodos y prácticas. Por tanto, es una disciplina especializada y no mera parte de la contabilidad”<sup>2</sup>

Todas las ramas de la auditoría, ya se trate de auditoría financiera u operacional, interna o externa, de los sectores público o privado están comprendidas dentro de dicha disciplina.

La auditoría en el campo gubernamental o público, contiene todos los conceptos de la auditoría financiera y de la auditoría interna, de similar aplicación que del sector privado, pero agregándose aspectos operacionales, cumplimiento legal y evolución del

---

<sup>1</sup> ISO 9000

<sup>2</sup> *Diccionario de Contabilidad, Administración y Auditoría.*

grado de eficiencia, efectividad y económica en el logro de los objetivos y metas programadas propias del sector público, procedimiento que en la actualidad son necesarios aplicarlos en el sector privado, con la finalidad de evaluar la gestión administrativa de los directores de la empresa.

Es decir que la auditoría de gestión la definen como:

“Un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva”.<sup>3</sup>

“la auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos”.<sup>4</sup>

La auditoría es una de las profesiones de mayor desarrollo en este siglo, especialmente en los últimos años, originada por la creciente expansión y complejidad del comercio, la globalización de los mercados, la industria y las nuevas áreas de actividad económica del sector privado, así como del estado moderno y responde a la necesidad de proporcionar información confiable y de mecanismos de seguridad para: inversionistas, acreedores, administradores, gobierno, clientes y otros interesados, sobre la situación económica u operativa de grandes entidades o de una empresa e particular, de los resultados obtenidos y del grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

---

<sup>3</sup> LENNIS M Knigton. *La Auditoria posterior de Rendimiento*

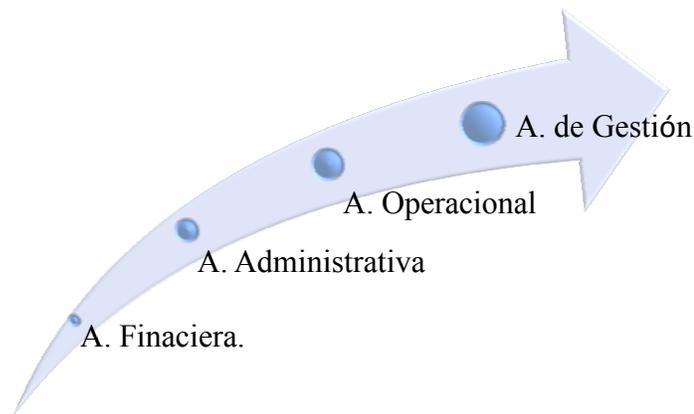
<sup>4</sup> Price Waterhouse

### 1.1.2. TIPOS DE AUDITORÍA

Una de las características o principales rasgos de las sociedades avanzadas es el caudal de información que se desprende. La empresa, no sólo a los vinculados a ella como capital y trabajo, sino también a otros como usuarios, jueces, etc.

Para que dicha información, la de las empresas, suponga una respuesta adecuada, es decir, sea la correcta, es necesario que esté tenga ciertas garantías que haga creer en ella. Es necesario de que una tercera persona, como es el auditor nos garantice que me puedo creer esa información.

A pesar de que la Auditoría ha existido siempre, la auditoría, tal y como nosotros ha sufrido cambios y de ellas se han derivado varias clases como es el caso de la auditora de gestión.



Entonces decimos que la **auditoría** es una función asesora técnica al servicio de la Dirección Superior de la Empresa, cuya misión fundamental es apoyar la gestión empresarial en lo relativo a las necesidades de información, para el proceso de toma de decisiones, mientras que la **auditoría financiera** consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la misma; a diferencia de que la **auditoría administrativa** es un examen

detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus talento humano, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar; y si seguimos ahondando mas definimos que la **auditoría operacional** es una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no 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; hasta llegar a establecer que la **auditoría de gestión** es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.

La auditoría de gestión se la conoce con distintos nombres dependiendo los autores por ejemplo:

- Auditoría de las 5es
- Auditoría Operativa
- Auditoría Operacional
- Auditoría Comprehensiva
- Auditoría Integral
- Auditoría Gerencial
- Auditoría de Valor de Dinero (Canadá)
- Auditoría de Desempeño
- Auditoría Administrativa

#### **1.1.2.1. AUDITORÍA FINANCIERA**

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las

disposiciones económico – financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financiera y el control interno.

"Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno".<sup>5</sup>

### **Especial.**

Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responden a una necesidad específica.

Así mismo, comprenden trabajos de investigación, y la auditoría que se realiza con el objetivo de conocer en qué medida se ha erradicado las deficiencias detectadas con anterioridad. Estos casos comúnmente se identifican como Auditorías Recurrentes o de Seguimiento.

- Como la auditoría es un proceso sistemático de obtener evidencia, tienen que existir conjuntos de procedimientos lógicos y organizados que sigue el auditor para recopilar la información. Aunque los procedimientos apropiados varían de

---

<sup>5</sup> OVIEDO SOTELO Patricia Beatriz, *Boletín Contraloría General del Estado*,

acuerdo con cada empresa, el auditor siempre tendrá que apearse a los estándares generales establecidos por la profesión.

- La definición señala que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva. Por consiguiente el auditor debe emprender el trabajo con una actitud de independencia mental y neutral.
- La evidencia examinada por el auditor consiste en una amplia variedad de información y datos que apoyen los informes elaborados. La definición no es restrictiva en cuanto a la naturaleza de la evidencia revisada, más bien implica que el auditor tiene que usar su criterio profesional en la selección de la evidencia apropiada. El debe considerar cualquier elemento que le permita hacer una evaluación objetiva y expresar un dictamen de naturaleza profesional.
- El papel del auditor es determinar el grado de correspondencia entre la evidencia de lo que ocurrió en realidad y los informes que se han presentado de esos sucesos. Los usuarios del informe que por lo general no conocen directamente lo que aconteció en realidad, quieren que el auditor les asegure que la información presentada es una declaración objetiva de los sucesos reales y sus resultados.

### **SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA FINANCIERA**

#### **Similitudes:**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>AUDITORÍA FINANCIERA</b>
Estudiar y evaluar el sistema de control interno.	Estudiar y evaluar el sistema de control interno.

**Diferencias:**

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>AUDITORÍA FINANCIERA</b>
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados presentación de financieros.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los estados financieros.
Es no sólo numérica.	Es numérica.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Pueden participar en su ejecución profesionales de cualesquier especialidad afines a la actividad que se audite.	La realizan solo profesionales del área económica.

FUENTE: MALDONADO Milton K E, *Auditoría de Gestión*, Ed. Maldonado, 2001, Quito Ecuador. p. 13

**1.1.2.2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA****CONCEPTOS GENERALES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA****Definición**

Es una revisión sistemática y de evaluación de una entidad o parte de ella, que lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y

controles; el personal las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. La auditoría administrativa puede ser llevada a cabo por el licenciado en administración de empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al contador público adiestrado en disciplinas administrativas o respaldadas por otros especialistas. El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa de toda la empresa o parte de ella.

### **Clasificación:**

#### **Auditoría Administrativa Externa**

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un auditor sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesional mente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y

concediendo que pueda expresarse una opinión basada evidencias y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

### **Auditoría Administrativa Interna**

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son efectuadas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues

su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

- ***De control***- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- ***De productividad***.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- ***De organización***. - Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- ***De servicio***.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

- **De calidad.** - Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.**- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje.**- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones.**- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### **Principios de auditoría administrativa.**

Los principios básicos en las auditorías administrativas, son los siguientes:

**Sentido de la evaluación.**- La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

**Importancia del proceso de verificación.-** Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

**Habilidad para pensar en términos administrativos.-** El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

### **1.1.2.3. AUDITORÍA AMBIENTAL**

La auditoría ambiental constituye una de las herramientas técnicas con que cuenta para identificar las áreas ambientales críticas de un proceso y para formular soluciones técnicas y de gestión que sean apropiadas.

#### **Definición**

Auditoría Ambiental es una herramienta de gestión que consiste en una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la efectividad de la organización, la gerencia y los equipos ambientales, para proteger el medio ambiente, mediante un mejor control de las prácticas ambientales y la evaluación del cumplimiento de las políticas ambientales de la empresa.

Luego la auditoría ambiental es un examen metódico que implica análisis, revisiones y comprobaciones de las prácticas y procedimientos ambientales de una empresa o parte de ella, la auditoría ambiental es el componente clave de un sistema de gestión ambiental (SGA).

Como resultado la auditoría ambiental permite obtener información acerca de la efectividad de la gestión de la empresa, identificar problemas asociados a su funcionamiento, identificar nuevos desafíos ambientales y proponer medidas de prevención y mitigación apropiadas

## **TIPOS DE AUDITORÍAS AMBIENTALES**

Existen diferentes tipos de auditoría ambientales, dependiendo de las condiciones que la enmarcan, los objetivos específicos que la motivan y el nivel de desarrollo de la empresa. Aún cuando todas ellas comparten el objetivo común de entregar información documentada y validada sobre diferentes aspectos de la situación ambiental de una empresa.

### **Auditoría Ambiental Externa**

La realiza un equipo de auditores orgánicamente desvinculados de la empresa e independientes de ésta. Este tipo de auditoría permite una mayor objetividad de los resultados.

### **Auditoría Ambiental Interna**

En este caso, el equipo auditor forma parte de la empresa auditada. Permite establecer un sistema de control ambiental interno a menor costo, pero sacrificando objetividad.

### **Auditoría Preliminar o de Diagnostico**

Identificación preliminar de los principales aspectos e impactos ambientales y las correspondientes medidas de mejoramiento y mitigación pertinentes. Es el primer paso para establecer un plan de mejoramiento ambiental y un sistema de gestión ambiental.

### **Auditoría de Cumplimiento Legal**

Verificará si la empresa cumple con la legislación ambiental vigente y acuerdos formales que limiten la magnitud de las descargas al ambiente, Es el tipo más frecuente de auditoría ambiental.

### **Auditoría de un Sistema de Gestión Ambiental**

Evalúa el sistema de gestión ambiental existente en una empresa, incluye la verificación del cumplimiento de los procedimientos de gestión ambiental, su relevancia y efectividad.

### **Auditoría de riesgos ambientales**

Identifica los riesgos potenciales en los procesos y procedimientos de la empresa. Los accidentes causan grandes impactos ambientales, pérdidas económicas, y daños a las instalaciones y a las personas, por lo que su prevención es muy rentable para toda la empresa.

### **Auditoría de Residuos**

Identifica y cuantifica las diferentes líneas residuales, evalúa las prácticas y proveimientos para su manejo y control, estima los costos asociados a éstos, busca opciones para reducir la generación de residuos en su fuente misma, prevenir su generación y llevar a cabo una mejor gestión de éstos.

### **Auditoría de procesos**

Verifica los niveles de eficiencia con que operan los procesos de interés. Implica cuantificar los flujos de materia y energía, así como la eficiencia y estabilidad operacional. Cubre aspectos comunes a una auditoría ambiental clásica.

### **Auditoría energética**

Evalúa la eficiencia de utilización de los recursos energéticos de la empresa, compara con la eficiencia teórica e identifica potenciales mejoras en dichos sistemas. Implica controlar los procedimientos empleados para identificar y cuantificar el uso de los recursos energéticos.

## **1.1.2.4. AUDITORÍA INTERNA**

El Instituto de Auditores Internos (IIA) de Guatemala define auditoría interna como:

“La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de

gestión, control y dirección para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización.”<sup>6</sup>

La Auditoría Interna es una de las funciones más sobresalientes dentro del ambiente y estructura del control interno de las organizaciones empresariales o públicas, su aplicación es de mucha importancia para la gerencia como ayuda en el descargo de sus responsabilidades.

Anteriormente se consideraba la auditoría interna como una acción de control previo, actualmente con los cambios y reformas dadas en el sector público latinoamericano, es considerada como una acción más positiva orientada a la valuación de sistemas, procesos y resultado.

En el sector privado la Auditoría Interna es una de las más importantes herramientas de gestión de la dirección de la empresa, y su campo de trabajo abarca a la totalidad de las unidades de la misma, éste departamento pasa a depender de la Gerencia General.

### **Ventajas de la auditoría interna**

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

---

<sup>6</sup> FONSECA Borja René., *Auditoría Interna Un Enfoque Moderna de Planificación, Ejecución y Control Integral*, 2ed., Ed. Artes Gráficas Acrópolis, Guatemala, 2004, p. 25.

- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

### **Requisitos del trabajo de auditoría interna**

Los requisitos de la auditoría interna comprenden:

- Las revisiones han de ser efectuadas por personas que posean conocimientos técnicos adecuados y capacitación como auditores.
- El auditor debe mantener una actitud mental independiente.
- Tanto en la realización del examen como en la preparación del informe debe mantenerse el debido rigor profesional.
- El trabajo debe planificarse adecuadamente ejerciéndose la debida supervisión por parte del auditor de mayor experiencia.
- Debe obtenerse suficiente información (mediante inspección observación, investigación y confirmaciones) como fundamento del trabajo.

### 1.1.2.5. AUDITORÍA OPERACIONAL

La Auditoría Operacional es una actividad que conlleva como propósito fundamental el préstamo de un mejor servicio a la administración proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad.

Otro concepto de auditoría operacional es:

“La auditoría operacional se refiere a un examen completo de una entidad de operación o de una organización completa, para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia.

El auditor operacional evalúa los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre actividades tan diversas como las compras, el procesamiento de datos, las entradas de mercancía, los despachos, los servicios administrativos, la publicidad y la ingeniería.”<sup>7</sup>

Aún cuando la costumbre ha asignado el nombre de Auditoría Operacional, en el ejercicio de su práctica el auditor operacional no únicamente debe revisar la ración en sí, habrá de extenderse a la función de esa operación.

#### **Beneficios de la Auditoría Operativa**

Alguno de los beneficios a derivarse de la auditoría operativa incluye la oportunidad de:

---

<sup>7</sup> O. Ray Whittington, *Auditoria un Enfoque Integral*, 12ed., Ed.McGraw Hill, Colombia, 2001, pg 595, 596

- Reducir los Costos.
- Incrementar los ingresos.
- Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política, afecta adversamente al organismo.
- Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.
- Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

### **Objetivos de la auditoría operacional.**

Las auditorías operacionales generalmente son realizadas por auditores internos. Los beneficiarios principales de los informes de auditoría operacional son los gerentes a los diversos niveles, incluida la junta directiva. La alta gerencia necesita tener seguridad de que cada área de una organización está trabajando para alcanzar las metas de ésta. Por ejemplo la gerencia necesita lo siguiente:

- Evaluaciones del desempeño de la unidad en relación con los objetivos de la gerencia u otros criterios apropiados.
- Seguridad de que sus objetivos, programas, presupuestos y directrices (programas) son completos, consistentes y se conocen en los niveles de operación.
- Información objetiva sobre qué tan bien se llevan a cabo sus planes y políticas en todas las áreas de operaciones y sobre oportunidades para mejorar la efectividad, la eficiencia y la economía.

- Información sobre las debilidades en los controles de operación, particularmente en lo que respecta a posibles fuentes de desperdicio.
- Reafirmación de que puede dependerse de todos los informes de operación como una base para tomar acciones.

### **Características de la auditoría operativa**

Básicamente se aplican cuatro características de la auditoría operativa:

- a) **Familiarización.-** Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y como van a determinar los resultados.
- b) **Verificación.-** Requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó.

Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: Calidad, Periodo correcto y costo.

- c) **Evaluaciones y Recomendación.-** Los auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las diferencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una

aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen.

- d) **Informar de los resultados a la dirección.**-La auditoría operativa por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

#### **1.1.2.6. AUDITORÍA INTEGRAL**

El incremento de las relaciones entre países, originado por los tratados de libre comercio, permiten que los mercados se expandan a nivel internacional, estimulando así la competitividad entre las empresas por ofrecer bienes y servicios de mejor calidad, volviendo día con día más difíciles las responsabilidades de los dirigentes de las empresas, requiriendo estos últimos, información objetiva y completa que le ayude en la toma de decisiones.

Las nuevas tecnologías empresariales y las corrientes de la reingeniería y calidad total, han motivado a que la Auditoría incursione en nuevos enfoques logrando esto con la Auditoría Integral, la cual es utilizada como una herramienta que enfrenta las innovaciones gerenciales y administrativas garantizando la detección de desviaciones o deficiencias de la gestión administrativa referentes a la eficiencia en el uso de los recursos y logros de objetivos, así como la eficacia en los resultados, la economía en términos de proporcionalidad y su relación costo-beneficio.

**Definición.**

Es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad con la finalidad de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos, o los comportamientos generalizados.

**Objetivos de la auditoría integral**

Auditoría Integral implica la ejecución de un trabajo con el trabajo o enfoque, por similitud de las revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión, sistema y medio ambiente con los siguientes objetivos:

1. Determinar, si los Estados Financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
2. Determinar, si el ente ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.
3. Evaluar la estructura del control interno del ente con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo.
4. Evaluar el grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por el ente y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles.
5. Evaluar los mecanismos, operaciones, procedimientos, derechos a usuarios, responsabilidad, facultades y aplicaciones específicas de control relacionadas con operaciones en computadora.

6. Evaluar el impacto medioambiental producido de manera directa o indirecta por empresas que presentan un perfil ambiental diferente, condicionado por los riesgos aparentes asociados con sus procesos y productos; la edad, historia y estado de una planta, el marco jurídico en el cual opera.

## **PRINCIPIOS GENERALES DE AUDITORÍA INTEGRAL**

Los principios de la auditoría integral son:

- **Independencia:** Determina que en todas las tareas relacionadas con la actividad, los miembros del equipo de auditores, deberán estar libres de toda clase de impedimentos personales profesionales o económicos, que puedan limitar su autonomía, interferir su labor o su juicio profesional.
- **Objetividad:** Establece que en todas las labores desarrolladas incluyen en forma primordial la obtención de evidencia, así como lo atinente a la formulación y emisión del juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial sustentada en la realidad y en la conciencia profesional.
- **Permanencia:** Permitir una supervisión constante sobre las operaciones en todas sus etapas desde su nacimiento hasta su culminación, ejerciendo un control previo, concomitante y posterior.
- **Certificación:** Este principio indica que por residir la responsabilidad exclusivamente en cabeza de contadores públicos, los informes y documentos suscritos por el auditor tienen la calidad de certeza es decir, tienen el sello de la fe pública, de la legalización de los hechos y del dictamen.
- **Integridad:** Determina que las tareas deben cubrir en forma integral todas las operaciones, áreas, bienes, funciones y demás aspectos consustancialmente

económico, incluido su entorno. Esta contempla, al ente económico como un todo compuesto por sus bienes, recursos, operaciones, resultados, etc.

- **Planeamiento:** Se debe definir los objetivos de la Auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir esos logros.
- **Supervisión:** El personal debe ser adecuadamente supervisado para determinar si se están alcanzando los objetivos de la auditoría y obtener evidencia suficiente, competente y relevante, permitiendo una base razonable para las opiniones del auditor.
- **Oportunidad:** Determina que la labor debe ser eficiente en términos de evitar el daño, por lo que la inspección y verificación deben ser posteriores al acaecimiento de hechos no concordantes con los parámetros preestablecidos o se encuentren desviados de los objetivos de la organización; que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo en términos logísticos o de valor monetario para la empresa.
- **Forma:** los informes deben ser presentados por escrito para comunicar los resultados de auditoría y ser revisados en borrador por los funcionarios responsables de la dirección de la empresa.

### 1.1.2.7. AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 1.1.2.7.1. CONCEPTO

La Auditoría de Gestión en los actuales momentos pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven en los problemas económicos y sociales que a este nivel se presentan generando en la

empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener mejores resultados en el período más breve posible.

La auditoría de gestión puede ser también denominada auditoría operativa y administrativa, consiste en el examen de los procesos administrativos, financieros y de operativos con la finalidad de evaluar y determinar el adecuado uso y disposición de los recursos económicos de una empresa, determinando si la gestión se ha considerado con economicidad y eficiencia dentro del marco empresarial y legal.

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo.

"La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando talento humano de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes."<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> *Ley Orgánica De La Contraloría General del Estado*, artículo 21 Auditoría de gestión, Suplemento del Registro Oficial 595 de junio 12 del 2002,p. 5

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros.

El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos.

#### **1.1.2.7.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficiente y eficaz.

Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal, equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor de gestión, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el

desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización. A responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Objetivos de la auditoría de gestión se resumen en los siguientes puntos:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas y actividades legalmente autorizados.

- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Apoyar a la administración de la entidad para que promueva procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas específicas y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

### **1.1.2.7.3. CARACTERÍSTICAS**

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia actividades y procesos productivos y/o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.

- Determina el comportamiento de las cifras durante el periodo de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Garantiza vigilancia permanente a la delegación que hace el estado de la función administrativa.
- Evaluar el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad.

#### **1.1.2.7.4. ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La insuficiencia del presupuesto para el control de la gestión de los recursos, ha motivado la aparición de criterios como los de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología para evaluar la actividad administrativa, económica y financiera, conceptos que están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

- **Economía:** es la adquisición, al menor costo y en el momento adecuado, de recursos financieros, humanos y físicos en cantidad y calidad apropiadas, con relación a los programas de la organización y con las condiciones y opciones que presenta el mercado. Es decir:
  - Los recursos idóneos;
  - En la calidad y cantidad correcta;

- En el momento previsto; y,
- En el lugar indicado y precio convenido.

El auditor deberá comprobar si la entidad invierte racionalmente los recursos, al saber si utilizan los recursos adecuados, según los parámetros establecidos, ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo. Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria. Si se cumplen óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

- **Eficiencia:** Es la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades en la producción de bienes y servicios.

La eficiencia debe lograr:

- Que las normas sean correctas y la producción los servicios se ajusten a las mismas;
- Mínimos desperdicios en el proceso productivo o en los servicios prestados;
- Que los trabajadores conozcan la labor que realizan y que esta sea la necesaria y conveniente para la entidad; y
- Que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso de producción o de servicios que garantice la calidad.

- **Eficacia o efectividad:** Cumplimiento de programas, objetivos y metas en la cantidad y calidad requeridas. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y los objetivos y metas programados. Es decir:
  - Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
  - El producto obtenido y el servicio prestado, tiene que ser socialmente útil.
  - El auditor comprobará el cumplimiento de la producción o el servicio y hará comparaciones con el plan y períodos anteriores para determinar progresos y retrocesos.
  
- **Ética.-** Está conformada por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.
  
- **Ecología-** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto que deben ser reconocidos y valuados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.



#### 1.1.2.7.5. RIESGOS EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los resultados de la Auditoría pueden no estar exentas de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso.

En este tipo de Auditoría tenemos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo.

- **Riesgo inherente:** Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.

##### **Factores que determinan el riesgo inherente**

- Naturaleza de las actividades del ente y operaciones que realiza
- Ajustes significativos y recurrentes de auditoría.
- Características de las transacciones y de las cuentas.
- Cuentas que involucran juicios de valor.
- Cuentas que representan activos susceptibles de pérdida. (efectivo, cuentas por cobrar)
- Operaciones no rutinarias: Venta de bienes de uso o de desechos.
- Operaciones complejas o inusuales alrededor de la fecha de cierre del ejercicio.
- La actitud de la gerencia para implementar y mantener sistemas adecuados de control interno
- La conducta de la dirección frente al fisco.
- Nivel técnico y de capacitación del personal
- Nivel tecnológico de la organización

- **Riesgo de control:** De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.
- **Riesgo de detección:** Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de Auditoría de gestión son necesarias las consideraciones siguientes:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Sera importante también considerar algunos factores generalizados sobre los riesgos de Auditoría que pueden ser adoptados en cada caso:

- Sistema de control interno;
- Imagen Pública;
- Cambios en el nivel de organización;
- Complejidad;
- Interés de la organización; y.
- Tiempo.

### **1.1.2.7.6. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Resulta importante, para poder realizar un diagnóstico de la situación del Sistema de Control de Gestión de una organización, destacar un grupo de aspectos que definen el nivel o grado de complejidad y conformación de los sistemas de control de gestión atendiendo a un grupo de características:

- Calidad y confiabilidad en la contabilidad, cultura organizativa.
- Complejidad de la actividad, posibilidad de formalización del proceso, características del entorno, tipo de estructura.
- Especialización de la actividad y de los centros de responsabilidad, un mayor peso en factores de carácter estratégico como planes, presupuestos, proyectos, etc.

"El Control de Gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas."<sup>9</sup>

#### **FASE I. FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA**

En esta fase se realiza el estudio o examen previo al inicio de la Auditoría con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo con los objetivos previstos.

Esta fase sería para los auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales (sustantivas) de la entidad.

---

<sup>9</sup> Según Jordan (1997),

La revisión de legislación y normatividad de la entidad es muy breve y no debe tomar más de dos días.

Cada fase de la Auditoría de Gestión requiere un programa, el cual debe ser breve, en el caso de auditoría externa la visita se realizara con un programa de entrevistas con los principales ejecutivos. Por ser un programa muy corto, viene al caso considerar que el archivo permanente debe estar actualizado.

EJEMPLO:

- Programa corto:
  - Recorrido de instalaciones
  - Entrevista con las autoridades de la institución educativa.
  - Actualización de archivo permanente

<i>Nº</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Ref. P/T</i>	<i>Hecho por</i>	<i>Revisado por</i>	<i>Observaciones</i>
1	<p>Objetivos:</p> <p>Familiarizar con el entorno de la entidad</p> <p>Tener una breve visión de carácter general de la organización.</p> <p>Actualizar el archivo permanente.</p> <p>Procedimientos:</p> <p>1 Obtenga un plano de la entidad y realice un recorrido de visita a las instalaciones</p> <p>2 Prepare una entrevista con los siguientes funcionarios: Gerente general, contador general, jefe de personal, con el objetivo de comunicar el inicio de una auditoría de gestión a la entidad y la recopilación de información de tipo general.</p> <p>3 Revise el archivo permanente y prepare una lista de los documentos que deberían actualizarse en este legajo.</p>				

FUENTE: MALDONADO E Milton K, *Auditoría de Gestión*, Ed. Maldonado, 2001, Quito Ecuador. p. 35

## Entrevista al: Gerente General.

Nombre del Entrevistado.....
Cargo.....
Entrevistador.....
Auditoría interna jefe.....
Auditor jefe.....
Día previsto.....
Hora solicitada.....
Lugar.....
Teléfono.....
Objetivo de la entrevista: <u>Hacer conocer el inicio de una auditoría operacional a la planta de conformidad con el plan anual de auditoría que evaluará la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.</u>
Tiempo estimado: <u>30 minutos</u>
Reconfirmación de la cita:
1. Explicar al Gerente General el objetivo y alcance de la auditoría
2. Solicitar que firme las comunicaciones preparadas por auditoría interna por el cual se informa a los directivos de planta el inicio y objetivos de auditoría y se dispone la más alta colaboración sin ningún tipo de restricciones.
3. Solicitar al Gerente la opinión que tiene en términos generales de la fábrica
4. Averigüe si la gerencia tiene alguna preocupación o un tema de interés para esta auditoría.
5. De ser positiva la respuesta anterior averigüe el por qué de esta apreciación.
6. Solicite una opinión muy breve de la Gerencia respecto a:
- Número de personas
- Calidad de productos
- Oportunidad en la producción
- Posibles cuellos de botella
- Calidad de la maquinaria
- Tecnología
- Oportunidad en la contabilidad de costos.

Muestra de entrevista general integradora.

*Ver aplicación específica pág. 154*

FUENTE: MALDONADO E Milton K, *Auditoría de Gestión*, Ed. Maldonado, 2001, Quito Ecuador. p. 36

## **FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

En esta fase se pueden aplicarse cuestionarios de control interno orientados a evaluar los asuntos administrativos, ya que estos cuestionarios son estrictamente de naturaleza financiera

El objetivo de las pruebas sustantivas es obtener evidencia suficiente que permita al auditor emitir su juicio en las conclusiones acerca de cuándo pueden ocurrir pérdida de materiales durante el proceso de la información.

El trabajo fundamental en esta etapa es el definir la estrategia que se debe seguir en la Auditoría a acometer. Lo anterior conlleva planear los temas que se deben ejecutar, de manera que aseguren la realización de una Auditoría de alta calidad y que se logre con la economía, eficiencia, eficacia y prontitud debidas.

Las hojas narrativas y la flujogramas también son herramientas válidas para evaluar el control interno y el auditor interno está familiarizado con estas metodologías.

En esta fase es importante la identificación de puntos fuertes y puntos débiles así como el control clave.

“El control no debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a los demás sistemas de la administración (planificación, organización, dirección, coordinación y obviamente el control y evaluación).”<sup>10</sup>

El Control de Gestión como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante.

El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos. El

---

<sup>10</sup> MALDONADO E Milton K, *Auditoría de Gestión*, Ed. Maldonado, 2001, Quito Ecuador. p. 43

control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

### **FASE III DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO DE LAS ÁREAS CRÍTICAS.**

El propósito esencial de la supervisión es asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Auditoría y la calidad razonable del trabajo. Asimismo, debe garantizar el cumplimiento de las Normas de Auditoría y que el informe final refleje correctamente los resultados de las comprobaciones, verificaciones e investigaciones realizadas.

Una vez que se realizaron los procedimientos, conocemos la evidencia real obtenida y contamos con información adicional para reconsiderar las evaluaciones y decisiones realizadas durante la planificación. Estos hallazgos de auditoría deben ser evaluados para cada procedimiento, para cada componente, y finalmente para la auditoría en su conjunto. En base a nuestra evaluación de dichos hallazgos, se deben obtener conclusiones para cada componente tomando en cuenta sus aserciones correspondientes y para los estados financieros en su conjunto, a fin de comprobar si los objetivos de auditoría han sido alcanzados.

La evaluación de nuestros hallazgos de auditoría debe considerar si la información y las evaluaciones sobre las cuales se basa el plan de auditoría continúan siendo apropiadas y, por consiguiente, si se ha obtenido suficiente satisfacción de auditoría. En especial debemos considerar si:

- La evidencia obtenida es tan importante y confiable como nosotros esperábamos.
- La naturaleza y nivel de las excepciones están de acuerdo con lo que se esperaba en el momento en que la auditoría fue planeada

### 1.1.2.7.7. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

“Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera, de acuerdo con las aseveraciones efectuadas por la gerencia en los estado financieros. Pueden referirse a diversos aspectos de la estructura de control interno, tales como: ambiente de control, sistema de contabilidad y procedimientos de control.”<sup>11</sup>

Los hallazgos de la auditoría pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, u oportunidades de mejora.

Los hallazgos de auditoría de sistemas, pueden desarrollarse al igual que los hallazgos de auditoría financiera, operacional o gubernamental, para cada hallazgo se pueden desarrollar los atributos del hallazgo, los cuales se comentan a continuación:

- **Condición: “Lo que es”** Aquello que el auditor encuentra o descubre
- **Criterio: “Lo que debe ser”** Marco de referencia con el que se compara la condición para encontrar divergencias. Ley, reglamento, carta, circular, memorando, procedimiento, norma de control interno, norma de sana administración, principio de contabilidad generalmente aceptado, opinión de un experto o finalmente juicio del auditor.
- **Causa: “Por qué”** El origen de la condición observada. El porqué de la diferencia entre la condición y el criterio, deberán ser desarrolladas de acuerdo a la explicación que de el responsable.
- **Efecto: “Las consecuencias”** Surge de las diferencias entre la condición y el criterio, el efecto tendrá un resultado positivo o negativo.

---

<sup>11</sup> CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, *Manual De Auditoría Gubernamental*, Magu,1999

- **Recomendación: “Arregla la condición”** La recomendación se deberá elaborar habiendo desarrollado los anteriores atributos del hallazgo. La recomendación deberá emitirse con la idea de mejorar o anular la condición y llegar al criterio atacando la causa y arreglar el efecto para futuras situaciones. La recomendación deberá ser viable técnica y económicamente.

### **Análisis de los Errores.**

La evaluación de los hallazgos obtenidos en la auditoría deben considerar si la información y las evaluaciones sobre las cuales se basa el plan de auditoría continúan siendo apropiadas y por consiguiente, si se ha obtenido suficiente satisfacción por lo cual hay que considerar si: la evidencia obtenida es tan importante y confiable como nosotros esperamos y la naturaleza y nivel de las excepciones están de acuerdo con lo que se esperaba en el momento en que la AUDITORÍA fue planeada.

Podrían presentarse hallazgos que creen dudas con respecto a la evidencia del control o una función del procedimiento computarizado. Este tipo de evidencia es denominada excepción de auditoría y generalmente está relacionada con: errores no intencionales u omisiones al realizar el control, matemáticos o administrativos de registros contables, errores en los principios contables y normas establecidas o malentendidos e interpretaciones erróneas estados financieros.

1. El primero de dos grupos de errores es el error relacionado con el procedimiento el cual busca orientarnos sobre si la empresa tiene la suficiente estructura administrativa que permita a los trabajadores orientarse adecuadamente en su función y este se puede estudiar en dos tipos de errores.

- **Error de cumplimiento.**- Se dice que hay un error de cumplimiento cuando la empresa ha diseñado, desarrollado y solucionado un procedimiento específico y dicho procedimiento no fue cumplido por el empleado.

Por ejemplo se establece el procedimiento de matriculación de las estudiantes el cual contiene una serie de pasos, pero la secretaria incumple estos pasos y la estudiante consta en lista sin cumplir con todos los requisitos previos.

- **Error de procedimiento.**- Cuando la empresa no diseñó un procedimiento para cubrir la deficiencia detectada o dicho procedimiento ha sido deficientemente diseñado, desarrollado o socializado.

Ejemplo no se cumple con las recomendaciones presentadas a la gerencia por parte de una auditoría externa.

2. *Naturaleza del error.*-Esta clasificación busca definir cuáles son los orígenes de los errores detectados y se puede hablar de tres tipos de errores:

- **Error de autorización.**- cuando las deficiencias detectadas se deben a que una actividad se realizó sin autorización o cuando existe la autorización pero de una persona que no estaba capacitada para ello.
- **Error de exactitud.**- Se entiende error de exactitud cuando:
  - Existe error de cálculo.
  - Cuando las características de una acción o de un bien no coinciden con las características que deberían cumplir.

Por ejemplo mal cálculo de las depreciaciones

- **Error de integridad.-** Cuando la deficiencia se debe a la siguientes probables causas:
  - No se ha logrado detectar cierta información o documentación que forma parte del proceso.
  - La forma de control o proceso no termite verificar que se encuentra todos los elementos necesarios.

Por ejemplo, no se registraron gastos en la compañía durante el año 2009 ya que mantenía una perdida

## **1.2. CONTROL DE LA GESTIÓN**

### **1.2.1. DEFINICIÓN**

#### **Gestión**

Las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación Las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación.

"Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado"<sup>12</sup>.

#### **Control de la gestión**

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por la empresa, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de las actividades comerciales, establecido mediante el

---

<sup>12</sup> VALENCIA Carlos. *Gerencia de Proyectos*. Seminario para profesores U. de A., 1996.

cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos.

En términos generales, se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

### 1.2.2. OBJETIVOS

El objetivo principal del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros objetivos más específicos como los siguientes:

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones;
- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos;
- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro; y.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Es necesario conocer que el control de gestión necesita de instrumentos para su aplicación.

## INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

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

- **Índices**.- permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- **Indicadores**.- Son los cocientes y parámetros que permiten analizar rendimientos. Los indicadores que permiten lograr un buen control de gestión son los indicadores de economía, eficacia, eficiencia, calidad e impacto. Un estudio más amplio sobre éste punto lo plantearé más adelante.
- **Cuadros de Mandos**.- Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- **Gráficas**.- Representación de información.
- **Análisis comparativo**.- Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación. (Benchmarking)
- **Control Integral**.- Participación sistemática de cada organizacional en el logro de los objetivos.
- **Flujogramas**.- Representación simbólica de un procedimiento administrativo.

### 1.2.3. INDICADORES DE LA 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.

CONTROL INTERNO + INDICADORES = CONTROL DE GESTIÓN

FUENTE: <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-GESTIÓN/indicadores-de-GESTIÓN2.shtml>

PREPARADO: Ana Quevedo

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluado 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.

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

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Solo de esta manera se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de re decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

### **DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

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

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión.

Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión. Las variables son representaciones cuantitativas de una característica. A continuación, matrícula, ingresos y graduados de postgrado.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos de la información:

- Exactitud;
- Forma;
- Frecuencia;
- Extensión;
- Origen;
- Temporalidad;
- Relevancia; y.
- Oportunidad.

#### **1.2.4. TIPOS DE INDICADORES**

**Según su naturaleza:**

- Economía (inputs);
- Eficacia (consecución objetivos);
- Eficiencia (relación input/output);
- Efectividad (impacto que tiene la gestión en su entorno);
- Equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos);
- Excelencia (calidad);
- Entorno (como nos afecta el medio); y.

- Sostenibilidad (implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

**Según el objeto a medir: En cuanto sea indicadores de:**

- Resultado (resultados obtenidos en relación a los previstos -eficacia-);
- De proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia);
- De estructura (coste y utilización de recursos, de economía); y.
- Estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados).

**Según el ámbito de actuación/adaptación:**

- Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa); y.
- Externos (se refieren a la relación exterior de la empresa y la forma de medir eso).

**1.2.4.1. INDICADORES DE EFICIENCIA**

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los resultados ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficiencia Programática}}{\text{Eficiencia Presupuestal}}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, tiene que ver con la actitud la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos disponibles y gasto de tiempo, Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

#### **1.2.4.2. INDICADORES DE EFICACIA**

Son los que permiten determinar cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado, a saber:

$$\text{Eficiencia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficiencia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$$

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos, Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

#### **1.2.4.3. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productos y los insumos requeridos, en un período determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre unidades obtenidas como producto final.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de Unidades Producidas}}{\text{Número de Personas que Intervienen}}$$

#### **1.2.4.4. INDICADORES DE CALIDAD**

Un indicador de calidad de una actividad de servicio, es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad asistencial bien en un mismo centro en diferentes periodos de tiempo (obtención de datos longitudinal), o entre diferentes centros de un mismo sector en el mismo periodo de tiempo (obtención de datos transversal).

La medición que permite obtener el indicador puede ser directa o indirecta.

La medición será directa si la información que proporciona el indicador atañe concretamente al aspecto de calidad que se pretende medir (por ejemplo, el tiempo medio de espera en una cola mide directamente la tardanza en el inicio de la prestación del servicio).

Por el contrario, la medición será indirecta cuando la información que proporciona el indicador sólo está relacionada o vinculada con el aspecto de calidad que se evalúa (por ejemplo, el índice de ocupación hotelera mediría indirectamente la demanda del servicio).

En cualquier caso, los indicadores como medidas de aspectos de la calidad del servicio deben tener carácter sistemático (el protocolo de medición debe siempre las mismas fases), normalizado (cualquier responsable de la medición debería obtener el mismo valor de la medida), homogéneo (las unidades de medida deben ser siempre las mismas y dicha medida siempre debe estar referida al mismo patrón poblacional, lo que le proporciona universalidad) y continuo (en el sentido de replicación a lo largo del tiempo).

De este modo, los indicadores de calidad permiten evaluar y realizar un seguimiento de los diferentes aspectos de la calidad del servicio prestado y facilitan la comparación y el contraste entre diferentes servicios de un mismo sector o entre distintos periodos dentro del mismo servicio. Así, los indicadores permiten obtener conclusiones acerca de la calidad de los servicios prestados.

La medición de la calidad es mediante:

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

#### **1.2.4.5. INDICADORES DE ECONOMÍA**

Se define como economía el uso de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de organización ya las

condiciones y opciones que presenta el mercado.

Los indicadores económicos constituyen una estadística o cifra que da una idea aproximada de la marcha de la economía, evalúa la capacidad de una institución de generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación

Con este instrumento se mide una variable de la economía en un período determinado.

El indicador puede ser una variable macroeconómica o una cifra agregada de producción o consumo.

Algunos de los indicadores de economía actualmente en uso son:

- Porcentajes de recuperación de crédito de corto plazo;
- Cobranzas / Facturación;
- Ingresos propios / Ingresos totales; y.
- Ingresos de operación / Gastos de operación.

#### **1.2.4.6. INDICADORES DE FINANCIEROS**

Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo. Los indicadores financieros son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos períodos.

Dentro de los indicadores financieros básicos están los indicadores:

- De liquidez;
- De solvencia;
- De gestión;
- De gastos; y.
- De rentabilidad.

- **DE LIQUIDEZ**

“Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen de las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes.”<sup>13</sup>

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza cuanto más alto sea, el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos a corto plazo.

Para el análisis de una empresa en marcha los criterios aplicados deben reforzarse mediante el examen de otros factores tales como los siguientes:

- La calidad de los activos corrientes;
- La exigibilidad de los pasivos corrientes; y,

---

<sup>13</sup> SUPERINTENDENCIA de Compañías, *Indicadores Económicos Financieros*, Ecuador, 2002, pg. 7

- La estacionalidad en las ventas de la compañía.

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca, es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias.

La utilización de éste índice se debe diferenciar entre una empresa industrial, comercial y otro tipo de empresas, tomando en cuenta lo siguiente:

- En las empresas comerciales, por lo general, los inventarios son el rubro más importante de su inversión, razón por la cual no tenerlos en cuenta significa una gran disminución de los activos corrientes.
- En las empresas industriales, la más alta inversión se hace, por lo común, en los activos fijos; entonces los inventarios no llegan a ser tan representativos, ni en el contexto del total del activo, ni dentro del activo corriente. De ésta manera, el hecho de descontar los inventarios para efecto de calcular la prueba ácido no es tan efectivo para éstas compañías.

- **DE SOLVENCIA**

Los indicadores de endeudamiento, tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer

también el riesgo que corren tales acreedores, y los dueños de la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento.

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera; cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, un índice bajo traduce un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa, sirve también para indicar la capacidad de créditos y saber los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa muestran el origen de los fondos que ésta utiliza, ya sean propios o ajenos, indica además si el capital o el patrimonio son o no suficientes.

$$\text{Endeudamiento activo fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

El coeficiente que resulte indicará la cantidad de unidades monetarias que se tiene de capital o patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si el calculado de éste indicador arroja un cociente mayor al ciento por ciento significará que la totalidad del activo fijo se adquirió con el patrimonio o el capital de la empresa, y no con préstamos, y aún hubo un remanente para otro tipo de inversiones.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Utili. Antes Impts}}{\text{Utilid. Ants. Int. e Irnp}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

El apalancamiento financiero analiza no sólo la relación o el peso de las obligaciones de la empresa y su patrimonio, sino el efecto de los gastos financieros en las utilidades; a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse.

El apalancamiento financiero depende y, refleja a la vez, la relación entre los beneficios alcanzados antes e intereses e impuestos; el costo de la deuda; y, el volumen de ésta.

- **DE GESTIÓN:**

Estos indicadores, que fundamentalmente miden el nivel de rotación de los componentes del activo y el grado de recuperación de los créditos y de pago de las obligaciones, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Lo indicado surge de un principio elemental en el campo de las finanzas el cual dice que dos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, por lo que no es conveniente mantenerse improductivos o innecesarios.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Muestra el número de veces en que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

La eficiencia en la utilización del activo se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva"; puesto que mide la *efectividad* de la administración; mientras mayor sea el volumen de *ventas* que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. Se lo asocia con los índices de utilidades operación a *ventas*, utilidades a activo y el periodo medio de cobranza.

$$\text{Promedio medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por cobrar} \times 365}{\text{Ventas Netas}}$$

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por cobrar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el periodo medio de cobranza.

$$\text{Impacto de los gastos admin. y de ventas} = \frac{\text{Gastos Admin. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas Netas}}$$

El resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo periodo.

- **DE RENTABILIDAD**

Los índices de rentabilidad permiten evaluar el resultado de la gestión de las empresas.

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad (Pérdida) Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Este es un índice que muestra la eficiencia en el uso de los activos de las empresas.

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad Ventas netas} - \text{Costo de Venta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas, la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos, y para generar utilidades antes de deducciones e impuestos.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

El margen operacional tiene gran importancia dentro del estudio de la rentabilidad de la empresa, puesto que indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiada.

$$\text{Rentabilidad neta de ventas} = \frac{\text{Utilidad (Pérdida) Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de ventas.

$$\text{Rentabilidad sobre patrimonio} = \frac{\text{Util. Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas del mercado indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil menos rentabilidad patrimonial.

La rentabilidad sobre el patrimonio depende del producto de varios factores

- Eficiencia o margen neto sobre las ventas
- Eficiencia manejo de los activos mediante su rotación; y,
- Factor de utilización de la deuda, que se conoce como el apalancamiento financiero.

Rentabilidad financiera

$$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Util. Ants. Int. Imp.}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{Util. Ants. Imp.}}{\text{Util. Ants. Int. Imp.}} \times \frac{\text{Util. Neta}}{\text{Util. Antes Imp.}}$$

La rentabilidad financiera es probablemente el indicador más importante, pues mide el beneficio neto general en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja, además, las expectativas de los accionistas o socios, las cuales suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir, en lugar de optar por otras alternativas investigaciones de riesgo.

### **1.3. SISTEMA CONTROL INTERNO**

#### **1.3.1. DEFINICIÓN**

Han existido diferencias de opinión sobre el significado y los objetivos del control interno, generalmente muchos expertos definen al sistema de control interno:

"Como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos. Otros a la vez que reconocen la importancia del control interno para la prevención del fraude consideran que el control interno desempeña un papel igual en asegurar el control sobre el proceso de manufactura y otros procesos." <sup>14</sup>

Existen varias definiciones citadas por varios autores, de las cuales se ha escogido las más representativas, con la finalidad de determinar un concepto claro de lo que trata el sistema de control interno.

"Un proceso, efectuado por la Junta Directiva de la entidad, la Gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionado con el logro de objetivos en las siguientes categorías: confiabilidad en la presentación de informes financieros; efectividad y eficiencia de las operaciones; cumplimiento las leyes y regulaciones aplicables." <sup>15</sup>

Otras definiciones son:

---

<sup>14</sup> WHITTINGTON O Ray, PANY Kurt., *Auditoria Un Enfoque Integral*. Ed. McGraw-Hill, Colombia 2001, pg. 171,172.

<sup>15</sup> Diccionario de Contabilidad, Administración y Auditoría

“Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores de empresas o titulares de las entidades públicas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones.”<sup>16</sup>

"El concepto moderno más difundido lo considera como un plan de organización y conjunto de métodos y procedimientos adoptados internamente en una entidad o en un negocio, con el objeto de salvaguardar sus recursos, verificar la precisión y fidelidad de la información financiera y administrativa, promover y estimular la observancia de las políticas prescritas y el fiel cumplimiento de las y objetivos programados.”<sup>17</sup>

## **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

Los objetivos del control interno son diseñados para ayudar a analizar, controlar y mejorar las operaciones en las diferentes etapas de su proceso, relacionándose con:

- a) Promover la eficiencia de las operaciones en relación a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las diferentes actividades realizadas por empresas públicas o privadas dentro del marco legal correspondiente.
- b) Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas administrativos y financieros, diseñados para el control de las operaciones e información de los resultados alcanzados.
- c) Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso control de los derechos y obligaciones que deban aplicar en las

---

<sup>16</sup> Diccionario de Contabilidad, Administración y Auditoría

<sup>17</sup> FONSECA Borja René., *Auditoría Interna Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control*, Ed. Acropolis, 2da.ed., 2004

empresas privadas o antes públicos.

- d) Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
  
- e) Promover la aplicación de leyes, y procedimientos diseñados con la finalidad que toda autoridad ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de si gestión en el marco de un proceso transparente y ágil de rendición de cuentas.
  
- f) Motivar la capacidad administrativa para enfrentar a los estímulos negativos de su entorno, para que esté en condiciones de identificar, comprobar e impedir, posibles malos manejos de los recursos disponibles, así como administrar los riesgos existentes.

### **1.3.2. ELEMENTOS Y COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno es global; sin embargo consta de cinco componentes relacionados entre sí e integrados en el proceso de dirección, los mismos que son los siguientes:

- a) Ambiente o entorno de control
- b) Evaluación o valoración del riesgo
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y monitoreo

### **1.3.2.1 AMBIENTE DE CONTROL**

Es la base de todos los demás componentes aportando disciplina y estructura, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus funcionarios y empleados respecto al control.

El ambiente de control fija el tono de una organización al influir en la concientización del personal de control.

Los elementos que conforman el entorno de control interno incluyen:

***a) Integridad y valores éticos.***

Se refiere a las políticas, criterios y mecanismos que marcan las pautas que establecen los valores éticos institucionales, que a su vez regulan la conducta de todo el personal de la organización.

***b) Competencia del personal.***

Se refiere a los perfiles y requerimientos acerca de los conocimientos y habilidades que debe tener el personal para cumplir en forma adecuada sus tareas.

***c) Estructura organizacional.***

La estructura organizacional tiene que ver con una adecuada separación de funciones de carácter incompatible a nivel de unidades administrativas, lo cual crea un ambiente físico de la organización, los espacios particulares de cada unidad administrativa, la imagen ajustada al estilo de quién dirige esa unidad, que unido a sus funciones, equipos, y demás recursos, tiene las condiciones necesarias para poner en movimiento y ejecución las operaciones asignadas.

**d) Asignación de autoridad y responsabilidad.**

Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión, como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

**e) Políticas y prácticas de los recursos humanos.**

Se refiere a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos, que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Las políticas y estrategias institucionales, permiten seleccionar, contratar, evaluar, promocionar y sancionar al personal constituyéndose en la base importante en el desarrollo de las operaciones y en el grado de eficiencia con que estas se ejecuten.

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>a).INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>				
¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la organización, a través de un Código de Conducta, que determinen la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?				
¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de dádivas o pagos inapropiados, usos adecuado de los recursos disponibles, conflictos de intereses?				
¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?				

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Conoce el personal de la organización y sus funcionarios el Código de Ética de los funcionarios públicos?				
¿Se ponen tales reglas en conocimiento de terceros ajenos a la organización pero en contacto con la misma, por ejemplo proveedores y usuarios?				
¿Se asignan periódicamente los premios y castigos a que da lugar su acatamiento o no?				
¿Se dan a conocer?				
<b>b). COMPETENCIA PROFESIONAL</b>				
¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?				
¿Esa definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?				
¿Se han definido las competencias / capacidades necesarias y perfiles requeridos?				
¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?				
¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal: esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?				

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Existe en la entidad un Plan de Carrera donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la organización?				
¿Existe en la entidad un Plan de Carrera donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la organización?				
¿Existe un Plan de Capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?				
¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?				
¿Se comunica a cada uno de los interesados?				
<b>c).ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>				
¿Tiene la institución un Plan de Organización (Estratégico)?				
¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?				
¿Es consistente con la Misión y función definida en el instrumento de creación de la organización?				
¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?				

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Cuenta la entidad con una estructura organizativa que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización.</li> <li>• Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto.</li> <li>• Permita el flujo de información entre las áreas.</li> <li>• Prevea el nivel de descentralización consistente con la apertura dentro del presupuesto nacional o norma de excepción (aclarar cuál)</li> </ul>				
¿Está difundido a toda la organización?				
¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?				
<b>d). ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>				
¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?				
¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la organización?				

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Aquellos que detentan responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?				
¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?				
¿Son estas asignaciones, competencias y responsabilidades por rendir cuentas comunicadas a cada integrante de la organización?				
¿Existe evidencia que demuestre su conocimiento?				
¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?				
<b>e).POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL</b>				
¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?				
¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?				
¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?				
¿Y los de promoción de personal?				

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Se consideran a estos efectos la integridad y el apego a valores éticos?				
¿Se verifican los antecedentes judiciales de los postulantes, previos a su ingreso?				
¿Son conocidos por todos los integrantes de la organización los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?				
¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?				
¿Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?				
¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?				
¿Existe un grupo de alto nivel que revea periódicamente los procesos y actividades de los programas y proyectos con el objeto de mantenerlos actualizados y corregir eventuales malas prácticas?				

### **1.3.2.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

El segundo componente importante del control interno es la evaluación del riesgo. La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos.

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen ser evaluados. Consisten en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar el cómo deben ser GESTIÓNados los riesgos.

Los siguientes factores podrían ser indicativos del mayor riesgo de presentación de informes financieros:

- Cambios en el ambiente regulador u operacional de la organización.
- Cambios en el personal.
- Implementación de un sistema de información nuevo o modificado.
- Rápido crecimiento de la organización.
- Cambios en tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información.
- Introducción de nuevas líneas de negocios, productos o procesos.
- Reestructuraciones corporativas.
- Expansión o adquisición de las operaciones extranjeras.
- Adopción de nuevos principios de contabilidad o principios de contabilidad que cambian, como el caso de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) que quedarán sin efecto a partir del año 2011, entrando en vigencia las

Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Así como las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA) por las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA).

### **1.3.2.3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a resguardar para que se tomen las medidas necesarias con la finalidad de controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetos de la empresa.

Los componentes de las actividades de control son:

- Necesidad de controlar.
- Necesidad de informar.
- Sistemas integrados de información.
- Necesidades de integrar, descentralizar o desconcentrar.
- Fijación de límites de actuación.
- Apoyo a la toma de decisiones.
- Generar historia operacional.

En la auditoría se enfocara en las políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes, la comprensión de dichos aspectos, junto con las evaluaciones del riesgo inherente y de control, harán posible para el auditor:

- “Identificar los tipos de potenciales exposiciones de carácter significativo que pudieran ocurrir en los estados financieros;
- Considerar factores que afectan el riesgo de exposiciones erróneas substanciales;

- Diseñar procedimientos de auditoría apropiados”<sup>18</sup>

1. ***Evaluación del desempeño.***- Es la comparación de datos entre periodos económicos para medir el desempeño de las actividades realizadas. Al investigar las razones de un desempeño no esperado, la gerencia puede hacer cambios oportunos en las estrategias y planes y tomar otras acciones correctivas apropiadas.
2. ***Controles del procedimiento de información.***- Para corroborar la autenticidad de las transacciones se puede realizar dos tipos de controles: actividades de control en general que abarca todo el proceso y las actividades de control de aplicación que se enfoque de procesos específicos.
3. ***Controles físicos.***- Estos tipos de controles se refieren a constatación física de los registros, con lo que se tendrá un control permanente de la sistematización de los documentos.
4. ***División de obligaciones.***- El proceso de registro de una transacción posee varias etapas las mismas que deben tener diferentes personas, ya que unos de los principios de control interno es:

“Ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de autorizar transacciones, registrarlas o custodiar los activos. Además, en la medida de la posible, los que efectúan la transacción han de estar separados de esas funciones”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> NEA 10 Evaluación de Riesgo y Control Interno, párrafo 9

<sup>19</sup> WHITTINGTON O Ray, KURT Pany. *Auditoria un enfoque integral*. Ed. McGraw-Hill, Colombia 2001, pg.221

#### **1.3.2.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad. En cuanto a la comunicación, ésta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, nuncios o mensajes en video o verbales.

#### **1.3.2.5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir es el proceso que comprueba que se mantenga el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, evaluando la calidad de su rendimiento. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de las dos.

"La supervisión y evaluación del control interno, debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover el

apoyo de la gerencia para su reforzamiento y actualización."<sup>20</sup>

La supervisión y evaluación del control interno, debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover apoyo de la gerencia para su reforzamiento y actualización.

Los componentes que integran este elemento de control son:

***a. Actividades de supervisión.***

Es un elemento básico de cualquier actividad y permiten observar si los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están controlando.

***b. Evaluaciones independientes.***

Toda organización con el fin de confirmar y garantizar la calidad de los resultados y la eficiencia de las operaciones utilizan dos medios de evaluación independientes, que son la auditoría interna y la auditoría externa.

***c. Informe de deficiencias.***

Toda evaluación debe dar como resultado un informe con sus resultados, el mismo que debe constituirse en la pauta para que la administración tome decisiones que generen acciones correctivas que ayuden a mejorar las acciones. Este elemento debe estar dirigido a quienes tienen autoridad sobre las operaciones, con el fin de ayudar a tomar decisiones que ayuden a mejorar las debilidades de control interno.

Todos los componentes que se ha mencionado, están vinculados entre sí, generan una

---

<sup>20</sup> FONSECA, Borja René., Auditoría *Interna Un Enfoque Moderna de Planificación, Ejecución y Control*, Ed. Acrópolis, 2004., pg. 143.

sinergia y forman un sistema integrado que responden de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

### 1.3.3. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Se ha establecido una clasificación del control interno desde un punto didáctico, tomando en cuenta las áreas de funcionamiento.

- 1.- POR LA FUNCIÓN
- a) Control administrativo
  - b) Control financiero

- a) **Control Administrativo.**- Es aquel que se aplica en todas las unidades administrativas financieras de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos (Central de gestión).

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, lo cual fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

- b) **Control Financiero.**- Es aquel que se aplica en las operaciones en las áreas de carácter financiero que se realizan en la empresa.

Son los mecanismos, procedimientos y registros que competen a la salvaguarda de los recursos y a la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados financieros.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros mediante los presupuestos establecidos.

- 2.- POR LA UBICACIÓN
- a) Control interno
  - b) Control externo

a) **Control Interno.**- Es un plan de organización y conjunto de métodos y procedimientos adoptados internamente en una empresa, institución o entidad, con el objeto de salvaguardar sus recursos, verificar la precisión y fidelidad de la información financiera y administrativa, promover y estimular la observancia de las políticas prescritas y el fiel cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El control interno administrativo relaciona a todo el sistema de organización, planificación, políticas, prácticas y procedimientos empleados por una entidad o empresa para dirigir la administración y la realización de los deberes asignados a cada unidad organizativa, con el objeto de que sus actividades se desenvuelvan con economía y eficiencia, para lograr los fines que se persiguen.

b) **Control Externo.**- Es aquel que se realiza desde afuera por personal que no labora en la empresa independientemente de las actividades y con carácter constructivo.

- **Control previo.**- Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución

de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.

Los controles previos son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, etc. por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados ya que si cada uno de ellos se convierte en el control previo del paso anterior, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores.

- **Control concurrente.**-Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.
- **Control posterior.**- Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Gubernamental, o de otro ente externo.

## UTILIZACIÓN CONTROL INTERNO EN UN ENTORNO DE COMPUTADOR

En un sistema de información computarizado el trabajo que normalmente se realiza por varios empleados puede ser realizado por el computador. Permite la consolidación de actividades y la integración de funciones, debido a que el computador puede manejar varios aspectos relacionados a una transacción. Por ejemplo, un sistema de nómina computarizado, podría mantener archivos del personal, con información sobre antigüedad, experiencia, composición familiar, logros alcanzados en las actividades que realiza, ascenso, etc., calcular el pago de sueldos a empleados, distribución de los costos laborales que le representa a la empresa, preparar la nómina y cheques.

A pesar de la integración de las diversas funciones en un sistema de computador, se mantiene la importancia del control interno, la separación de funciones y responsabilidades claramente definidos siguen siendo parte fundamental del control interno de una organización.

Para entender el control interno o diseñar pruebas de auditoría seguras para clientes con sistemas por computador pueden requerirse de conocimientos especializados en la materia, por lo que es necesario la capacitación y el estudio relacionados con los sistemas y controles del computador, el auditor encargado de realizar el trabajo debe poseer suficientes conocimientos con computadoras, para que la revisión a los procedimientos realizados por los especialistas sean los adecuados, los resultados de los procedimientos aplicados por el especialista deben ser considerados al planificar la naturaleza, oportunidad y extensión de otros procedimientos de auditoría.

La documentación que sustenta los papeles de trabajo de los auditores del sistema por computador del cliente varía de acuerdo a la complejidad del sistema. Para un cliente con un control interno simple, sería adecuada una descripción en forma escrita. Sin embargo los sistemas computarizados están documentados mediante el uso de diagramas de flujo de sistemas o por cuestionarios de control interno diseñados especialmente.

#### **1.3.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

El control interno, en cualquier organización, tiene mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las operaciones que realice.

El control interno en la organización permite:

- a. Que los recursos: humanos, materiales, tecnológicos y financieros, disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, la custodia y el registro oportuno, en los sistemas respectivos.
- b. Obtener la información administrativa y financiera, oportuna, correcta y confiable, que sirva de apoyo a los administradores y directores en el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión realizada por los responsables de las operaciones.
- c. Detectar los riesgos de errores e irregularidades, que permita identificar las causas y considerar acciones correctivas con la finalidad de manejar y controlar los riesgos y sus efectos.
- d. Promover el cumplimiento de las políticas gerenciales, así como de las leyes, estatutos, acuerdos y reglamentos aplicables, en todos los niveles y procesos, para alcanzar las metas y objetivos programados en forma efectiva, eficiente, equitativa y económica.

### **1.3.5. BENEFICIOS Y LIMITACIONES**

#### **BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO**

Los beneficios que la empresa obtiene al aplicar el control interno en forma adecuada son:

- **Controles de Legalidad.**-Permiten que sólo se autoricen operaciones consideradas legítimas y que se den inicio a las mismas.
- **Controles de oportunidad.**-Permiten que las transacciones legítimas y

autorizadas, se ejecuten y registren oportunamente.

- **Controles preventivos.**-Permiten evitar la colusión, o el cometimiento de errores.
- **Controles gerenciales.**-Permiten evaluar y medir la eficacia, efectividad, equidad y economía de las operaciones a través de indicadores de gestión.
- **Controles de detección.**-Permiten detectar a tiempo, los riesgos de errores e irregularidades en la ejecución de las operaciones.
- **Controles prácticos y funcionales.**-Permiten que el diseño de controles se base en las necesidades reales de la organización.
- **Controles generales.**-Permiten que se estandaricen medidas y procedimientos que cubran todos los departamentos.
- **Controles específicos.**-Permiten que los controles sean diseñados en el detalle que las circunstancias lo exijan.

## **LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y contra fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable, sin embargo es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes del control interno.

Dentro de la naturaleza de las decisiones que afectan al control, basadas en el juicio humano, podemos describir las siguientes:

- **Colusión:** Cuando dos o más personas actúan colectivamente para cometer

y encubrir un acto cuyo objetivo es el de eludir el sistema de control interno.

Por ejemplo robo de cartera, ya que en este tipo de actos están involucrados el Contador y el responsable que la captación de las cuentas por cobrar.

Los auditores son los que siguen o desviamos las rutas establecidas, por lo que poden generar eficiencia o abrir las puertas para que se lleven a cabo actos de corrupción.

- **Abuso de autoridad:** La posibilidad de que una persona responsable por ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad.

Por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.

- **Error humano:** El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares. En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos.

No garantiza nada, partiendo de que somos los seres humanos los que damos vigencia o no a las medidas que se implante en la organización

Por ejemplo error en el cálculo de la depreciación de los activos.

- **Relación costo/beneficio:** A la hora de establecer un control siempre se evalúan los costos y beneficios de su implementación. El costo del control no debe ser mayor a lo controlado. Como puede ser el control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.

- **Obsolescencia en los procedimientos:** La falta de planificación e integración de los esfuerzos en el diseño e implantación de controles internos, puede convertirse en un riesgo que genere costos adicionales y disminuya la eficiencia y efectividad de las operaciones

#### Ejemplo

La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.

### 1.3.6. INFORME COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), define al control interno de la siguiente manera:

"Es un proceso efectuado por el cuerpo colegiado más alto (Consejo de administración, Directorio, etc.), la gerencia y por el personal de una entidad, diseñado para dar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales, comprendidos en uno a más de los siguientes grupos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera y administrativa; y observancia de las leyes y reglamentos aplicables"<sup>21</sup>

En resumen se define al sistema de control interno como un plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa, institución o unidad administrativa para salvaguardar los recursos económicos y financieros, verificar la exactitud, existencia y veracidad de la información financiera-administrativa, estimular la observación y cumplimiento de las políticas y normas para alcanzar los objetivos propuestos.

---

<sup>21</sup>FONSECA Borja René, *Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*, Ed. Acrópolis, Guatemala 2004.

El control interno se halla inmerso en todo el proceso financiero y administrativo, siendo inherente a los sistemas de cada una de aquellas áreas. Existen ciertos principios y fundamentos que deben observarse para un adecuado control interno, siendo uno de los más importantes la asignación de personal idóneo para llevar a cabo los objetivos de una entidad, pues el factor humano es el cimiento de todo sistema.

Todos los elementos de control interno se hallan concebidos para generar eficiencia en las operaciones y salvaguarda de los bienes e intereses de una entidad u organismo y, a la vez, constituyen mecanismos de medida que posibilitan la evaluación de sus resultados.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Control Interno, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno.

A medida que acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo. La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos “grupos de interés”. Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbre está la entidad preparada para aceptar, como esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos “grupos de interés”. Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor. La gestión integral de riesgo permite a la

administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización. La incertidumbre procede de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes.

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día. La creación de valor ocurre por la asignación de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología, y marca, donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados. La preservación de valor ocurre cuando el valor creado es sostenido en el tiempo, a través de calidad superior del producto o servicio, capacidad de producción, satisfacción al cliente, entre otras. El valor puede ser erosionado cuando estos objetivos no son alcanzados debido a una pobre estrategia o a su débil ejecución.

El valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad. La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

La gestión integral de riesgos permite:

- Alinear la estrategia con el apetito al riesgo.

- Incrementar las respuestas al riesgo.
- Reducir las pérdidas y sorpresas operacionales.
- Identificar y administrar riesgos que cruzan la organización.
- Proveer respuestas integradas a múltiples riesgos.
- Identificar oportunidades.
- Mejorar la distribución de capital.

### **Objetivos de COSO**

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

### **¿Qué se puede obtener a través de COSO?**

- La definición de un marco de referencia aplicable a cualquier organización.
- COSO considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.
- Trasmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la organización: desde la Alta Dirección hasta el último empleado.

## 1.4. PROCESOS ACTUALES DE TALENTO HUMANO

### 1.4.1. CONCEPTO

El capital humano es la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".<sup>22</sup>

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

“La supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión.”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO Idalberto, *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular 2001.

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Página 458

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

#### **1.4.2. IMPORTANCIA**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el

trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

### **1.4.3. OBJETIVOS**

Los objetivos del talento humano se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. El efecto del proceso de gerencia del talento humano en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio.

- Participar activamente del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.
- Permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, que tiempo atrás solo tenía acceso la gente de buena posición económica. Esto ha cambiado gracias a los adelantos y la globalización.
- Promover y facilitar la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

#### **1.4.4. MANEJO DE TALENTO HUMANO**

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

“La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.<sup>24</sup>

Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

##### **1.4.4.1. INSTITUCIONES PÚBLICAS**

La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.

La selección del personal en este sector es a través de concursos públicos, los cuales tienen acceso toda persona interesada. El pago del personal se lo realiza por medio de planillas a través del ministerio de economía y finanzas.

---

<sup>24</sup> ESPARRAGOZA Alberto J, *Administración de recursos humanos (talento humano)*, editorial Bogotá-Colombia, pp

Para que el proceso y control de la comunicación se lleva a cabo de forma exitosa, existen asesores profesionales encargados de que ésta no falle manejando el desarrollo, implantación y planeación del proceso, logrando persuadir a los diferentes tipos de empleados para lograr un fin en común.

Los asesores deben impulsar en los trabajadores la adquisición de destrezas comunicacionales, basadas en los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico**

Al conocer a una persona, lo primero que impacta es su forma de vestir, sus movimientos corporales, su físico y el contacto personal con los demás. Para lograr dicha sensación de impacto con los clientes, es muy importante cuidar el comportamiento NO VERBAL, ya que es la primera impresión que se llevan y en el caso de la organización, son los empleados a quienes se intentará persuadir para llevar a cabo eficientemente el proceso de comunicación.

La habilidad de diagnosticar se refiere a que las personas, no sólo los clientes, incluso nosotros mismos, determinamos por las primeras apreciaciones, niveles de calidad o necesidades relacionadas con la apariencia. La importancia del comportamiento no verbal para llevar a cabo la comunicación en la organización parte de un mensaje que se genera a través de la comunicación no verbal.

- **Escuchar**

El sentido del oído es uno de los cinco sentidos con los que la mayoría de los seres humanos contamos al nacer, sin embargo oír es un comportamiento deliberado, mientras que escuchar va más allá: es un acto o habilidad natural que debe ser desarrollada.

Existen varias razones que revelan por qué el ser humano escucha la mayor parte del tiempo en la que permanece en una organización. Una de ellas es debido a que es una manera natural de adquirir información y de entablar relaciones laborales o interpersonales; de igual forma al hablar, el individuo se siente reconocido. Finalmente escuchar es poder disfrutar de la comunicación.

- **Preguntar**

La tercera habilidad de la comunicación es muy importante pues es la manera más directa y sencilla de obtener información de las personas que nos rodean, además de ser una forma de mostrar interés y empatía por el interlocutor.

Para el correcto desarrollo de esta habilidad se debe cuidar la forma en que se hace la pregunta y la expresión de la misma.

- **Sentir**

Ésta es la habilidad que nos ayuda a lograr empatía y formar un camino para obtener buenos resultados en el proceso de la comunicación. El sentir se refiere a ser enfáticos, es decir, ponerse en lugar del cliente o bien del empleado. Para desarrollar la habilidad de sentir, se debe saber diagnosticar, escuchar y preguntar, así como desarrollar las

capacidades de la empresa para comprender más fácilmente y poder llevar a cabo un proceso de comunicación efectivo en la organización.

Con el desarrollo de las cuatro habilidades en la empresa se logra acercar más a los clientes tanto externos como internos y adelantar estrategias que permiten acortar la brecha entre lo que se ofrece y las expectativas tanto del empleado como del cliente.

Una empresa unida y comprometida siempre tendrá un mejor desempeño. Para lograr esto, se debe implantar un sistema de comunicación que ayude a lograr todos los objetivos de la empresa y conseguir el dominio total de este arte apasionante: el arte de la comunicación.

#### **1.4.4.2. INSTITUCIONES PRIVADAS**

##### **EL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE EL TALENTO HUMANO**

Las descripciones de puestos, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

La base de datos se organiza con el postulado de que cada puesto es una unidad básica. En ella la base son los puestos individuales, los que a su vez se organizan en grupos laborales de acuerdo a su similitud. Por ejemplo el puesto de telefonista y el de

repcionista. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.

### **Diseño de Puestos**

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas en personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño del puesto requiere elementos organizativos relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el diseñador para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. Cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc. Debe destacarse que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización.

Lo más difícil es encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- La productividad y la especialización: A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances de productividad. Por lo tanto se podría aumentar la productividad si se reduce la especialización.
- La satisfacción y la especialización: Cuando se alcanza un alto nivel de especialización, la satisfacción tiende a disminuir debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea, incluso la productividad puede ascender

solo si las ventajas de la especialización sobrepasan las desventajas de la falta de satisfacción.

- **Aprendizaje y especialización:** Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender, es decir que se requiere menos tiempo para aprender a desempeñar un trabajo especializado.
- **Rotación y especialización:** Aunque un trabajo superespecializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción son bajos, esto puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando esto ocurre, un nuevo diseño del puesto, con más atención en estos aspectos conductuales, puede reducirlas.

## **TÉCNICAS PARA UN NUEVO DISEÑO DE PUESTOS**

El punto de interés en el nuevo diseño de puestos es si debe tener más especialización o no. Para determinar esto, el análisis y la experimentación constituyen los únicos medios.

**Especialización Insuficiente:** Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse en dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de esto es el aburrimiento del empleado, problema que se da con más frecuencia a mayor grado de preparación académica.

**Especialización Excesiva:** Existen puestos de trabajo monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. Para incrementar la calidad del entorno laboral de estas personas, los departamentos de personal emplean técnicas como:

- La rotación de labores: rompe la monotonía del trabajo muy especializado porque requiere el uso de habilidades diferentes. Los puestos no cambian, son los empleados los que rotan y que se hacen más competentes para el desempeño de varias labores.
- La inclusión de nuevas tareas: se desarrollan nuevas tareas en un puesto reduciendo la monotonía y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- El enriquecimiento del puesto: incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

## **RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

### **Proceso de Reclutamiento**

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación del talento humano a petición de la dirección. Se

referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

### **Entorno del Reclutamiento**

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa del talento humano
- Políticas de la compañía
- Planes de talento humano
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

### **Límites y Desafíos**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación,

que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país.

### **Planes de Talento Humano**

En las grandes empresas los reclutadores utilizan los planes de talento humano para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación posee políticas de promoción interna. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben ocupar con personal externo es decir con mano de obra ajena a la organización y cuáles con personal interno, provenientes de transferencia o promoción logrando significativos ahorro para la empresa.

### **Canales de Reclutamiento**

Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".

También están los llamados candidatos espontáneos que se presentan en las oficinas del empleador solicitando trabajo o envían su curriculum vitae. Las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

- Recomendaciones de los empleados de la empresa: la práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos. Y en tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente presentaran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.
- Anuncios en la prensa: los periódicos o las revistas especializadas son utilizados por muchos reclutadores ya que llegan a mayor número de personas. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Esta práctica posee varias desventajas. Puede producirse un alud de solicitantes o por el contrario escasa respuesta. Además cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar un candidato para reemplazar a uno actual. Es importante redactar el anuncio desde el punto de vista del candidato. El aviso ideal debe incluir estos mínimos elementos:
  - Las responsabilidades del empleo y no un título desprovisto de sentido para el lector como auxiliar o consejero.
  - La manera en que el solicitado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.
  - Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
- Agencias de empleo: estas compañías ofrecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante la publicidad u ofertas espontaneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.
- Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: es un nivel más especializado que las agencias y contratan talento humanos específicos. Operan

mediante la búsqueda activa entre los empleados de otras organizaciones. Estas practicas operativas se cuestionan a nivel ético y se las acusa de "piratería institucional"

- Instituciones educativas: las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones educativas constituyen una fuente de candidatos jóvenes con moderadas peticiones salariales. comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.
- Asociaciones profesionales: establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para identificación de expertos de alto nivel.
- Sindicatos: este canal es muy útil para la identificación de técnicos, obreros especializados, etc.

### **Formas de Solicitud De Empleo**

Cumplen la función de presentar la información comparable de los diferentes candidatos, lo que permitirá tomar una decisión objetiva. Es común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales, situación personal y familiar, pasatiempos, inquietudes intelectuales, etc.

Es común que se le pida al candidato que firme la solicitud con su puño y letra para que los datos que suministre sean lo más fidedigno posible.

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

## **Panorama General**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos.

## **Objetivos y Desafíos de la Selección de Personal**

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de talento corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de talento humano son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos

adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de talento humano consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

### **Selección Interna**

Por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses. No debe ser sorpresa que los gerentes empiecen a presionar para que se tome una decisión, es aquí donde el administrador de talento humano debe tener independencia de la solución.

Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias.

## 1.5. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

### 1.5.1. ANÁLISIS FODA

Es una herramienta de comparación que se fundamenta en información proveniente de las matrices de evaluación de los factores interno y externo articulando las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles con el objeto de confrontar al factor interno y externo.

Es una técnica que le permite a la empresa ubicarse tanto interna como externamente, tomar correctivos, plantear estrategias y proponer o evaluar los objetivo, mediante el análisis de los datos que afecten a la empresa, en el interior sus Debilidades y Fortalezas, y al exterior sus Amenazas y Oportunidades.

#### Matriz FODA

Dejar siempre en blanco.	<u>DEBILIDADES (D)</u> Hacer lista de fortalezas	<u>FORTALEZAS (F)</u> Hacer lista de debilidades
<u>OPORTUNIDAD (O)</u> Hacer lista de oportunidades	<u>ESTRATEGIAS FO</u> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	<u>ESTRATEGIAS DO</u> Vencer debilidades aprovechando oportunidades
<u>AMENAZAS (A)</u> Hacer lista de amenazas	<u>ESTRATEGIAS FA</u> Usar fortalezas para evitar amenazas	<u>ESTRATEGIAS DA</u> Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas

## **1.5.2. PAPELES DE TRABAJO**

### **1.5.2.1. DEFINICIÓN**

Los papeles de trabajo son los archivos que guardan la evidencia generada por el auditor con base en procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes a las que se llegaron en la auditoría.

### **1.5.2.2. IMPORTANCIA**

La importancia de los papeles de trabajo radica en que le permite al auditor consignar toda la evidencia obtenida durante el trabajo de campo, estos papeles de trabajo le sirven como referencia para emitir el informe de auditoría e incluso justifican y respaldan el trabajo realizado por el profesional en la empresa de acuerdo al compromiso firmado con el cliente.

### **1.5.2.3. CLASIFICACIÓN**

Los papeles de trabajo, pueden clasificarse desde dos puntos de vista: Por uso y su contenido.

#### **POR SU USO**

De acuerdo a la utilización que tengan los papeles de Auditoría en el período examinado o en varios períodos de clasifican en Archivo de la Auditoría y Archivo Continuo o Permanente de Auditoría.

#### **Archivo de AUDITORÍA**

Son papeles de uso limitado para una sola Auditoría; se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad solo se referirá a las áreas, a la fecha o por período a la que se trate. El contenido del archivo de la auditoría puede ser:

- Estados financieros del período sujeto a examen y el período anterior;
- Presupuestos programados de compras, ventas, importaciones;
- Hojas de trabajo de los estados financieros sujetos a examen;
- Hojas de papeles con la aplicación de los procedimientos aplicados en la auditoría de gestión;
- Cédulas sumarias de las áreas examinadas de la empresa;
- Cédulas analíticas y sub analíticas de las cédulas sumarias;
- Análisis de las pruebas de auditoría practicadas; y.
- Documentos preparados por el cliente y utilizados en la auditoría.

### **Archivo permanente de Auditoría**

Como su nombre lo indica, son aquellos que se usarán en varias AUDITORÍAs siendo útiles para la comprobación de los datos no sólo en el período en el que se preparan, sino también en ejercicios futuros; la información se refiere normalmente al pasado, al presente y al futuro.

Este expediente debe considerarse como parte integrante del conjunto de papeles de trabajo de todas y cada una de las auditorías a las cuales se refiera los datos que contiene. También se conoce como el archivo permanente.

El contenido del Archivo Permanente puede ser:

- Base Legal y Constitución de la entidad;
- Contratos y Convenios a largo plazo;

- Normas y Políticas de Administración;
- Estados Financieros de los últimos años;
- Fines y actividades de la empresa;
- Gestión Administrativa-Financiera;
- Información Presupuestaria;
- Conclusiones y recomendaciones de las últimas auditorías de gestión; y.
- Hojas de trabajo de la última auditoría de gestión.

## **SU CONTENIDO**

De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo se clasifican en Hojas de Trabajo, Cédulas Sumarias y Cédulas Analíticas

### **Hoja de Trabajo**

Son hojas multicolumnares en las cuales se listan agrupamientos de cuentas de mayor con los saldos, datos e información administrativa, sujetos a examen. Sirven de resumen y guía o índice de las restantes cédulas que se refieran a cada componente a ser analizado. Aquí se inicia la técnica del examen, pues se empieza a descomponer el todo en unidades de estudio más pequeñas. El método usado es el deductivo.

### **Cedulas Sumarias o de Resumen**

Son aquellas que contienen el primer análisis de los datos relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación.

Las cédulas sumarias normalmente no incluyen pruebas o comprobaciones; pero

conviene que en ellas aparezcan las conclusiones a que llegue el Auditor como resultado de su revisión y de comprobación de la o las cuentas a la que se refiere.

Las cédulas sumarias se elaboran teniendo en cuenta los rubros correspondientes a un grupo homogéneo, que permita el análisis de manera eficiente. Para cada sumaria debe existir un rubro en la Hoja de Trabajo.

### **Cédulas Analíticas o de Comprobación**

En estas cédulas se detallan los rubros contenidos en las cédulas sumarias, y contienen el análisis y la comprobación de los datos de estas últimas, desglosando los renglones o datos específicos con las pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente. Si el estudio de la cédula analítica lo amerita, se deben elaborar sub cédulas.

Las evidencias obtenidas deberán agruparse y archivarse en grupo de documentación denominados LEGAJOS. Cada legajo deberá estar encabezado con un índice del contenido del mismo (documentación contenida y fojas) y una carátula que identificará cada cuerpo del legajo. Si el trabajo fuese muy voluminoso deberá separarse en dos o más cuerpos.

Los papeles de trabajo se clasificarán para ser archivados en tres legajos principales, cada uno de ellos con una numeración independiente.

**Archivo Permanente.-** En el mismo se incluye información que tiene carácter de utilidad permanente y que será consultada en futuras revisiones, estos papeles de trabajo contendrán:

- Antecedentes del negocio;

- Descripción de los sistemas de información;
- Funciones de la auditoría interna;
- Aspectos legales y societarios;
- Aspectos financieros
- Indicadores cuantitativos de gestión; y,
- Correspondencia y memorandos de interés permanente.

**Archivo de análisis.-** La finalidad del legajo transitorio es agrupar los papeles de trabajo de carácter corriente, deberá incorporar la documentación de planificación de la auditoría y las pruebas, evidencias y conclusiones obtenidas durante la ejecución del programa de auditoría del año en curso.

**Archivo Resumen.-** El objetivo es resumir las conclusiones y decisiones significativas alcanzadas durante el examen, agrupar los informes realizados, brindar una visión global de la ejecución y finalización de la auditoría. En este grupo se encuentran los siguientes documentos:

- Informes;
- Conclusiones, recomendaciones y opiniones de la empresa auditada;
- Resumen de temas relevantes;
- Cartas a asesores legales; y.
- Planilla de tiempo.

#### **1.5.2.4. ÍNDICES Y MARCAS**

ÍNDICES DE REFERENCIA

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio del auditor y pueden usarse, números, letras o la combinación de ambos. A continuación se presenta un ejemplo de índices usando el método alfabético- numérico, por ser el de uso más generalizado en la práctica de la AUDITORÍA.

#### INFORMACIÓN GENERAL

<b>A-1</b>	<b>Visita previa y conocimiento de la empresa</b>
A-1.1	Información básica de conocimiento de la empresa
A-1.2	Resultados de la evaluación preliminar de la estructura de control interno
A-1.3	Componentes identificados en la empresa

<b>A-2</b>	<b>Planificación del trabajo</b>
A-2.1	Memorando de planificación
A-2.2	Informe de la AUDITORÍA anterior
A-2.3	Memorando con sugerencias , para la próxima AUDITORÍA

## MARCAS DEL TRABAJO REALIZADO

“Para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la AUDITORÍA, usualmente se acostumbran a usar marcas que permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algunos trabajos repetitivos. Por ejemplo; la actividad de cotejar cifras que provienen de los registros auxiliares contra los auxiliares es mismos, se pueden dejar transcrita en los papeles de trabajo, anotando una marca cuyo significado fuera justamente el de haber verificado las cifras correspondiente contra el auxiliar relativo”<sup>25</sup>

Las marcas de AUDITORÍA, son símbolos ilustrativos que se utilizan en todos los papeles de trabajo por el auditor durante su elaboración y contenido con el objeto de referenciar algunos asuntos o eventos importantes que ayuden a sustentar las evidencias e informes de auditoría.

### TIPOS DE MARCAS

1. Con significado definido.- Son aquellos utilizados por el auditor a su libre criterio, de acuerdo a sus requerimientos por lo tanto se requiere una leyenda obligatoria.
2. Con significado uniforme.- Son aquellos que se utilizan en cualquier tipo de auditoría, son de uso y aplicación general con carácter definido de reconocimiento universal por todos los auditores.

---

<sup>25</sup> [www.respondanet.com](http://www.respondanet.com), Manual de procedimientos de Auditoría de gestión de una empresa.

En la práctica la utilización de marcas de trabajo realizado es de lo más común y facilita por un lado la transcripción del trabajo que realiza el auditor ejecutante, y por otro la interpretación de dicho trabajo como el proceso de revisión por parte del supervisor.

La forma de las marcas deben ser lo más sencillas posibles pero a la vez distintiva, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo.

Normalmente las marcas se transcriben utilizando lápiz color rojo o azul, de tal suerte que a través del color se logre su identificación inmediata en las partidas en las que fueron anotadas.

#### MARCAS DE AUDITORÍA

SIMBOLO	SIGNIFICADO
∩	Sumado (vertical y horizontal)
£	Cotejado contra libro mayor
?	Cotejado contra libro auxiliar
¥	Verificado físicamente
»	Cálculos matemáticos verificados
W	Comprobante de cheque examinado
@	Cotejado contra fuente externa
A-Z	Nota explicativa

N/A	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de AUDITORÍA
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución

### 1.5.3. FLUJOGRAMAS

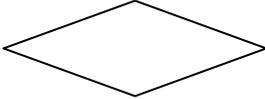
El método de flujogramas es aquel en el que la información relevada se expone por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por el ente, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujograma.

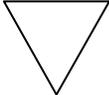
No puede asegurarse que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz, en todos los casos. En algunos tal vez resulte más aconsejable la utilización del método de gráficos.

Muestra el sistema como una red de procesos funcionales, conectados entre sí por "tuberías" y "depósitos" de datos, y permite describir el movimiento de los datos a través del sistema.

Las técnicas del diagrama de flujo de datos, es una representación gráfica que permite al analista definir entradas, procedimientos y salidas de la información en la organización bajo estudio, permitiendo así comprender los procedimientos existentes con la finalidad de optimizarlos, reflejándolos en el sistema propuesto.

Describe lugares de origen y destino de datos- transformaciones a las que son sometidos los datos- lugares en los que se almacenas los datos dentro del sistema- los canales por donde circulan los datos.

<b>DESCRIPCIÓN DE SIMBOLOS DEL FLUJOGRAMA</b>		
<b>SIMBOLO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DEFINICION</b>
	ACTIVIDAD/PROCESO	Conjunto de tareas u operaciones para producir, cambiar, transcribir o adicionar una información
	TRASLADO / FLUJO	Representa la unión entre los símbolos o el movimiento físico de documentos
	DECISION	Se utiliza cuando se presentan decisiones, disyuntivas o diferentes caminos de acción
	CONECTOR INTERNO	Representa el vínculo entre actividades que se hallan en diferentes partes de un mismo procedimiento
	DOCUMENTO	Cualquier documento de papel, como un cheque o una factura de venta.

<b>DESCRIPCIÓN DE SIMBOLOS DEL FLUJOGRAMA</b>		
<b>SIMBOLO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DEFINICION</b>
	DOCUMENTO #	Cuando el documento da inicio al proceso.
	ALMACENAMIENTO	Un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador.

## **CAPITULO II.**

### **2. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO Y EL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

#### **2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO.**

##### **2.1.1. ANTECEDENTES**

###### **Reseña Histórica**

El Instituto de las Hijas de María Auxiliadora, fundado en Mornés- Italia por San Juan Bosco en 1872, tiene el carisma educativo misionero. Muy pronto amplía sus horizontes a Italia y Europa y en 1877 a América con la consigna: “Formar buenos cristianos y honestos ciudadanos”. En 1902 llegan al Ecuador y en medio siglo realizan 23 fundaciones en los diversos puntos de la patria ecuatoriana, convirtiéndose el Spellman en la Vigésima cuarta obra fundada.

La Unidad Educativa “Cardenal Spellman Femenino” inicia su misión el 19 de octubre de 1959, gracias a la visión, impulso y gestión decidida de un gran educador y pastor salesiano, MONSEÑOR CANDIDO RADA, quien sueña para Quito un Colegio Bilingüe Católico y obtiene el beneplácito de las Superioras de Roma para que éste sea regentado por las Hijas de María Auxiliadora.

En la Calle Toledo, en una villa de propiedad del mismo Monseñor Rada, abre sus puertas a la formación de niñas y jóvenes bajo el nombre de “Cardinal Spellman Girls’ School” y allí permanece por dos años.

Al iniciarse el Colegio, preside la Iglesia Universal el Papa Juan XXIII. La Superiora General del Instituto es la Madre Ángela Vespa, quien permite su fundación. Sor Ana Coppa, Directora del Normal María Auxiliadora, primero y Directora del Instituto “Dorila Salas” después, supervigila la marcha educativa de las niñas y la construcción del edificio.

En 1960, se hace cargo de la Dirección de la Comunidad Sor Rosa Ughetto y llega de Inglaterra Sor Josefina Coloru, quien merece especial mención por su desinteresada y fructífera labor en la coordinación del inglés, pilar de esta nueva obra educativa salesiana.

En octubre de 1961 se continúan las labores del nuevo edificio ubicado en la calle Mercadillo construido por el entusiasmo y esfuerzo de la Superiora Provincial de ese entonces, MADRE ANA CAMPI, además del apoyo económico del Cardenal Francis Spellman, Arzobispo de Nueva York. Sor Dominga Barale es la nueva Directora y Sor Ruth Sojos, Rectora del Colegio.

La inauguración oficial del nuevo edificio se lleva a efecto el 6 de mayo de 1962. Apenas terminada la construcción, Sor Ana Campi emprende la edificación de la Capilla, inaugurada el Domingo de Ramos de 1963. En mayo de 1964 el CARDENAL FRANCIS SPELLMAN visita Quito para conocer los dos colegios que llevan su nombre, reiterando lo que ya antes había dicho en New York a Richard Nixon: “En el mundo hay varias obras que llevan mi nombre, pero de ninguna me siento tan orgulloso como de los Colegios de Quito”.

## **Certificaciones**

En 2001 se realiza un convenio con Margarita A. de Sánchez de Venezuela especialista en este campo.

Desde el 2004 el Colegio institucionaliza la certificación de la calidad del dominio del inglés a través del convenio con Key Language Services – Cambridge University para que las estudiantes certifiquen los niveles de: KET, PET, FCE, BEC.

En el 2007-2008 ingresa a la certificación de los programas de Microsoft para los últimos años de Educación Básica.

Como un merecido homenaje a la Institución desde sus Bodas de Oro, en los años 2007 ingresa a un decidido y dinámico proceso de autoevaluación interna con la asesoría de la CNEP de México y la CONFEDC para lograr la Acreditación de la Calidad Educativa, mediante un programa de mejora continua que comprende los años 2009 a 2014.

Las FMA a fines del 2008 con el fin de unificar proyectos educativos y dar calidad a la Educación Salesiana en el Ecuador realiza con el Ministerio de Educación la firma de un convenio para todas sus instituciones. El Colegio Spellman se honra de ser miembro activo y de liderar varias propuestas.

A comienzos del año 2009 queda legalmente constituida la Asociación de Centros de Educación Diferenciada del Ecuador, de la que el Spellman es miembro activo, Institución que, a su vez, es parte de EASSE (Asociación Europea de Educación Diferenciada) y de ALCED (Asociación Latinoamericana de Educación Diferenciada).

## **Elaboración de Proyectos Educativos**

En los nueve últimos años cobra fuerza cada uno de los detalles relacionados con la administración como son: elaboración del Proyecto Educativo Institucional, Reglamento

Interno, Manual de Procedimientos, Proyecto Pastoral, Manual de Convivencia, Plan de Contingencia, Programa Curricular Institucional, Programa Operativo Anual, Proyectos de Bachillerato.

Garantizada la Institución con estos soportes técnicos normativos, ingresa con decisión y fuerza al proceso de Acreditación de la Calidad Educativa; todo esto como producto del trabajo dinámico, corresponsable y comprometido del personal docente y administrativo que labora en la Institución.

### **Evolución de la infraestructura**

<b>Año</b>	<b>Obra</b>
1973	Se adquiere la villa adyacente al edificio de la primaria y se la adecua para el Kindergarden. Se inicia la construcción del edificio central destinado al Ciclo Diversificado, al mismo tiempo, se construye el Salón Gimnasio y se remodela el presbiterio de la capilla.
1988	Se construye la residencia de la comunidad, durante la dirección de Sor Elisa Cazzola, que hasta entonces ocupaba los espacios del antiguo noviciado de las FMA, el cual, posteriormente sería adaptado para el Ciclo Básico
1997	Se inaugura sala de cómputo en la primaria y se moderniza la de secundaria.
2000	Con Sor Eliana Cucalón, comienzan obras de modernización de la infraestructura, tales como: la construcción de paredes en la planta baja del edificio central, el edificio lateral derecho en el patio de la secundaria, el graderío y visera del mismo y se dota de grabadoras a cada aula.
2003 – 2004	Sor Beatriz Navarro J. y el apoyo de las hermanas: Sor Carmen Cuñas y Sor Hilda Jiménez (ecónomas) continúan las obras, entre ellas podemos contar: construcción de un moderno parqueadero subterráneo bajo el patio principal, el graderío con visera en el mismo, nuevas

Año	Obra
	oficinas para el DOBE (secundaria), modernización del bar, oficinas para la Dirección y Secretaría de primaria, oficina para el servicio de transporte, remodelación de la Secretaria de secundaria, arreglo de la recepción, del tercer piso de la primaria, sistematización y modernización de la biblioteca, equipamiento con televisión y DVD para cada aula, neutralización del ruido de las aulas con frente a la calle Ulloa, remodelación en parte y equipamiento del teatro.
2007-2009	Procede a comprar un área de 897 m2 frente al colegio en la esquina de las calles Versalles y Mercadillo para la construcción de un edificio que cuenta con parqueaderos para los buses, mini coliseo, oficinas destinadas para el transporte, venta de uniformes y de uso múltiple.

Por otro lado, la Institución, siempre preocupada de ir a la vanguardia de los adelantos tecnológicos, impulsa la modernización de los diversos laboratorios: computación de todas las secciones, inglés, física, biología, química y la instalación de modernos proyectores en las diversas salas de uso múltiple tanto de primaria como de secundaria.

## **CARACTERIZACION DE LA OFERTA EDUCATIVA**

### **Presentación:**

Desde el nacimiento del Instituto, el compromiso de educar a las jóvenes generaciones ha caracterizado la historia de las comunidades salesianas. El dinamismo del carisma educativo salesiano y el amor a las niñas y adolescentes nos empuja a repensar continuamente la calidad de las propuestas y del quehacer educativo.

Con el presente PEI, 2009-2014, reafirmamos la voluntad y la responsabilidad de ser fieles a las fuentes de nuestra espiritualidad educativa, y dispuestas a afrontar con

confianza y esperanza el futuro. Las nuevas oportunidades y los nuevos tiempos exigen redefinir la oferta educativa, puntualizarla, enriquecerla.

La Oferta Institucional responde en forma directa a la filosofía y pensamiento de Don Bosco y la aplicabilidad de su pedagogía en la Educación Salesiana.

Institucionalmente ofertamos a la Comunidad nuestro servicio educativo en los siguientes componentes:

### **Oferta Formativa:**

En una sociedad en la que la familia está en crisis, quienes hacemos la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, sentimos el deber de ser ambiente que acoge, en el que todo hable de cercanía, familiaridad y participación corresponsable, donde todos podamos crecer y enriquecernos recíprocamente.

La oferta educativa pone al **centro de la acción a niñas y adolescentes para que puedan madurar en todas las dimensiones de su personalidad**, según la visión antropológica del humanismo cristiano.

**El Sistema Preventivo**, vivido como conjunto de acciones, de procesos adecuados y de interrelaciones personales es el alma de nuestro quehacer educativo cotidiano, lleva a la formación de “buenas cristianas y honestas ciudadanas”; jóvenes con una fe adulta, vivida y testimoniada en su realidad socio-cultural.

La fórmula sintética “educar evangelizando y evangelizar educando”, indica la originalidad y la prioridad de nuestro proyecto educativo, ofrecemos una propuesta religiosa que garantice la profundización del “sentido de la existencia y la proyección hacia un plan de vida y de su aceptación responsable”.

**La propuesta de fe** se caracteriza por: la paternidad de Dios, la presencia de María, la vitalidad pedagógica de los sacramentos, el sentido eclesial, la motivación misionera, la caracterización de los valores evangélicos y el descubrimiento vocacional.

**La dimensión social** se traduce en procesos de educación en y para la democracia, en el respeto a la naturaleza, la sensibilidad por el otro, las experiencias de servicio comunitario y de misiones. Se concreta también en espacios de formación en el amor y en la educación a la sexualidad.

La evangelización llega a las estudiantes en forma de reflexión diaria, cultura religiosa semanal, asociacionismo por niveles, celebraciones religiosas periódicas, campañas de solidaridad, propuesta de voluntariado y servicio comunitario. A los Padres de familia en conferencias, talleres y convivencias. A los señores Docentes mediante cursos en la Institución y FEDEC, CONFEDC y el Proyecto de Formación de Seglares de los SDB, jornadas de actualización. Tanto FMA como docentes integramos una comunidad que educa y se educa, porque siente viva la responsabilidad de la formación continua y considera como deber asimilar el carisma educativo salesiano para crear una mentalidad común y promover acciones convergentes desde el punto de vista educativo.

**La Comunidad FMA** evangeliza, anima, vive y se consolida en torno a un proyecto común, a una sabia organización, a un diálogo corresponsable, a un clima de fe y a una oportuna distribución de tareas y responsabilidades. Como animadoras de la obra sentimos que la comunidad educativa nos empuja con mayor decisión a asumir, compartir, revisar el proyecto educativo con la aportación y valoración de muchos de sus miembros.

**La oferta educativa Spellman** está destinada a la población estudiantil femenina, en los niveles de Educación Básica y Bachillerato; desde su origen tiene carácter de Bilingüe y durante cinco décadas se ha mantenido con excelente aceptación social en razón de los perfiles de las graduadas.

Nuestra oferta educativa asume como ejes fundamentales la evangelización, el DHP y los valores, y realiza un proceso de acompañamiento personal y grupal mediante la dirigente de curso, profesoras de grado y el equipo del DOBE. Facilita procesos de ayuda psicopedagógica en dificultades académicas, comportamentales, familiares y orienta el camino profesional de las estudiantes en vista de su inmediata inserción en los ambientes universitarios.

Para la ocupación del tiempo libre y el desarrollo de habilidades contamos con múltiples clubes: conjunto musical, danza, básquet y volley a varios niveles; cheerdance, bastoneras, ONU, periodismo, entre otros.

### **Oferta Académica:**

La Institución se caracteriza, además de la formación católica, que es la base de su labor educativa, en ofertar a la Comunidad una formación académica acorde a los planteamientos del nuevo milenio y al avance de la tecnología, para las estudiantes que aspiren a disponer de una preparación de calidad y que se constituya en la base del éxito en su vida profesional futura.

La Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, a nivel de Educación Básica, de 1° a 10° año, en el marco de la Reforma Curricular, atiende el desarrollo de las destrezas, y la construcción del conocimiento mediante la aplicación de un modelo experiencial basado en la potenciación de los estilos de aprendizaje.

Además potencia el manejo del inglés, por lo que se constituye en una Institución eminentemente bilingüe destinando parte del pensum de estudios al Idioma.

La Institución oferta la titulación en el bachillerato en doble proyección. El Bachillerato en Ciencias, como respuesta a la diversidad de oferta profesional que en la actualidad proporcionan las Universidades, potenciando las competencias de investigación, desarrollo del pensamiento y dominio de las ciencias básicas.

El Bachillerato técnico, en Comercio y Administración, constituye una oportunidad para que las estudiantes mediante el dominio del Idioma Inglés y el conocimiento de las técnicas que se aplican en la Administración y manejo empresarial, permite a las egresadas opten por una profesión acorde a las necesidades actuales de un mundo globalizado y competitivo.

Complementariamente, la Institución ofrece a sus estudiantes un sinnúmero de talleres destinados a potenciar sus intereses y habilidades.

Las estudiantes tienen acceso a certificaciones internacionales del Idioma a lo largo de su recorrido académico: KET, PET, FCE, BEC con la Universidad de Cambridge; y de Microsoft con el grupo Educare de México.

### **2.1.2. MISIÓN**

La Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino de Quito, forma y evangeliza a niñas y adolescentes con carisma salesiano, basado en el Sistema Preventivo de Don Bosco y María Mazzarello, prepara ciudadanas católicas, íntegras, sensibles, con pensamiento crítico y comprometidas con la sociedad actual; ofrece educación bilingüe en el idioma inglés.

### **2.1.3. VISIÓN**

La Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino de Quito, será en los próximos cinco años, una comunidad educativa líder en la formación de niñas y jóvenes para la vida, utilizando como estrategia la evangelización a través de las áreas del currículo, con una educación salesiana motivadora, vivencial y dinámica que despierte la sensibilidad social, natural y cultural para la creación de una nueva sociedad.

#### 2.1.4. OBJETIVOS

De lo expuesto se sintetizan los siguientes **principios**:

- Impulsar una educación participativa, preventiva, democrática.
- Educar y buscar la mejora permanente como expresión de calidad educativa.
- Educar evangelizando como la mejor expresión del carisma salesiano.
- Educar con proyección nacional fortaleciendo la interculturalidad, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo del pensamiento.

De las mismas se desprenden las siguientes **políticas institucionales**:

- Proyectar el quehacer educativo hacia la formación integral de las estudiantes.
- Ofrecer un ambiente de respeto, cordialidad, apertura inspirado en el Sistema Preventivo de Don Bosco y María Mazzarello.
- Centrar los procesos de aprendizaje en la potenciación de habilidades, destrezas, competencias y prospectivas útiles para la vida, con base bilingüística.
- Optimizar el tiempo libre de las estudiantes con la oferta de actividades formativas.
- Fortalecer el núcleo familiar y profesional mediante la evangelización.

Coherentes con una educación de calidad, nuestro proyecto asume las siguientes **metas**:

- Lograr en los próximos cinco años que la comunidad escolar eduque y se eduque en la dimensión pastoral en forma conjunta y permanente.

- Adoptar estándares de calidad en los próximos cinco años tanto en la Educación Básica como en el Bachillerato, mediante el programa de mejora continua de la calidad educativa.
- Impulsar en la estudiante, en los próximos cinco años, e inicio del nuevo cincuentenario, el protagonismo, la participación y el sentido de responsabilidad social.

### **2.1.5. BASE LEGAL**

La sociedad de Madres Salesianas (hijas de María Auxiliadora), como institución de carácter privado con trascendencia social o pública, sin fines de lucro, para el culto religioso, beneficencia y educación,

#### **Son fines de la Sociedad**

La educación de las niñas y de las jóvenes de las clases populares, especialmente de los más pobres.

El sostenimiento de jardines de infantes, oratorios, escuelas primaria, centros juveniles, talleres artesanales, colegios de segunda enseñanza, centros de promoción humana y capacitación, pensionados para señoritas estudiantes y empleadas, internados, orfanatorios y otros centros educativos.

El desarrollo de actividades en el Oriente ecuatoriano y otras zonas de misión del país.

La sociedad de madres salesianas como órgano jurídico con finalidad social o pública, tendrá a promover, crear y mantener en funcionamiento, centros educacionales de asistencia social, de acción comunitaria y de promoción social en general, en orden a la transformación social y cultural, espiritual y económica del país.

El gobierno, la administración y disposición de los bienes de la sociedad de madres salesianas del Ecuador corresponde al Consejo Gubernativo Nacional de la misma que continuara actuando en conformidad con la Constitución de las Madres Salesianas de Jurisdicción Internacional, el derecho canónico, el decreto supremo N. 216 sancionado el 21 de julio de 1937 y publicado en el registro oficial N. 543 del 23 del mismo mes y año. Modum Vivendi acordado entre la santa sede y el gobierno del Ecuador el 24 de julio de 1937 y más disposiciones legales permitentes.

- La inspectora dura seis años en sus funciones y hará de representante legal del organismo, pudiendo remplazarla en esta función uno de los miembros del Consejo Gubernativo.
- La tesorera y la secretaria duraran seis años en su cargo y podrán ser reelegidas por un segundo sexenio.
- Los demás miembros del Consejo duraran tres años en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser reelectas por segundo trienio.
- El Consejo sesionara una vez al mes extraordinariamente cuando exijan las necesidades del Gobierno y administración de la sociedad.

La Madre Inspectora de acuerdo con el Consejo Gubernativo Nacional designara a las directoras o supervisoras de las diferentes casas salesianas establecidas en la republica. Sera facultad privada de la madre inspectora la nominación del personal a cada centro de trabajo o casa salesiana.

La Madre Inspectora u otra de los miembros de la Sociedad Salesiana del Ecuador designada en su remplazo será la personería jurídica o representación legal de la Sociedad tanto judicial como extrajudicialmente y en general para todo acto o contrato.

Integran la Sociedad de Madres Salesianas todas las religiosas de la comunidad con residencia en territorio Ecuatoriano y como tales miembros en su obligación a acatar órdenes que provengan tanto del consejo como de la madre inspectora.

Los bienes de la Sociedad de Madres Salesianas:

- Los muebles o inmuebles actualmente de su propiedad o que adquieren en el futuro
- Los frutos civiles o naturales de dichos muebles e inmuebles.
- Cualquier otro ingreso que pudiere tener en cumplimiento de su específica finalidad o para ella.
- Los bienes de la sociedad serán utilizados en o para el cumplimiento de los fines específicos de la sociedad, siendo necesario para hipotecarlos, enajenarlos o arregarlos o construir sobre ellos cualquier otro gravamen, así como por otra parte para utilizarlos en edificaciones o mas actos concernientes a su mejor aprovechamiento, el pronunciamiento favorable del Consejo Gubernativo, hasta el límite que lo permita el reglamento interno.
- Tratándose de los bienes de la Sociedad el Consejo Gubernativo Nacional, gobernará, administrara, y dispondrá de ellos, conduciendo siempre su gestión económica y de finalidad eminentemente social de servicio a la comunidad en sus varios aspectos con sujeción a los estatutos.

### **Disposiciones Generales**

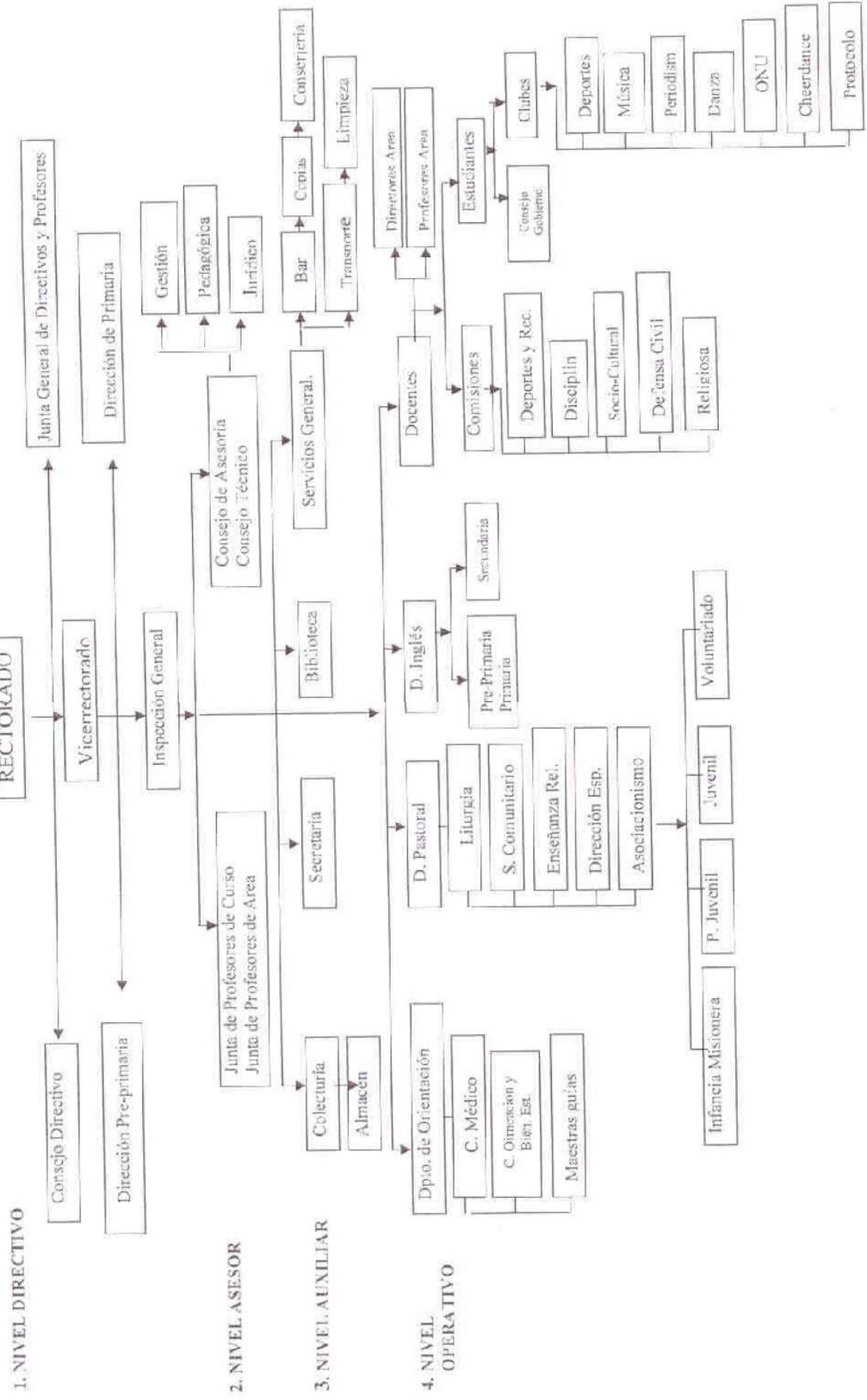
En sus establecimientos educacionales y de promoción social, la sociedad de madres salesianas coadyuvara con la observancia de los programas oficiales de enseñanza o una mejor estructuración de la educación en sus diversos ciclos, así como su aporte a

proyectos de tipo social al mejor ordenamiento y progreso del elemento humano del país.

La Sociedad de Madres Salesianas del Ecuador como persona jurídica y sus miembros como personas naturales no podrán intervenir en acciones políticas ni de otra índole que la ley prohíba al elemento religioso.

#### **2.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

UNIDAD EDUCATIVA "CARDINAL SPELLMAN GIRLS' SCHOOL"  
ORGANIGRAMA



## **2.1.7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **FORTALEZAS**

1. Ubicación (fácil acceso para las estudiantes).
2. Formación completa (Unidad Educativa, con primaria y secundaria).
3. Institución bilingüe (El dominio del idioma de inglés).
4. Cualidades del servicio que se considera de alto nivel (certificaciones).
5. Altos niveles de compromiso pedagógico en los docentes de la Unidad Educativa Spellman Femenino.
6. Alto número de docentes con actualización pedagógica.
7. Positiva práctica de valores.
8. Infraestructura moderna.
9. Capacidad de generar proyectos propios.
10. Cuenta con propio recurso económico (alto grado de liquidez)

### **OPORTUNIDADES**

1. Mayor demanda de estudiantado
2. Participación de proyectos educativos a nivel nacional.
3. Convenios internacionales.
4. Selección precalificada de estudiantes.
5. Gran número de becas ofrecidas por organizaciones no gubernamentales y gubernamentales para estudiantes y profesores.
6. Buen apoyo económico y financiero de la Sociedad de Madres Salesianas para financiar programas de capacitaciones pedagógicas y pastorales.
7. Tendencia a la innovación educativa y pedagógica en el Ecuador y América Latina.
8. Existencia de normas legales que crean posibilidades para proponer innovaciones en nuestra institución.
9. Acceso a la tecnología educativa
10. Creciente innovación educativa

## **DEBILIDADES**

1. Rigidez de la estructura organizacional
2. Inseguridad del sector.
3. Capital de trabajo mal utilizado. (suministros)
4. Deficientes habilidades gerenciales (entre las políticas cada 6 años e cambian todo el consejo de comunidad)
5. Malas relaciones de camaradería entre los docentes de la Unidad Educativa Spellman durante el año escolar 2009.
6. Deficiente apoyo de los padres de familia en las tareas escolares
7. Los espacios educativos dedicados a la enseñanza se encuentran en su máxima capacidad por el crecimiento de la matrícula, lo cual puede afectar en lo futuro la calidad académica de las estudiantes.
8. Infraestructura reducida.

## **AMENAZAS**

1. Cambios en la legislación (nuevas leyes que afecten a la estabilidad económica del plantel).
2. Gran número de establecimientos comerciales de dudosa reputación aledaños a la institución.
3. Gran numero de medios de comunicación ofrecen a la comunidad información e imágenes no educativas en el año escolar 2009
4. Jóvenes sin orientación vocacional
5. Altos niveles de desintegración familiar
6. Insuficiente empleo en la población
7. Crisis en la práctica de valores
8. Alta incidencia de drogadicción juvenil
9. Situación de violencia en el barrio donde están involucrados nuestros alumnos.
10. Abandono familiar a muchos alumnos de la institución educativa.

### 2.1.7.1. ANÁLISIS FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Mayor demanda de estudiantado</p> <p>Participación de proyectos educativos a nivel nacional.</p> <p>Convenios internacionales.</p>	<p>Infraestructura reducida.</p> <p>Cambios en la legislación (nuevas leyes que afecten a la estabilidad económica del plantel).</p> <p>Jóvenes sin orientación vocacional</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<p>Inseguridad del sector.</p> <p>Capital de trabajo mal utilizado</p> <p>Deficientes habilidades gerenciales (entre las políticas cada 6 años cambian todo el consejo de comunidad)</p>	<p>Contratar en mayor número de personal de vigilancia para la institución.</p> <p>Establecer plan de capacitación periódica tanto para los docentes y personal administrativo.</p> <p>Instrumentar mecanismos que permitan elevar la eficiencia terminal, en especial la orientación vocacional.</p>	<p>Establecer un plan de contingencia, provisionando recursos.</p> <p>Promover nuevos programas de educación, de tal manera convertirse en la instrucción base para dichos efectos.</p> <p>Fortalecer las áreas del conocimiento que presentan mayor demanda en el campo laboral, de acuerdo con los cambios demográficos, culturales, sociales y científicos, tecnológicos del país de acuerdo a la capacidad actual de la Institución.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
<p>Ubicación (fácil acceso para las estudiantes).</p> <p>Formación completa (Unidad Educativa).</p> <p>Institución bilingüe (El dominio del idioma de ingles).</p> <p>Cualidades del servicio que se considera de alto nivel (certificaciones).</p>	<p>Consolidar la oferta educativa en todos sus niveles, así como integrar nuevos modelos educativos y metodologías de enseñanza que impulsen la excelencia y la calidad a efecto de seguir ocupando un lugar destacado en las pruebas SER.</p> <p>Analizar y actualizar los criterios de evaluación y los indicadores de monitoreo de la función docencia, a efecto de cumplir con los estándares que establezca el Ministerio de Educación y que sean susceptibles a ser comparados con los referentes internacionales.</p>	<p>Optimizar la capacidad instalada, restringiendo los obstáculos de las innovaciones científicas al implementar programas de mantenimiento y modernización de la infraestructura del plantel.</p> <p>Establecer programas de formación humana-religiosa para las estudiantes.</p> <p>Realizar seguimientos a los casos problemas.</p>

## **2.2. ASPECTOS GENERALES DEL AREA DE TALENTO HUMANO.**

### **2.2.1. ANTECEDENTES**

La Colecturía de la institución se encarga de todas las áreas administrativas como: contabilidad, cobranzas, inventarios, talento humano, dentro de este se busca la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que es el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de la institución. El Recurso Humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. Todo esto útil ya que genera un sentido de pertenencia para los integrantes de la organización. El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario se trazan planes de mejoramiento. De ahí que el instrumento puede ser bien llamado evaluación para un mejor desarrollo futuro.

Administrar el área de talento humano es importante sin duda ya que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para la persona a cargo de las diferentes instituciones u organizaciones. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Las personas responsables de esta unidad educativa deberán actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Las técnicas de administración del talento humano tienen un impacto realmente positivo en los resultados de una compañía, organización u institución.

El talento humano proporciona la chispa creativa, la gente se encarga de establecer los objetivos y estrategias para la correcta organización. Sin gente eficiente es imposible que una institución logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una institución y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos frente al beneficio que logra la institución"

### **2.2.2. MISIÓN (compilado por la autora)**

Es la responsable de GESTIÓNar el desarrollo del talento humano para la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino a través del reclutamiento y capacitación, administración del personal docente y administrativo. De esta manera, persigue contribuir a la presencia de un adecuado entorno laboral y bienestar de los trabajadores, sustentándose en el mejoramiento integral de procesos y en un personal de alta calidad humana y profesional.

### **2.2.3. PROPUESTA VISIÓN (compilado por la autora)**

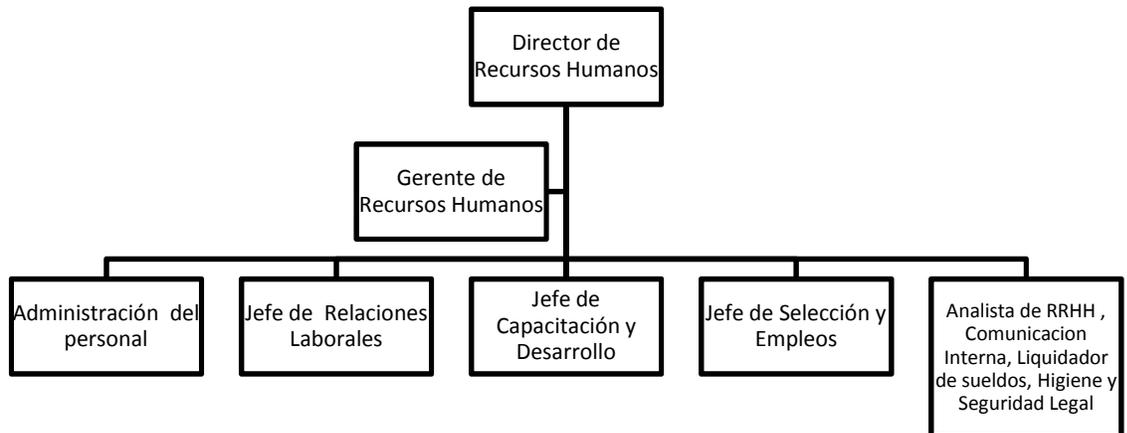
El área de Talento Humanos aspira a ser reconocida como parte integral de la institución en la consecución de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del talento humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

### **2.2.4. OBJETIVOS**

- Desarrollar mecanismos que permitan la captación del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de la institución.

- Fortalecer una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional.
- Garantizar una adecuada ubicación del personal administrativo en cargos específicos según el perfil y el área requerida.
- Implementar un modelo de capacitación y de desarrollo integral del talento humano (profesional, técnico y de apoyo) existente.
- Integrar las normas y planes de beneficios sociales para atender con equidad y oportunamente las necesidades del personal.

**2.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (compilado por la autora)**



## **2.2.6. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **FORTALEZAS**

1. Personal profesional capacitado.
2. La unidad educativa se rige en base de un reglamentó interno, manuales de procedimientos y de convivencia para el manejo del personal.
3. Cuenta con manuales y planes de Trabajo.
4. Software para el control de asistencia y cálculo de las horas extras.
5. Existencia de trabajo en equipo para la programación curricular.

### **OPORTUNIDADES**

1. Trabajo de investigación coordinado con las demás instituciones de la Sociedad.
2. Convenios de prestación de servicios con instituciones estatales y privadas.
3. Control de calidad externo (evaluación del rendimiento)
4. Selección precalificada de empleados
5. Participación en el comité de evaluación de retratamiento intermedio. (Padres de familia y docentes)

### **DEBILIDADES**

1. Régimen laboral de contrato que dificulta el trabajo profesional de los docentes.
2. Manejo del personal por cada institución de las Sociedad Madres Salesianas.
3. No existe una política de estímulos Manejo del personal por cada institución de las Sociedad Madres para el personal.
4. Dificultad para tomar decisiones en equipo. (Perfeccionismo)
5. Conformación de grupos aislados y rivales en el interior de la institución.
6. Excesivo paternalismo y asistencialismo.

## **AMENAZAS**

1. Competencia significativa (renuncias inesperadas a la mitad del año lectivo).
2. Situación económica del país. (Desempleo, Situación política).
3. Envidias profesionales.
4. Falta de profesionales capacitados para las áreas (ingles)
5. Políticas gubernamentales (establecimiento de sueldos y salarios para la educación privada).

**2.2.6.1. ANÁLISIS FODA**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Trabajo de investigación coordinado con las demás instituciones de la Sociedad.</p> <p>Convenios de prestación de servicios con instituciones estatales y privadas.</p>	<p>Competencia significativa (renuncias inesperadas a la mitad del año lectivo).</p> <p>Falta de profesionales capacitados para las áreas (ingles).</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<p>No existe una política de estímulos Manejo del personal por cada.</p> <p>Excesivo paternalismo y asistencialismo.</p>	<p>Incorporar en el manual de convivencia los estímulos al personal.</p> <p>Hacer cumplir con las responsabilidades del personal tanto docente como religioso.</p>	<p>Desarrollar un clima institucional favorable para enfrentar carencias materiales de la institución.</p> <p>Publicar en los diarios locales las ofertas de trabajo.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
<p>Personal profesional capacitado.</p> <p>Cuenta con manuales y planes de trabajo.</p>	<p>Establecer programas de socialización entre docentes.</p> <p>Publicar los derechos y obligaciones que tiene el personal hacia la institución.</p>	<p>Mejorar las competencias profesionales de los maestros aprovechando las ofertas de capacitación que brindan diversas instituciones educativas públicas y privadas.</p> <p>Ejecutar la propuesta pedagógica de la institución educativa utilizando las microempresas existentes en la zona.</p>

**3. DISEÑO Y ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

**3.1. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**3.1.1. FASE I. PLANIFICACIÓN, FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN Y NORMATIVA**

**3.1.2.**

**3.1.2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

<b>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN AUDITORÍA</b>					
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
<b>OBJETIVOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer en qué situación se encuentra a la institución.</li> <li>• Familiarizar con el entorno de la entidad.</li> <li>• Tener una visión de carácter general de la organización.</li> <li>• Proyectar las operaciones a realizar durante la AUDITORÍA.</li> <li>• Actualizar el archivo permanente.</li> </ul>					
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ELAB. POR</b>	<b>REV. POR</b>	<b>REF: P/T</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Realizar un recorrido por las instalaciones	AQ	JZ	A-2	
2	Solicitar a las personas responsables del área de talento humano toda la información y sustento legal que posean para el manejo del personal.	AQ	JZ	A-3	

<b>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN AUDITORÍA</b>					
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos.</li> <li>• Reglamentos</li> <li>• Manual de procesos</li> <li>• Carpeta individual de cada empleado (según formato adjunto)</li> </ul>				
3	Diseñar entrevistas para las autoridades.	AQ	JZ	A-4	
4	Revisar la información obtenida.	AQ	JZ	A-5	
5	La información recibida enviar la archivo permanente.	AQ	JZ		
6	Preparar la matriz de hallazgos	AQ	JZ	A-6	
Revisado por:			Fecha:		
Elaborado por:			Fecha:		

### 3.1.2.1. VISITA PREVIA

En esta fase de conocimiento preliminar una de las actividades a realizarse generalmente comprende la visita a las instituciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.

Es útil para conocer mejor la empresa del cliente y sus operaciones, por lo que representa una oportunidad para observar las operaciones y conocer personal importante. El conocimiento de las instalaciones ayudara a los auditores a planificar cuantos miembros del personal de auditoría se requiere para la participación en la observación.

**INFORME VISITA PREVIA****EMPRESA:** SMS.UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO**TIPO DE EXAMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN**OBJETIVO:**

Los objetivos básicos que se pretenden conseguir con dicha visita son, por un lado, Tener con conocimiento general de lo que esta la institución, sus autoridades y ambiente de trabajo; y por otro, identificar el área a la cual está sujeta al proceso de investigación.

**INTRODUCCIÓN**

El presente informe recoge los resultados de la visita realizada en la Unidad Educativa Cardenal Spellman femenino, dentro del marco de una investigación general para la realización de la AUDITORÍA.

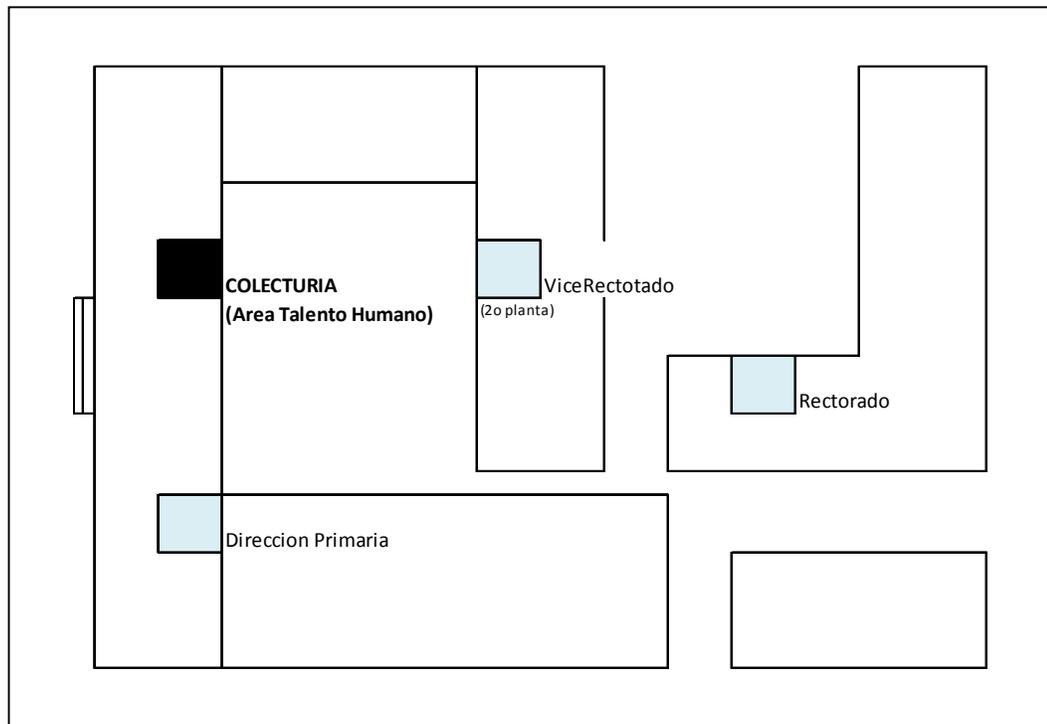
La institución educativa se encuentra ubicada en el sector de Santa Clara en las calles Mercadillo y Versalles



<b>INFORME VISITA PREVIA</b>
<b>EMPRESA:</b> SMS.UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN
<p>Se recogen los datos de las autoridades que componen la Comunidad Educativa, y de las personas que están involucradas en el área de talento humano en la institución:</p> <p>Sor Beatriz Navarro – Directora Rectora Sor Teresa Barba – Vicerrectora Sor Nery Chacha – Directora Sección primaria Sor Hilda Jiménez - Ecónoma</p> <p>Además se incluye un estudio de aquellas posibles preguntas de los cuestionarios que serán planteados posteriormente y de las consideradas como nulas.</p> <p><b><u>Área de talento Humano</u></b></p> <p>En función de los resultados obtenidos, y después de practicar sobre ellos un completo análisis, este último punto ofrece una relación de los aspectos concretos del centro que requieren mejora, para su consideración y evaluación por el equipo de auditoría y para el desarrollo efectivo de la investigación.</p>
<b>OBSERVACIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En la conversación mantenida con las autoridades se puede deducir la disponibilidad y la participación de cada el desarrollo de la AUDITORÍA.</li><li>• Conviene fijarse en aquellas preguntas que han presentado algún problema al momento de ser respondidas, Esto puede ser decisivo para detectar ítems susceptibles de generar controversia y es conveniente revisarlos para hacerlos más comprensibles para una autoevaluación más correcta.</li></ul>

**INFORME VISITA PREVIA****EMPRESA: SMS.UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO****TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

- La institución en su área física es extensa por lo que las oficinas de
- autoridades se encuentran aisladas una de la otra, lo que puede dificultar la recolección de la información.



Quito, 13 de marzo de 2010

Sor Beatriz Navarro J.  
DIRECTORA RECTORA  
Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino  
Presente.-

De mi consideración:

La presente tiene por objeto, solicitarle de la manera más respetuosa, autorice a quien corresponda me proporcione la siguiente información:

<b>DOCUMENTO SOLICITADO</b>	<b>FECHA DE PETICIÓN</b>	<b>FECHA DE ENTREGA</b>
• Estatutos.	10/03/2010	10/03/2010
• Reglamentos.	10/03/2010	10/03/2010
• Manual de procesos.	10/03/2010	10/03/2010
• Carpeta individual de cada empleado		
○ Contrato de trabajo.	10/03/2010	10/03/2010
○ Aviso de entrada IESS.	10/03/2010	10/03/2010
○ Formulario 107.	10/03/2010	10/03/2010
○ Partidas de nacimiento de las cargas familiares.	No existe	
○ Memos por novedades (incremento de sueldo, novedades, incentivos).	10/03/2010	10/03/2010

Atentamente,

Ana Quevedo

**Entrevistas a las autoridades del plantel.**

<b>ENTREVISTA</b>	
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Sor Beatriz Navarro</p> <p><b>Cargo:</b> Directora-Rectora.</p>	<p><b>Entrevistador:</b> Quevedo Ana</p> <p><b>Auditoría interna jefe:</b> No hay</p> <p><b>Auditor jefe:</b> No hay</p>
<p><b>Día previsto:</b> miércoles 10 de marzo de 2010</p> <p><b>Hora:</b> 15H00</p> <p><b>Tiempo real:</b> 30 minutos</p>	<p><b>Lugar:</b> Rectorado</p> <p><b>Teléfono:</b> 022224578</p>
<p><b>Objetivo de la entrevista:</b> Conocer las expectativas del personal directivo, que evaluará la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.</p>	
<p><b>1. ¿Cuáles son los objetivos de la institución?</b></p> <p>El objetivos principal que enrumba a la institución es impulsar una educación participativa, preventiva, democrática, a través del sistema preventivo de Don Bosco y maría Mazzarello</p>	
<p><b>2. ¿Cuál es la estructura orgánica?</b></p> <p>Nuestra estructura organizacional se centra básicamente en dos grupos distintos pero con un mismo fin, uno el consejo de comunidad y es segundo el consejo de directivo de la unidad educativa, en el primero se trata y baca temas de la administración y mejoras la comunidad educativa, el según hablamos básicamente que temas técnicos académicos de la institución.</p>	
<p><b>3. ¿Ha existido alguna modificación en la estructura orgánica?</b></p> <p>Si, básicamente nosotros estamos sujetos en cambios por parte de las autoridades que conforman el consejo inspectorial de las FMA – Sociedad de Madres Salesianas, mismo por como religiosas estamos sometidos a boto de humildad y servicio, entonces por ejemplo yo soy la directora pero para le siguiente año estaré como maestra o simplemente en la cocina, que son puestos que como salesianas nos dignifican.</p>	
<p><b>4. ¿Existe un manual de las funciones?</b></p> <p>Si, tenemos varios manuales que nos permiten guiarnos en nuestras actividades, en la institución lo llámanos manual de convivencia, en donde encontramos los diferentes perfiles que debe tener tanto las estudiantes, docentes, padres de familia y personal</p>	

<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Nombre del entrevistado:</b> Sor Beatriz Navarro <b>Cargo:</b> Directora-Rectora.	<b>Entrevistador:</b> Quevedo Ana <b>Auditoría interna jefe:</b> No hay <b>Auditor jefe:</b> No hay
<p>administrativo.</p> <p><b>5. ¿Existe un manual de políticas o normativas?</b> Si, nuestro reglamento interno</p> <p><b>6. ¿Existe un manual de procedimientos?</b> Si, como tal tenemos un manual de procedimientos, y para la parte académica trabajamos con programas como el PCI</p> <p><b>7. ¿Se ha realizado una AUDITORÍA antes?</b> No, una AUDITORÍA como tal, no pero siempre estamos controladas por la casa provincial de las FMA, ya que somos una filial de la Sociedad de Madres Salesianas, y como tal las decisiones que afecten a nivel nacional se las toma en el consejo provincial o gubernativo.</p> <p><b>8. ¿Cuál es su la opinión sobre el manejo del personal en la institución?</b> Considero que es el punto más importante en toda institución y mucho más en la nuestra ya tratamos de brindar un servicio óptimo, y por ejemplo nuestros docentes son los pilares fundamentales del mismo.</p> <p><b>9 ¿Cuáles son sus perspectivas de la realización de esta investigación? ¿Por qué?</b> Bueno espero tener bases solidas para tomar nuevas decisiones que ayuden al mejoramiento y superación de nuestra institución.</p> <p><b>10 ¿Considera que el numero se personas en nomina es el adecuado?</b> Si, por ejemplo una de las políticas de la institución es que un profesor se le asigne la mayor carga horaria, pues así se crea un lazo entre alumna y profesor, me desagrada “los docentes que de paso”, porque no llegan a sentir suya la institución.</p>	

<b>ENTREVISTA</b>	
<p><b>Nombre del entrevistado:</b> Sor Hilda Jiménez</p> <p><b>Cargo:</b> Ecónoma</p>	<p><b>Entrevistador:</b> Quevedo Ana</p> <p><b>Auditoría interna jefe:</b> No hay</p> <p><b>Auditor jefe:</b> No hay</p>
<p><b>Día previsto:</b> miércoles 10 de marzo de 2010</p> <p><b>Hora:</b> 13H00</p> <p><b>Tiempo Real:</b> 30 minutos</p>	<p><b>Lugar:</b> Colecturía</p> <p><b>Teléfono:</b> 022224578</p>
<p><b>Objetivo de la entrevista:</b> Conocer las expectativas del personal directivo, que evaluará la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.</p>	
<p><b>1. ¿Cuáles son los objetivos del área?</b></p> <p>Garantizar una adecuada ubicación del personal en cargos específicos según el perfil y el área requerida por las autoridades del plantel.</p>	
<p><b>2. ¿Cuál es la estructura orgánica del área?</b></p> <p>Básicamente en el área trabajamos pocas personas, en la toma de decisiones internas están presentes la directora, la contadora y mi persona.</p>	
<p><b>3. ¿Ha existido alguna modificación en la estructura orgánica?</b></p> <p>No tenemos una estructura organizacional bien definida en nuestra área.</p>	
<p><b>4. ¿Existe un manual de las funciones del área?</b></p> <p>Si, en el manual general tenemos las funciones de cada uno de los integrantes de los departamentos.</p>	
<p><b>5. ¿Existe un manual de políticas o normativas del área?</b></p> <p>Si, en el manual general tenemos las funciones de cada uno de los integrantes de los departamentos y las bases legales que nos sustenta.</p>	
<p><b>6. ¿Existe un manual de procedimientos del área?</b></p> <p>No.</p>	
<p><b>7. ¿Existe un manual de procesos del área?</b></p> <p>Si, esta establecido desde la casa inspectorial, para la consolidación de la información.</p>	
<p><b>8. ¿Se ha realizado una AUDITORÍA al área de talento humano antes?</b></p> <p>No.</p>	
<p><b>9. ¿Con qué software se cuenta en la organización?</b></p>	

<b>ENTREVISTA</b>	
<b>Nombre del entrevistado:</b> Sor Hilda Jiménez <b>Cargo:</b> Ecónoma	<b>Entrevistador:</b> Quevedo Ana <b>Auditoría interna jefe:</b> No hay <b>Auditor jefe:</b> No hay
<p>La institución cuenta con dos software, uno administrativo contable y un segundo académico.</p> <p><b>10. ¿Cuál es su la opinión sobre el manejo del personal en la institución?</b></p> <p>Actualmente, bien porque poco apoco se ha ido controlando, pues desde mi punto de vista nuestro punto débil es el cambio imprevisto de las personas que estamos al frente lo cual causa incertidumbre para la nueva persona, por los diferentes puntos de vista y formas de trabajar.</p> <p><b>11. ¿Cuáles son sus perspectivas de la realización de esta investigación?</b></p> <p>Muchas, una de ellas es tener una base para poner en práctica algunas de las recomendaciones de que conocemos y resultaran de este trabajo.</p> <p><b>12. ¿Considera que el numero se personas en nomina es el adecuado?</b></p> <p>Si, pienso que cada uno de los empleados tiene su carga de trabajo adecuado.</p> <p><b>13. ¿Aparentemente hay cuellos de botella en la selección de las tareas?</b></p> <p>Si, la que las decisiones administrativas se las toma a través del consejo de comunidad.</p>	

### **3.1.2.2. REVISIÓN DE PAPELES DE TRABAJO**

La preparación adecuada de los papeles de trabajo, requiere una cuidadosa planeación antes y durante el curso del trabajo. A medida que se va desarrollando el proceso de verificación la persona debe revisar el material por cubrir, tratando de visualizar el tipo de papel de trabajo que presente la evidencia en la forma más efectiva.

Por ser la primera vez que la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, realiza una auditoría de gestión, se recopila la siguiente información:

### **3.1.2.3. DIAGNOSTICO FODA**

Ver diagnostico FODA de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino en la página. 135

Ver diagnostico FODA del Área de Talento Humano en la página. 141

### **3.1.2.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA**

Emitir una opinión de la razonabilidad en manejo del talento humano en la Unidad educativa Cardenal Spellman Femenino, por medio de un documento escrito.

Contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como se deben realizar el manejo del personal las cuales nos arrojen resultados para la mejora continua, con el fin de determinar mediante evidencia objetiva el cumplimiento de metas, (según el proceso acordado de mejora continua) en la forma de detectar oportunidades de mejora en los procesos.

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Empresa:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>Auditoría de gestión del área:</b> TALENTO HUMANO	
<b>Preparado por:</b> ANA QUEVEDO V	<b>Fecha:</b> 10/03/2010
<b>Revisado por:</b> LIC. JORGE ZAPATA	<b>Fecha:</b> 18/03/2010
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b>	
Informe de auditoría y síntesis del informe.	
<b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de trabajo</li> <li>• Inicio del trabajo</li> <li>• Finalización del trabajo de campo</li> <li>• Discusión del borrador del informe con los directivos</li> <li>• Emisión del informe final de auditoría.</li> </ul>	Marzo Abril Mayo Mayo
<b>3. EQUIPO DE TRABAJO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditor junio</li> <li>• Supervisión</li> </ul>	Ana Quevedo V. Lic. Jorge Zapata
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>	
<p>Para realizar el examen de auditoría de gestión a la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, se estima que se realizara en 66 días, distribuidos de la siguiente manera:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita preliminar a la institución.</li> <li>• Estudio preliminar y planificación de la AUDITORÍA.</li> <li>• Elaboración del plan y programa de auditoría para cada componente.</li> </ul>	1 día 3 días 5 días

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Empresa:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>Auditoría de gestión del área:</b> TALENTO HUMANO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del control interno y gestión determinación de áreas críticas.</li> <li>• Examen de áreas críticas y su evaluación.</li> <li>• Informe de AUDITORÍA</li> <li>• Seguimiento</li> </ul>	<p>18 días</p> <p>21 días</p> <p>15 días</p> <p>3 días</p>
<b>5. RECURSO MATERIALES Y FINANCIEROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Útiles de oficina</li> <li>• Computador</li> </ul>	
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Información general de la institución.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Misión.</li> <li>○ Visión.</li> <li>○ Objetivos.</li> <li>○ Actividades principales.</li> <li>○ Estructura organizacional.</li> <li>○ Financiamiento.</li> <li>○ Principales fortalezas y debilidades.</li> <li>○ Principales oportunidades y amenazas.</li> <li>○ Componentes escogidos para la fase de ejecución.</li> </ul> </li> </ul>	

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Empresa:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>Auditoría de gestión del área:</b> TALENTO HUMANO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivo:</b> Evaluar el sistema de control interno y los resultados obtenidos en la gestión del área de talento humano.</li>   <li>• <b>Alcance:</b> La auditoría de gestión comprende un análisis de las operaciones relacionadas con el área de talento humano.</li>   <li>• <b>Análisis de gestión financiera e indicadores de gestión.</b> La Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, o aplica el análisis de gestión a sus Estados Financieros, así como a los indicadores de gestión, motivo por el cual se propone la utilización de los siguientes indicadores:</li> </ul>	
<b>ANÁLISIS DE GESTIÓN FINANCIERA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de activos</li> <li>▪ Gestión de liquidez</li> <li>▪ Gestión de patrimonio</li> <li>▪ Gestión de ventas</li> </ul>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de eficiencia</li> <li>▪ Indicadores de eficacia</li> <li>▪ Indicadores de calidad</li> <li>▪ Indicadores financieros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resumen de los resultados de la evolución del control interno</b> Se realizó la evaluación del control interno sobre la estructura organizacional y por cada componente a examinar.</li>   <li>• <b>Calificación de los factores de riesgos de AUDITORÍA</b> Se realizó la calificación aplicando los factores de riesgo por cada uno de los componentes a examinar.</li> </ul>	

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>
<b>Empresa:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO
<b>Auditoría de gestión del área:</b> TALENTO HUMANO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grado de confianza programada y controles claves de efectividad y eficiencia.</b> Se aplicara a cada componente a examinar.</li> <li>• <b>Trabajo a realizar por los auditores en la ejecución del trabajo de campo.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplicación de los programas de auditoría para cada componente a examinar.</li> <li>○ Preparación de papeles de trabajo.</li> <li>○ Elaboración del resumen de evidencias significativas por cada componente examinado.</li> <li>○ Definir la estructura del informe de auditoría, con evidencia en los papeles de trabajo y en la hoja de resumen con: comentarios, conclusiones y recomendaciones.</li> </ul> </li> </ul>
<b>7. COLABORACIÓN DE LA EMPRESA AUDITADA.</b>
<p><b>Audidores internos:</b> La Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino no dispone de auditoría interna</p> <p><b>Otras colaboraciones:</b> Personal de la institución auditada.</p>
<b>8. OTROS ASPECTOS</b>

<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	
<b>Empresa:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>Auditoría de gestión del área:</b> TALENTO HUMANO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se anexa programas de trabajo.</li> <li>• El plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la institución y de la información obtenida en la vista previa</li> </ul>	
<b>9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN</b>	
Revisado por:	Fecha
Elaborado por:	Fecha

### 3.1.2.6. HALLAZGOS

A-6

1 de 2

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>CONDICIÓN</b>	No se registra las partidas de nacimiento de las cargas familiares de los empleados.
<b>CRITERIO</b>	Se debe tener un control de cuantas cargas familiares tienen los empleados. Según el art 97 del Código de Trabajo (entendiéndose por cargas familiares al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.)
<b>CAUSA</b>	No consta esta información en la ficha de cada empleado, debido a que la institución es sin fines de lucro, por lo cual se considera innecesario.
<b>EFFECTO</b>	El incumplimiento de unos de los artículos del Código de Trabajo  Puede llegar a general multas y sanciones por parte del organismo competente.

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>ERROR 1</b>	<b>Error de cumplimiento.-</b> Se dice que hay un error de cumplimiento cuando la empresa ha diseñado, desarrollado y solucionado un procedimiento específico y dicho procedimiento no fue cumplido por el empleado.
<b>ERROR 2</b>	<b>Error de integridad.-</b> No se ha logrado detectar cierta información o documentación que forma parte del proceso. En este caso el fisco a elaborado leyes y la institución no lo cumple.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se recomienda tener en archivo el número de cargas familiares que tiene la institución, con el fin de ir recaudando las partidas de nacimiento o sustento que garantice el número de cargas familiares que tiene cada uno de los empleados.
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

### 3.1.3. FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

#### 3.1.3.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

B-1

I de I

PROGRAMA DE AUDITORÍA					
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO					
EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN					
OBJETIVOS					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer en qué situación se encuentra el área de talento humano.</li> <li>• Evaluar el tipo de control interno existente.</li> <li>• Obtener evidencias que respalden los comentarios de auditoría, a través de los respectivos papeles de trabajo.</li> </ul>					
PROCEDIMIENTOS					
Nº	DESCRIPCIÓN	ELAB. POR	REV. POR	REF: P/T	OBSERVACIONES
1	Evalué el control interno para el área de talento humano, a través del método COSO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios de control interno</li> <li>• Narrativa de control interno</li> <li>• Flujogramas</li> </ul>	AQ	JZ	B-2	
		AQ	JZ	B-3	
		AQ	JZ	B-4	
2	Elaboración de lista de chequeo.	AQ	JZ	B-5	
5	La información recibida enviar al archivo permanente.	AQ	JZ		
6	Preparar la matriz de hallazgos	AQ	JZ	B-6	
Revisado por:			Fecha:		
Elaborado por:			Fecha:		

### 3.1.3.2. MÉTODO COSO

#### 3.1.3.2.1. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

<b>CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>EMPRESA:</b> SMS.UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
<b>Responsable del Proceso:</b>		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
<b>Componente: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>					
	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBS.</b>
1	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la organización, a través de un Código de Conducta, que determinen la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?	X			
2	¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre recepción de regalos o pagos inapropiados, usos adecuado de los recursos disponibles, conflictos de intereses?	X			
3	¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?	X			
4	¿Conoce el personal de la organización y sus funcionarios el Código de Ética de los funcionarios públicos?	X			

<b>CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>EMPRESA: SMS.UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>Responsable del Proceso:</b>		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
<b>Componente: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>					
	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBS.</b>
5	¿Se ponen tales reglas en conocimiento de terceros ajenos a la organización pero en contacto con la misma, por ejemplo padres de familia y estudiantes?		X		
6	¿Se asignan periódicamente los premios y castigos a que da lugar su acatamiento o no?		X		
7	¿Se dan a conocer?		X		
Revisado por:		Fecha :			
Elaborado por:		Fecha:			

CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL					
EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
Responsable del Proceso:		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
Componente: COMPETENCIA PROFESIONAL					
N	CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBS.
1	¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?	X			
2	¿Esa definición incluye todas las tareas que deben desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?	X			
3	¿Se han definido las competencias /capacidades necesarias y perfiles requeridos?	X			
4	¿Existe evidencia de que dichos requerimientos se respetan?		X		
5	¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal: esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas?	X			No se ha dado seguimiento.
6	¿Existe en la entidad un Plan de Carrera donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la organización?	X			

<b>CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>Responsable del Proceso:</b>		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
<b>Componente: COMPETENCIA PROFESIONAL</b>					
<b>N</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBS.</b>
7	¿Existe un Plan de Capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?		X		
8	¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?	X			Solo para los docentes.
9	¿Se comunica a cada uno de los interesados?	X			
<p>Revisado por: _____ Fecha : _____</p> <p>Elaborado por: _____ Fecha: _____</p>					

CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL					
EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
Responsable del Proceso:		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
Componente: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
N	CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBS.
1	¿Tiene la institución un Plan de Organización (Estratégico)?	X			
2	¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?	X			
3	¿Es consistente con la Misión y función definida en el instrumento de creación de la organización?	X			
4	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?		X		
5	<p>Cuenta la entidad con una estructura organizativa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales de la organización.</li> <li>• Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/proyecto.</li> <li>• Permita el flujo de información entre las áreas.</li> </ul>	X			

<b>CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
<b>Responsable del Proceso:</b>		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
<b>Componente: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>N</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBS.</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevea el nivel de descentralización consistente con la apertura dentro del presupuesto (aclarar cuál)</li> </ul>				
6	¿Está difundido a toda la organización?		X		
7	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes al momento de la evaluación?	X			
<p>Revisado por: _____ Fecha : _____</p> <p>Elaborado por: _____ Fecha: _____</p>					

<b>CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
<b>Responsable del Proceso:</b>		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
<b>Componente: ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>					
<b>N</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBS.</b>
1	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?	X			
2	¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la organización?	X			
3	¿Aquellos que se apropian responsabilidad deben rendir cuentas apropiadamente por tal asignación, sea a través de un superior o de otras instancias?	X			
4	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?	X			
5	¿Son estas asignaciones, competencias y responsabilidades por rendir cuentas comunicadas a cada integrante de la organización?	X			
6	¿Existe evidencia que demuestre su conocimiento?		X		
7	¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	X			
Revisado por:			Fecha :		
Elaborado por:			Fecha:		

CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL					
EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
Responsable del Proceso:		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
Componente: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL					
N	CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBS.
1	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?		X		
2	¿Son los mismos adecuadamente conocidos por todo el personal?		X		
3	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	X			
4	¿Y los de promoción de personal?		X		
5	¿Se consideran a estos efectos la integridad y el apego a valores éticos?	X			
6	¿Se verifican los antecedentes judiciales de los postulantes, previos a su ingreso?		X		
7	¿Son conocidos por todos los integrantes de la organización los criterios de promoción, ascensos o incremento de las remuneraciones?		X		
8	¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?		X		
9	¿Se observa mucho personal realizando trabajos fuera del horario de trabajo?		X		
10	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		X		

<b>CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>Responsable del Proceso:</b>		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
<b>Componente: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE PERSONAL</b>					
<b>N</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBS.</b>
11	¿Existe un grupo de alto nivel que revea periódicamente los procesos y actividades de los programas y proyectos con el objeto de mantenerlos actualizados y corregir eventuales malas prácticas?	X			
<p>Revisado por: _____ Fecha : _____</p> <p>Elaborado por: _____ Fecha: _____</p>					

<b>CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>Responsable del Proceso:</b>		<b>ÁREA DE TALENTO HUMANO.</b>			
<b>Componente: AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>N</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBS.</b>
1	Existe un plan de recursos humanos que está alineado con los objetivos y las estrategias de la institución y que incluye, reclutamiento de nuevos empleados, compensación, capacitación de empleados, etc.	X			
2	La institución cuenta con procedimientos que le permiten identificar las necesidades de capacitación de sus empleados teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteadas		X		
3	Se define y revisa el cumplimiento de planes de capacitación	X			
4	El desempeño de los empleados es medido por lo menos una vez al año	X			
5	El reconocimiento y los beneficios de los empleados es otorgado de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño	X			
6	Se monitorea el clima organizacional	X			
7	Existen planes de crecimiento dentro de la organización para los empleados	X			

<b>CUESTIONARIO AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
<b>Responsable del Proceso:</b>		ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
<b>Componente: AMBIENTE DE CONTROL</b>					
<b>N</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBS.</b>
8	Se realizan estudios para comparar la compensación de los empleados con otras institución similares		X		
9	Se promueve la satisfacción de los empleados	X			
10	Se fomenta la creatividad e innovación	X			
11	Se tienen implementados indicadores que permiten medir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfacción de los empleados</li> <li>• Productividad</li> <li>• Necesidad de formación</li> <li>• Iniciativa de las personas y equipos</li> <li>• La capacidad de trabajar en equipo</li> <li>• Rotación de empleados.</li> </ul>		X		
<p>Revisado por: _____ Fecha : _____</p> <p>Elaborado por: _____ Fecha: _____</p>					

## 3.1.3.2.2. NARRATIVA DE CONTROL INTERNO

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA DE DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
1	Realiza requisición de personal, la hermana rectora recibe y analiza el informe presentado por el jefe el área solicitante	RECTORADO
2	Verifica que exista disponibilidad presupuestal si existe o no un rubro destinado para un nuevo puesto de trabajo.  Si existe disponibilidad continua el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación.	COLECTURIA Contadora
3	Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria.  Si existe análisis de puesto y esta actualizado se continua con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante	Responsable área vacante
4	Análisis de cargo, y además ventajas que dará a la institución con esto.	RECTORADO
5	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc.) que se van a utilizar en el proceso Pruebas Psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades	COLECTURIA

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA DE DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
6	Elabora convocatoria y aprueba la publicación del nuevo cargo en la institución	RECTORADO
7	Realiza la difusión de la convocatoria, después de haber seleccionado la empresa de publicidad más adecuada	COLECTURIA
8	Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial	Responsable área vacante
9	Se aplican las pruebas de conocimiento y psicológicas, se evalúan y se publica si fueron seleccionados o no los candidatos al cargo	Responsable del área de TALENTO HUMANO
10	Solicita elaboración de estudio médico a las personas seleccionados, los mismos que se acercaran con estos papeles para la entrevista final	Candidato al cargo
11	Programa entrevista final con jefe de área vacante, se le confirma su cargo en la institución, haciéndole conocer sus derechos y obligaciones con el colegio.	RECTORADO
12	Recibe decisión del personal a contratar, se redacta el contrato de trabajo a prueba (tres meses), y se pide información adicional para su ficha.	COLECTURÍA
13	Firma del contrato y registro de asistencia	COLECTURÍA
14	Archivo de documentación en la ficha personal del empleado	COLECTURÍA

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
1	Revisión del reporte de asistencia de empleados para el cálculo de horas.	Contadora
2	Consolidación del rol de pagos general con todos los descuentos autorizados por los empleados. (Prestamos al IESS, convención de seguro de salud, descuentos a la asociación de empleados, etc.)	Contadora
3	Revisión de rol de pagos, conciliación de documentos con los respaldos correspondientes.	Ecónoma
4	Autorización del pago de sueldos. Estable la fecha de cancelación de sueldos según rol de pagos.	Directora – Rectora
5	Impresión de rol de pagos individuales. Tomando de base el reporte del rol general.	Contadora
6	Firma de roles de pago por parte de los empleados, para su cancelación correspondiente.	Empleados
7	Acreditación de sueldo a los empleados, después de la revisión de firmas de recepción en los roles individuales.	Contadora
8	Contabilización del rol de pagos, con todos los documentos de respaldo, (reporte de acreditación de sueldos emitido por el banco, y demás descuentos).	Contadora
9	Archivo de las papeles generados en el proceso	Contadora

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
1	Detecta necesidades de capacitación según desempeño del personal.	Rectorado.
2	Solicita oferta de cursos a las instancias de capacitación, investiga y analiza las propuestas presentadas.	Colecturía Área De Talento Humano
3	Dan a conocer oferta de cursos y/o talleres, entrevistas previas con las autoridades sobre de cómo y cuando se podrían dictar dichas charlas.	Instructores Internos O Externos
4	Presenta necesidades de capacitación a instancias de capacitación y acuerda tiempos, se cronometreza las actividades a realizar para las charlas de capacitación.	Rectorado Área De Talento Humano
5	Confirman tiempos de capacitación con la empresa ofertante, la realización de la capacitación.	Instructores Internos O Externos
6	Complementa proyecto de programa anual de capacitación.	Colecturía Área De Talento Humano
7	Reciben proyecto de programa anual de capacitación para análisis y aprobación	Rectorado Área De Talento Humano
8	Si lo aprueba, elabora perfiles de capacitación por colaborador y lo entrega a los interesados.	Colecturía Área De Talento Humano
9	Si no lo aprueba, solicita correcciones al proyecto	Colecturía Área De Talento Humano
10	Organiza eventos de capacitación, convocando a todos los empleados relacionados a las áreas a tratar.	Colecturía Área De Talento Humano

<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
11	Imparte capacitación, según programa establecido anteriormente.	Instructores Internos O Externos
12	Evalúa la capacitación, con las inquietudes de los empleados, las pruebas realizadas a los mismos.	Rectorado / Área De Talento Humano
13	Llenan y presentan reporte de capacitación y listas de asistencia.	Instructores Internos O Externos
14	Concentran información de resultados de la capacitación, actualizan perfiles de capacitación.	Colecturía – Área De Talento Humano
15	Abren expedientes de listas de asistencia y reportes de capacitación	Colecturía – Área De Talento Humano

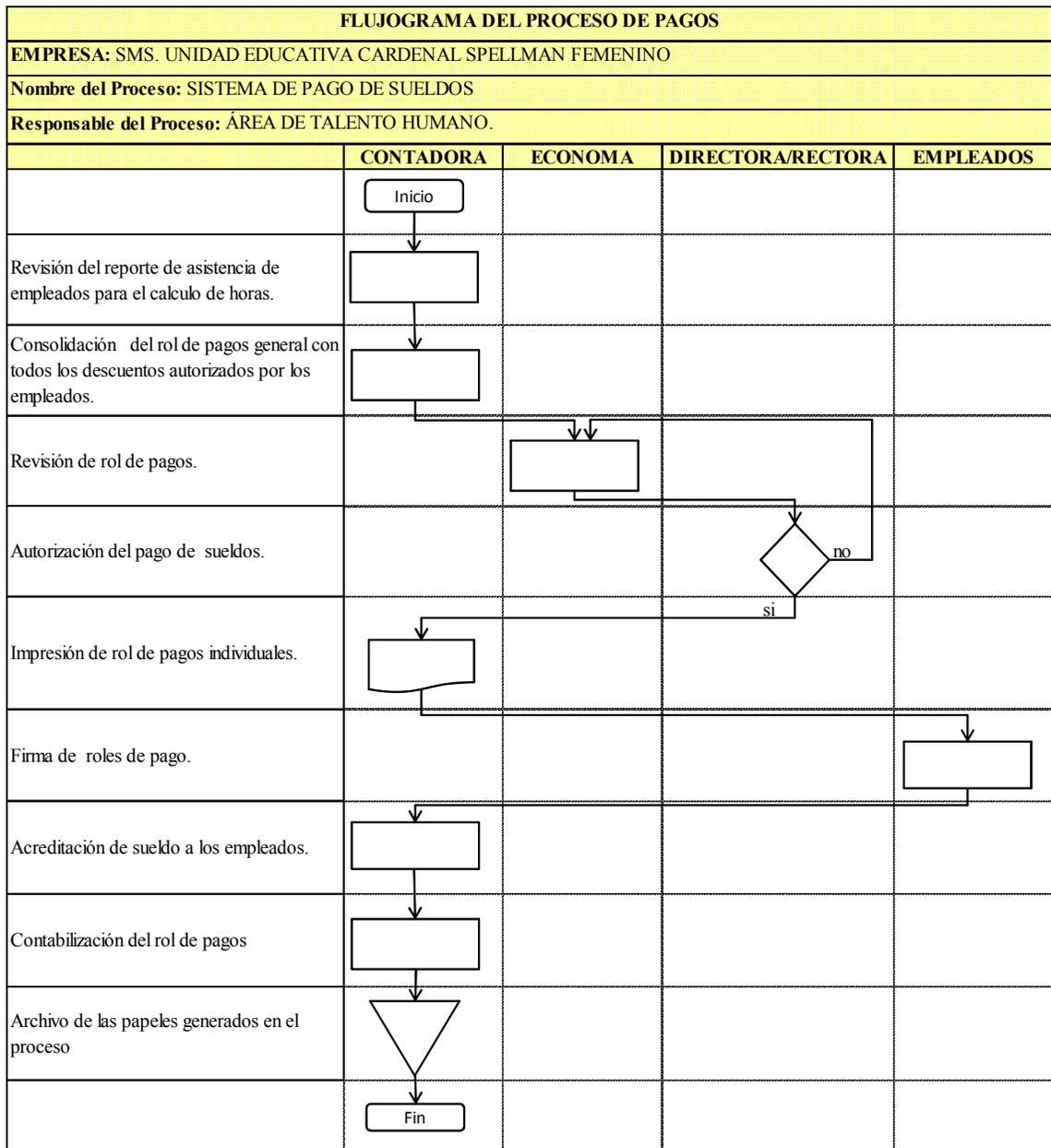
<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA DE TERMINACIÓN DE RELACIONES LABORALES BAJO RENUNCIA VOLUNTARIA	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
1	Presenta carta de renuncia irrevocable, a la directora-rectora de la institución, explicando los motivos por los cuales decide dar por terminado la relación laboral que mantiene con el colegio.	Empleado
2	Recibe y analiza los términos de la carta de renuncia. Después de la entrevista mantenida previamente.	Rectorado
3	Realiza el cálculo de liquidación de haberes según el código de trabajo, estableciendo los valores porcentuales de los beneficios sociales que por ley que corresponden hasta la última fecha que laborara en la institución.	Colecturía
4	Revisa el cálculo de su liquidación, Se entrega un borrador al empleado para que lo revise, antes de ingresar al Ministerio.	Empleado
5	Realiza el acta de liquidación de haberes baja denominación de renuncia voluntaria, según código de trabajo y aprobación de los cálculos por el empleado	Colecturía
6	Revisión y firma el acta de liquidación de haberes	Rectorado
7	Envío del acta al Ministerio de Trabajo, con documentos de soporte, para su revisión y aprobación	Colecturía

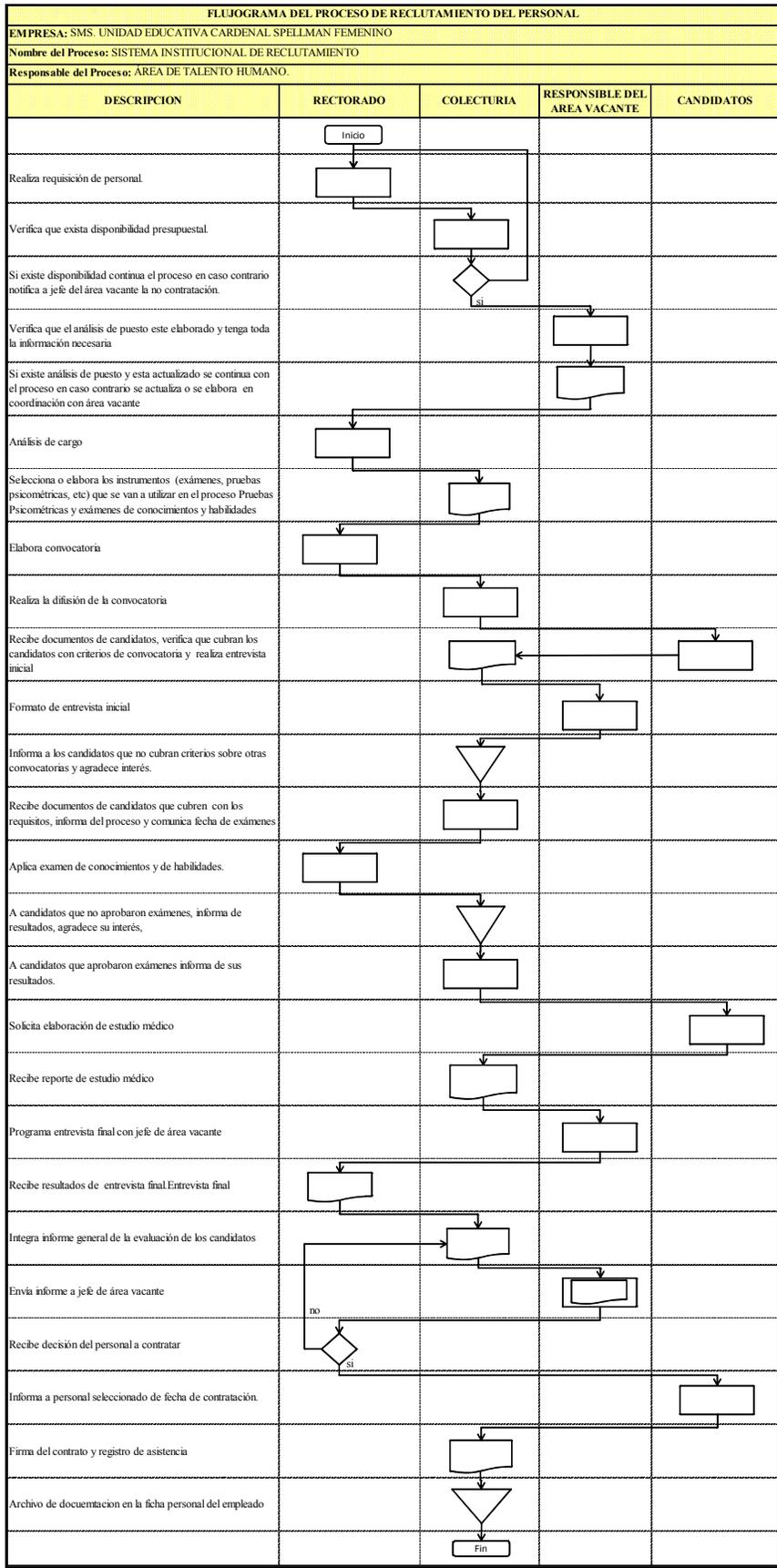
<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA DE TERMINACIÓN DE RELACIONES LABORALES BAJO RENUNCIA VOLUNTARIA	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
8	Revisión de los términos y cálculo de la liquidación.	Inspector de Trabajo
9	Publica día y hora de audiencia ante el inspector de trabajo, tanto el empleado como patrono o a su vez un delegado de la institución educativa.	Inspector de Trabajo
10	Firma de liquidación por parte del empleado, después de entrevistarse con el inspector de trabajo.	Empleado
11	Entrega de cheque de liquidación al empleado, ante el inspector de trabajo	Empleado
12	Archivo de las papeles generados en el proceso	Colecturía

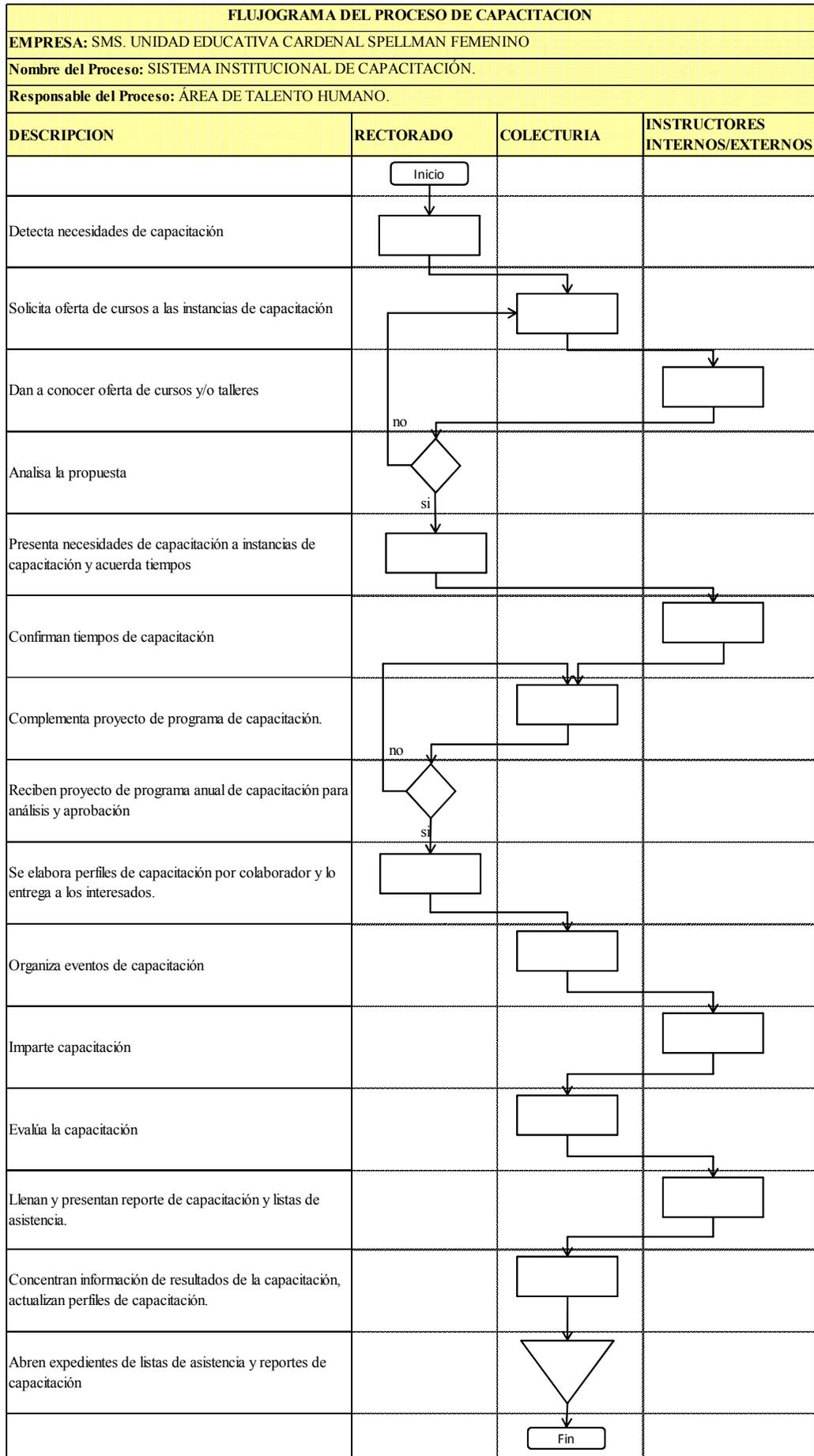
<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
1	Recopila las observaciones que ha tenido el trabajador con el presupuesto para la posible liquidación de haberes del empleado.	Colecturía
2	Analiza la información recibida, para la entrevista con el empleado	Rectorado
3	Se notifica al trabajador el término de sus relaciones laborales con la institución, explicando los motivos por los cuales decide dar por terminado la relación laboral que mantiene con el colegio.	Empleado
4	Realiza el cálculo de liquidación de haberes según el código de trabajo, estableciendo los valores porcentuales de los beneficios sociales que por ley que corresponden hasta la última fecha que laborara en la institución.	Colecturía
5	Revisa el cálculo de su liquidación, Se entrega un borrador al empleado para que lo revise, antes de ingresar al Ministerio.	Empleado
6	Realiza el acta de liquidación de haberes baja denominación de renuncia voluntaria, según código de trabajo y aprobación de los cálculos por el empleado	Colecturía
7	Revisión y firma el acta de liquidación de haberes	Rectorado

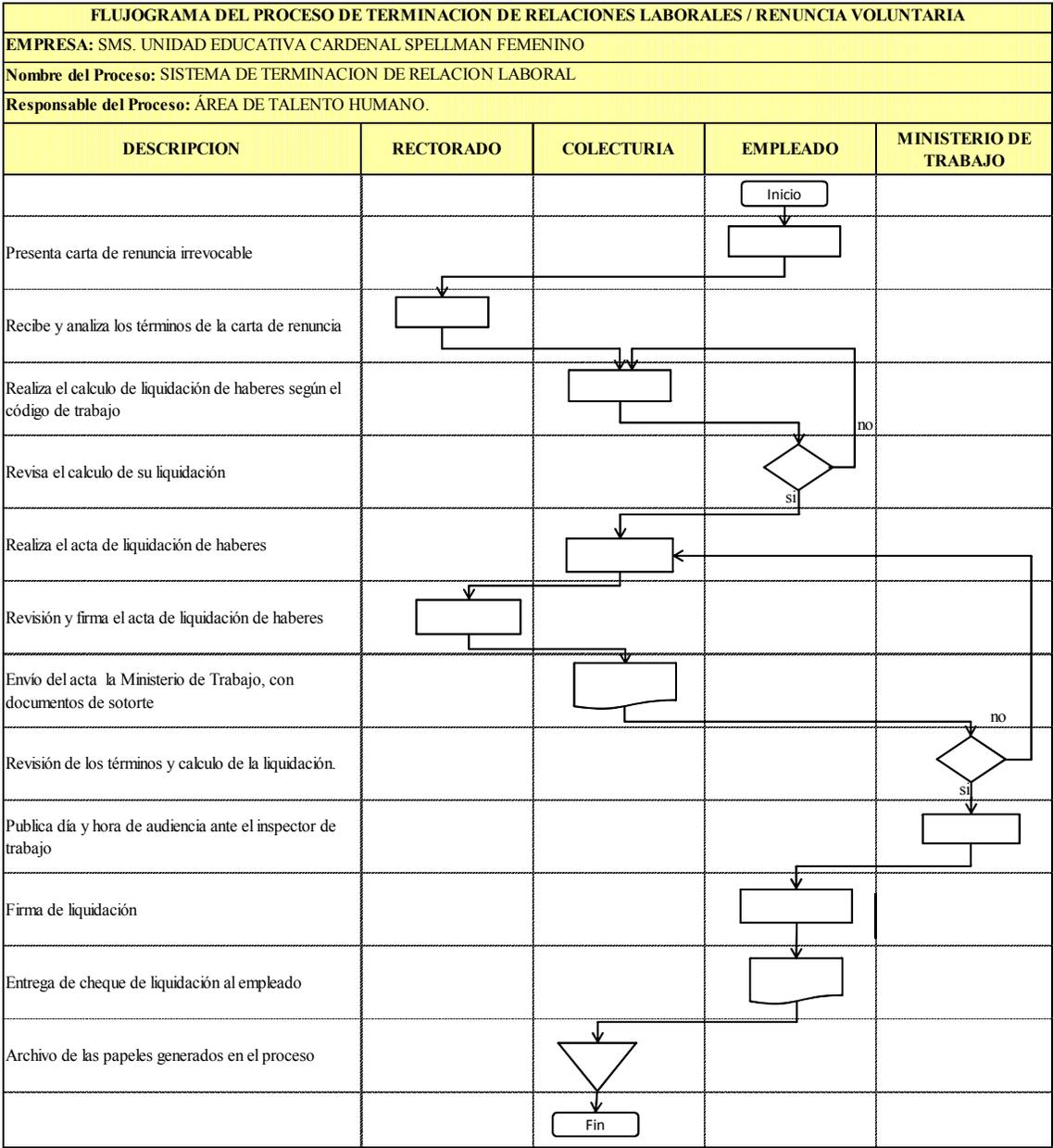
<b>DESCRIPCIÓN NARRATIVA</b>		
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO		
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS	
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.	
<b>No.</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>	<b>Puesto y Área</b>
8	Envío del acta al Ministerio de Trabajo, con documentos de soporte, para su revisión y aprobación	Colecturía
9	Revisión de los términos y cálculo de la liquidación.	Inspector de Trabajo
10	Publica día y hora de audiencia ante el inspector de trabajo, tanto el empleado como patrono o a su vez un delegado de la institución educativa.	Inspector de Trabajo
11	Firma de liquidación por parte del empleado, después de entrevistarse con el inspector de trabajo.	Empleado
12	Entrega de cheque de liquidación al empleado, ante el inspector de trabajo	Empleado
13	Archivo de las papeles generados en el proceso	Colecturía

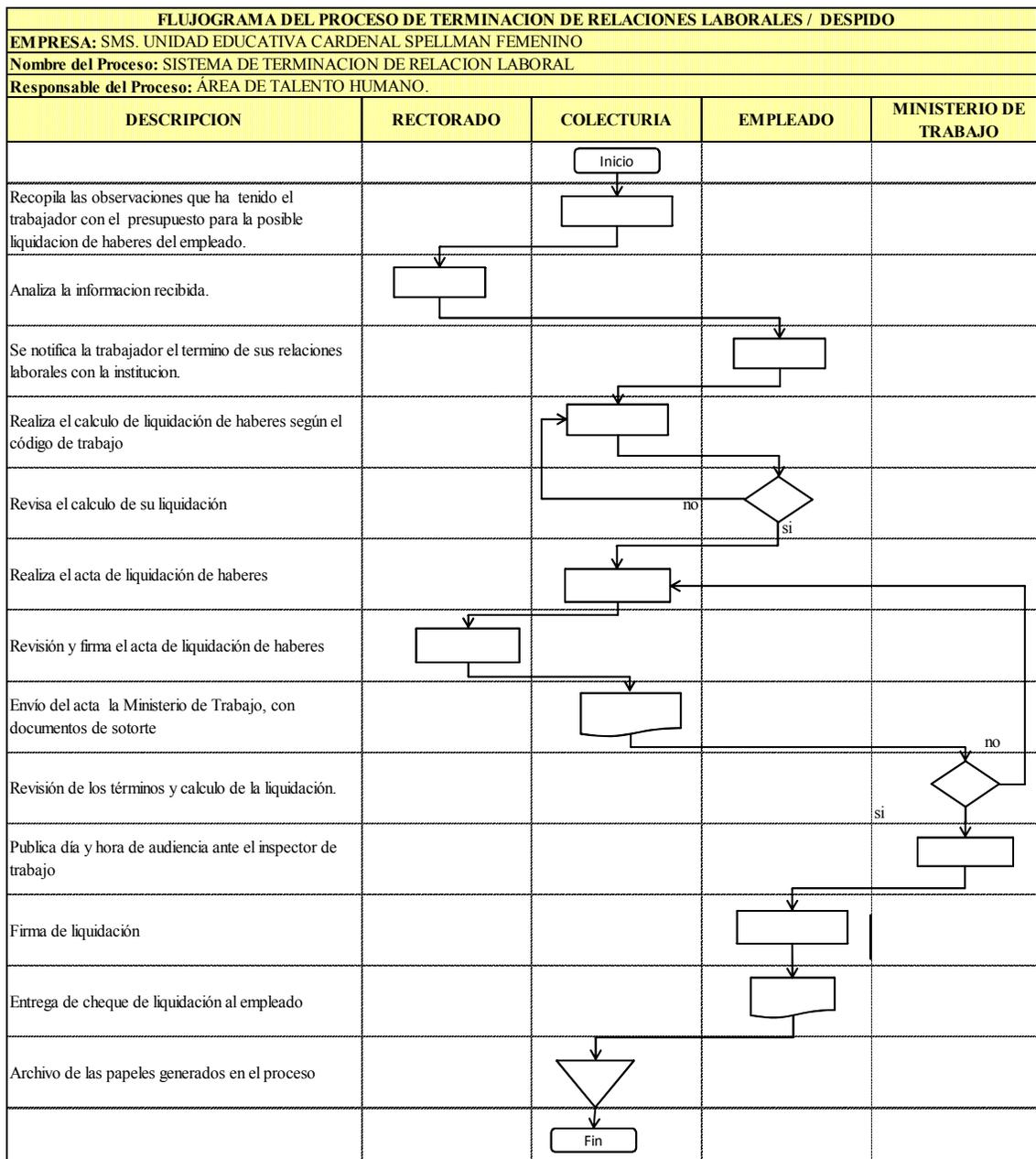
### 3.1.3.2.3. FLUJOGRAMAS











LISTA DE CHEQUEO				
EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO				
Nombre del Proceso:		SISTEMA DE ROL DE PAGOS		
Responsable del Proceso:		ÁREA DE TALENTO HUMANO.		
CONTROL: Elaboración y cancelación de rol de pagos.				
No.	PREGUNTA	SI	NO	CONFIABLE
1	¿Aprueba las autoridades todas las contrataciones, despidos, modificaciones de salarios, contrataciones sindicales y otros temas laborales significativos?	X		
2	¿Es el rol de pagos aprobado por las rectora y ecónoma antes de efectuarse el pago?		X	No Confiable
3	¿Revisa las autoridades periódicamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Pagos de beneficios sociales, decimos, vacaciones etc.?</li> <li>• Pagos de planillas al IESS?</li> </ul>	X		
4	¿Se utilizan plantillas preestablecidas para el pago de remuneraciones por acreditación en las cuentas, y las mismas son verificadas de forma oportuna?	X		
5	¿Existe acuerdos de compensaciones diferidos?	X		
Revisado por:		Fecha:		
Elaborado por:		Fecha:		

<b>LISTA DE CHEQUEO</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>Nombre del Proceso:</b>		SISTEMA DE ASISTENCIA		
<b>Responsable del Proceso:</b>		ÁREA DE TALENTO HUMANO.		
<b>CONTROL: de asistencia diaria de los empleados</b>				
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CONFIABLE</b>
1	¿Se utiliza tarjetas/planillas, software de tiempo aprobados por los supervisores como base de la liquidación de las remuneraciones?	X		
2	¿Son revisadas y aprobadas las conciliaciones de horas extras con el mayor general?	X		
3	¿Las horas extras son aprobadas por las autoridades?		X	No confiable
4	¿Existe un cuadro mensual con las planillas del IESS/servicios de novedades, con los físicos del rol de pagos?	X		
Revisado por:		Fecha:		
Elaborado por:		Fecha:		

<b>LISTA DE CHEQUEO</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>Nombre del Proceso:</b>	SISTEMA DE TERMINACIÓN DE RELACIONES LABORALES			
<b>Responsable del Proceso:</b>	ÁREA DE TALENTO HUMANO.			
<b>CONTROL: Cálculo de liquidación</b>				
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CONFIABLE</b>
1	¿Las autoridades revisan todos los rubros de cálculo de liquidación como, decimos, vacaciones, desahucio?	X		
2	¿La segunda firma revisa la documentación antes de autorizar o firmar?		X	No Confiable
3	¿Existe un rubro específico por bonificación imputable en el acta de liquidación?		X	No Confiable
Revisado por:		Fecha:		
Elaborado por:		Fecha:		

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS / AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>COMPONENTE:</b> INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	
<b>CONDICIÓN</b>	No se difunden las actividades de la organización que realiza para sus empleados (deberes y obligaciones; incentivos etc.) a terceros ajenos a la institución pero en contacto con la misma, como los padres de familia y estudiantes.
<b>CRITERIO</b>	Todos deberían conocer este tipo de bonificaciones, para que lo sientan más suya la institución, y reconozcan todos los esfuerzos de realizan las autoridades para el mejor cumplimiento de sus actividades y consecución de sus metas.
<b>CAUSA</b>	No lo consideran necesario debido a que son procesos internos, los mismo que podrían causar envidias de los compañeros, provocando malos entendidos.
<b>EFEECTO</b>	El desconocimiento de las estudiantes y padres de familia de los deberes y derechos de los empleados hacia la institución, puede causar cuellos de botella al momento de entrevistas con los padres de familia y conflictos en clases son las estudiantes.
<b>ERROR 1</b>	<b>Error de cumplimiento.-</b> Se dice que hay un error de cumplimiento cuando la empresa ha diseñado, desarrollado y solucionado un procedimiento específico y dicho procedimiento no fue cumplido por el empleado.
<b>ERROR 2</b>	<b>Error de integridad.-</b> No se ha logrado detectar cierta información o documentación que forma parte del proceso.

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS / AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>COMPONENTE:</b> INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>Se recomienda publicar en el sitio web de la institución el reglamento interno donde constan toda esta información, para que se accesible a los padres de familia interesados, y para las estudiantes realizar circulares y framelografos.</p> <p>Con los incentivos deberían publicarse para que tanto los empleados conozcan directamente y no se distorsione la información.</p>
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS / AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>COMPONENTE:</b> COMPETENCIA PROFESIONAL	
<b>CONDICIÓN</b>	<p>No se da un seguimiento del cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal: esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas</p> <p>No se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación.</p>
<b>CRITERIO</b>	<p>Se debería dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos. Según como se establece en el reglamento de procedimientos y demás normativas de control.</p> <p>Estos datos sirven para furas capacitaciones, y evaluación de las mismas.</p>
<b>CAUSA</b>	<p>Desconocimiento de las autoridades</p> <p>No existe una persona responsable específicamente para el área de talento humano, lo cual genera este tipo de inconsistencias en el seguimiento de actividades.</p> <p>Incumplimiento a todos los requisitos exigidos por los organismos de control y manual de procedimientos.</p>

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS / AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>COMPONENTE:</b> COMPETENCIA PROFESIONAL	
	Ausencia de controles al desempeño de las funciones de los empleados
<b>EFFECTO</b>	Los empleados no aprovechan al cien por ciento las charlas, ya que no existe un seguimiento de las mismas. Muchos de ellos las consideran innecesarias.  Se aplican pocas sanciones por incumplimiento de normas legales.
<b>ERROR 1</b>	<b>Error de cumplimiento.-</b> Se dice que hay un error de cumplimiento cuando la empresa ha diseñado, desarrollado y solucionado un procedimiento específico y dicho procedimiento no fue cumplido por el empleado.
<b>ERROR 2</b>	<b>Error de integridad.-</b> No se ha logrado detectar cierta información o documentación que forma parte del proceso.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Controlar, evaluar el aprovechamiento de las charlas dictadas, a través de una persona contratada específicamente para el manejo y control del personal.  Insertar la actualización de la información dentro del proceso administrativo.
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS / AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>COMPONENTE:</b> Capacitación	
<b>CONDICIÓN</b>	No existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos
<b>CRITERIO</b>	Según como se establece en el reglamento de procedimientos y demás normativas de control.
<b>CAUSA</b>	Desconocimiento de las autoridades  No existe una persona responsable específicamente para el área de talento humano, lo cual genera este tipo de inconsistencias en el seguimiento de actividades.  Incumplimiento a todos los requisitos exigidos por los organismos de control y manual de procedimientos.
<b>EFFECTO</b>	Desactualización los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como no proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella.  La incapacidad del trabajador para ocupar una vacante o un nuevo puesto.  No pueda prevenir riesgos de trabajo, generando baja productividad

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS / AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO	
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>COMPONENTE:</b> Capacitación	
<b>ERROR 1</b>	<b>Error de cumplimiento.-</b> existe una disposición por parte del organismo de control (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y la institución no está acatando con dichas disposiciones.
<b>ERROR 2</b>	<b>Error de integridad.-</b> No se cuenta con todas los requisitos legales (firmas del patrono y empleado) para validar los documentos ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>Propone políticas, criterios y estrategias para la capacitación docente de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.</p> <p>Estudia y analiza las solicitudes de programación sobre cursos de capacitación y actualización docente.</p> <p>Diseño de un software que permita el acceso desde cada de las instancias respectivas al plan de capacitación.</p>
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

**3.1.4. FASE III DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXAMEN PROFUNDO  
DE LAS ÁREAS CRITICAS**

**3.1.4.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA ANÁLISIS DE ÁREAS CRITICAS</b>					
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>OBJETIVOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el ciclo de personal y nóminas y los documentos y registros, funciones y controles internos pertinentes</li> <li>• Diseñar y desarrollar pruebas de cumplimiento de controles</li> <li>• Elaborar de pruebas sustantivas de transacciones para el ciclo de nóminas y de personal, pruebas de detalles de saldos para cuentas en el ciclo de nóminas y personal</li> </ul>					
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
N°	DESCRIPCIÓN	ELB. POR	REV. POR	REF: P/T	OBS.
1	Muestreo aleatorio de documentación sustento de los componentes del rol de pagos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión 10 de 106 contratos de trabajo verificando las clausulas de sueldo básico, tiempo de trabajo, fechas y firmas de respaldo.</li> </ul>	AQ	JZ		

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA ANÁLISIS DE AÉREAS CRÍTICAS</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación de 10 de 106 avisos de entrada reportados al IESS constatando las firmas del patrono y empleado.</li> <li>• Estudio del manual de procedimientos y reglamento interno.</li> <li>• Revisión de 10 de 106 reportes de asistencia, comprobando las sumas de las horas trabajadas y recompensadas, firmas de responsabilidad.</li> <li>• Investigación de 10 memorandos por bonificación de antigüedad, bonos por coordinación de áreas, incremento de sueldos, comprobando fechas, firmas y sumillas de las autoridades del plantel.</li> <li>• Revisión del cálculo de Aportes al IESS y impuesto a la renta en relación de dependencia de 1° de 106 empleados en nomina.</li> <li>• Verificación de planillas de préstamos al IESS, comprobando valores de 5 de 30 empleados que mantienen deudas con este organismo.</li> <li>• Investigación de 5 de 15 tablas de amortización de préstamos de empleados con la unidad educativa.</li> <li>• Obtención de facturas, convenios de debito, contratos o póliza de salud, que</li> </ul>			

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>					
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
	<p>mantienen los empleados con Ecu Sanitas, de 5 meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de 5 de 12 órdenes de debito por aporte a la asociación de empleados.</li> </ul>				
2	<p>Analizar los procedimientos de control de cada uno de los procesos de la elaboración del rol de pagos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Origen de la aplicación de sueldos, su base legal, (Código de Trabajo, contratos, avisos de entrada al IESS).</li> <li>• Establecimiento de bonificaciones, (memorandos de las autoridades, avisos de novedades al IESS).</li> <li>• Calculo de horas extras, (reporte de asistencia, informes de actividades realizadas fuera de la institución).</li> <li>• Compuo de aportaciones al IESS e Impuesto a la renta de empleados en relación de dependencia.</li> <li>• Verificación de de autorizaciones de debito en préstamos al IESS, seguros aportaciones especiales (planillas IESS, facturas, convenios de bebito etc.)</li> <li>• Origen fe anticipos, prestamos a la empresa y al IESS, su base legal, (código de trabajo, reglamentos internos, tablas</li> </ul>	AQ	JZ	C-2	

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS</b>					
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
	de amortización)				
3	Prepare cuadro de hallazgos	AQ	JZ	C-3	
4	La información recibida enviar al archivo permanente.	AQ	JZ		
Revisado por:			Fecha:		
Elaborado por:			Fecha:		

### 3.1.4.2. REALIZACIÓN DE PRUEBAS Y OBTENCIÓN DE EVIDENCIA

#### 3.1.4.2.1. PRUEBAS DE CONTROL

#### 3.1.4.2.2. PRUEBAS SUSTANTIVAS

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
<b>OBJETIVO:</b> Determinar la autenticidad, adecuada valuación, presentación y control en la elaboración de roles de pago.			
<b>PRUEBA DEL SUELDO BÁSICO</b>			
<b>1. Sueldo Autorizado</b>			
1.a	Los sueldos básicos asignados son aprobados por el estado según Registro Oficial N° 473 Año II, Quito 24 de noviembre del 2008.	Inspección	Verificación de sueldos asignación con el Registro Oficial y contrato de trabajo, avisos de entrada.
1.b	Verificado en el contrato de trabajo, aviso de entrada al IESS, memorandos de aumento de sueldo, aviso de novedad al IESS por aumento de sueldo.	Inspección	Revisión de sueldos en el contrato de trabajo, aviso de entrada, con el valor real registrado en el rol de pagos.  Verificado el registro en el Ministerio de Relaciones Laborales, firmar y sellos de patrono, empleado y inspector de trabajo.  Confirmar el origen de los memorandos de aumento de sueldo, fechas, firmas y sumillas de las autoridades del plantel.  Comprobar las fechas, firmas del empleado y patrono en el

PRUEBAS AL ROL DE PAGOS			
EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO			
N	PRUEBAS SUSTANTIVAS	TÉCNICA UTILIZADA	PRUEBAS DE CONTROL
			<p>aviso de entrada y de novedades generado en el IESS.</p> <p><b>HALLAZGO</b>  <i>Faltan firmas en avisos de entrada al IESS de los siguientes empleados: Cárdenas Yáñez Yolanda, Erazo Yáñez Yolanda Teresa, Herrera Vallejo María Victoria, Larrea Hero Miriam Hayde, Valladares Vinueza Mercedes</i> Ver pág. 225</p>
<b>2. Sueldo Calculado</b>			
2.a	Se ha verificado el calculo que los día pagados en el rol son los de se registran en el informe de asistencia.	Inspección Computo	<p>Revisado los reportes de asistencia del empleado generados por el sistema, verificando en el informe impreso firmas de responsabilidad, como empleados, responsable del manejo del software.</p> <p>Examinado el informe de asistencia docente de inspección, firmas de responsabilidad (representante de las estudiantes, supervisor), sumillas y observaciones de las autoridades.</p> <p>Verificado las fichas de autorización de salidas por permisos, fechas, tiempo, firmas, asunto.</p>

PRUEBAS AL ROL DE PAGOS			
EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO			
N	PRUEBAS SUSTANTIVAS	TÉCNICA UTILIZADA	PRUEBAS DE CONTROL
			<p>Control que en cada uno de los procesos no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos.</p> <p>Comprobación de la sumilla de la persona de colecturía que verifico el proceso</p>
2.b	Verificación del cálculo del proceso de de asignación de sueldos y salarios a los empleados.	Computo	<p>Verificación de la suma de horas trabajadas y horas recompensadas</p> <p>Comprobación de la sumilla de la persona de maneja el software y emite los reportes de asistencia correspondientes</p> <p><b>HALLAZGO</b></p> <p><i>No existen firmas de responsabilidad del encargado del manejo del software de asistencia.</i> Ver pág. 227</p> <p>Control que en cada uno de los procesos no exista tachones ni</p>

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
			ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la emisión de los informes de asistencia.
<b>PRUEBA DE ANTIGÜEDAD</b>			
<b>3. Antigüedad Autorizada</b>			
3.a	Identificado que constan en el reglamento interno, manual de procedimientos y demás normas internas este tipo de bonificación.	Observación Inspección	Revisión de de los reglamentos con las clausulas del contrato de trabajo del empleado.  Verificación el origen de los memorandos de aumento al porcentaje establecido en el contrato por este rubro, firmas y sumillas de las autoridades del plantel.

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
3.b	Examinado del contrato de trabajo y aviso de novedad mensuales al IESS.	Computo	<p>Investigación del bono de antigüedad del contrato de trabajo, con el valor real registrado en el rol de pagos.</p> <p>Comprobar las fechas, firmas del empleado y patrono en el aviso de novedades generado en el IESS.</p> <p>Control del numero del aviso de novedad generado en el IESS</p> <p>Verificado el origen de los memorandos por bonificación de antigüedad, fechas, firmas y sumillas de las autoridades del plantel.</p>
<b>4. Antigüedad Calculada</b>			
4.a	Verificado que los porcentajes calculados son correctos	Computo Inspección	<p>Inspección de la clausula de bonificación por antigüedad, conste el porcentaje, tiempo, forma de calculo que le corresponde al empleado por este rubro.</p> <p>Verificar el registro de este rubro en el portal de IESS como</p>

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
			novedades por incremento de sueldos por extras.
4.b	Estudiado de las pruebas realizadas para el proceso de cálculo en la asignación del rubro de antigüedad en el rol individual del empleado beneficiario.	Computo Inspección	<p>Comprobación de cálculo realizado en el rol de pagos, su base legal y sustentos respectivos, firmas y sumillas de responsabilidad.</p> <p>Control de cuadro entre rol de pagos y planilla de novedades generadas en el IEES.</p> <p>Examinado el reporte del cálculo de bonificación por antigüedad, consten firmas de elaboración (contadora), revisión (economa), aprobación (directora). Control que en cada uno de los procesos no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos.</p>

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
<b>PRUEBA DE HORAS EXTRAS</b>			
<b>5. Horas extras Autorizadas</b>			
5.a	Revisado la remuneración por horas suplementarias y extraordinarias según el Código de Trabajo en su Art. 55	Inspección	Comprobación de las horas extras en los reportes de control de asistencia.
<b>6. Horas extras Calculadas</b>			
6.a	Verificado que el cálculo de las horas extras asignadas se han las correctas.	Inspección Computo	<p>Análisis de los informes de las horas extras, firmas de responsabilidad y autorización.</p> <p>Revisado los reportes de asistencia del empleado generados por el sistema, verificando en el informe impreso firmas de responsabilidad, como empleados, responsable del manejo del software.</p> <p>Comprobación del informe de participación por eventos de coordinación de clubs fuera de la institución, verificando firmas de asistencia, sumillas y sellos respectivos.</p> <p>Examinado el informe de asistencia docente de inspección,</p>

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
			<p>firmas de responsabilidad (representante de las estudiantes, supervisor), sumillas y observaciones de las autoridades.</p> <p>Verificado las horas por recompensar las fichas de autorización de salidas por permisos, fechas, tiempo, firmas, asunto.</p>
6.b	Revisado el proceso de cálculo con su base legal de las horas extras.	Computo	<p>Calculo de las suma de horas trabajadas por parte del empleado</p> <p>Inspeccionado el reporte del cálculo de horas extras por antigüedad, firmas de elaboración (contadora), revisión (ecónoma), aprobación (directora).</p> <p>Control que en cada uno de los procesos no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos prendimientos para la elaboración del rol de pagos.</p>

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
			<p><b>HALLAZGO</b></p> <p><i>Existen tachones y otro tipo de enmendaduras, en los informes de las horas extras de los empleados que realizan funciones especiales fuera de la institución.</i></p> <p>Ver pág. 229</p>
<b>Bonos</b>			
<b>7. Bonos Autorizada</b>			
7.a	Constatación en el reglamento interno, manual de procedimientos y demás normas internas este tipo de bonificación.	Inspección	Estudio de de los reglamentos con las clausulas del contrato de trabajo del empleado. Se considera como bonos las funciones especiales que tiene el empleado.

PRUEBAS AL ROL DE PAGOS			
EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO			
N	PRUEBAS SUSTANTIVAS	TÉCNICA UTILIZADA	PRUEBAS DE CONTROL
7.b	Revisión del contrato de trabajo	Inspección	<p>Sondeo del bono del contrato de trabajo, por las funciones a desempeñar, con el valor real registrado en el rol de pagos.</p> <p>Verificado el origen de los memorandos por bonificación de antigüedad, fechas, firmas y sumillas de las autoridades del plantel.</p> <p><b>HALLAZGO</b></p> <p><i>No existe memorando que indique la aplicación bono a la señora Caisatoa Díaz María Guadalupe por la nueva función de Supervisora del personal de apoyo de la institución.</i></p> <p>Ver pág. 231</p> <p>Revisión de los memorandos de autorización de la asignación de bonos, fechas, firmas y sumillas de las autoridades.</p>

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
<b>8. Bono Calculado</b>			
8.a	Verificación de valores calculados son correctos	Inspección	Análisis de la clausula de bonificación en el contrato con el rubro del rol.
8.b	Constatación de los rubros asignados por bonos por trabajos especiales, fueron correctos.	Computo Inspección	<p>Estudio de cálculo realizado en el rol de pagos, su base legal y sustentos respectivos.</p> <p>Examinado el reporte del cálculo por bono, firmas de elaboración (contadora), revisión (ecónoma), aprobación (directora).</p> <p>Inspección que en cada uno de los procesos no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos.</p>
<b>Fondos de reserva</b>			

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
<b>9. Fondos de Reserva Autorizados</b>			
9.a	Verificación solicitud de acumulación de fondos de reserva en el IESS	Inspección	Inspección del reporte de solicitud de acumulación de fondos del IESS con ficha del empleado.
9.b	Revisión del pago mensual al empleado de los fondos de reserva	Inspección	Verificación del reporte de solicitud de acumulación de fondos del IESS con reporte del rol de pagos,
<b>10. Fondos de Reserva Calculados</b>			
10.a	Revisión del reporte de rol de pagos del empleado	Inspección	Revisión del cálculo de fondos de reserva a pagar al empleado con la planilla de IESS  Inspección que en cada uno de los procesos no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos.

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
10.b	Estudiado el proceso de computo de los fondos de reserva, tanto para el pago en la asignación en el rol de pagos como la cancelación al IESS	Computo	Conciliación con el comprobante de pago al IESS con la provisión realizada  Revisión del reporte del cálculo de los fondos de reserva, firmas de elaboración (contadora), revisión (ecónoma), aprobación (directora).
<b>Aporte IESS</b>			
<b>11. Aporte del IESS Calculados</b>			
11.a	Revisado el proceso de computo del aporte individual del 9.35% tanto para en la asignación en el rol de pagos como la cancelación al IESS	Inspección	Verificación del cuadro de la planilla de aportes con reporte del rol de pagos, tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos
<b>Impuesto Renta</b>			
<b>12. Impuesto Renta Autorizados</b>			

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
12.a	Estudio de la Ley de Régimen Tributario Interno Capítulo VIII en su Art. 36	Inspección	Revisión de la ley con base imponible de los empleados sujetos a retención en el rol de pagos.
<b>13. Impuesto Renta Calculada</b>			
13.a	Verificado el proceso de cálculo de la asignación del rubro debitado al empleado por concepto de impuesto a la renta a empleados en relación de dependencia.	Computo	Observación del cálculo del impuesto a la renta de los empleados, que no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso (chequeo) por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos.  Revisión del reporte del cálculo de los fondos de reserva, firmas de elaboración (contadora), revisión (ecónoma), aprobación (directora).
<b>Anticipos</b>			
<b>14. Anticipos Autorizados</b>			

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
14.a	Verificación en el reglamento interno, manual de procedimientos y demás normas internas este tipo de bonificación.	Inspección	<p>Análisis de de los reglamentos con los montos aprobados para anticipos.</p> <p><b>HALLAZGO</b></p> <p><i>Los montos por anticipo sueldo superan a los establecidos en la ley y reglamentos de la institución.</i> Ver pág. 233</p>
<b>15. Anticipo Calculado</b>			
15.b	Verificación del registro valores de descuentos por anticipos son correctos.	Computo	<p>Constatación de documentos sustento (solicitud de anticipo, comprobantes de pago) con reporte de rol de pagos.</p> <p>Verificación de la solicitud del anticipo, firmas del empleado y de autorización.</p> <p>Inspección de comprobante de pago, del anticipo, haya sido este en efectivo, cheque o crédito en la cuenta., firmas de responsabilidad, empleado, contador, ecónoma, directora.</p>

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
			Observación que en cada uno de los procesos no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras.
<b>Prestamos</b>			
<b>16. Prestamos Autorizados</b>			
16.a	Constan en el reglamento interno, manual de procedimientos y demás normas internas este tipo de bonificación.	Inspección	Análisis de de los reglamentos con los montos aprobados para préstamos para empleados.
<b>17. Prestamos Calculados</b>			
17.a	Revisión de los valores calculados son correctos	Inspección Computo	Revisión de documentos sustento (solicitud de préstamo, comprobantes de pago) con tabla de amortización.
17.b	Verificación de los rubros asignados por prestamos debitados al empleado por este concepto.	Computado	Conciliación de la tabla de amortización con el reporte de rol de pagos. Revisión de la tabla de amortización, firmas de elaboración (contadora), revisión (economa), aprobación (directora).

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
			Inspección que en cada uno de los procesos no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos.
<b>Prestamos IESS</b>			
<b>18. Prestamos IESS Autorizados</b>			
18.a	Verificación de planillas IESS	Inspección	Cuadre de las planillas de préstamos quirografarios e hipotecarios del IESS, con reporte del rol de pagos.
<b>19. Prestamos IESS Calculados</b>			
19.a	Inspección reporte de rol de pagos del empleado	Inspección	Revisión del cálculo prestamos a pagar por empleado con la planilla de IESS.  Comprobación del monto a descontar en el rol de pagos

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
19.b	Verificación de los rubros asignados por prestamos debitados al empleado por este concepto.	Computo	Cuadre con el comprobante de pago al IESS con la recaudación realizada y/o el registro de la cuenta por cobrar al empleado.  Comprobación del pago al IESS de la recaudación realizada
<b>Otros descuentos</b>			
<b>20. Descuentos Autorizados</b>			
20.a	Contratos con proveedores del servicio.	Inspección	Verificación de contratos con convenios de débitos firmados por los empleados beneficiarios de los servicios.
20.b	Verificación del convenio de débitos.	Inspección	Revisión de convenio de débitos, con el valor real registrado en el rol de pagos.  Verificación de firmas de autorización., que no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos.
<b>21. Descuento Calculado</b>			

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
21.a	Los descuentos realizados son correctos.	Inspección Computo	Comprobación con la factura se mantenga los mismos valores, que sea el valor convenido en la autorización del debito, según las clausulas del contrato o póliza.  Verificación de facturas emitidas por los proveedores, con los consumos realizados por los empleados.
21.b	Verificación de los rubros asignados por descuentos autorizados debitados al empleado por este concepto.	Computo	Análisis de los procesos de calculo Cruce de cuentas por pagar y cobrar.
<b>Aporte a asociación de empleados</b>			
<b>22. Aporte Autorizados</b>			
22.a	Convenio de aportes	Inspección	Verificación el convenio y/o informe por parte de los representantes de los empleados.

<b>PRUEBAS AL ROL DE PAGOS</b>			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>			
<b>N</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	<b>TÉCNICA UTILIZADA</b>	<b>PRUEBAS DE CONTROL</b>
22.b	Verificación del convenio de débitos.	Inspección	<p>Revisión de convenio de débitos, con el valor real registrado en el rol de pagos.</p> <p>Verificación de firmas de autorización, que no exista tachones ni ningún tipo de enmendaduras, verificación de tajado el proceso por la persona a cargo de la verificación de estos procesos para la elaboración del rol de pagos.</p>
<b>23. Descuento Calculado</b>			
23.a	Los descuentos realizados son correctos.	Inspección Computo	Verificación de listado de autorización mensual de debito, mantenga los mismos valores, que sea el valor convenido se el monto real a debitar del rol.
23.b	Verificación de los rubros asignados por descuentos autorizados debitados al empleado por este concepto.	Computo	<p>Análisis de los procesos de cálculo, verificando los valores a descontar.</p> <p>Cruce de cuentas por pagar y cobrar.</p>

3.1.4.3. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>																			
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>																			
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>																			
<b>COMPONENTE: ROL DE PAGOS</b>																			
<b>CONDICIÓN</b>	<p>Faltan firmas en avisos de entrada al IESS de los siguientes empleados:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Cedula</th> <th style="text-align: center;">APELLIDOS y NOMBRES</th> <th style="text-align: center;">FECHA INGRESO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1702892678</td> <td style="text-align: center;">Cardenas Yanez Yolanda Consuelo</td> <td style="text-align: center;">01-oct-75</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1704831237</td> <td style="text-align: center;">Erazo Yanez Yolanda Teresa</td> <td style="text-align: center;">01-oct-81</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1703568244</td> <td style="text-align: center;">Herrera Vallejo María Victoria</td> <td style="text-align: center;">01-oct-77</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1703292787</td> <td style="text-align: center;">Larrea Haro Miriam Hayde</td> <td style="text-align: center;">01-oct-80</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1705417796</td> <td style="text-align: center;">Valladares Vinueza Mercedes</td> <td style="text-align: center;">13-oct-82</td> </tr> </tbody> </table>	Cedula	APELLIDOS y NOMBRES	FECHA INGRESO	1702892678	Cardenas Yanez Yolanda Consuelo	01-oct-75	1704831237	Erazo Yanez Yolanda Teresa	01-oct-81	1703568244	Herrera Vallejo María Victoria	01-oct-77	1703292787	Larrea Haro Miriam Hayde	01-oct-80	1705417796	Valladares Vinueza Mercedes	13-oct-82
Cedula	APELLIDOS y NOMBRES	FECHA INGRESO																	
1702892678	Cardenas Yanez Yolanda Consuelo	01-oct-75																	
1704831237	Erazo Yanez Yolanda Teresa	01-oct-81																	
1703568244	Herrera Vallejo María Victoria	01-oct-77																	
1703292787	Larrea Haro Miriam Hayde	01-oct-80																	
1705417796	Valladares Vinueza Mercedes	13-oct-82																	
<b>CRITERIO</b>	<p>De acuerdo con la ley orgánica de seguridad social los avisos de entrada deben legalizarse adecuadamente, manteniendo en los archivos de la institución los físicos de las diferentes novedades reportadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</p>																		
<b>CAUSA</b>	<p>Archivos organizados en forma empírica, según el criterio del funcionario de turno, sin que obedezca a técnicas o pautas de organización de archivo normalizadas.</p> <p>Documentos empacados en cajas y llevados a improvisados depósitos.</p> <p>Por el paso del tiempo y el mal uso de los archivos han llevado al deterioro y pérdida de algunos de los documentos en las fichas del personal.</p> <p>Verificar el cumplimiento de cada uno de ellos según como lo establece la Ley Del Sistema Nacional De Archivos.- Publicado en el Registro Oficial No.265 del 16 de junio de 1982</p>																		

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>COMPONENTE: ROL DE PAGOS</b>	
<b>EFFECTO</b>	<p>No existe uno de los sustentos legales que validen la fecha de ingreso al Instituto de Seguridad Social del empleado.</p> <p>Sanciones por parte de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</p> <p>Impedimento para la consulta. Deterioro del material documental y exposición de la documentación a posibles pérdidas.</p>
<b>ERROR 1</b>	<p><b>Error de cumplimiento.-</b> existe una disposición por parte del organismo de control (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y la institución no está acatando con dichas disposiciones.</p> <p><b>Error de integridad.-</b> No se cuenta con todas los requisitos legales (firmas del patrono y empleado) para validar los documentos ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</p>
<b>ERROR 2</b>	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>Se debería empezar a digitalizar los archivos más antiguos para evitar su deterioro.</p> <p>Mejorar el manejo del mismo dando seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos según como lo establece la Ley del Sistema Nacional de Archivos</p> <p>El archivo correcto de los documentos, para mantenerlos y preservarlos es indispensable en una empresa.</p>
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>COMPONENTE: ROL DE PAGOS</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No existen firmas de responsabilidad del responsable del manejo del software de asistencia.
<b>CRITERIO</b>	Según como se establece en el reglamento de procedimientos y demás normativas de control.
<b>CAUSA</b>	Es un reporte generado por el software en el que constan las horas de asistencia de empleado, se ha considerado suficiente ya que lo emite directamente el programa sin opciones a corregir.  No existe un sustento legal o de responsabilidad que valide la asistencia del empleado.  Ausencia de monitoreo y control a los requisitos que deben llenar el empleado para el reclamo de sus horas extras.
<b>EFEECTO</b>	Proceso de liquidación de horas extras poco transparente.  Ilegalidad en la información presentada.  Sanciones por adulteración de documentos por parte de los organismos de control.
<b>ERROR 1</b>	<b>Error de cumplimiento.-</b> existe una disposición por parte las autoridades de la institución y de los organismos de control y el empleado responsable por la emisión de los reportes no está acatando con dichas disposiciones.
<b>ERROR 2</b>	<b>Error de integridad.-</b> No se cuenta con todas los requisitos legales (firmas) para validar los documentos.

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>COMPONENTE: ROL DE PAGOS</b>	
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>Examinado el informe de asistencia docente, firmas de responsabilidad (operador de software, contador y ecónoma), sumillas y observaciones de las autoridades.</p> <p>Se debería exigir una firma de responsabilidad, con el fin de dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.</p> <p>Mejorar el manejo del mismo dando seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de los mismos.</p>
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>COMPONENTE: ROL DE PAGOS</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	Existen tachones y otro tipo de enmendaduras, en los informes de las horas extras de los empleados que realizan funciones especiales fuera de la institución.
<b>CRITERIO</b>	Según normativas internas y principios fiscales, donde se prohíben emitir documentos con tachones y otro tipo de enmendaduras
<b>CAUSA</b>	<p>Incumplimiento a todos los requisitos exigidos por los organismos de control y manual de procedimientos.</p> <p>Ausencia de controles al desempeño de las funciones de los empleados.</p> <p>Incumplimiento de las funciones por parte del inspector.</p> <p>Ausencia de monitoreo y control a los requisitos que deben llenar el empleado para el reclamo de sus horas extras.</p>
<b>EFECTO</b>	<p>Proceso de liquidación de horas extras poco transparente.</p> <p>Desconocimiento por parte de las autoridades del control sobre el manejo final de los recursos.</p> <p>Ilegalidad en la información presentada.</p> <p>Sanciones por adulteración de documentos por parte de los organismos de control.</p>
<b>ERROR 1</b>	<b>Error de cumplimiento.-</b> existe una disposición por parte del organismo de control y la institución no está acatando con dichas

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>COMPONENTE: ROL DE PAGOS</b>	
<b>ERROR 2</b>	<p>disposiciones.</p> <p><b>Error de integridad.-</b> No se cuenta con todas los requisitos legales para validar los documentos.</p>
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>No recibir, ni sumillar informes con enmendaduras por parte del rectorado, ya que llegan a su despacho para la autorización de pago.</p> <p>La nueva política lleve a que los Estados financieros suministren información mas fiable y relevante sobre los efectos de las transacciones, otros eventos o condiciones que afecten la situación financiera, el desempeño financiero o los flujos de efectivo de la empresa.</p> <p>Se debería exigir una firma de responsabilidad, con el fin de dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.</p>
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>COMPONENTE: ROL DE PAGOS</b>	
<b>CONDICIÓN</b>	No existe memorando que indique la aplicación bono a la señora Caisatoa Díaz María Guadalupe por la nueva función de Supervisora del personal de apoyo de la institución.
<b>CRITERIO</b>	Según normativas internas y principios fiscales. Sin sustento
<b>CAUSA</b>	<p>Incumplimiento a todos los requisitos exigidos por los organismos de control y manual de procedimientos.</p> <p>Ausencia de controles al desempeño de las funciones de los empleados.</p> <p>Por el paso del tiempo y el mal uso de los archivos han llevado al deterioro y pérdida de algunos de los documentos en las fichas del personal.</p> <p>Ausencia de monitoreo y control a los requisitos que deben llenar el empleado para el reclamo de sus horas extras.</p>
<b>EFFECTO</b>	<p>Proceso de pago de sueldos y salarios poco transparente.</p> <p>Desconocimiento por parte de las autoridades del control sobre el manejo final de los recursos.</p> <p>Sanciones por adulteración de documentos por parte de los organismos de control.</p>

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>COMPONENTE: ROL DE PAGOS</b>	
<b>ERROR 1</b>	<b>Error de cumplimiento.-</b> existe una disposición por parte del organismo de control y la institución no está acatando con dichas disposiciones.
<b>ERROR 2</b>	<b>Error de integridad.-</b> No se cuenta con todas los requisitos legales para validar los documentos.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	<p>Se debería dar seguimiento de los procesos como establece en el reglamento interno y manual de convivencia de la institución con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.</p> <p>El archivo correcto de los documentos, para mantenerlos y preservarlos es indispensable en una empresa.</p> <p>Prolijidad al momento de establecer funciones siempre lo deben hacer de forma escrita.</p> <p>Establecer formatos para emisión de memorandos para la optimización de tiempo.</p>
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>COMPONENTE:</b> ROL DE PAGOS	
<b>CONDICIÓN</b>	Los montos por anticipos sueldo superan a los establecidos en la ley y reglamentos de la institución.
<b>CRITERIO</b>	Código de Trabajo Art. 400.- DESCUENTO POR ANTICIPO DE SALARIO.- Sin perjuicio de lo impuesto en el artículo anterior, de la cantidad que el empleador debiere por concepto de indemnización, se descontará lo que el trabajador adeudare al empleador por anticipos de salario, siempre que tal descuento no exceda del diez por ciento del monto total de la indemnización.
<b>CAUSA</b>	Incumplimiento a todos los requisitos exigidos por los organismos de control (código de trabajo) y manual de procedimientos.  Se considera que el diez por ciento que fija la ley es muy poco como anticipo ya que se presentan necesidades mayores en la actualidad
<b>EFECTO</b>	Descuadre al momento de realizar el rol de pagos, por cuentas por cobrar al empleado.  Proceso de liquidación de rol de pagos poco transparente.  Desconocimiento por parte de las autoridades del control sobre el manejo final de los recursos.
<b>ERROR 1</b>	<b>Error de cumplimiento.-</b> existe una disposición por parte del organismo de control (Ministerio de Relaciones Laborales) y la institución no está acatando con dichas disposiciones.

<b>MATRIZ DE HALLAZGOS EN LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>COMPONENTE:</b> ROL DE PAGOS	
<b>ERROR 2</b>	<b>Error de integridad.-</b> No se cuenta con todas los requisitos legales (monto por concepto de anticipos a sueldos) para validar los documentos ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
<b>RECOMENDACIÓN</b>	Se debe tener el sustento legal para realizar todo trámite administrativo, por lo cual se recomienda regirse a lo que establece la legislación.  Cumplir con las disposiciones legales para evitar posteriores sanciones.  Establecer mecanismos de préstamos a los empleados para ayudar en su economía.
Revisado por:	Fecha:
Elaborado por:	Fecha:

### 3.1.4. FASE IV COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA

#### 3.1.4.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>					
<b>COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA</b>					
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN					
<b>OBJETIVOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables a la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.</li> <li>• Evaluar el sistema de control interno y los resultados obtenidos en la gestión del área de Talento Humano.</li> <li>• Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de procedimientos del área de Talento Humano de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.</li> </ul>					
<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ELB. POR</b>	<b>REV. POR</b>	<b>REF: P/T</b>	<b>OBS.</b>
1	Unifique todos los hallazgos realizados en cada una de las etapas de AUDITORÍA	AQ	JZ		
2	Comprobar con los papeles de trabajo que tenemos la suficiente evidencia para demostrar la veracidad de nuestra información.	AQ	JZ		
3	Compruebe que dichos hallazgos fueron informados oportunamente a los interesados.	AQ	JZ		

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>					
<b>COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA</b>					
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>					
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>					
4	Comprobar la aplicabilidad de las recomendaciones.	AQ	JZ		
5	Verificar que no se duplican los reportes de hallazgos.	AQ	JZ		
6	Revisar la redacción de los hallazgos a efectos de que sean entendibles por parte del destinatario.	AQ	JZ		
7	Preparar un primer borrador para la revisión con el auditor principal.	AQ	JZ		
8	Realice las correcciones y adecuaciones solicitadas y susténtelas con papeles de trabajo.	AQ	JZ		
9	Organice la reunión con el cliente para la discusión del borrador.	AQ	JZ		
10	Realice la reunión con el cliente y demuestre cada uno de los hallazgos.	AQ	JZ		
11	Realice las correcciones solicitadas por el cliente.  Unidamente se podrán hacer correcciones de forma o de aquellos hallazgos que no han sido sustentados con papeles de trabajo. Respecto de esto último discuta con el auditor las razones por la que no se pudo demostrar el hallazgo.	AQ	JZ		

<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>					
<b>COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS E INFORMES DE AUDITORÍA</b>					
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO					
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN					
12	Confirme con el cliente la entrega del informe definitivo.	AQ	JZ		
Revisado por:			Fecha:		
Elaborado por:			Fecha:		

**3.1.4.2. PRESENTACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME**

<b>HALLAZGOS</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>Fase</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Papel de trabajo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fecha de la notificación</b>
FASE I	La falta de un instructivo para evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas no permitió valorar las metas establecidas por la entidad.	Matriz FODA	Elaborar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) conjuntamente con las personas involucradas en cada una de las áreas de Talento Humano de la institución, herramienta que permita conformar un cuadro de la situación actual del área frente a las políticas de la Unidad Educativa en general, permitiendo de esta manera obtener un diagnostico preciso que sirva de base para la tomar decisiones acordes con los objetivos planteados.	DIRECTORA -RECTORA (febrero/10)
	El organigrama estructural de la institución no se encuentra adecuadamente realizado debido que no muestra las condiciones reales de la institución y no constituyen en un medio simplificado de la organización que faciliten el reconocimiento de	Organigrama Estructural	La administración deberá reestructurar el organigrama que mantiene en la actualidad, con la finalidad que refleje las reales condiciones de la institución, y que constituya en instrumento auxiliar de análisis con el propósito de detectar posibles duplicaciones, relaciones de múltiple dependencia, excesivas funciones de supervisión, el cual proporcione información simplificada para la alta dirección y mandos medios de la empresa para el personal de las dependencias	DIRECTORA -RECTORA (febrero/10)

<b>HALLAZGOS</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>Fase</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Papel de trabajo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fecha de la notificación</b>
	campo de acción, y las interrelaciones existentes entre las unidades organizativas, tanto por la alta dirección como para los mandos medios.		sirva de información sencilla y tengan conocimiento de la posición en donde laboran, sus relaciones y líneas de mando directas.	
	No se registra las partidas de nacimiento de las cargas familiares de los empleados.	Carpetas personal	Se recomienda tener en archivo el número de cargas familiares que tiene la institución, con el fin de ir recaudando las partidas de nacimiento o sustento que garantice el número de cargas familiares que tiene cada uno de los empleados.	JEFE DE TALENTO HUMANO (febrero/10)
<b>FASE II</b>	No se difunden las actividades de la organización que realiza para sus empleados (deberes y obligaciones; incentivos etc.) a terceros ajenos a la institución pero en contacto con la misma, como los padres de familia y estudiantes.	Cuestionarios de control interno	Se recomienda publicar en el sitio web de la institución el reglamento interno donde constan toda esta información, para que se accesible a los padres de familia interesados, y para las estudiantes realizar circulares y framelografos. Con los incentivos deberían publicarse para que tanto los empleados conozcan directamente y no se distorsione la información.	DIRECTORA -RECTORA (marzo/10)

<b>HALLAZGOS</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>Fase</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Papel de trabajo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fecha de la notificación</b>
	No se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación.	Cuestionarios de control interno	Controlar, evaluar el aprovechamiento de las charlas dictadas, a través de una persona contratada específicamente para el manejo y control del personal. Insertar la actualización de la información dentro del proceso administrativo.	JEFE DE TALENTO HUMANO (marzo/10)
	No existe un plan de capacitación de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos	Cuestionarios de control interno	Propone políticas, criterios y estrategias para la capacitación docente de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino. Estudia y analiza las solicitudes de programación sobre cursos de capacitación y actualización docente. Diseño de un software que permita el acceso desde cada de las instancias respectivas al plan de capacitación.	DIRECTORA -RECTORA (marzo/10)
	Faltan firmas en avisos de entrada al IESS de los siguientes empleados: Cardenas Yanez Yolanda,Erazo Yanez Yolanda Teresa, Herrera Vallejo María Victoria, Larrea	Carpeta individual del empleado  Aviso de entrada al IESS	Se debería empezar a digitalizar los archivos más antiguos para evitar su deterioro.  Mejorar el manejo del mismo dando seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno	CONTABILIDAD COLECTURIA (marzo/10)

<b>HALLAZGOS</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>Fase</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Papel de trabajo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fecha de la notificación</b>
	Haro Miriam Hayde, Valladares Vinueza Mercedes		de ellos según como lo establece la Ley del Sistema Nacional de Archivos  El archivo correcto de los documentos, para mantenerlos y preservarlos es indispensable en una empresa.	
FASE III	No existen firmas de responsabilidad del responsable del manejo del software de asistencia.	Carpeta individual del empleado  Reporte de asistencia	Examinado el informe de asistencia docente, firmas de responsabilidad (operador de software, contador y ecónoma), sumillas y observaciones de las autoridades.  Se debería exigir una firma de responsabilidad, con el fin de dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.  Mejorar el manejo del mismo dando seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de los mismos.	JEFE DE TALENTO HUMANO (abril/10)
	Existen tachones y otro tipo de enmendaduras, en los informes de	Sustento de rol de Pagos	No recibir, ni sumillar informes con enmendaduras por parte del rectorado, ya que llegan a su despacho para la	

<b>HALLAZGOS</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>Fase</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Papel de trabajo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fecha de la notificación</b>
	las horas extras de los empleados que realizan funciones especiales fuera de la institución.	Informes	<p>autorización de pago.</p> <p>La nueva política lleve a que los reportes suministren información mas fiable y relevante sobre los efectos de las transacciones, otros eventos o condiciones que afecten la situación financiera, el desempeño financiero o los flujos de efectivo de la empresa.</p> <p>Se debería exigir una firma de responsabilidad, con el fin de dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.</p>	<p>JEFE DE TALENTO HUMANO</p> <p>CONTABILIDAD COLECTURIA</p> <p>(marzo/10)</p>
	No existe memorando que indique la aplicación bono a la señora Caisatoa Díaz María Guadalupe por la nueva función de Supervisora del personal de apoyo de la institución.	<p>Carpeta individual del empleado</p> <p>Memorandos</p>	<p>Se debería dar seguimiento de los procesos como establece en el reglamento interno y manual de convivencia de la institución con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.</p> <p>El archivo correcto de los documentos, para mantenerlos y</p>	<p>JEFE DE TALENTO HUMANO</p> <p>CONTABILIDAD COLECTURIA</p>

<b>HALLAZGOS</b>				
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>				
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>Fase</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Papel de trabajo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fecha de la notificación</b>
			<p>preservarlos es indispensable en una empresa.</p> <p>Prolijidad al momento de establecer funciones siempre lo deben hacer de forma escrita.</p> <p>Establecer formatos para emisión de memorandos para la optimización de tiempo.</p>	(marzo/10)
	Los montos por anticipos sueldo superan a los establecidos en la ley y reglamentos de la institución.	<p>Ficha individual del empleado</p> <p>Solicitud de anticipos sueldos</p>	<p>Se debe tener el sustento legal para realizar todo trámite administrativo, por lo cual se recomienda regirse a lo que establece la legislación.</p> <p>Cumplir con las disposiciones legales para evitar posteriores sanciones.</p> <p>Establecer mecanismos de préstamos a los empleados para ayudar en su economía.</p>	<p>DIRECTORA RECTORA</p> <p>CONTABILIDAD COLECTURIA</p> <p>(marzo/10)</p>
Revisado por:			Fecha:	
Elaborado por:			Fecha:	

RECOMENDACIONES	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
RECOMENDACIONES	APLICABILIDAD
Elaborar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) conjuntamente con las personas involucradas en cada una de las áreas de Talento Humano de la institución, herramienta que permita conformar un cuadro de la situación actual del área frente a las políticas de la Unidad Educativa en general, permitiendo de esta manera obtener un diagnostico preciso que sirva de base para la tomar decisiones acordes con los objetivos planteados.	A LA ORGANIZACIÓN, Y AL ÁREA DE TALENTO HUMANO  Revisión de la matriz FODA
La administración deberá reestructurar el organigrama que mantiene en la actualidad, con la finalidad que refleje las reales condiciones de la institución, y que constituya en instrumento auxiliar de análisis con el propósito de detectar posibles duplicaciones, relaciones de múltiple dependencia, excesivas funciones de supervisión, el cual proporcione información simplificada para la alta dirección y mandos medios de la empresa para el personal de las dependencias sirva de información sencilla y tengan conocimiento de la posición en donde laboran, sus relaciones y líneas de mando directas.	A LA ORGANIZACIÓN  Verificación de la estructura organizacional de la institución
Se recomienda tener en archivo el número de cargas familiares que tiene la institución, con el fin de ir recaudando las partidas de nacimiento o sustento que garantice el número de cargas familiares que tiene cada uno de los empleados.	ÁREA DE TALENTO HUMANO  En la base de datos del personal, se registra el número de cargas familiares.

<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>EMPRESA: SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO</b>	
<b>TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>APLICABILIDAD</b>
<p>Se recomienda publicar en el sitio web de la institución el reglamento interno donde constan toda esta información, para que se accesible a los padres de familia interesados, y para las estudiantes realizar circulares y framelografos.</p> <p>Con los incentivos deberían publicarse para que tanto los empleados conozcan directamente y no se distorsione la información.</p>	<p><b>ÁREA DE TALENTO HUMANO</b></p> <p>El área de talento humano debe coordinar con el departamento de sistemas para realizar las adecuaciones pertinentes para la publicación de los reglamentos y manuales que rigen a la institución.</p>
<p>Controlar, evaluar el aprovechamiento de las charlas dictadas, a través de una persona contratada específicamente para el manejo y control del personal.</p> <p>Insertar la actualización de la información dentro del proceso administrativo.</p>	<p><b>AUTORIDADES</b></p> <p>Las autoridades consuntamente con los consejos de administración y académico coordinar planes de motivación tanto para los empleados y estudiantes</p>
<p>Propone políticas, criterios y estrategias para la capacitación docente de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.</p> <p>Estudia y analiza las solicitudes de programación sobre cursos de capacitación y actualización docente.</p> <p>Diseño de un software que permita el acceso desde cada</p>	<p><b>AUTORIDADES</b></p> <p>Coordinar los programas de capacitación a través de un buzón de sugerencias en el portal web de la institución.</p>

RECOMENDACIONES	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
RECOMENDACIONES	APLICABILIDAD
de las instancias respectivas al plan de capacitación.	
<p>Se debería empezar a digitalizar los archivos más antiguos para evitar su deterioro.</p> <p>Mejorar el manejo del mismo dando seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos según como lo establece la Ley del Sistema Nacional de Archivos</p> <p>El archivo correcto de los documentos, para mantenerlos y preservarlos es indispensable en una empresa.</p>	<p>RECTORADO, COLECTURÍA Y ÁREA DE TALENTO HUMANO</p> <p>Compra de equipos y software para la digitalización de los archivos</p> <p>Asignación de una persona que sea custodio del archivo</p>
<p>Examinado el informe de asistencia docente, firmas de responsabilidad (operador de software, contador y ecónoma), sumillas y observaciones de las autoridades.</p> <p>Se debería exigir una firma de responsabilidad, con el fin de dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.</p> <p>Mejorar el manejo del mismo dando seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de los mismos.</p>	<p>ÁREA DE TALENTO HUMANO, COLECTURÍA, Y SUPERVISORES</p>
<p>No recibir, ni sumillar informes con enmendaduras por parte del rectorado, ya que llegan a su despacho para la autorización de pago.</p> <p>La nueva política lleve a que los reportes suministren información más fiable y relevante sobre los efectos de las</p>	<p>AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN</p>

RECOMENDACIONES	
<b>EMPRESA:</b> SMS. UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO <b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN	
RECOMENDACIONES	APLICABILIDAD
<p>transacciones, otros eventos o condiciones que afecten la situación financiera, el desempeño financiero o los flujos de efectivo de la empresa.</p> <p>Se debería exigir una firma de responsabilidad, con el fin de dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.</p>	<p>Publicación de las leyes, normas, manuales y reglamentos que rigen a la institución</p>
<p>Se debería dar seguimiento de los procesos como establece en el reglamento interno y manual de convivencia de la institución con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.</p> <p>El archivo correcto de los documentos, para mantenerlos y preservarlos es indispensable en una empresa.</p> <p>Prolijidad al momento de establecer funciones siempre lo deben hacer de forma escrita.</p> <p>Establecer formatos para emisión de memorandos para la optimización de tiempo.</p>	<p>AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN</p> <p>Publicación de las leyes, normas, manuales y reglamentos que rigen a la institución</p>
<p>Se debe tener el sustento legal para realizar todo trámite administrativo, por lo cual se recomienda regirse a lo que establece la legislación.</p> <p>Cumplir con las disposiciones legales para evitar posteriores sanciones.</p> <p>Establecer mecanismos de préstamos a los empleados para ayudar en su economía.</p>	<p>AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN</p> <p>Coordinar un programa de capacitación tanto a los empleados como autoridades del plantel.</p>

### 3.1.4.3. PRESENTACIÓN, LECTURA Y DISCUSIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME

Quito, mayo 2010

Sor Beatriz Navarro J.  
Directora-Rectora  
Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.  
Presente.-

De mí consideración:

De conformidad con lo acordado, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de gestión realizada al Área de Talento Humano, por el período comprendido enero a diciembre 2009

Los puntos a tratar son los siguientes:

Lectura del informe de AUDITORÍA, en donde se darán a conocer los hallazgos detectados en el proceso con su respectiva sustentación.

Dicho acto se llevará a cabo en la sala de reuniones del departamento de Colecturía, el 10 de mayo del presente año a las 14H00, en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que lo hará en su representación.

Atentamente,

AUDITOR OPERATIVO

Sor Beatriz Navarro J.

Directora rectora de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.

Presente.-

Hemos efectuado la auditoría de gestión al área de talento humano, procedimientos que son de responsabilidad de la Administración de la institución, toda vez que nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos, en base de la ejecución de la AUDITORÍA.

Nuestra AUDITORÍA se efectuó de acuerdo con Normas de AUDITORÍA Generalmente Aceptadas, en lo relativo a la planificación y ejecución del trabajo, e incluyó pruebas selectivas a los registros y demás documentación que creímos conveniente de acuerdo a las circunstancias. Estas normas requieren que la AUDITORÍA sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Las recomendaciones realizadas por parte de la AUDITORÍA se orientan a mejorar las actividades de la institución y alcanzar las metas propuestas.

Quito, a 14 de mayo del 2010

Atentamente,

Ana Quevedo V.

### **3.1.4.4. ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL**

## **CAPITULO I**

### **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

#### **MOTIVO**

La AUDITORÍA de Gestión “A los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de procedimientos del área de Talento Humano de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, en el período 1 de enero al 31 de diciembre del año 2009”.

#### **OBJETIVOS**

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables a la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.
- Evaluar el sistema de control interno y los resultados obtenidos en la gestión del área de Talento Humano.
- Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de procedimientos del área de Talento Humano de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.
- Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.
- Proponer mejoras a los procesos relacionados con la gestión.

## **ALCANCE**

Analizamos los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de los procedimientos del área de Talento Humano de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, en el período 1 de enero al 31 de diciembre del año 2009.

## **ENFOQUE**

AUDITORÍA orientada hacia el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de los objetivos planteados; la eficiencia y economía en el uso de recursos utilizados en las acciones relativas a los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de los procedimientos del área de Talento Humano de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, en el período 1 de enero al 31 de diciembre del año 2009; y, el grado de cumplimiento y satisfacción de los macro objetivos institucionales en cuanto a planificación.

## **COMPONENTES AUDITADOS**

En las dependencias auditadas relacionadas con el área de Talento Humano, se analizó y evaluó los siguientes componentes:

Elaboración,

Ejecución,

Seguimiento y evaluación.

## **INDICADORES UTILIZADOS**

Para el desarrollo y análisis de la AUDITORÍA de Gestión de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, la determinación de indicadores globales, funcionales y específicos, que relacionan variables y cifras con los objetivos y metas cuantitativas y cualitativas propuestas; sin embargo, el grado de realización de los procesos de la planificación, determina que han existido únicamente como referentes teóricos informales, no han sido utilizados en la práctica, y no se han generado resultados concretos y confiables.

## **CAPITULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **MISIÓN**

La Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino de Quito, forma y evangeliza a niñas y adolescentes con carisma salesiano, basado en el Sistema Preventivo de Don Bosco y María Mazzarello, prepara ciudadanas católicas, íntegras, sensibles, con pensamiento crítico y comprometidas con la sociedad actual; ofrece educación bilingüe en el idioma inglés.

#### **VISIÓN**

La Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino de Quito, será en los próximos cinco años, una comunidad educativa líder en la formación de niñas y jóvenes para la vida, utilizando como estrategia la evangelización a través de las áreas del currículo, con una educación salesiana motivadora, vivencial y dinámica que despierte la sensibilidad social, natural y cultural para la creación de una nueva sociedad.

#### **FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA):**

##### **FORTALEZAS**

- Ubicación (fácil acceso para las estudiantes).
- Formación completa (Unidad Educativa, con primaria y secundaria).
- Institución bilingüe (El dominio del idioma de inglés).
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel (certificaciones).
- Altos niveles de compromiso pedagógico en los docentes de la Unidad Educativa Spellman Femenino.

- Alto número de docentes con actualización pedagógica.
- Positiva práctica de valores.
- Infraestructura moderna.
- Capacidad de generar proyectos propios.
- Cuenta con propio recurso económico (alto grado de liquidez)

## **OPORTUNIDADES**

- Mayor demanda de estudiantado
- Participación de proyectos educativos a nivel nacional.
- Convenios internacionales.
- Selección precalificada de estudiantes.
- Gran número de becas ofrecidas por organizaciones no gubernamentales y gubernamentales para estudiantes y profesores.
- Buen apoyo económico y financiero de la Sociedad de Madres Salesianas para financiar programas de capacitaciones pedagógicas y pastorales.
- Tendencia a la innovación educativa y pedagógica en el Ecuador y América Latina.
- Existencia de normas legales que crean posibilidades para proponer innovaciones en nuestra institución.
- Acceso a la tecnología educativa
- Creciente innovación educativa

## **DEBILIDADES**

- Rigidez de la estructura organizacional
- Inseguridad del sector.
- Capital de trabajo mal utilizado. (suministros)
- Deficientes habilidades gerenciales (entre las políticas cada 6 años e cambian todo el consejo de comunidad)

- Malas relaciones de camaradería entre los docentes de la Unidad Educativa Spellman durante el año escolar 2009.
- Deficiente apoyo de los padres de familia en las tareas escolares
- Los espacios educativos dedicados a la enseñanza se encuentran en su máxima capacidad por el crecimiento de la matrícula, lo cual puede afectar en lo futuro la calidad académica de las estudiantes.
- Infraestructura reducida.

### **AMENAZAS**

- Cambios en la legislación (nuevas leyes que afecten a la estabilidad económica del plantel).
- Gran número de establecimientos comerciales de dudosa reputación aledaños a la institución.
- Gran número de medios de comunicación ofrecen a la comunidad información e imágenes no educativas en el año escolar 2009
- Jóvenes sin orientación vocacional
- Altos niveles de desintegración familiar
- Insuficiente empleo en la población
- Crisis en la práctica de valores
- Alta incidencia de drogadicción juvenil
- Situación de violencia en el barrio donde están involucrados nuestros alumnos.
- Abandono familiar a muchos alumnos de la institución educativa.

### **BASE LEGAL**

La unidad educativa se encuentra legal mente constituida como una de las filiales de la Sociedad de Madres Salesianas.

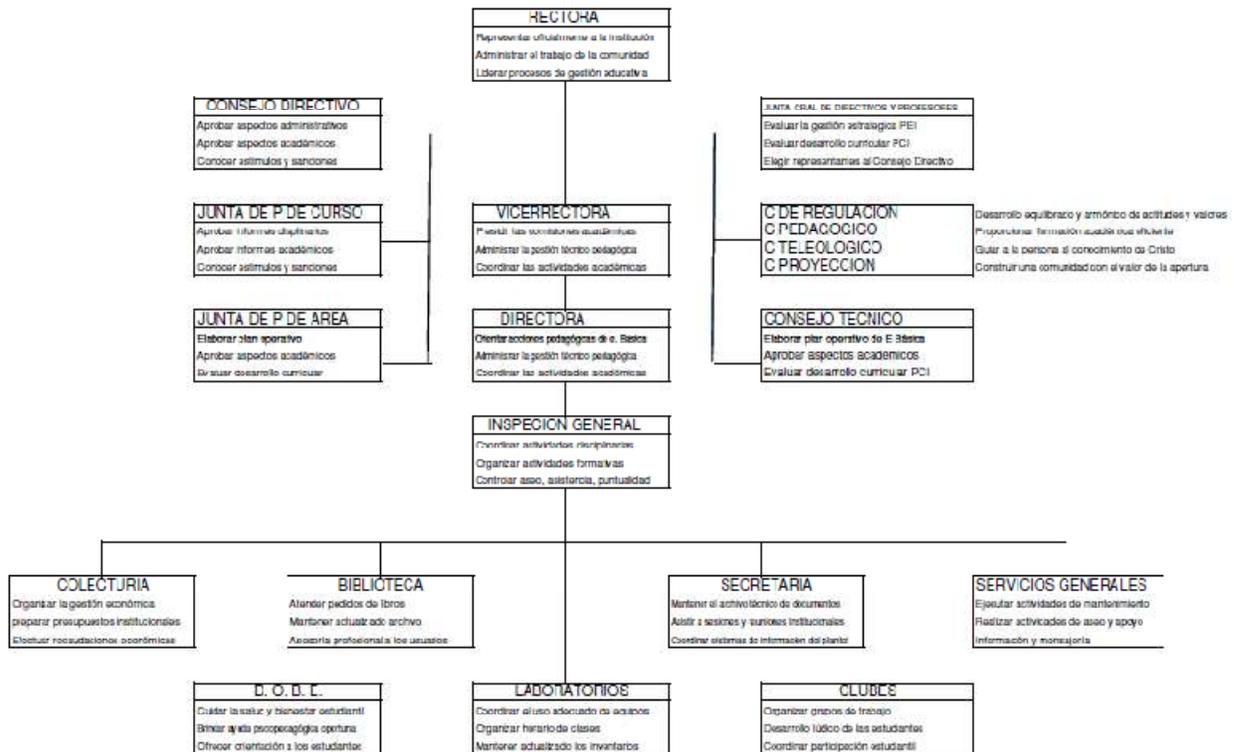
Para el cumplimiento de sus actividades la institución cuenta con las siguientes leyes y disposiciones:

- Constitución política de la Republica del Ecuador

- Código de trabajo.
- Ley de Seguridad Social, promulgada en el Suplemento del Registro Oficial N°465 de 30 de noviembre del 2001.
- Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento interno de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino
- Manual de procedimientos

## ESTRUCTURA ORGÁNICA – FUNCIONAL

La Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino para la ejecución de sus actividades, se encuentra conformada por la siguiente estructura orgánica.



### **CAPITULO III**

#### **RESULTADOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO**

##### **SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES DE INFORMES ANTERIORES.**

Al efectuar el análisis y revisión de la documentación requerida por AUDITORÍA, el equipo actuante observo que no existen AUDITORÍAs de gestión efectuadas al área de Talento Humano de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.

##### **NO SE ENCUENTRAN ELABORADAS LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO.**

De la revisión efectuado a la documentación facilitada por la institución se observo que la administración no elaboro el FODA a fin de conocer el diagnostico realizado respecto a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, impidiendo medir los impactos negativos y precisar en que actividades se pueden obtener ventajas para el mejoramiento y aprovechamiento de sus recursos a fin de cumplir con las metas establecidas.

##### **CONCLUSIÓN**

La falta de un instructivo para evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas no permitió valorar las metas establecidas por la entidad.

## RECOMENDACIÓN

### **A las autoridades**

Elaborar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) conjuntamente con las personas involucradas en cada una de las áreas y niveles de la institución, herramienta que permita conformar un cuadro de la situación actual de toda la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnostico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

**NO SE ENCUENTRAN ELABORADAS LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE LA UNIDAD EDUCATIVA CARDENAL SPELLMAN FEMENINO.**

De la verificación efectuado a la documentación facilitada por la institución se observo que el personal del Área de Talento Humano no elaboro el FODA a fin de conocer el diagnostico realizado respecto a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del departamento, impidiendo medir los impactos negativos y precisar en que actividades se pueden obtener ventajas para el mejoramiento y aprovechamiento de sus recursos a fin de cumplir con las metas establecidas.

## CONCLUSIÓN

La falta de un instructivo para evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas no permitió valorar las metas establecidas por la entidad.

## RECOMENDACIÓN

### **A las autoridades**

Elaborar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) conjuntamente con las personas involucradas en cada una de las áreas de Talento Humano de la institución, herramienta que permita conformar un cuadro de la situación actual del área frente a las políticas de la Unidad Educativa en general, permitiendo de esta manera obtener un diagnostico preciso que sirva de base para la tomar decisiones acordes con los objetivos planteados.

### **SUBCOMPONENTE            ESTRUCTURA            ORGANIZACIONAL            Y ADMINISTRATIVA**

Revisado el organigrama de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino proporcionado por las autoridades del plantel, se determina que no se encuentra debidamente estructurada actualizada y considerando que en la actualidad ha realizado varios cambios en su organización.

### **CONCLUSIÓN**

El organigrama estructural de la institución no se encuentra adecuadamente realizado debido que no muestra las condiciones reales de la institución y no constituyen en un medio simplificado de la organización que faciliten el reconocimiento de campo de acción, y las interrelaciones existentes entre las unidades organizativas, tanto por la alta dirección como para los mandos medios.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A las autoridades del plantel y jefes de áreas de los diferentes departamentos.**

La administración deberá reestructurar el organigrama que mantiene en la actualidad, con la finalidad que refleje las reales condiciones de la institución, y que constituya en instrumento auxiliar de análisis con el propósito de detectar posibles duplicaciones,

relaciones de múltiple dependencia, excesivas funciones de supervisión, el cual proporcione información simplificada para la alta dirección y mandos medios de la empresa para el personal de las dependencias sirva de información sencilla y tengan conocimiento de la posición en donde laboran, sus relaciones y líneas de mando directas.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS GENERALES DE LA ÁREA DE TALENTO HUMANO**

#### **NO SE DIFUNDEN LAS ACTIVIDADES, DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS QUE INTEGRAN DE LA ORGANIZACIÓN**

Después de haber revisado el sistema de control interno del área de talento humano, en la aplicación de los cuestionarios de control se detecto que no se difunden las actividades de la organización que realiza para sus empleados (deberes y obligaciones; incentivos etc.) a terceros ajenos a la institución pero en contacto con la misma, como los padres de familia y estudiantes.

#### **CONCLUSIÓN**

La no difusión de las actividades que realiza la institución para sus empleados (deberes y obligaciones; incentivos etc.) a terceros ajenos a la institución pero en contacto con la misma, como los padres de familia y estudiantes provoca el desconocimiento de las estudiantes y padres de familia de los deberes y derechos de los empleados hacia la institución, puede causar cuellos de botella al momento de entrevistas con los padres de familia y conflictos en clases con los estudiantes.

#### **RECOMENDACIÓN**

Todos deberían conocer este tipo de bonificaciones, para que lo sientan más suya la institución, y reconozcan todos los esfuerzos que realizan las autoridades para el mejor cumplimiento de sus actividades y consecución de sus metas.

Se recomienda publicar en el sitio web de la institución el reglamento interno donde constan toda esta información, para que se accesible a los padres de familia interesados, y para las estudiantes realizar circulares y framelografos.

Los incentivos deberían publicarse para que tanto los empleados conozcan directamente y no se distorsione la información.

**NO EXISTE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN QUE FAVOREZCA EL MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LA COMPETENCIA PARA CADA UNO DE LOS PUESTOS**

**CONCLUSIÓN**

Una vez verificado la segunda fase de esta auditora se ha detectado que no existe un plan de capacitación para la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino, que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos

**RECOMENDACIÓN**

Proponer políticas, criterios y estrategias para la capacitación docente de la Unidad Educativa Cardenal Spellman Femenino.

Estudia y analiza las solicitudes de programación sobre cursos de capacitación y actualización docente.

Diseño de un software que permita el acceso desde cada de las instancias respectivas al plan de capacitación.

**NO SE REALIZA UNA EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL DESEMPEÑO QUE IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES Y PERSONALES DE MAYOR CAPACITACIÓN.**

**CONCLUSIÓN**

No se da un seguimiento del cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal: esto es, en cuanto al proceso de selección del mismo y de comprobación de las habilidades/capacidades (requerimiento de títulos, certificados de empleo/servicios, documentaciones varias) y entrevistas.

**RECOMENDACIÓN**

Controlar, evaluar el aprovechamiento de las charlas dictadas, a través de una persona contratada específicamente para el manejo y control del personal.

Insertar la actualización de la información dentro del proceso administrativo.

**INCONSISTENCIA DE LOS AVISOS DE NOVEDADES AL IEISS POR FALTA DE FIRMAS Y MAL USO DEL ARCHIVO.**

Faltan firmas en avisos de entrada al IEISS de los siguientes empleados:

<b>Cedula</b>	<b>APELLIDOS y NOMBRES</b>	<b>FECHA INGRESO</b>
1702892678	Cárdenas Yáñez Yolanda Consuelo	01-oct-75
1704831237	Erazo Yáñez Yolanda Teresa	01-oct-81
1703568244	Herrera Vallejo María Victoria	01-oct-77
1703292787	Larrea Haro Miriam Hayde	01-oct-80
1705417796	Valladares Vinueza Mercedes	13-oct-82

## CONCLUSIÓN

Verificado el sistema de control interno del área de talento humano a través de pruebas sustantivas se detecta de existen avisos de entrada al IESS no se encuentran firmadas, por lo que existe una disposición por parte del organismo de control (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) y la institución no está acatando con dichas disposiciones.

No se cuenta con todas los requisitos legales (firmas del patrono y empleado) para validar los documentos ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

## RECOMENDACIÓN

Se debería empezar a digitalizar los archivos más antiguos para evitar su deterioro. Mejorar el manejo del mismo dando seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos según como lo establece la Ley del Sistema Nacional de Archivos

El archivo correcto de los documentos, para mantenerlos y preservarlos es indispensable en una empresa.

## **REPORTES DE ASISTENCIA DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN.**

No existen firmas de responsabilidad del responsable del manejo del software de asistencia.

## CONCLUSIÓN

Revisado los sustentos para el pago de sueldos se detecto que en el reporte generado por el software en el que constan las horas de asistencia de empleado no constan firmas

de responsabilidad del operador del software que valide la información. Ausencia de monitoreo y control a los requisitos que deben llenar el empleado para el reclamo de sus horas extras.

Debido que existen una disposición por parte las autoridades de la institución y de los organismos de control y el empleado responsable por la emisión de los reportes no está acatando con dichas disposiciones.

## RECOMENDACIÓN

Examinado el informe de asistencia docente, firmas de responsabilidad (operador de software, contador y ecónoma), sumillas y observaciones de las autoridades.

Se debería exigir una firma de responsabilidad, con el fin de dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.

Mejorar el manejo del mismo dando seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de los mismos.

## **PRESENTACIÓN DE INFORMES**

Existen tachones y otro tipo de enmendaduras, en los informes de las horas extras de los empleados que realizan funciones especiales fuera de la institución.

## CONCLUSIÓN

En la verificación los reportes se detecto la existencia de tachones y otro tipo de enmendaduras, en los informes de las horas extras de los empleados que realizan funciones especiales fuera de la institución. Existe una disposición por parte del

organismo de control y la institución no está acatando con dichas disposiciones. No se cuenta con todas los requisitos legales para validar los documentos.

## RECOMENDACIÓN

No recibir, ni sumillar informes con enmendaduras por parte del rectorado, ya que llegan a su despacho para la autorización de pago.

La nueva política lleve a que los Estados financieros suministren información mas fiable y relevante sobre los efectos de las transacciones, otros eventos o condiciones que afecten la situación financiera, el desempeño financiero o los flujos de efectivo de la empresa.

Se debería exigir una firma de responsabilidad, con el fin de dar seguimiento de los procesos, con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.

## **ORIGEN DE MEMORANDOS DE APLICACIÓN DE BONIFICACIONES A LOS EMPLEADOS.**

No existe memorando que indique la aplicación bono a la señora Caisatoa Díaz María Guadalupe por la nueva función de Supervisora del personal de apoyo de la institución.

## CONCLUSIÓN

Revisado los memorandos de detecto que para la aplicación bono a la señora Caisatoa Díaz María Guadalupe por la nueva función de Supervisora del personal de apoyo de la institución no existe ningún sustento escrito más que el aviso de novedad al IESS razón por la cuenta la institución no se cuenta con todas los requisitos legales para validar los documentos.

## RECOMENDACIÓN

Se debería dar seguimiento de los procesos como establece en el reglamento interno y manual de convivencia de la institución con el fin de verificar el cumplimiento de cada uno de ellos.

El archivo correcto de los documentos, para mantenerlos y preservarlos es indispensable en una empresa.

Prolijidad al momento de establecer funciones siempre lo deben hacer de forma escrita.

Establecer formatos para emisión de memorandos para la optimización de tiempo.

## **ANTICIPOS DE SUELDOS A EMPLEADOS A TRAVÉS DE ROL DE PAGOS.**

Los montos por anticipos sueldo superan a los establecidos en la ley y reglamentos de la institución.

## CONCLUSIÓN

Una vez verificado los anticipos realizados a los empleados se detecta que los montos por dicho concepto superan a los establecidos en la ley y reglamentos de la institución. Existe una disposición por parte del organismo de control (Ministerio de Relaciones Laborales) y la institución no está acatando con dichas disposiciones, no se cuenta con todas los requisitos legales (monto por concepto de anticipos a sueldos) para validar los documentos ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

## RECOMENDACIÓN

Se debe tener el sustento legal para realizar todo trámite administrativo, por lo cual se recomienda regirse a lo que establece la legislación.

Cumplir con las disposiciones legales para evitar posteriores sanciones.

Establecer mecanismos de préstamos a los empleados para ayudar en su economía.

## **CAPITULO IV.**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

- La auditoría de gestión es un examen cuya aplicación no se la ha generalizado en las empresas privadas de nuestro país, tomando en cuenta que este sector influye preponderantemente en el desarrollo de nuestra sociedad, por tal razón es de suma importancia su aplicación con el fin de corregir deficiencias o irregularidades en algunas áreas que conforman la empresa, con la finalidad de que la administración y los directivos apliquen políticas y procedimientos adecuados que permitan la utilización eficiente de los recursos materiales, económicos, financieros, tecnológicos y talento humano.
- La auditoría de gestión se realiza con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos propuestos por la administración de la empresa y la correcta utilización de los recursos, es decir a la evaluación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre el negocio.
- La auditoría de gestión constituye un elemento vital para los niveles de mando superior de la empresa, ya que constituye un examen de igual o quizá mayor importancia al de la Auditoría Financiera pues sus efectos tiene consecuencia que mejoran en forma apreciable el desempeño de la institución alcanzando exitosamente las metas propuestas.
- Generalmente en la mayoría de empresas se realizan AUDITORÍAs financieras que reflejan el aspecto contable de las mismas, a la vez que cumplen con los requerimientos de las entidades de control estatales, descuidando la parte administrativa y operativa que en la actualidad es de vital importancia para

determinar las debilidades y oportunidades que tienen las empresas para mejorar su gestión.

- Como consecuencia de la globalización y la apertura de mercados, las actividades económicas, financieras y administrativas de las empresas deben ser evaluadas por profesionales auditores que tengan experiencia en estos campos, exigiendo al profesional especializarse a más de la evaluación de los estados financieros en el área administrativa y operativa a través de una auditoría de gestión , cuya finalidad es evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la empresa, mediante la evaluación de los resultados obtenidos y analizados que permitan a la empresa mantener un liderazgo y presencia en los mercados,, demostrando solvencia y competitividad.
- La auditoría de gestión es el examen más eficaz para la evaluación del desarrollo administrativo de las empresas, donde suelen presentarse generalmente problemas administrativos y financieros. Estos problemas aparecen por lo general cuando no ha existido un plan de sucesión empresarial adecuado y detenidamente desarrollado en donde la AUDITORÍA de Gestión jugaría un papel importante.
- En la medición costo – beneficio cuando se implementa un control o proceso se pueda tomar en cuenta que la empresa debe sopesar cuidadosamente todas las acciones que serán tomadas ya que cada uno de ella conlleva un costo implícito que en el corto plazo se conlleva en una carga real mientras que los beneficios requieren de una serie de factores para hacerse evidentes considerando el riesgo de fallo que pudiere existir en su aplicación.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Siendo la auditoría de gestión una técnica necesaria para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por las entidades del sector privado, se recomienda realizar este examen ya que en la actualidad su aplicación es muy reducida en este sector.
- Se recomienda a los profesionales auditores difundir la importancia y utilidad de la ejecución de la Auditoría de Gestión en las empresas comerciales, industriales y de servicios.
- Se recomienda a las autoridades de la institución buscar nuevos mecanismos para alcanzar los objetivos y metas planteadas a si como el aprovechamiento de los recursos que dispone la Unidad Educativa mismos que se reflejaran en los resultados que se obtenga, a través de la aplicación de la AUDITORÍA de gestión, la misma que permitirá ofrecer sugerencias constructivas y recomendaciones para manejar la actividad global de la compañía, con el propósito de evitar una mala utilización de los recursos, la toma de decisiones no acertadas al no disponer de un elemento de juicio determinado por un experto especializado en el área administrativa-operativa, lo cual provocara una disminución de la productividad.
- Considero recomendable que la institución ponga en práctica las propuestas incluidas en esta tesis ya que son el resultado del análisis minucioso de las actividades y necesidades de la institución.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ***Control interno gerencial.***-Comprende en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas, así como los sistemas para medir, presentar informes y monitorear la ejecución de los programas.
- ***Criterios de auditoría.***-Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual.
- ***Efectividad.***- Se refiere al grado en el cual un programa o actividad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.
- ***Eficiencia.***-Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para este fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- ***Estructura organizacional.***-Proporciona el marco dentro del cual se planean, ejecutan, controlan y supervisan sus actividades, a fin de lograr los objetivos o metas establecidos.
- ***Evaluación de personal.***-Tiene como finalidad detectar las competencias, recursos y motivaciones, actuales y potenciales, de las personas ya integradas en la empresa o aspirantes a formar parte de ella.

- **Gestión.**-Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.
- **Informe de Auditoría.**- Escrito que prepara el auditor para dar cuenta de los resultados de la labor que se le ha encomendado.
- **Objetivos.**- Constituyen las metas de una organización hacia los cuales deben dirigirse los intentos de sus miembros.
- **Planes.**-Instrumentos de planificación, que comprende una estructura de operaciones a realizar, ordenadas de una manera coherente, coordinada y además implementada con los recursos disponibles; además es necesario que estos sean claros completos e integrados.
- **Políticas de administración de talento humano.**- Se relaciona con la contratación, orientación, capacitación, evaluación, asesoría, promoción, remuneración del personal de la entidad.
- **Procedimientos operativos.**-Son los métodos utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas. También son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- **SMS.**- Sociedad de Madres Salesianas
- **Técnicas de Auditoría.**- Los métodos que utiliza el auditor con el fin de obtener evidencia que fundamenta los resultados vertidos en la auditoría, las más utilizadas son: Técnica de verificación Ocular (Comprobación, observación, Rastreo) Técnicas de verificación verbal (Indagación, Entrevista, Encuesta) Técnica de Verificación escrita (Análisis, Conciliación, Tabulación) Técnicas de

Verificación documental (comprobación, Calculo, Revisión selectiva), Técnica de verificación física(Inspección).

### **BIBLIOGRAFÍA:**

- Milton K Maldonado E, AUDITORÍA DE GESTIÓN, Ed. Maldonado, 2001, Quito Ecuador
- Arens, Alvin, Loebbecke, James., AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL, 6ta ed., Prentice Hakk Latinoamericana S.A., México, 2002
- Chiriboga, Rosales, DICCIONARIO TECNICO FINANCIERO ECUATORIANO, 3era. Ed., Ed. Jokama, Quito – Ecuador
- Whittintong, Ray y Pany Kart “AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL” edición doceava, Editorial Irmy McGrow Hil Interamericana SA. 2000.
- Bernal, Cesar, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION PARA ADMINISTRACION Y ECONOMIA, Bogotá Colombia.

## NETGRAFÍA

Diseño de un manual de auditoría de gestión

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Manual de procedimientos de Auditoría de Gestión de una empresa

[www.respondanet.com](http://www.respondanet.com)

Plan Anual de Control

[www.agcda.gov.ec](http://www.agcda.gov.ec)

Talento Humano

<http://www.elprisma.com>