



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del Título de:**

Licenciada en Contabilidad y Auditoría

Contador Público Autorizado

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA  
CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA, PERÍODO JULIO 2013 A  
ENERO 2014”**

**AUTORA:**

**IZURIETA HERNÁNDEZ PAULINA YAJAIRA**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que el Trabajo de Titulación denominado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA, PERÍODO JULIO 2013 A ENERO 2014”** ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada para su presentación.

**Ing. Letty Elizalde Marin,**

**MBA**

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Msc. Iván Arias González**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

# CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las opiniones, ideas, comentarios y resultados expuestos en el trabajo de titulación que aparecen en el presente documento como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

**Paulina Yajaira Izurieta Hernández**

## AGRADECIMIENTO

Mi imperecedero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la realización del presente trabajo. A nuestros estimados maestros y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me ha dado la oportunidad de crecer como profesional.

Mención especial a mi maestra: MBA. Ing. Letty Elizalde Marín por su paciencia y profesionalismo al dirigir este trabajo de investigación, es meritorio destacar estos atributos. Al MsC. Iván Arias Miembro del Tribunal de Tesis por sabios consejos.

Al Lcdo. Rodrigo González Director de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza y a todo el personal administrativo, docente y operativo por su valiosa contribución para la culminación de este trabajo de investigación.

A todos ustedes muchas gracias

La Autora

## **ÍNDICE GENERAL**

Carátula.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice general.....	v
Índice de cuadros.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1.1 Auditoria.....	7
2.1.1.1. Antecedentes.....	7
2.1.1.2. Definición.....	9
2.1.1.3 Objetivo.....	9
2.1.1.4 Finalidad.....	10
2.1.1.5 La Atestación de la Información.....	11
2.1.1.5.1 La Función de Atestación.....	11
2.1.1.6 Clasificación de la Auditoría.....	11
2.1.1.6.1 Por la procedencia del Auditor.....	11
2.1.1.6.2 Por su área de aplicación.....	12
2.1.1.7. Financiera.....	13

	EL AUDITOR.....	15
2.2.	El Perfil del Auditor.....	15
2.2.1	Definición de Auditor.....	15
2.2.2	AUDITORIA DE GESTIÓN.....	16
2.3.	Objeto de la Auditoría de Gestión.....	16
2.3.1	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	16
2.3.2	Propósito.....	17
2.3.3	Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión.....	17
2.3.4	Diagnóstico General.....	18
2.3.4.1	Planificación.....	18
2.3.4.2	Ejecución.....	19
2.3.4.3	Información y Comunicación.....	20
2.3.4	Seguimiento y Monitoreo.....	20
2.3.4.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	21
2.4.	Concepto de Indicadores de Gestión.....	21
2.4.1	Tipos de Indicadores.....	21
2.4.2	Indicador de Eficiencia.....	21
2.4.2.1	Indicador de Eficacia.....	22
2.4.2.2	Elementos de Gestión.....	23
2.4.3	CONTROL INTERNO.....	24
2.5.	Principios que rigen el Control Interno.....	24
2.5.1	HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....	25
2.6.	Atributos del Hallazgo.....	25
2.6.1	Hoja de Hallazgos.....	26
2.6.2	PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIA.....	27
2.7.	LAS MARCAS DE AUDITORÍA.....	29
2.8.	Concepto de las Marcas de Auditoría.....	29
2.8.1	Propósito de las Marcas de Auditoría.....	29
2.8.2	Clasificación de las Marcas de Auditoría.....	30
2.8.3	Reglas Generales de Aplicación.....	30
2.8.4	Normas Relativas al Informe de Auditoría.....	31
2.8.5	Informe de Auditoría.....	32
2.8.6.	Convocatoria a Conferencia Final.....	32

2.8.7	Oportunidad en la Comunicación de Resultados.....	32
2.8.8	Presentación del Informe Final de Auditoría.....	33
2.8.9	Aplicación de Recomendaciones.....	33
2.8.10	ESTUDIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	33
2.9.	Evaluación del Sistema de Control Interno.....	34
2.9.1	El Control de Gestión.....	35
2.9.2	¿Qué puede hacer el Control Interno?.....	35
2.9.3	Componentes de Control Interno.....	35
2.9.4	Ambiente de Control.....	36
2.9.4.1	Evaluación del Riesgo.....	37
2.9.4.2	Actividades de Control.....	37
2.9.4.3	Información y Comunicación.....	38
2.9.4.4	Supervisión y Monitoreo.....	38
2.9.4.5.	Riesgos de Auditoría.....	39
2.9.5.	Composición del Riesgo de Auditoría.....	39
2.9.6	ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE EL OBJETO DE	39
2.10	INVESTIGACIÓN.....	41

### CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.	HIPOTESIS.....	43
3.1.1	Hipótesis General.....	43
3.1.2	Hipótesis Específicas.....	43
3.2.	VARIABLES DE ESTUDIO.....	44
3.2.1	Variable Independiente.....	44
3.2.2	Variable Dependiente.....	44
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.3.1	Tipo de Estudio de Investigación.....	44
3.3.2.	Diseño de la Investigación.....	45
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4.1.	Población.....	46
3.4.2.	Muestra.....	47
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	48
3.5.2	Técnicas e Instrumentos.....	49

3.6	PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	51
-----	--	----

#### CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.	AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA, PERÍODO JULIO 2013 A ENERO 2014	
4.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	52
4.1.1	Archivo Corriente.....	52
4.1.2	Índice de Archivo Corriente.....	53
4.1.3	Información General.....	54
	Hoja de Marcas de Auditoría.....	56
	Programa de Auditoría de Gestión.....	57
	Contrato de Prestación de Servicios profesionales de Auditoría.....	62
	Comunicación de Inicio de Auditoría.....	64
	Informe de Visita Preliminar.....	65
	Matriz FODA.....	77
	FASE II: PLANIFICACIÓN.....	78
	Informe sobre la Evaluación del Control Interno.....	78
	FASE III: EJECUCIÓN.....	79
4.2.	Cuestionario de Control Interno: Secretario General.....	79
	Cuestionario de Control Interno: Director.....	81
4.3.	Medición del Riesgo del Control.....	93
	Encuesta a Estudiantes.....	94
	Formulación de Indicadores de Gestión.....	103
	Indicadores de Eficiencia.....	104
	Indicadores de Eficacia.....	106
	Indicadores de Calidad.....	107
	Hallazgos Significativos.....	110
	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	111
	Informe de Auditoría de Gestión.....	112
	Carta de Control Interno.....	114
	FASE V: SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	116

CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	119
LINCOGRAFIA.....	120
ANEXO.....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Auditoría de Gestión / Auditoría Financiera.....	14
Tabla 2	Esquema de Marcas de Auditoría.....	31
Tabla 3		35
Tabla 4	Matriz de Evaluación de Control Interno.....	40
Tabla 5	Determinación de la Confianza y Riesgo de control.....	46
	Matriz de Población.....	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Proceso de la Auditoria de Gestión.....	19
Gráfico 2:	Componentes del Control Interno.....	41
Gráfico 3:	El trabajo de los Directivos es.....	94
Gráfico 4:	El grado de satisfacción del servicio es.....	95
Gráfico 5:	El personal decente responde a las sugerencias.....	95
Gráfico 6:	Los vehículos para prácticas son suficientes y adecuados.....	96
Gráfico 7:	Los instructores son expertos.....	96
Gráfico 8:	Las aulas son adecuadas y cómodas.....	97
Gráfico 9:	El laboratorio de mecánica es óptimo.....	97
Gráfico 10:	La infraestructura de la escuela es de calidad.....	98
Gráfico 11:	Los docentes informan el programa de clases.....	98
Gráfico 12:	Los docentes explican con lenguaje sencillo las clases.....	99
Gráfico 13:	Los docentes responden con interés a los estudiantes.....	99
Gráfico 14:	La metodología utilizada es adecuada.....	100
Gráfico 15:	Resultados encuestas a estudiantes.....	102

## RESUMEN

La presente tesis trata sobre la auditoría de gestión como herramienta para evaluar la eficiencia y eficacia de los Servicios que brinda la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, período julio 2013 a Enero 2014.

El análisis del sistema de control interno se realizó mediante la utilización del método COSO, aplicando técnicas de auditoría como: cuestionarios de control interno, la indagación y verificación física de la información que nos ha sido proporcionada.

La Auditoría de Gestión demostró que la escuela no lleva un adecuado sistema de control en los procesos administrativos, no cuenta con un Reglamento Interno y un Manual Orgánico Funcional que complemente la estructura organizativa, falta de mecanismos que identifiquen los riesgos externos e internos, dentro de la institución.

A los Directivos y al personal Administrativo de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, se sugiere poner en práctica las recomendaciones del Informe de Auditoría, con el sano propósito de definir las funciones y las líneas de mando, implementar controles más eficientes para el cumplimiento de metas, herramientas que permitan identificar riesgos externos y controles lógicos que mejoren la administración ya que es el punto de partida para alcanzar eficiencia y eficacia en la gestión administrativa y financiera de la institución.



## ABSTRACT

The present thesis tries on the administration audit like tool to evaluate the efficiency and effectiveness of the Services that it offers the School of Training for Professional Drivers of Pastaza, period July 2013 to January 2014.

The analysis of the internal check system was carried out by means of the use of the method I SEW, applying audit techniques like: internal check questionnaires, the inquiry and physical verification of the information that it has been provided.

The Audit of Administration demonstrated that the school doesn't take an appropriate control system in the administrative processes, it doesn't have a Bylaw and a Functional Organic Manual that it supplements the organizational structure, lack of mechanisms that you/they identify the external and internal risks, inside the institution.

To the Directives and the Executive staff of the School of Training for Professional Drivers of Pastaza, it is suggested to put into practice the recommendations of the Report of Audit, with the healthy purpose of defining the functions and the control lines, to implement more efficient controls for the execution of goals, tools that allow to identify external risks and logical controls that improve the administration since are the starting point to reach efficiency and effectiveness in the administrative and financial administration of the institution.

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión en las Instituciones Públicas y Privadas tiene fundamental importancia porque permite establecer el grado de cumplimiento de deberes y atribuciones que les han sido asignadas a sus funcionarios y servidores verificando que estas hayan sido ejecutadas de manera eficiente, efectiva y económica, además permite establecer si los objetivos y metas institucionales se han cumplido y comprobar si la información financiera es confiable.

El propósito de este trabajo de investigación es entregar un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones de las operaciones realizadas mediante la ejecución de la **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA, PERÍODO JULIO 2103 A ENERO 2014”** el mismo que servirá a las autoridades para que puedan tomar decisiones y adoptar correctivos que ayuden al fortalecimiento de la gestión administrativa.

La presente Tesis que ponemos a consideración contiene la siguiente estructura:

El Capítulo I, describe el problema de la investigación y la formulación, así como la delimitación del estudio, los objetivos generales y específicos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II, se detalla el marco teórico y la revisión de la literatura sobre el proceso de la Auditoría de Gestión donde se presentan conceptualizaciones y el proceso en sí de la Auditoría mediante sus cinco fases: Primera Fase Conocimiento Preliminar donde se obtuvo un enfoque general de la entidad, segunda Fase Planificación la cual inicia con la Orden de Trabajo, Guía de Visita Previa, la Planificación Preliminar y Específica. La Tercera Fase; se realiza la Ejecución del Trabajo donde se aplica los Programas de Auditoría y la Evaluación del Control Interno que sirven para detectar posibles hallazgos. La Cuarta Fase es la Comunicación de Resultados donde se presenta el Informe de Auditoría. Y la Quinta Fase de Seguimiento,

El Capítulo III describe la Metodología de la investigación donde se presenta los materiales utilizados y los métodos para el desarrollo de la investigación;

El Capítulo IV trata sobre la Propuesta: Auditoría de Gestión a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, por el período comprendido entre el 01 de julio de 2013 al 31 de enero de 2014. Se pone en consideración el Contexto de la Empresa y el Resultado de la Ejecución de Auditoría; y se presenta el Informe Final de Auditoría con Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones.

Luego de haber terminado la investigación se presenta las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas en la investigación dirigida a las autoridades de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza,

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El accionar del ser humano, dentro de la vida de las instituciones, condiciona un crecimiento de las partes, ya que el crecimiento y la evolución va en concordancia a las buenas actuaciones de los administradores como también de los beneficiarios directos de los servicios que ésta presta; en el contexto social, cada vez se producen hechos que impacta en la humanidad; los miembros de la Escuela de capacitación para conductores profesionales, es un cuerpo colegiado de altísima formación, ya que en sus manos está el futuro de las familias que está en permanente riesgo, provoca que cada día haya una mejor comprensión, una actuación de los futuros conductores profesionales del volante conduzcan con alta dosis de mesura, tranquilidad y profesionalismo un vehículo.

Frente a esta realidad, se ve un estancamiento en lo que tiene que ver al comportamiento de los profesionales en las carreteras, partiendo de un hecho muy importante y que involucra a los directivos y profesores de la Escuela: inadecuado perfil de los profesores, ante estos hechos, los estudiantes y las familias no han tenido en algunos casos la oportunidad y/o conocimiento de una formación profesional de calidad para la conducción de un vehículo.

Estos antecedentes se dan en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza lo que afecta a toda la comunidad. El problema de la investigación radica en la ausencia de un modelo de gestión que contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales predeterminadas, ya que no se fundamenta en técnicas y herramientas de una planificación estratégica, no cuenta con planes operativos que garanticen de forma razonable el cumplimiento de las actividades planificadas por la administración; en tal sentido la propuesta de la investigación se orienta en el propósito de una auditoría de gestión a los procesos administrativos desarrollados por la

institución a fin de evaluar el grado de cumplimiento de lo planificado en función de la misión y visión organizacional, las mismas que serán medidas y evaluadas en el tiempo, a través de los principios de eficiencia, eficacia y economía; además de evaluar el desempeño con la aplicación de indicadores de gestión.

### **1.1.1 Formulación del Problema de Investigación**

¿Cómo mejorar la Gestión de los procesos administrativos para la consecución de los objetivos y metas organizacionales en base a principios de eficiencia, eficacia y economía en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Auditoría a la gestión administrativa en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza a fin de conocer la consecución de los objetivos y metas operacionales y la evaluación del desempeño en base a principios de eficiencia, eficacia y economía.

La Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, ha venido atravesando una serie de situaciones adversas dentro de la gestión administrativa lo cual impide cumplir con los objetivos y metas propuestas de conformidad al siguiente detalle:

- Ausencia de Información administrativa por colegiatura y pensiones actualizada (La información correspondiente a los cursos de capacitación desarrollados por la escuela en años anteriores no se encuentra debidamente sustentada y archivada.
- Inexistencias de individualización de carpetas por participante en los cursos de capacitación profesional, (no existen carpetas individuales, solo hay información global).

- Limitada actualización de valoración de de costos y gastos por el desarrollo de los cursos de capacitación debidamente detallados (estadísticas de promociones y graduados por cada uno de los períodos de estudio).
- Inexistencia de sustento legal de las autorizaciones de gastos(los directivos no han seguido un procedimientos adecuado a fin de sustentar los gastos efectuados por la escuela).

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Aplicar una auditoría de gestión a los procesos administrativos desarrollados en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, con la finalidad de evaluar la gestión y si dichas actividades se realizaron en base a principios de eficiencia, eficacia y economía.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Adoptar criterios científicos que contribuyan como marco referencial al desarrollo de la investigación, en donde se apliquen herramientas de auditoría que permitan evaluar la gestión organizacional.
- Implementar un programa de auditoría de gestión a los procesos administrativos, que permita examinar el control interno y la gestión operacional, con la aplicación de indicadores de gestión.
- Proponer comentarios, conclusiones y recomendaciones a través del informe de auditoría que permita la mejora continua a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La necesidad imperiosa de conocer los resultados de la Gestión Administrativa de la Escuela de Capacitación para conductores profesionales de Pastaza, nos conlleva a realizar un examen sistemático a la entidad con el propósito de determinar el grado de eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios brindados a la colectividad.

La Auditoría de Gestión tiene el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión de la Escuela de Capacitación para conductores profesionales de Pastaza, en relación al cumplimiento de los objetivos y metas operacionales, y determinar los factores que influyen negativamente en la gestión Administrativa, de tal manera que cada uno de sus directivos tomen las mejores decisiones en pro de la consecución de sus objetivos propuestos y desarrollo de sus actividades y operaciones.

Los criterios científicos citados en la presente investigación contribuyen al desarrollo de la presente investigación ya que se fundamentan en conceptos y generalidades de auditoría de gestión como herramienta de devaluación que permitan examinar el control interno y la gestión, así como la evaluación del desempeño con la utilización de indicadores de gestión.

El presente examen se efectuó utilizando los métodos investigativos: Deductivo, Analítico e descriptivo; Deductivo, porque parte de las leyes generales a leyes secundarias a casos particulares, para ser desglosadas y analizadas en busca del conocimiento científico, Analítico, extrae las partes de un todo con la finalidad de estructurarlos y analizarlos, Descriptivo porque logra identificar características de los funcionarios de la entidad para posteriormente inferir conclusiones sobre las mismas.

Las técnicas de investigación aplicadas fueron: la entrevista directa, con el objeto de recolectar información valiosa en detalles cualitativos que admitirá profundizar y ser fuente de verificación o consolidación de conclusiones, y la encuesta: aplicada con el objeto conocer la realidad de la institución a fin de evaluar la gestión administrativa, lo cual constituye evidencias de Auditoría.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **2.1.1. AUDITORÍA**

###### **2.1.1.1. Antecedentes**

En sus inicios la auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su fin primordial descubrir y evitar fraudes.

En este contexto, aparece en España, en el año 1988, la Ley de Auditoría de Cuentas, la cual se enmarca dentro de la reforma de la legislación mercantil en materia de sociedad. En aquel momento fue importante y necesario el aplicar tal normativa, pues nuestra incorporación a la Comunidad Económica Europea supuso adoptar numerosas disposiciones que regulaban la vida de las empresas y entre ellos la obligación de verificación de las cuentas, imprescindible para determinadas empresas y fundamental para el conocimiento y la publicidad de la situación económica de las mismas.

Una vez que han transcurrido más de una década desde su entrada en vigor, y comprobadas sus indudables cualidades y algunos de sus inconvenientes, tanto en su contenido como en su aplicación, así como teniendo en cuenta la situación del derecho comparado en esta materia, se hace necesario proceder a determinadas modificaciones de la citada Ley de Auditoría de Cuentas, con el fin de adecuar su contenido a la actual realidad social y profesional de esta actividad, ya que se hace necesario adoptar ciertas medidas que configuren la actividad y la profesión dentro de un entorno similar al que existente en la Unión Europea.

Paralelamente a la evolución anterior, la auditoría se ha incorporado, de forma generalizada, en los planes de estudio de las universidades en el área de economía

financiera y contabilidad, tanto como material del plan de estudios de ciencias empresariales, como materia de cursos de posgrado o de especialización.

A medida que un negocio crece, se hace más difícil la vigilancia personal de sus actividades, por lo que de manera particular, en una empresa grande existen varios departamentos y empleados responsables de la variedad de sus actividades. La dirección de la empresa definirá las políticas a seguir, planificará los fines a alcanzar y seleccionará los directores subordinados a los que delegará las responsabilidades de cada área específica.

La dirección debe estar segura de que la política, los procedimientos, los planes y los controles establecidos son adecuados y se ponen en práctica. El auditor es el analista que investiga el control de las operaciones en su detalle y en raíz; sus análisis y sus recomendaciones deben ser una ayuda tanto para los subordinados como para la dirección en su propósito de alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad el negocio y, en definitiva, aumentar sus beneficios.

Por consiguientemente, y atendiendo a la actualidad presente, la auditoría debe determinar y valorar cómo se aplican las políticas y los programas de la empresa y si existen controles seguros y ajustados a las necesidades de la misma. Sin embargo, el concepto de hoy no elimina el servicio de gran valor que presidía las actividades de la auditoría en sus comienzos, como era la protección del activo y la exactitud de los asientos contables.

La diferencia entre la auditoría en su comienzo y la auditoría hoy, reside en la mente del auditor. Antes, el auditor concentraba sus esfuerzos en la verificación y protección; y ahora, su examen está enfocado de modo que tenga en cuenta todas las actividades del negocio. Sus recomendaciones están orientadas a que las operaciones de la empresa sean más beneficiosas.

La auditoría es realizada por profesionales que acrediten los conocimientos teóricos y habilidades profesionales necesarias mediante la aplicación de los procedimientos y técnicas para que sean capaces de emitir una opinión de la información económica

contable, proporcionada por las empresas de forma pública, representado la imagen fiel de la situación financiera y actividad desarrollada en un periodo.

Benjamín (2007) Señalo que “La Auditoría de Gestión comprende todas las actividades de una organización, que implica el establecimiento de metas u objetivos; así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma” (p.9).

Y continua manifestando que la Auditoría de Gestión es el proceso de obtener y evaluar en forma objetiva y sistemática las evidencias, para presentar una evaluación independiente del rendimiento de la gestión que consiste en medir el cumplimiento basado en principios de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos de la organización. (Benjamín, 2007, p.9).

En tal virtud podemos manifestar que: “La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y avaluar el control interno, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario del desempeño de una institución 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 eficiencia, eficacia y economía. Este tipo de auditoría examina y evalúa los resultados originalmente esperados y medidos con los indicadores institucionales. Aporte personal.

#### **2.1.1.2. Definición**

Arens (2007), manifiesta que “La auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos”.

#### **2.1.1.3. Objetivo**

La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contable y

desempeño de sus actividades y brindar apoyo a los miembros de la empresa incluyendo Directivos y Gerentes de la Organización. (Arens, 2007).

#### **2.1.1.4. Finalidad**

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo el cual su objeto es observado. A continuación describimos los siguientes:

- Indagación y determinación sobre el estado patrimonial.
- Indagación y determinación sobre los estados financieros.
- Indagación y determinación sobre el estado redivual.
- Descubrimiento de errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes.
- Exámenes de aspectos fiscales y legales.
- Examen para compra de una empresa. (Arens, 2007)

### **2.1.1.5. La Atestación de la Información**

Atestar la información significa asegurar la confiabilidad de ésta.

La confiabilidad de la información es circunstancial. En un plano abstracto pueden construirse ciertos axiomas para ilustrar cuándo la información es confiable. Pero habrá que reflexionar sobre cada caso para estar seguro de la confiabilidad de la misma. Para ayudar a la comprensión de este argumento, la propuesta de estándar pone el caso de información obtenida de una fuente externa que solo será confiable cuando provenga de una persona bien informada. En principio, como se discutirá con alguna mayor amplitud más adelante, es más confiable la información que proviene de terceras personas que la información que da una persona sobre sus propios actos. Pero si la tercera persona tiene, por ejemplo, un conocimiento “de oídas” o tiene un conocimiento sobre una materia que no es de su dominio, es posible que no informe bien.

#### **2.1.1.5.1. Función de Atestación**

Arens 2007, señala que “La función de atestación empieza con una afirmación o certificación de la gerencia de los estados financieros, luego el auditor reúne y evalúa evidencia que le permita proporcionar confiabilidad de que la afirmación fue preparada siguiendo criterios razonables de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)”.

### **2.1.1.6. Clasificación de la Auditoría**

#### **2.1.1.6.1. Por la Procedencia del Auditor**

- **Auditoría Interna.-** Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de su empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la

veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión.

- **Auditoría Externa.-** Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un periodo, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que o son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan. Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.
- **Auditoría Gubernamental.-** Es cuando la practican los Auditores de la Contraloría General del Estado, o Auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorías en el Estado con permiso de la Contraloría.

#### 2.1.1.6.2. Por su Área de Aplicación (Hurtado, 2005).

- **Auditoría financiera.-** El objetivo de una auditoría a los estados financieros es permitir al auditor expresar una opinión si los estados financieros están reparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión contable o por una autoridad competente.
- **Auditoría administrativa.-** Evalúa el adecuado cumplimiento de las funciones, operaciones y actividades de la empresa principalmente en el aspecto administrativo. Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de una empresa, en cuanto a su organización, las relaciones entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.
- **Auditoría de Gestión.-** Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de

una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. (Hurtado, 2005, p, 125).

- **Auditoría Operacional.-** Tiene como objeto de estudio el proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.( Hurtado, 2005, p. 125).

#### **2.1.1.7. Similitudes y Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera**

Benjamín (2997) describe las similitudes y las diferencias que existen entre la Auditoria de Gestión y la Auditoria Financiera de la siguiente manera:

**Tabla: 1. Auditoría de Gestión/Auditoría Financiera.**

<u>Auditoría de Gestión</u>	<u>Auditoría Financiera</u>
<b>SIMILITUDES</b>	
- Estudiar y evaluar el sistema de control interno	- Estudiar y evaluar el sistema de control interno
<b>DIFERENCIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.</li> <li>- Utiliza los estados financieros como un medio</li> <li>- Promueve la eficiencia de las operaciones, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.</li> <li>- No solo es numérica</li> <li>- Su trabajo se efectúa en forma detallada</li> <li>- Pueden participar en sus ejecuciones profesionales de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se audite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.</li> <li>- Los estados financieros constituyen un fin.</li> <li>- Da confiabilidad a los estados financieros.</li> <li>- Es numérica</li> <li>- Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.</li> <li>- La realizan solo profesionales del área económica y que sean CPA. Contador Público Auditor</li> </ul>

**Fuente:** Benjamín, 2007, p.8

**Autor:** Paulina Izurieta

## **2.2. EL AUDITOR**

### **2.2.1. PERFIL DEL AUDITOR**

Benjamín (2007) manifiesta que “Las características de un Auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesario para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso” (p.13)

### **2.2.2. Definición de Auditor**

Benjamín 2007 señala que “ Se llama **auditor** a la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión Administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia= institución de gobierno, entidad= empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.(p. 67).

También se requiere que los auditores tengan conocimientos en diferentes campos, especialmente sobre los principios y prácticas de economía, contabilidad, banca, mercados financieros, y análisis y reportes de información financiera. El auditor tiene que saber aritmética, álgebra, cálculo, estadística, geometría, y sus aplicaciones respectivas, así como también de los principios de administración y negocios relacionados a planeamientos estratégicos, recursos humanos, asignación de recursos, coordinación de recursos y personal, técnicas de liderazgo, y métodos de producción. (Benjamín, 2007, p. 8)

El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión, características como: sólida cultura general, conocimiento técnico, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora, objetividad, responsabilidad, entre otras.

## **2.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Criterio personal “Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinarios, 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 de economía, eficiencia y eficacia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”.

### **2.3.1. Objeto de la Auditoría de Gestión**

Constituye objeto de la Auditoría de Gestión: El proceso administrativo, las actividades de apoyo financieras y operativas, las mismas que detalladas dentro de un plan operativo anual las vamos a medir de acuerdo a principios de eficiencia, eficacia y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y el cumplimiento de las atribuciones, metas y objetivos (Benjamín, 2007, p. 14).

Criterio Personal, “A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante auditoría de gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones”

Criterio personal, “Cabe mencionar que dentro del sector público la acción fiscalizadora por parte de la Contraloría General del Estado, es una facultad constitucional, la actividad del auditor gubernamental se enfocara a la entrega de valor agregado a la organización, es decir que el auditor moderno a más de medir lo que está de hacer debe decir cómo se debe hacer”

### **2.3.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión (Maldonado, 2001)**

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, políticas, objetivos, metas, estrategias, planes y programas a través de la aplicación de indicadores de gestión

que permitan medir el grado de eficiencia y eficacia, como también el impacto que esta genera al entorno.

- Localizar las oportunidades para eliminar ineficiencias que inciden en el costo del producto o servicio.
- Determinar el grado de confiabilidad del control interno a través de la evaluación de riesgos o factores de riesgos internos y externos que podrían afectar la consecución de las metas y objetivos.

### **2.3.3. Propósito**

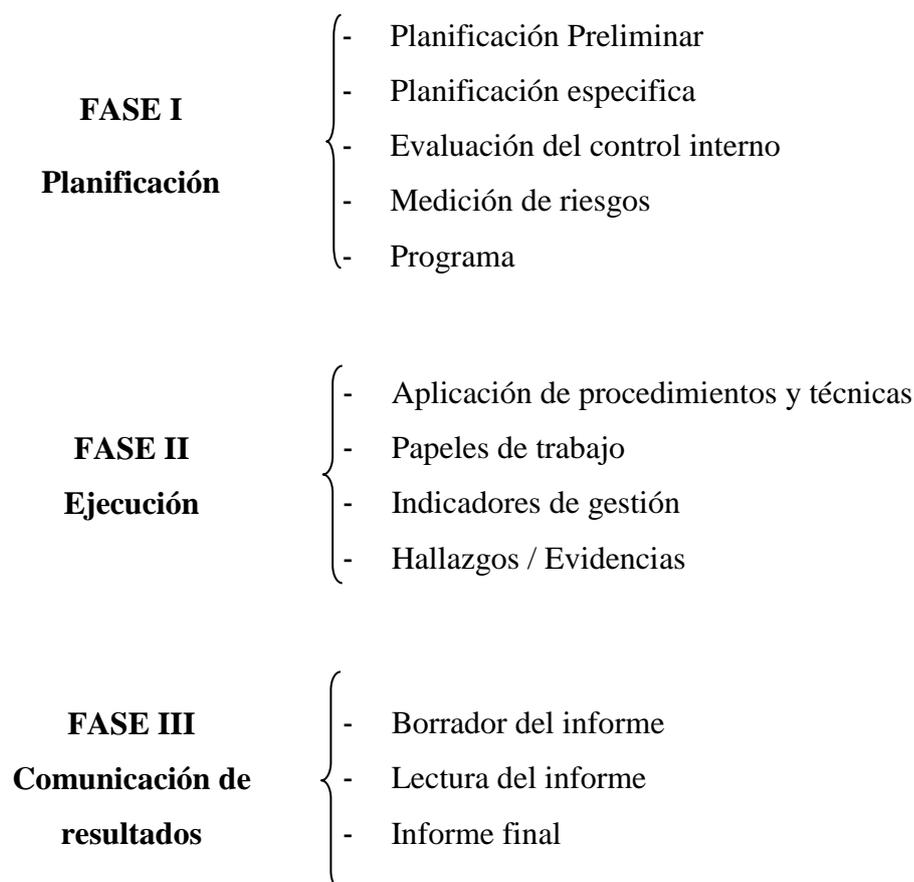
El propósito de la Auditoría de Gestión es evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad.

### **2.3.4. Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión**

Franklin (2000), considera que la Auditoría de Gestión, debe seguir los siguientes pasos:

- Fase I: Planificación
- Fase II: Ejecución
- Fase III: Comunicación de Resultados

## Gráfico N° 1 Proceso de la Auditoría de Gestión



**Fuente:** Franklin (2000)

**Elaborado por:** Paulina Izurieta Hernández

### 2.3.4.1. Diagnóstico General

Es el conocimiento general de la empresa, sus factores internos y externos, el análisis FODA, su actividad, funcionamiento el impacto que tiene en la sociedad, para saber la situación real de la organización a la que se auditará. (Aporte personal).

### 2.3.4.2. Planificación

Aporte personal, “La planificación es la primera fase del proceso de la auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios. La planificación será cuidadosa y

creativa, positiva e imaginativa, considerará alternativas y seleccionará los métodos más apropiados para realizar las tareas.

En esta fase se deben aclarar las siguientes interrogantes:

- ¿Dónde se va a realizar el trabajo?
- ¿Cuándo o en qué tiempo se realizará?
- ¿Quiénes participaran en la tarea?

Se debe realizar una planificación preliminar y una específica.

- **Preliminar:** es el conocimiento general de la empresa a auditar, la actividad que realiza, misión, visión, objetivos, metas base legal.
- **Específica:** es el enfoque por componente, determina el área o procesos a evaluar, se establecen pruebas sustantivas y de cumplimiento, se delega funciones y responsabilidades al equipo auditor, se establecen las fechas de ejecución del examen, se evalúa el control interno por cada componente, determina los niveles de confianza, establece los niveles de riesgo de control y se elabora los programas de Auditoría.

#### **2.3.4.3. Ejecución**

Aporte personal, “En esta fase es donde se ejecuta todo lo planteado en la fase anterior, aquí se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría.

Es la aplicación del programa de auditoría detallado y específico para cada componente escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría a utilizarse. En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los

Especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado. (Franklin, 2000, p. 67).

#### **2.3.4.4. Información y Comunicación**

Aporte personal “El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual se redacta el informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, en el cual se comunica a la empresa los resultados; para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, sea discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa”.

#### **2.3.4.5. Seguimiento y Monitoreo.**

Naranjo (2010), “Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente. Puede ser a la documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.”

## 2.4. INDICADORES DE GESTIÓN

### 2.4.1. Concepto de Indicadores de Gestión

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solo no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza. (Mantilla, 2010, p. 45).

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Según, Benjamín (2011) “Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficiencia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.”

### 2.4.2. Tipos de Indicadores

#### 2.4.2.1. Indicador de Eficiencia

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

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

La eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programado con el mínimo de los recursos disponibles.

La eficiencia pertenecen valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
- El cumplimiento de actividades tareas o metas.

#### 2.4.2.2. Indicadores de Eficacia

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

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

$$\text{Eficiencia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

En la Eficacia Programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo, cuando es menor a uno significa incumplimiento, en la eficacia presupuestal la cifra mayor significa sobre ejercicio, cuando es menor puede iniciar un uso más racional de los recursos. (Maldonado, 2011, p, 150)

### 2.4.3. Elementos de Gestión

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados. (Maldonado, 2011)

- **Economía.-** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.
- **Eficiencia.-** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades. (Maldonado, 2011).
- **Eficacia.-** Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad.
- **Ética.-** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.
- **Ecología.-** Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (Mantilla, 2011).

## 2.5. CONTROL INTERNO

Mantilla, (2011) manifiesta: “El control interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:”

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

### 2.5.1. Principios que rigen el Control Interno

Mantilla, (2011) manifiesta: “Los principios que rigen el control interno son:

- **División del Trabajo.-** Aporte personal “La esencia de éste principio descansa en la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició”.

De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades. (Aporte personal).

Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los comprobantes de operaciones que sirven de base a las anotaciones (Arens, 200).

- **Fijación de Responsabilidad.-** Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, que hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo.
- **Cargo y Descargo.-** Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

En realidad el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitado, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

## 2.6. HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Fernández 2011 manifiesta que “La palabra hallazgo en la Auditoría de Gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los diferentes componentes de auditoría en los diferentes componentes, debiéndose reestructurar de acuerdo a sus atributos (condición, criterio, causa, efecto) y obviamente según el interés para la organización auditada.”

### 2.6.1. Atributos del Hallazgo

A continuación se detalla los atributos que debe cumplir un hallazgo:

- **Condición.-** La realidad encontrada: Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se está aplicando o logrando, o bien, que el criterio que se está aplicando no se esté logrando. (Fernández, 2011, p. 25).
- **Criterio.-** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento): Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide, la condición es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.
- **Causa.-** Qué originó la diferencia encontrada. Es decir porque se afectó la actividad o el hecho económico.
- **Efecto.-** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada: Son los resultados adversos, reales, potenciales que obtiene el auditor, al compararla condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales. (Fernández, 2011, p. 25).

### 2.6.2. Hoja de Hallazgos

La hoja de hallazgos es la herramienta que permite al auditor citar cada uno de las inconsistencias encontradas, las mismas que deberán tener los sustentos necesarios a fin

de sustentar la opinión del auditor, esta documentación de sustento comprende las evidencias de auditoría, las mismas que respaldan el trabajo del auditor.

La hoja de hallazgos en su diseño deberá contener información básica que contribuya al establecimiento de las recomendaciones en la auditoría:

1. La Referencia (Papeles de Trabajo)
2. Condición
3. Criterio
4. Causa
5. Efecto
6. Conclusión
7. Recomendación

## **2.7. PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA**

Estos contienen la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presentan en el informe. En Auditoría se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el Contador Público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado.

Los papeles de trabajo constituyen un medio de enlace entre los registros de contabilidad de la empresa que se examina y los informes que proporciona el Auditor

Algunos papeles de trabajo son elaborados por el propio Auditor, y se denominan Cédulas. Otros son obtenidos por medio de su cliente o por terceras personas (cartas, certificaciones, estado de cuentas, confirmaciones, etc.) pero al constituirse en pruebas o elementos de comprobación y fundamentación de la opinión, se incorporan al conjunto de evidencia que constituyen en general, los papeles de trabajo.

El cumplimiento de la segunda Norma de Auditoría referente a la "obtención de evidencia suficiente y competente" queda almacenado en los papeles de trabajo del Auditor. Y por lo tanto, se debe cumplir con lo siguiente:

- **Evidencia.-** Se obtienen a través de la aplicación de técnicas de auditoría.
- **Suficiente.-** cuando los resultados de una o varias pruebas proporcionan una seguridad razonable para proyectarlos con un mínimo riesgo.
- **Competente.-** la evidencia debe ser válida y confiable.
- **Relevante.-** se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso.
- **Muestreo.-** Es utilizado para la selección de un porcentaje o un valor representativo del universo a ser examinado, empleando métodos estadísticos y no estadísticos.
- **Verificación de eventos subsecuentes en la auditoría:** Es propósito de esta norma, determinar si todos los hechos importantes que afectan a los resultados de la gestión, han sido reconocidos y tratados adecuadamente. Los hechos posteriores a la fecha de corte de un periodo auditado que pueden tener efecto sobre los resultados de la auditoría, previo el análisis de su importancia y pertinencia, serán revelados en el informe, considerando la evidencia documental existente.

## **2.8. LAS MARCAS DE AUDITORÍA**

### **2.8.1. Concepto de Marcas de Auditoría**

Las marcas de auditoría son símbolos convencionales que utiliza el Auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se aplicaron; generalmente se registran con lápiz de color rojo

### **2.8.2. Propósitos de las Marcas de Auditoría**

Las marcas de auditoría cumplen los siguientes propósitos:

1. Dejar constancia del trabajo realizado.
2. Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
3. Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.

### **2.8.3. Clasificación de las Marcas de Auditoría**

Por sus características, las marcas pueden ser de dos tipos:

1. Estándar Las marcas estándar se utilizan para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías y son interpretadas de la misma manera por todos los auditores que las emplean.
2. Específicas Las marcas específicas no de uso común; en la medida en que se adopten deberán integrarse al índice de marcas correspondiente y señalarse con toda claridad al pie o calce de los papeles de trabajo

#### **2.8.4. Reglas Generales de Aplicación**

Todo el personal que realice trabajos de auditoría deberá observar las siguientes reglas para el empleo de índices, marcas y llamadas de auditoría:

1. Los índices de auditoría deberán anotarse en el extremo superior derecho de los papeles de trabajo, con lápiz rojo.
2. Las marcas y llamadas de auditoría deberán anotarse con lápiz rojo e inmediatamente después de las cifras o conceptos a los que se refieran.
3. Los índices, marcas y llamadas de auditoría se anotarán en el momento en que se realice el examen.
4. Cuando se relacionen datos de la misma cédula, la llamada tendrá una letra mayúscula. Cuando se trate de notas aclaratorias, se utilizarán números arábigos.
5. La fuente de información se anotará invariablemente al calce del papel de trabajo y deberá contener todos los datos necesarios para su identificación.
6. Un índice cruzado a la izquierda de una cifra o concepto indicará la cédula de donde provenga la información; a la derecha, significará que se trata de una cédula fuente de los datos y que se remite a otra cédula.
7. Todas las cédulas que contengan información homogénea se numerarán en forma consecutiva abajo del índice. Por ejemplo, si son 30 hojas relacionadas con el capítulo 1000 de Ingresos, se numerarán IN-1/30, 2/30 . . . 30/30.
8. Cuando sea necesario utilizar un índice, marca o llamada de auditoría que no se haya establecido en la guía respectiva, su significado se explicará al calce del papel de trabajo correspondiente.

**Tabla No. 2: ESQUEMA DE MARCAS DE AUDITORIA**

AUDITORES ANDINOS LTDA.		
CLIENTE:		AUDITORIA A:
MARCA	SIGNIFICADO	
¥	Confrontado con libros	
§	Cotejado con documento	
μ	Corrección realizada	
¢	Comparado en auxiliar	
¶	Sumado verticalmente	
©	Confrontado correcto	
^	Sumas verificadas	
«	Pendiente de registro	
∅	No reúne requisitos	
S	Solicitud de confirmación enviada	
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme	
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada	
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme	
□	Totalizado	
□	Conciliado	
□	Circularizado	
□	Inspeccionado	

### 2.8.5. Normas Relacionadas al Informe de Auditoría

Estas Normas se relacionan con el producto final del trabajo del auditor, en el cual se presentan sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, de la siguiente manera:

1. **Comunicación de hallazgos de auditoría:** Durante el proceso de la auditoría, el auditor responsable del equipo de trabajo y el supervisor deberán comunicar los hallazgos tan pronto se produzcan a las personas responsables a fin que presenten

sus aclaraciones o comentarios sustentados documentadamente para la evaluación y consideración en el informe.

2. **Supervisión en el trabajo de auditoría:** El trabajo de auditoría, debe ser supervisado en forma sistemática y oportuna durante el proceso de la auditoría, esta labor pretende asegurar la calidad del trabajo y que se cumplan los objetivos diseñados en el enfoque de la estrategia a seguir.

#### **2.8.6. Informe de Auditoría**

El producto final de la auditoría ejecutado en una empresa es el informe escrito, que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos de importancia que fueron examinados. El informe debe ser objetivo, imparcial y constructivo.

El contenido y estructura del informe de auditoría se relaciona con la clase de auditoría que se realice, si los informes son demasiado extensos, se realizará una síntesis de los principales comentarios para una mayor comprensión de los usuarios.

#### **2.8.7. Convocatoria a Conferencia Final**

Finalizando el estudio de los resultados del examen, se enviará la convocatoria para la lectura del informe a la máxima autoridad y al personal relacionado de la gestión en las auditorías practicadas. Se procederá además a levantar un acta de constancia de la diligencia y entregará un ejemplar a la máxima autoridad.

#### **2.8.8. Oportunidad en la Comunicación de los Resultados**

Los usuarios requieren de informes objetivos, que les permitan obtener apoyo para el cumplimiento de las tareas, como parte del proceso de dirección y de gerencia en las entidades públicas. Los informes deben emitirse en forma oportuna a fin de que su información sea utilizada por el titular de la entidad, por lo que es importante el cumplimiento de los plazos programados para cada fase de la auditoría.

### **2.8.9. Presentación del Informe de Auditoría**

Será presentando en lenguaje sencillo y fácilmente entendible, con análisis concreto y conciso de los hechos analizados, a fin de lograr una comprensión adecuada de los asuntos que se informan, la importancia de los hallazgos y las recomendaciones presentadas.

Sus características son: objetivo, oportuno, claro, señala hechos relevantes.

El objetivo de comunicación es: directo, persuasivo, contundente y preciso y atractivo.

El objetivo por su finalidad es: Oportuno, constructivo y de apoyo, orientado a resultados y con recomendaciones, e identificado con la evaluación solicitada.

### **2.8.10. Aplicación de Recomendaciones.**

La labor del auditor no termina con la presentación del informe de auditoría, sino más bien, con la presentación de soluciones y de valor agregado a través de las recomendaciones y colaborará con la entidad auditada para proceder a la inmediata implementación, para lo cual se formulará la matriz de recomendaciones, las cuales serán discutidas con los empleados de la empresa responsable de su aplicación, así como con las máximas autoridades, para determinar el grado de aplicación así como los recursos y tiempo necesario.

## **2.9. ESTUDIO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Mantilla 2009 señala que “Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno:

- a. **Método Descriptivo o de Memorándums.-** consiste en confeccionar un memorándum donde se describe cada uno de los procesos que tienen lugar en la entidad que se va a auditar. Normalmente el Auditor obtiene esta información de la

gerencia de la empresa. Es un método de difícil aplicación a las grandes empresas en la que por su complejidad, no proporcionan una adecuada y rápida comprensión del sistema de control interno que se está analizando. (Mantilla, 2009).

- b. **Método de los Flujogramas.-** consiste en la elaboración de diagramas que presentan gráficamente los flujos de los documentos, de las operaciones que se realizan con éstos y de las personas que intervienen en las mismas, empleando para ello un conjunto de símbolos que permitan identificar los circuitos operativos de un ciclo de transacciones de los que son representativos.
- c. **Método de Cuestionarios.-** consiste en obtener la información acerca del SCI a partir de una serie de cuestiones previamente preparados por el auditor para cada una de las áreas en las que se va a dividir el trabajo de auditoría. (Aporte personal).

### 2.9.1. Evaluación del Sistema de Control Interno

Mantilla (2009), señala que “La contrastación o evaluación del SCI se lleva a cabo mediante la aplicación de de pruebas sustantivas y de cumplimiento.”

- **Pruebas Sustantivas.-** Son aquellas que se aplican para determinar la consistencia y razonabilidad.
- **Pruebas de Cumplimiento.-** Son aquellas que se aplican para verificar si cumplen o no con algo.

El Auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de:

- **Eficiencia.-** El control existe
- **Efectividad.-** El control está funcionando con eficiencia
- **Continuidad.-** El control ha estado funcionando durante todo el periodo.

**Tabla: 3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>CONTROL CLAVE: Ambiente de Control Interno</b>				
<b>No.</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CT</b>
<b>Calificación Total = CT</b>				
<b>Ponderación Total = PT</b>				
<b>Nivel de Confianza = <math>NC=CT/PT \times 100\%</math></b>				
<b>Nivel de Riesgo Inherente= <math>RI= 100\% - NC\%</math></b>				

**Fuente:** Módulo de Auditoría de Gestión

**Autor:** Paulina Izurieta

### **2.9.2. El Control de Gestión**

El control de gestión de la empresa es un punto de apoyo muy importante del SCI, ya que la misma trata de evaluar el grado en el que la empresa ha cumplido los objetivos previstos. Es decir, el control de gestión tiene por objeto comprobar de manera periódica y sistemática si está actuando de acuerdo con lo programado.

### **2.9.3. ¿Qué puede hacer el control interno?**

Mantilla, (2009), nos indica que “El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera y contable, que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino”.

#### **2.9.4. Componentes de Control Interno**

Mantilla (2009) señala que “El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso”.

Los cinco elementos son:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y seguimiento

##### **2.9.4.1. Ambiente de Control**

Mantilla (2009), dice: El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los

empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

El ambiente de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

#### **2.9.4.2. Evaluación del Riesgo**

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos de la institución. De modo que la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, que permitirá identificar, analizar y tratar los potenciales riesgos.

- Identificación de riesgos
- Factores (externos, expectativas cambiantes, competencia)
- Factores internos (calidad del personal, métodos de entretenimiento, naturaleza de actividades, comités de auditoría que no actúan). (Mantilla, 2009).

#### **2.9.4.3. Actividades de Control**

Son las políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, tales actividades se dan en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen acciones de control de detección y prevención, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

- Revisión de alto nivel
- Revisiones directas o administrativas

- Procedimientos de información
- Indicadores de desempeño (Mantilla, 2009).

#### **2.9.4.4. Información y Comunicación**

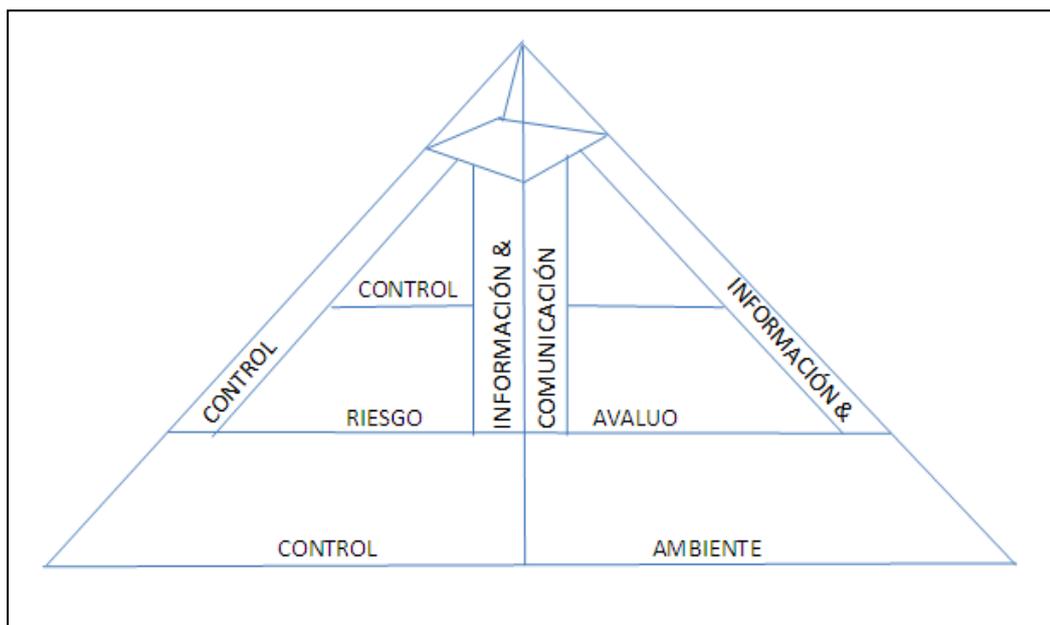
El sistema de información y comunicación, está constituido por métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

- Contenido apropiado
- Información oportuna
- Información actual
- Información exacta
- Información accesible (Mantilla, 2009).

#### **2.9.4.5. Supervisión y Monitoreo**

La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios, y el cumplimiento de los objetivos de la institución. (Mantilla, 2009).

**Gráfico N° 2 Componentes del Control Interno**



**Fuente:** Modulo de Auditoría de Gestión

**Elaborado por:** Paulina Izurieta Hernández

### **2.9.5. Riesgos en Auditoría**

Es el riesgo que resulta de que los estados contables contengan errores u omisiones significativas en su conjunto, no detectados o evitados por los sistemas de control de la entidad ni por el propio proceso de auditoría. En definitiva es el riesgo de emitir un informe de auditoría inadecuado.

### **2.9.6. Composición del riesgo de Auditoría**

El riesgo global de auditoría se descompone en:

- **Riesgo Inherente.-** es el riesgo de que ocurra errores significativos en la información contable, independientemente de los sistemas de control. (De La Peña, 2008).
- **Riesgo de Control.-** es el riesgo de que el sistema de control interno no prevenga, detecte o corrija dichos errores, este tipo de errores se evalúa mediante el

conocimiento y comprobación, a través de pruebas de cumplimiento, del sistema de control interno. (De La Peña, 2008).

- **Riesgo de Detección.-** es el riesgo de que un error u omisión significativo existente no sea detectado, por el propio proceso de auditoría. El nivel de riesgo de no detección está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría debido a:
  - La ineficiencia de los procedimientos de auditoría aplicados
  - La inadecuada aplicación de dichos procedimientos
  - Al deficiente alcance y oportunidad de los procedimientos seleccionados
  - A la inapropiada interpretación de los procesos seleccionados. (De La Peña, 2008)

**Tabla N° 4 Determinación de la Confianza y el Riesgo de control.**

← NIVEL DE CONFIANZA →		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 75%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
← NIVEL DEL RIESGO (100 - NC) →		

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión  
**Elaborado por:** Paulina Izurieta Hernández

## **2.10. ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.**

Aporte personal, “La información del Capítulo 1 es muy valiosa para la ejecución de la Auditoría de Gestión que detalla claramente los antecedentes y el objeto de investigación, así como los conceptos y el desarrollo de cada una de las fases dentro del proceso de auditoría a seguir. La información relevante de los diferentes autores citados, nos ha permitido ilustrar nuestros conocimientos; así como también nos ha permitido contar con todas las herramientas necesarias a fin de poder ejecutar una evaluación a la gestión organizacional en el Departamento de Avalúos y Catastros del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza”.

- **CONCLUSIONES**

1. Después de haber realizado una investigación profunda y minuciosa, se pudo concluir que toda la información de este Capítulo contribuirá para ejecutar la Auditoría de Gestión a los Procesos Administrativos desarrollados por la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales, ya que esta detallando todo el proceso que se debe seguir para la aplicación de la misma.
2. Del análisis realizado a los aportes científicos de los diferentes autores citados en la presente investigación, concluimos en que la única herramienta que permite la seguridad y tranquilidad a los dueños, accionistas, y administradores de las diferentes organizaciones, es la Auditoría de Gestión, herramienta que permite conocer el desempeño organizacional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza permitirá determinar las causas de la inadecuada selección del personal académico y de instrucción de manejo, así como la inapropiada implementación de un sistema de gestión educativa durante el periodo Julio 2013 a Enero 2014.

##### **3.1.2. Hipótesis Especificas**

- La adopción de criterios científicos del marco referencial contribuyen al desarrollo de la investigación, en donde se aplican herramientas de auditoría que permitan evaluar la gestión organizacional.
- La implementación de un programa de auditoría de gestión a los procesos administrativos, permitirá examinar el control interno y la gestión operacional, con la aplicación de indicadores de gestión.
- Proponer comentarios, conclusiones y recomendaciones a través del informe de auditoría como medio que permita la mejora continua de la gestión en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.

## **3.2. VARIABLES**

### **3.2.1. Variable Independiente**

- Auditoría de Gestión

### **3.2.2. Variable Dependiente**

- Determinar las causas de la inadecuada selección del personal académico y de instrucción de manejo, así como la inapropiada implementación de un sistema de gestión educativa durante el periodo Julio 2013 a Enero 2014.

## **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1. Tipo de Estudio de Investigación**

- **Correlacional.-** Para el desarrollo de la propuesta se utilizó la investigación correlacional porque permitió medir el grado de relación que existe entre las dos variables en un contexto particular, sin explicar que la una sea la causa de la otra. En este sentido la aplicación de la auditoría de gestión (variable independiente) permitirá establecer las causas de la inadecuada selección del personal docente (variable dependiente) en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.
- **Exploratorio.-** Se utilizó el tipo exploratorio para examinar el problema de la investigación; como es desconocido para algunas personas en su ámbito global, se pretende que a través de la exploración nos familiarizaremos con el problema que ha sido poco difundido; es decir profundizar la investigación sobre el porqué de la inadecuada selección del personal docente y la instrucción de manejo.
- **Descriptivo.-** Este tipo de investigación permitió estar al tanto del entorno de la Escuela de Capacitación y los eventos que se presentan en la aplicación de los procedimientos de gestión administrativos y financieros, con la finalidad de obtener

el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describir la realidad de la institución en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí. Además aplicó los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

- **Explicativo.-** El objetivo de este tipo de investigación fue la de explicar porqué se produce la necesidad del conocimiento y en qué condiciones opera y las recomendaciones que se puedan realizar para mejorar los procedimientos de la gestión administrativa en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.
- **De campo.-** Este proceso se aplicó para comprender y estudiar la situación real y objetiva de la institución, para ello el investigador trabajó en el ambiente natural conviviendo con las personas y las fuentes consultadas (estudiantes, docentes y autoridades), de las que se obtuvo datos relevantes para ser analizados.

### **3.3.2. Diseño de la Investigación**

La presente investigación, se diseñó en base a la normativa del paradigma interpretativo o naturalista, puesto que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de la empresa, así como los significados de las actuaciones de las personas que laboran en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, sus percepciones, intenciones y acciones.

La realidad de la institución, tuvo una visión dinámica construida en la divergencia del pensamiento de los individuos que forman la misma. El trabajo que se propuso (relación sujeto-objeto), se realizó a través del campo de la dialéctica, que se caracteriza por plantear una investigación sobre hechos y fenómenos reales, objetivos, concretos y por lo tanto son susceptibles de ser medibles, valorados, cuantificados, demostrados, comprobados, sin llegar al campo del idealismo y subjetividad.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

El presente trabajo de investigación está integrado por toda la estructura orgánica de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza que cuenta con 40 funcionarios.

Las áreas de la institución esta conformada de la siguiente manera:

**Tabla No. 5: Matriz de la Población**

Áreas	Entrevistas	Encuestas	Total
Consejo Directivo*	0	7	7
Director Escuela de Capacitación	1	0	1
Docentes	0	40	40
Personal Administrativo	0	12	12
Personal de Servicios Generales	0	4	4
Estudiantes	0	1.800	1.800
Total	1	1.863	1.864

\* Conformado por siete Secretarías

**Fuente:** Secretaria Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza

**Elaborado por:** Paulina Izurieta Hernández

### 3.4.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra procedemos con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2 (N - 1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e = Error admisible entre 0,01 a 0,10

$$n = \frac{1.864}{0,05^2 (1.864 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1.864}{0,0025 (1.863) + 1}$$

$$n = \frac{1.864}{5.675}$$

$$n = 329,44$$

$$n = 329$$

El tamaño de la muestra corresponde a 329 personas que conforman el universo objeto de estudio, y por lo tanto se aplicaron de manera aleatoria en la institución.

### 3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.5.1. Métodos

Los métodos de investigación que se utilizaron para el desarrollo de la auditoría de Gestión a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, son los siguientes:

- **Método analítico.-** Se refiere al análisis de las cosas o de los fenómenos, significa examinar, descomponer o estudiar minuciosamente una cosa. Por tanto el método analítico permitió descomponer los procedimientos aplicados en la gestión administrativa y financiera en la Escuela de Capacitación, con la finalidad de comprender su funcionamiento y su relación intrínseca, complementándose con la parte sintética.
- **Método Inductivo.-** Se trata del método científico más usual, a través de este se pudo observar procedimientos reales que se aplica en la gestión administrativa y financiera de la institución para luego llevarla a la derivación inductiva que parte del hecho y permite llegar a una generalización y a la contrastación. Es decir tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado. Una forma de llevar a cabo el método inductivo es proponer, mediante diversas observaciones de los sucesos u objetos en estado natural, una conclusión que resulte general para todos los eventos de la misma clase.
- **Método Deductivo.-** Este método se utilizó para obtener la particularización y la determinación de los elemento puntuales en el desarrollo de la auditoría de gestión, sobre la base de conceptos generales, leyes, paradigmas que nos proporciona la administración, la contabilidad, el presupuesto y todas las áreas teóricamente fundamentales. Partimos de los macroprocesos para desagregarles en procesos minúsculos que permitan la comprensión del funcionamiento y la aplicación de los mismos en la gestión institucional para el logro de los resultados esperados.

- **Método Sintético.-** Mediante este método se analizaron los aspectos teóricos, y en base a ellos se realizó una síntesis explícita de manera integral facilitando el diseño técnico de la propuesta a través de la redacción de informes e identificación de procedimientos entre los más importantes en la metodología de modelos para obtener calidad en el manejo de procesos.
- **Estadístico porcentuado.-** A través de este método se recopiló información procesamiento e interpretación de datos obtenidos a través de las encuestas.

### 3.5.2. Técnicas e Instrumentos

Durante la ejecución de la auditoría de gestión fue primordial el criterio profesional al actuar en calidad de auditor, mismo que sirvió para establecer la utilización y combinación de las técnicas más adecuadas, que permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, a fin de obtener una base objetiva y profesional, que sustenten los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente auditoría de gestión y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Observación.-** La aplicación de ésta técnica permitió captar los aspectos más significativos de los procesos que se desarrollan en la institución a través de un cuaderno de apuntes de las actividades realizadas y observadas.
- **Indagación.-** A través de esta técnica se obtuvo información verbal mediante averiguaciones o conversaciones con los directores y funcionarios de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, permitiendo tener una idea más clara sobre el fenómeno en estudio.
- **Entrevistas.-** Por medio de este método se conoció los criterios y opiniones de las personas que conforman la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza tanto a nivel directivo como docente, administrativo y docente, a fin de evaluar las diferentes operaciones y procesos que se manejan dentro de la institución con el propósito de obtener los resultados de las diferentes actividades para poder

evaluar la gestión en conjunto, y el logro con eficiencia, eficacia y economía de los objetivos y metas planteados.

- **Encuestas.-** Se realizó encuestas a los docentes y estudiantes de la Escuela de Capacitación, así como al personal administrativo de las distintas áreas. Por medio de este método conocimos los criterios y opiniones del personal involucrado en los distintos procesos y procedimientos sobre el manejo administrativo de la Institución a la cual pertenecen.
- **Análisis.-** Por medio de esta técnica se hizo una evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos en estudio con la finalidad de establecer su conformidad con criterios normativos y legales.
- **Confirmación.-** Con ésta técnica se comunicó de manera independiente y por escrito a los funcionarios de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, a fin de comprobar la autenticidad de los registros y documentos.
- **Tabulación.-** La tabulación consistió en agrupar resultados importantes arrojados de encuestas y cuestionarios aplicados a los directivos, docentes y estudiantes de la institución, permitiendo llegar a conclusiones.
- **Comprobación.-** Por medio de esta técnica se verificó la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la institución, a fin de comprobar el cumplimiento de normas, leyes, reglamentos y el estatuto vigente.
- **Revisión selectiva.-** De manera selectiva se revisó información, a fin de identificar operaciones fuera de lo común dentro del área sujeta a revisión.
- **Inspección.-** Con esta técnica se realizó un examen físico y ocular de los procedimientos aplicados en las actividades administrativas y financieras, con el objeto de confirmar su existencia y autenticidad.

### **3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Se realizó un primer análisis de la información obtenida para determinar la calidad de la misma. A la información depurada se le ordenó y se lo presentó en tablas de frecuencia y un gráfico representativo que facilitó su posterior análisis. Para el análisis se tomó en cuenta toda la población que integra la organización en estudio.

En los cuadros que se presenta, se resumió la información obtenida con las entrevistas aplicadas a los directivos, docentes y estudiantes y al personal de las distintas áreas administrativas de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.

## CAPÍTULO IV

### AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA, PERÍODO 01 DE JULIO DE 2013 AL 31 DE ENERO DE 2014

#### 4.1. FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

##### 4.1.1. ARCHIVO PERMANENTE

**AP 1/1**

<b>CLIENTE:</b>	Escuela de Capacitación para Conductores profesionales de Pastaza
<b>TEMA:</b>	Auditoría de Gestión a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, Período 01 de julio de 2013 al 31 de enero de 2014
<b>FECHA DE CIERRE:</b>	31 de enero de 2014

<b>EQUIPO DE TRABAJO</b>	
Supervisora: Letty Karina Elizalde Marín	<b>LKEM</b>
Auditor Senior: Iván Arias	<b>IA</b>
Auditora: Paulina Yajaira Izurieta Hernández	<b>PYIH</b>

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

#### 4.1.2. ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>AP 1/1</b>
--	---------------

<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP</b>
Información General	<b>AP1</b>
Hoja de Marcas de Auditoria	<b>AP2</b>
Programa de Auditoría de Gestión	<b>AP3</b>

<b>Elaborado por: Fecha:</b>	<b>PYIH 5/02/2015</b>
<b>Revisado por Fecha:</b>	<b>L.K.E.M 10/02/2015</b>

#### 4.1.3. INFORMACIÓN GENERAL

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>AP1 1/2</b>
--	----------------

#### INFORMACIÓN GENERAL

**Razón Social:** Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza

**RUC:** 1660011370001

**Domicilio:** Ciudadela El Chofer, Calle Cotopaxi s/n

**Teléfono:** 032-888-698

**Correo electrónico:** [www.sindicatodechoferespastaza.gob.ec](http://www.sindicatodechoferespastaza.gob.ec)

**Fecha de constitución:** 27 de agosto de 1955, mediante Acuerdo Ministerial 3666 del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos

**Estructura Orgánica:** Asamblea General de Socios, Consejo Directivo: Secretario General, Secretaria de Organización, Secretaria de Actas y Comunicaciones, Secretaria de Economía, Secretaria de Vialidad, Transito y Justicia, Secretaria de Cultura y Deportes y Secretaria de Asistencia Social.

**Director:** Lcdo. Rodrigo González

**Objeto Social:** Capacitar a los futuros choferes profesionales de la provincia de Pastaza de conformidad con la norma legal establecida impartiendo una enseñanza de calidad.

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>AP1 2/2</b>
---	----------------

**Base Legal:** Constitución de Republica del Ecuador 2008; Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Ley de Compañías.

**No. de Socios:** Actualmente cuenta con 825 Socios activos

<b>Elaborado  por:  Fecha:</b>	<b>PYIH  5/02/2015</b>
<b>Revisado por  Fecha:</b>	<b>L.K.E.M  10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>AP2 1/1</b>
---	----------------

### HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
√	Verificado por el auditor
Ⓘ	Verificado con evidencia documental
©	Dato verificado y encontrado correcto
¥	Verificado con existencia física
-	Pendiente
-	Aclarado
<<	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
Ψ	Inspeccionado
*	Cotejado con libro
¢	Corrección realizada
Ж	Hallazgo de auditoría
@.	Cotejado contra fuente externa

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>AP3 1/2</b>
---	----------------

### PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN

**Fecha de Inicio:** 5 de febrero de 2015

**Fecha de terminación:** 5 de mayo de 2105

**Periodo:** 1 de julio de 2013 al 31 de enero de 2014

### OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

- a. Evaluar el sistema de control interno establecido en la Institución.
- b. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades efectuadas por la institución.
- c. Aplicar indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la Escuela de Capacitación.
- d. La supervisión de la Auditoría de Gestión a practicarse en la institución estará cargo de la suscrita, y los resultados se darán a conocer a través del Informe de Auditoría que incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	ELABORADO
	<b>FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	<b>PP</b>	<b>PYIH</b>
1	Enviar la Propuesta de Auditoria	<b>PA</b>	<b>PYIH</b>
2	Orden de Trabajo	<b>OT</b>	<b>PYIH</b>
3	Realizar el Contrato de Prestación de Servicios Profesionales de Auditoría Externa	<b>CAE</b>	<b>PYIH</b>
4	Realizar la notificación del inicio de la auditoría de gestión al Director de la Escuela de Capacitación, al personal administrativo, docente y alumnado.	<b>NIA</b>	<b>PYIH</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>AP3 2/2</b>
--	----------------

### PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

5	Ejecutar la visita preliminar a la institución	<b>V.P</b>	<b>PYIH</b>
6	Entrevista Director de la Escuela	<b>ED</b>	<b>PYIH</b>
7	Matriz FODA	<b>M.F.</b>	<b>PYIH</b>
<b>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECIFICA</b>		<b>PE</b>	<b>PYIH</b>
8	Informe sobre la Evaluación del Control Interno	<b>ECI</b>	<b>PYIH</b>
<b>FASE III: EJECUCIÓN</b>		<b>E</b>	<b>PYIH</b>
9	Aplicar Cuestionarios de Control Interno: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Directiva</li> <li>• Área Administrativa</li> <li>• Área Financiera</li> <li>• Área Operativa</li> <li>• Estudiantes</li> </ul>	<b>CCI1</b> <b>CCI2</b> <b>CCI3</b> <b>CCI4</b> <b>CCI5</b>	<b>PYIH</b> <b>PYIH</b> <b>PYIH</b> <b>PYIH</b> <b>PYIH</b>
10	Medición del Riesgo de Control realizado a las unidades administrativas de la institución.	<b>M.R.C.</b>	<b>PYIH</b>
12	Formulación de Indicadores de Gestión	<b>IG</b>	<b>PYIH</b>
13	Aplicación y análisis de los indicadores de gestión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Eficiencia</li> <li>• Indicadores de Eficacia</li> <li>• Indicadores de Calidad</li> </ul>	<b>IE</b> <b>IEF</b> <b>IC</b>	<b>PYIH</b> <b>PYIH</b> <b>PYIH</b>
14	Matriz de Hallazgos Significativos	<b>MHS</b>	<b>PYIH</b>
15	Emitir el Informe de la Auditoría de Gestión practicado a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.	<b>IA</b>	<b>PYIH</b>

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<p style="text-align: center;"><b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b></p>	<p><b>PP-PA 1/2</b></p>
---	-------------------------

Puyo, 2 de febrero de 2014

A: ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA

En atención al pedido que se efectuó para la realización de la Auditoría de Gestión a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, de la ciudad del Puyo, provincia de Pastaza, por el periodo comprendido entre julio de 2013 y enero de 2014, me permito comunicarles que la Egresada Paulina Yajaira Izurieta Hernández realizará la Auditoría de Gestión de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que respaldan esta profesión con el propósito de obtener una opinión acerca del desempeño de la institución.

Al mismo tiempo solicito de la manera más comedida la colaboración y facilidades por parte del personal que labora en el Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, para que la Srta. Paulina Izurieta Hernández pueda acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por para el periodo determinado.

**Objetivos:**

- Evaluar el sistema de control interno implementado por la institución a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Evaluar la eficiencia, efectividad, y economía con la que se desarrollan las actividades en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.
- Verificar el cumplimiento de la correcta aplicación de las leyes, normas y reglamentos para el desarrollo óptimo de las actividades encomendadas.
- Aplicar indicadores de gestión inherente al normal desempeño de las actividades en la institución.
- Emitir un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones los mismos que deben ser aplicados para el mejoramiento de la gestión dentro de la institución

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-PA 2/2</b>
--	------------------

**Alcance:**

La Auditoría de Gestión abarca el periodo comprendido entre julio de 2013 y enero de 2014; se analizará las Áreas Administrativas, Financiera y Operativa de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza y se emitirá un informe respecto al logro de las metas y objetivos institucionales.

**Antecedentes:**

No se han realizado auditorías de gestión anteriormente en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.

**Base Legal:**

La Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza se encuentra ubicado en la ciudad del Puyo, Cantón Pastaza, Provincia de Pastaza, se crea el 27 de agosto de 1955 mediante Acuerdo Ministerial 3666 del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos

**Equipo de Trabajo:**

- **Jefe de Equipo:** Ing. Letty Elizalde
- **Auditor:** Paulina Yajaira Izurieta Hernández

**Resultados:**

- Informe acerca de la gestión de la empresa
- Informe de cumplimiento de la disposiciones legales pertinentes
- Dictamen sobre el desempeño

Ing. Letty Karina Elizalde Marín  
JEFE DE EQUIPO

Paulina Izurieta Hernández  
AUDITOR

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-OT 1/1</b>
---	------------------

Puyo, 4 de Febrero de 2014

Señorita  
**Paulina Izurieta Hernández**  
**Auditora Junior**  
Presente.

Una vez analizado y firmado el respectivo contrato, me permito disponer a usted proceda a la realización de la Auditoria de Gestión a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza durante el periodo comprendido entre el 1 de julio de 2013 al 31 de enero de 2014. El tiempo que tendrá para su ejecución será de 90 días laborables, contados a partir de la fecha y concluido el mismo se servirá presentar el informe respectivo, los objetivos de la Auditoria de Gestión están orientado a:

- a. Evaluar el sistema de control interno implementado en la Institución.
- b. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades efectuadas por la institución.
- c. Aplicar indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la Escuela de Capacitación.
- d. La supervisión de la Auditoría de Gestión a practicarse en la institución estará cargo de la suscrita, y los resultados se darán a conocer a través del Informe de Auditoría que incluirá comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

**Ing. Letty Elizalde Marín**  
**SUPERVISORA**

**Nota:** El plazo para la ejecución de la auditoría correrá a partir de la fecha de la orden de trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-CAE 1/2</b>
---	-------------------

## CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**PRIMERA.- COMPARECIENTES.-** En la ciudad del Puyo, Provincia de Pastaza, a los cuatro días del mes de febrero del año dos mil quince, comparecen en forma libre y voluntaria, por una parte el **SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES DE PASTAZA**, representada legalmente por el **Ing. CARLOS MAZA VELARDE**, a quien en adelante y para efectos de este Contrato, se denominará **EL CONTRATANTE** y por otra parte la Ingeniera **PAULINA YAJAIRA IZURIETA HERNÁNDEZ**, en calidad de Auditor Independiente, a quien se le denominará **LA CONTRATADA**; quienes convienen en celebrar el presente Contrato de Servicios Profesionales de Auditoría de Gestión por el período comprendido entre el 1 de julio del 2013 al 31 de enero del 2014, al tenor de las siguientes cláusulas:

**SEGUNDA.- OBJETO.-** La Auditora Auditor Independiente se obliga a cumplir la labor de Auditoría de Gestión de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza por el periodo comprendido entre el 1 de julio del 2013 al 31 de enero del 2014 de acuerdo a los establecido en la ley y en todo de conformidad a la propuesta presentada, la misma que se considera incorporada al presente contrato.

**TERCERA.- LUGAR Y SITIO DE TRABAJO.-** El trabajo operativo se efectuará en la Sede de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza; la redacción y elaboración del Informe en las oficinas de **LA CONTRATADA**, y la lectura del Borrador e Informe Final en las dependencias de la Institución.

### **CUARTA: CONDICIONES:**

- 4.1. **LA CONTRATADA** desarrollará el trabajo personalmente y con experiencia en las labores de Auditoría, comprometiéndose **EL CONTRATANTE** a brindar las facilidades inherentes al trabajo, para la ejecución de las actividades.
- 4.2. El Proceso de Auditoría de Gestión se basará en la documentación que **EL CONTRATANTE** disponga para su estudio y análisis; por lo tanto **LA CONTRATADA**, no se compromete a localizar u obtener documentos que procedan de personas naturales o jurídicas y que correspondan o sean de responsabilidad del **CONTRATANTE**.

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-CAE 2/2</b>
---	-------------------

**QUINTA: DURACIÓN DEL CONTRATO.-** El trabajo de Auditoría se iniciará luego de la suscripción del Contrato y entrega del anticipo. El proceso de auditoría de gestión del período comprendido entre el 1 de julio de 2013 al 31 de enero de 2014 se efectuará en noventa día laborables, a partir de la fecha de la Orden Trabajo, con la visita preliminar y el trabajo de campo por parte del equipo de auditoría.

**SEXTA: VALOR.-** El Valor por honorarios profesionales es de \$ 2.500,00 (DOS MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA), a este valor se debe añadir el 12% del IVA.

**SEPTIMA: FORMA DE PAGO.-** El valor de la auditoría será cancelado de la siguiente forma: A la firma del contrato el 50% que corresponde a \$ 1.250,00 (MIL DOSCIENTOS CINCUENTA 00/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA), y a la entrega del informe final el 50% restante \$ 1.250,00 (MIL DOSCIENTOS CINCUENTA 00/100 DÓLARES DE NORTEAMÉRICA).

**OCTAVO: CONTROVERSIAS.-** En caso de controversias, las partes se someten en forma expresa a los jueces Civiles de la ciudad del Puyo y al trámite verbal sumario.

**NOVENA: ACEPTACIÓN DEL CONTRATO.-** Las partes contratantes declaran estar de acuerdo con las cláusulas estipuladas en el presente contrato y para constancia suscriben en un original y dos copias del mismo tenor y contenido, en la ciudad del Puyo, a los veinte días del mes de septiembre de dos mil catorce.

**Ing. Carlos Maza Velarde  
 CONTRATANTE**

**Ing. Paulina Izurieta Hernández  
 CONTRATADA**

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-NIA  1/1</b>
---	------------------------

**NOTIFICACIÓN DEL INICIO DEL EXÁMEN**

Puyo, 6 de Febrero de 2015  
Oficio No. 001-PYIH-2015

Licenciado

**Rodrigo González**

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA  
CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA**

Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, al ser notificado que he sido nombrado por el Directorio de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza como Auditora Externa para realizar la Auditoría de Gestión al período comprendido entre el 1 de julio de 2013 al 31 de enero de 2014, mucho agradeceré a usted se sirva comunicar al personal de vuestra Institución que el día lunes 9 de febrero de 2015 a las 10h00, se mantendrá una reunión de trabajo para dar inicio al proceso de auditoría, así mismo se solicita la colaboración de todos y cada uno de los involucrados en la gestión directiva, administrativa y financiera de la institución.

Seguro de contar con vuestro contingente, me suscribo de usted.

Muy atentamente,

**Paulina Y. Izurieta Hernández  
AUDITOR EXTERNO**

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-VP 1/8</b>
---	------------------

### VISITA PRELIMINAR

**Razón Social:** Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza

**RUC:** 1660011370001

**Domicilio:** Ciudadela El Chofer, Calle Cotopaxi s/n

**Teléfono:** 032-888-698

**Correo electrónico:** [www.sindicatodechoferespastaza.gob.ec](http://www.sindicatodechoferespastaza.gob.ec)

**Fecha de constitución:** 27 de agosto de 1955, mediante Acuerdo Ministerial 3666 del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos

**Estructura Orgánica:** Asamblea General de Socios, Consejo Directivo: Secretario General, Secretaria de Organización, Secretaria de Actas y Comunicaciones, Secretaria de Economía, Secretaria de Vialidad, Transito y Justicia, Secretaria de Cultura y Deportes y Secretaria de Asistencia Social.

**Director:** Lcdo. Rodrigo González

**Objeto Social:** Capacitar a los futuros choferes profesionales de la provincia de Pastaza de conformidad con la norma legal establecida impartiendo una enseñanza de calidad.

**Base Legal:** Constitución de Republica del Ecuador 2008; Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Ley de Compañías.

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-VP 2/8</b>
---	------------------

- No. de Socios:** Actualmente cuenta con 825 Socios activos
- Financiamiento Interno:** Se identifica como los recursos que obtiene a través de: aportes de socios, reservas legales y/o estatutarias, inyección de capital, retención de utilidades, créditos en compras de materiales, a proveedores que otorgan facilidades, a un posterior pago, etc.
- Información financiera:** La información financiera se genera mediante el registro de las transacciones económicas, a fin de proporcionar información razonable y oportuna para el control de las operaciones y toma de decisiones.
- Inform. Administrativa:** Dentro de los procesos administrativos institucionales, el sistema de información administrativa se encuentra enmarcado en el modelo de gestión institucional, lo que permite procesar la información de manera confiable.
- Sistema Información:** La institución dispone de computadoras en todas las unidades administrativas, a través de los que se emite la información interna y la solicitada por el ente superior. Además el personal está capacitado para su manejo. Poseen licencias de Windows 8.1.
- Reseña Histórica:** El Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, se crea como una organización gremial del cantón Puyo, provincia de Pastaza. A lo largo de estos años de trabajo, ha podido consolidarse como una de las instituciones gremiales más representativas de la provincia. Fue registrado en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos el 27 de

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-VP 3/8</b>
---	------------------

agosto de 1955 con Acuerdo Ministerial N° 3666, es filial de la Federación de Choferes Profesionales del Ecuador y de la Asociación Nacional de Sindicatos Propietarios de Gasolineras del Ecuador

Su primer Comité Ejecutivo para alcanzar la creación de la Escuela de Capacitación de Choferes Profesionales y la construcción de la sede social, estuvo conformado por: Sr. Filiberto Delgado, SR. Gonzalo Jácome, Sr. Fausto Fernández, Sr. Adán Escobar y Humberto Naranjo.

**Descripción de Escuela:** La Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, es una Institución académica, científica y humanística, encargada de formar conductores profesionales idóneos comprometidos con los valores humanísticos, morales y culturales que fundamentados en la ciencia y en la tecnología y la cultura constituyan un aporte para el desarrollo sostenible del cantón, provincia y país con calidad y reconocimiento social.

**Misión:** Formar Conductores Profesionales conscientes de su identidad, con gran sentido de respeto, responsabilidad y solidaridad; de formación humanística, con actitud técnica- científica, capacidad de liderazgo, pensamiento crítico y alta cognición ciudadana, comprometidos con el cambio social y sobre todo transformando viejos paradigmas, reemplazando con esquemas y marcos conceptuales modernos que permita al nuevo Conductor Profesional tomar conciencia del rol que desempeña en la sociedad capaces de proporcionar e implantar alternativas

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-VP 4/8</b>
---	------------------

de solución a los problemas de la Colectividad, para promover el desarrollo integral del Ecuador.

**Visión:** El Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza y la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales propende alcanzar una verdadera excelencia educativa en el nuevo Conductor Profesional; en base al cultivo de valores, en concordancia con el avance de la técnica y la ciencia, con la aplicación del nuevo Reglamento y un pensum de estudios modificado y reformado de acuerdo a las exigencias modernas y la participación directa de todos los organismos involucrados en el tránsito y transporte terrestres del país.

**Valores:** **Compromiso:** Nos sentimos comprometidos con la ciudadanía de Pastaza en la formación de verdaderos conductores del volante.

**Responsabilidad:** Tenemos la meta de cumplir y hacer cumplir con excelencia los deberes, obligaciones, normas y objetivos.

**Integridad:** Somos una institución transparente, que cuenta con un equipo trabajo confiable, honrado y de palabra.

**Solidaridad:** Nos preocupamos por el bienestar de nuestros Profesores, otorgándoles beneficios que les permitan un desarrollo integral; creándoles intereses para el logro de propósitos comunes.

**Servicio de Conducción:** El servicio que oferta el Sindicato es el servicio de capacitación a conductores profesionales tipo C y B, las

**ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  
PROFESIONALES DE PASTAZA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014**

**PP-VP 5/8**

clases se imparten en horarios nocturnos de lunes a Viernes y Sábado y Domingo en la modalidad intensiva, tiene nueve paralelos respectivamente, con un máximo de treinta alumnos por paralelo.

**Recursos Enseñanza:** Los vehículos autorizados para la capacitación son: Chevrolet Aveo Family 1.5 año 2012, la institución cuenta con 7 autos para la capacitación y adiestramiento.

**Logotipo:**



**Malla Curricular:** La Escuela imparte las siguientes materias:

**Título de Formación Conductor Profesional**

**Clase "C" - Fase Teórica**

No.	Asignaturas Teóricas	Total
1	Geografía Urbana	32
2	Ley y Reglamentos de Tránsito	64
	Reglamento general para la aplicación de la ley de tránsito y transportes terrestres	
	Reglamento sobre conducción de vehículos bajo influencia del alcohol, drogas o sustancias estupefacientes.	
	De la circulación, de la velocidad vehicular y de los estacionamientos.	
	Del transporte público de pasajeros, pesas y medidas	
	Ley sustitutiva de la Comisión de Tránsito de la provincia del Guayas	
3	Ingles Básico	32
	<b>Subtotal</b>	<b>128</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-VP 6/8</b>
---	------------------

### FASE TEÓRICO - PRÁCTICO

<b>Bloque Académico</b>				
	<b>Asignaturas Teórico Prácticas</b>	<b>Teórico</b>	<b>Práctico</b>	<b>Total</b>
4	Educación Vial	50	14	64
5	Psicología Aplicada	32	-	32
6	Relaciones Humanas	28	20	48
7	Atención al Cliente	32	-	32
8	Primeros Auxilios	10	06	16
9	Informática Básica	15	17	32
10	Educación Ambiental	16	-	16
	<b>Subtotal</b>	<b>183</b>	<b>57</b>	<b>240</b>

### BLOQUE DE ESPECIALIZACIÓN

	<b>Asignaturas Practicas</b>	<b>Total</b>
11	Mecánica Automotriz Básica	48
12	Conducción Vehicular	32
	Practica de Conducción	32
	<b>Subtotal</b>	<b>112</b>

### DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

<b>Bloque Académico: Fase Teórica</b>	183 Hrs	60 %
<b>Bloque de Especialización: Fase Práctica</b>	112Hrs	40%
<b>Total</b>	<b>295 Hrs</b>	<b>100%</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-VP 7/8</b>
---	------------------

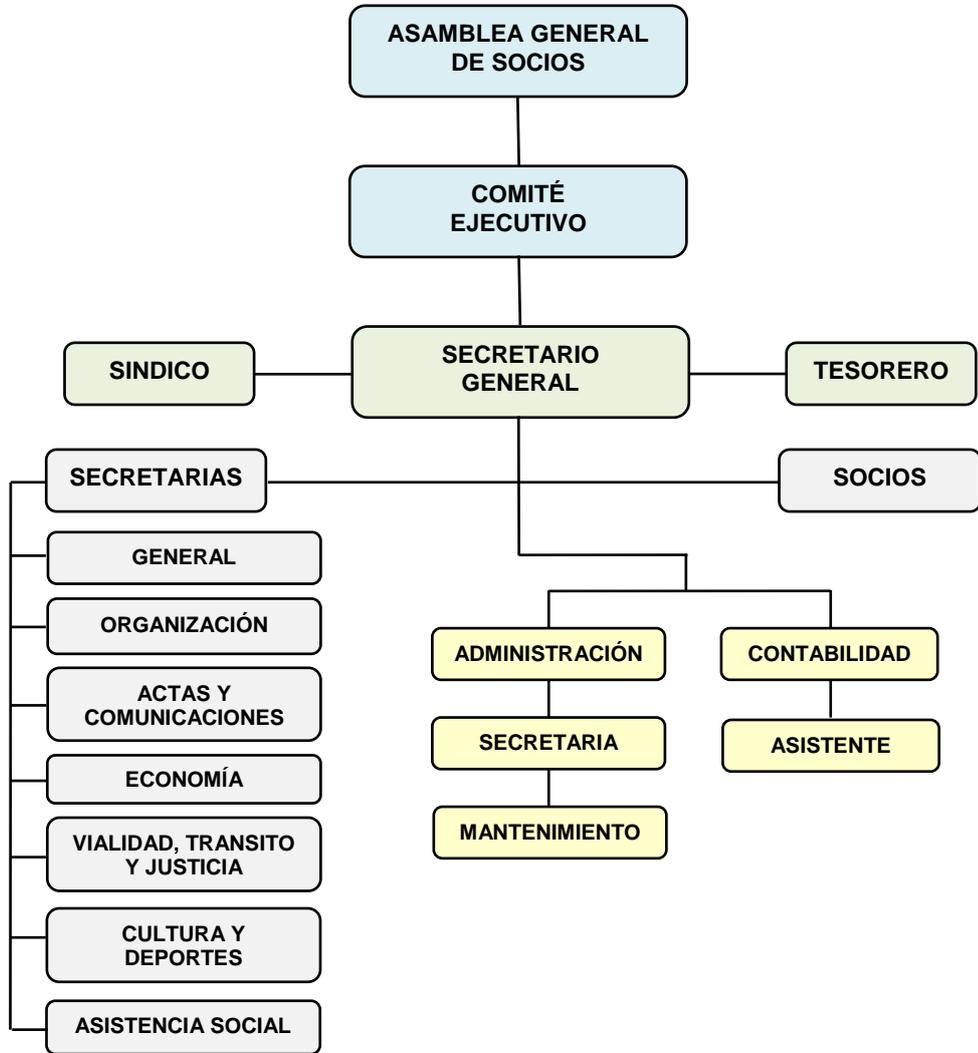
### MALLA CURRICULAR

#### PLAN DISTRIBUTIVO DE CARGA HORARIA SEMESTRAL

Asignaturas	Total No. Horas	No. de Semanas	Horas Semanal	Semestre
Geografía Urbana	32	3.1	10	X
Leyes y Reglamentos de Tránsito	64	7	10	X
Ingles Básico	32	3.1	10	X
Educación Vial	64	7	10	X
Psicología Aplicada	32	3.1	10	X
Relaciones Humanas	48	5	10	X
Calidad y Servicio al Cliente	32	3.1	10	X
Primeros Auxilios	16	1.3	10	X
Informática Básica	32	3.1	10	X
Educación Ambiental	16	1.3	10	X
<b>Total</b>	<b>36.80</b>	<b>37.10</b>	<b>100</b>	

Asignaturas	Total No. Horas	No. de Semanas	Horas Semanales	Semestre
Mecánica Automotriz	48	5	10	X
Conducción Vehicular	32	3.1	10	X
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>8.1</b>	<b>20</b>	

**Organigrama Estructural**



**Fuente:** Sindicato de Choferes de Pastaza  
**Elaborado por:** Paulina Izurieta H.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-ED  1/4</b>
---	-----------------------

## ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE LA ESCUELA

**Nombre:** Rodrigo González

**Cargo:** Director de Escuela

**Área:** Directiva

**1. ¿Cuáles considera usted las fortalezas que posee la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza?**

El Director de la Escuela considera como fortalezas:

- La ubicación donde se encuentra la Escuela
- La gran afluencia de estudiantes que hacen uso de este servicio por el beneficio que este brinda.
- El reconocimiento y prestigio que tiene en la comunidad
- El equipamiento para impartir sus clases es confortable y el taller con el que cuenta está muy bien implementado
- Referencias positivas de los estudiantes sobre el servicio que se brinda.
- Los docentes y conductores son profesionales y con gran experiencia para brindar satisfacción a los estudiantes.

**2. ¿Cree usted que la gestión administrativa mejoraría si se implementan indicadores que permitan medir y evaluar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios que brinda la institución?**

El Director responde en forma positiva, la gestión administrativa cumple con los objetivos propuestos y logra las metas definidas, a través de la evaluación y medición de cómo se está ofertando los servicios, en cuanto a la calidad, oportunidad y cantidad. Por tal razón es conveniente que la Escuela cuente con Indicadores de Gestión para evaluar periódicamente las actividades desarrolladas.

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-ED  2/4</b>
---	-----------------------

**3. ¿Los socios y personal administrativo contribuyen para el cumplimiento de los objetivos?**

Responde que sí, que todos contribuyen con responsabilidad el cumplimiento de sus actividades asignadas y a tiempo posible para lograr que los objetivos propuestos por la Escuela se cumplan a cabalidad. Reconoce además que el trabajo en equipo es muy indispensable y otorga resultados positivos, por tal motivo menciona que la clave de que se logren los objetivos es trabajando en conjunto, puesto que les ha direccionado al desarrollo de la institución, y por ende las actividades son más productivas por el bien común.

**4. ¿la estructura organizacional de la Escuela está muy bien definida?**

No, creo que se necesita hacer algunos ajustes para que la estructura organizacional este de acuerdo a las necesidades de la institución. Es necesario definir y ubicar las jerarquías de acuerdo a los niveles por responsabilidades y las funciones que cada funcionario desempeña con la finalidad de delimitar la cadena de mando.

**5. ¿Qué tipos de proyectos tiene planificado a futuro para la Escuela?**

Se tiene muchos proyectos en mente pero, el que más se anhela por el momento y que se está trabajando arduamente para cumplirlo es, brindar a la comunidad en general la capacitación y entrenamiento para la re categorización de licencias, pero este proyecto requiere de ciertos requisitos que deben cumplirlos minuciosamente y la ampliación de la flota que se tiene actualmente para brindar mejor servicio y dar satisfacción a los estudiantes.

**6. ¿Piensa usted que el personal que labora en la institución se encuentra comprometido con la Escuela?**

Si se sienten comprometidos con la Escuela y la forma en que lo demuestran es entregando su aporte intelectual para el desarrollo y cumplimiento de las tareas asignadas y encomendadas, tomando en cuenta que la misma les brinda un lugar de

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-ED  3/4</b>
---	-----------------------

trabajo estable, es decir se trabaja por el bien común. El Director manifiesta que da todo de sí para sacar adelante a la institución y lograr la expansión y reconocimiento de la misma, representa una fuente de apoyo para ellos y por ende para los aspirantes que deseen capacitarse como profesionales en el área de la conducción.

**7. ¿La Escuela cuenta con un orgánico funcional que favorezca el buen desempeño de la institución?**

El entrevistado manifestó que la Escuela carece de un orgánico funcional, pero también nos comentan que sería importante que se disponga de ello, para que aporte al buen desempeño laboral y le dé prestigio a nivel provincial, y por ende se lograría un trabajo eficiente, enfrentando las leyes que actualmente exigen que las entidades tengan en orden y disposición todos sus reglamentos.

**8. ¿El personal que labora en la Escuela ha recibido capacitación en sus respectivas áreas y cada que tiempo se lo realiza?**

Si, en los últimos dos años si han recibido capacitación, tanto el personal administrativo como los socios, esto se da con la finalidad de estar preparados y asumir los cambios que demanda el entorno. Entre las capacitaciones realizadas están: atención al cliente, sindicalismo, etc. El Contador siempre participa en capacitaciones para desempeñar correctamente sus funciones, en conclusión ellos se capacitan cuando la situación financiera se lo permite, por lo general lo realizan cada dos veces al año

**9. ¿De qué forma se financia el Sindicato para solventar sus gastos?**

A través de las aportaciones de los socios y con los ingresos por las matriculas y los excedentes que estos dejan, también se recurre a préstamos de entidades bancarias, en este caso para la ampliación de la flota de vehículos para la enseñanza de conducción.

**10. ¿De qué manera motiva a su personal para lograr el trabajo en equipo?**

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-ED          4/4</b>
---	-------------------------------

Dice que siempre están motivando al personal, realizando reuniones de trabajo para evaluar el cumplimiento de los objetivos y de las tareas planificadas y con la finalidad de corregir errores detectados o terminar actividades inconclusas. Además el trabajo en equipo es una estrategia para mantenerlos siempre activos y con más ganas de cumplir el trabajo de manera eficiente.

**11. ¿Considera usted que con la realización de una Auditoria de Gestión fortalecerá la gestión administrativa de la Escuela?**

Se manifiesta de manera positiva, piensa que sería muy importante contar con una herramienta de gestión que contribuya a mejorar la toma de decisiones y a corregir errores. La evaluación de los servicios y la medición del grado de cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión permitirá tomar correctivos a tiempo y a evitar inconvenientes en las funciones y puestos de trabajo, y ayudaría a mantener un control de las actividades.

La institución debe adaptarse a los cambios y a aplicar nuevas formas de administración, con el fin optimizar recursos y minimizar costos, y poder así hacer frente y competir en un mercado que cada vez más exigente.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PP-MF  1/1</b>
---	-----------------------

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Única Escuela que brinda capacitación de recuperación de puntos de la licencia de conducción en la región amazónica.</p> <p><b>F2.</b> Colaboración y participación de socios y personal administrativo de la institución.</p> <p><b>F3.</b> Ubicación estratégica en el centro comercial de la ciudad, permite tener una mayor cercanía con estudiantes.</p> <p><b>F4.</b> Reconocido prestigio por su alta competitividad.</p>	<p><b>O1.</b> Adecuado nivel de aportación de los socios.</p> <p><b>O2.</b> Mejoramiento de los servicios que oferta.</p> <p><b>O3.</b> Variedad de servicios de capacitación profesional en conducción.</p> <p><b>O4.</b> Financiamiento externo</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>D1.</b> Costo de inversión alto para renovar y ampliar la flota de vehículos.</p> <p><b>D2.</b> Talento humano desmotivado</p> <p><b>D3.</b> Falta de coordinación entre las diferentes instancias para cumplir con los objetivos institucionales.</p> <p><b>D4.</b> Administración centralista</p>	<p><b>A1.</b> Competencia local desleal</p> <p><b>A2.</b> Alta oferta profesional competente.</p> <p><b>A3.</b> Prestigio de la competencia</p> <p><b>A4.</b> Inestabilidad del orden político obliga a organizarse de mejor manera.</p>

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

#### 4.2. FASE II: PLANIFICACIÓN

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA AUDITORÍA DE GESTIÓN Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>PE-ECI 1/1</b>
--	-----------------------

### **INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**

Una vez realizado el análisis a la institución a través de la matriz FODA se establecen puntos relevantes de control interno que merecen un profundo y detallado análisis para constituir un parámetro con respecto a las evidencias que sustentan las deficiencias encontradas, estas se han detectado en las actividades que los funcionarios realizan diariamente; ya que realizan varias funciones al mismo tiempo por lo que auditoría deberá profundizar en el análisis para exponer las incidencias negativas que conllevan la falta de conocimiento de las funciones del personal administrativo.

Auditoría realizará pruebas sustantivas y de cumplimiento a fin de verificar la asistencia y permanencia del personal en la institución; para definir cuán eficiente y eficaz resulta el proceso de control interno y la gestión administrativa existente.

Atentamente

---

**Paulina Yajaira Izurieta Hernández**

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

### 4.3. FASE III: EJECUCIÓN

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCII          1/1</b>
--	------------------------------

**Área:** Directiva

**Funcionario:** Lcdo. Hugo Maza

**Cargo:** Secretario General del Sindicato de Choferes de Pastaza

**Componente:** Ambiente de Control

**Procedimiento:** Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿La empresa tiene definida la misión y visión?	X		
2	¿La estructura orgánica se encuentra dentro del Manual Orgánico Funcional?		X	No se encuentra en revisión
3	¿Existe un Reglamento Interno en la Escuela de Capacitación?		X	Se está elaborando
4	¿La misión y visión ha sido difundido a cada funcionario?	X		
5	¿El organigrama describe las líneas de autoridad y de responsabilidad?	X		
6	¿Las funciones que realizan los empleados están alineadas al Manual Orgánico Funcional?		X	No, todos conocen que deben hacer
7	¿La comunicación es clara y accesible a todas las áreas para la toma de decisiones?	X		
8	¿Existe líneas de comunicación entre los departamentos de la empresa?	X		
9	¿Los Estatutos han sido socializado a todos los funcionarios?	X		
10	¿Se ha realizado una planificación estratégica?		X	Está en estudio.
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$CP = (CT / CP) \times 100$	$CP = (CT / CP) \times 100$
$CP = (6 / 10) \times 100 =$	$CP = (6 / 10) \times 100 =$
$CP = 0.60 \times 100$	$CP = 0.40 \times 100$
$CP = 60\%$	$CP = 40\%$

El nivel de confianza del Área Directiva (Secretario General del Sindicato de Choferes de Pastaza) es del 60% y el nivel de riesgo es del 40%

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI2          1/1</b>
--	------------------------------

**Área:** Directiva

**Funcionario:** Lcdo. Rodrigo González

**Cargo:** Director

**Componente:** Ambiente de Control

**Procedimiento:** Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Administra y responde por el funcionamiento y la disciplina dentro y fuera del plantel?	X		
2	¿Elabora directrices al inicio del periodo para alcanzar fines y objetivos de la institución?	X		
3	¿Supervisa las labores de los docente y del personal administrativo de la Escuela?	X		
4	¿Elabora la distribución de trabajo docente en coordinación con los Jefes de Áreas y demás personal de la institución?	X		
5	¿Convoca estudiantes a reuniones para conocer inquietudes sobre la capacitación recibida?	X		
6	¿Realiza reuniones de trabajo con los docentes para evaluar el cumplimiento de las horas clase?	X		
7	¿El sistema de calificación de los estudiantes está acorde a las disposiciones legales?	X		
8	¿Se revisa y se actualiza el contenido las asignaturas?	X		
9	¿Se coordina las actividades con docente y personal administrativo?	X		
10	¿Los docentes son previamente evaluados para ingresar a la escuela?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$CP = (CT / CP) \times 100$ $CP = (10 / 10) \times 100 =$ $CP = 1 \times 100$ $CP = 100\%$	$CP = (CT / CP) \times 100$ $CP = (0 / 10) \times 100 =$ $CP = 0 \times 100$ $CP = 0\%$

El nivel de confianza del Área Directiva (Director de la Escuela) es del 100% y el nivel de riesgo es de 0%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI3 3/1</b>
--	---------------------

**Área:** Administrativa

**Funcionario:** Lcdo. Marcelo Ledesma

**Cargo:** Supervisor Académico

**Componente:** Ambiente de Control

**Procedimiento:** Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿La supervisión pedagógica es ejercida de conformidad con el reglamento de la institución?	X		
2	¿Se responsabiliza de la planificación, evaluación y desarrollo académico de la Escuela en coordinación con el Director?	X		
3	¿Coordina cursos y talleres Andragógico para mejorar el nivel de enseñanza aprendizaje con los docentes?		X	Cada docente se capacita por su cuenta
4	¿Revisa los proyectos didácticos del aula y supervisa su ejecución?	X		
5	¿Elabora conjuntamente con el Director el cronograma de actividades y el horario general que se va aplicar en el semestre?	X		
6	¿Realiza reuniones de trabajo con los docentes para evaluar el cumplimiento de la malla curricular?	X		
7	¿Soluciona problemas suscitados entre docentes y estudiantes?	X		
8	¿Revisa el cumplimiento del horario de clases?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$CP = (CT / CP) \times 100$	$CP = (CT / CP) \times 100$
$CP = (7 / 8) \times 100 =$	$CP = (1 / 8) \times 100 =$
$CP = 0.875 \times 100$	$CP = 0.125 \times 100$
$CP = 87.50\%$	$CP = 12.50\%$

El nivel de confianza del Área Administrativa (Supervisor Académico) es del 87.50% y el nivel de riesgo es de 12.50%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI4  1/1</b>
--	----------------------

**Área:** Administrativa

**Funcionario:** Lcdo. Xavier Silva

**Cargo:** Inspector General

**Componente:** Ambiente de Control

**Procedimiento:** Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Coordina la sustitución de profesores ausentes eventualmente, facilitando un ambiente de orden y trabajo?	X		
2	¿Convoca a los estudiantes que se encuentra en dificultades con las calificaciones y asistencia?	X		
3	¿Colabora con las autoridades del plantel en la organización y desarrollo de actos extracurriculares que organiza la Escuela?	X		
4	¿Mantiene un control de la asistencia de los docentes y alumnado?	X		
5	¿Justifica la inasistencia de los docentes y estudiantes a clases?	X		
6	¿Exige el cumplimiento de las horas clases por parte de los docentes?	X		
7	¿Comunica los problemas detectados con docentes y estudiantes?	X		
8	¿Reporta diariamente el cumplimiento del horario de clases a su inmediato superior?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$CP = (CT / CP) \times 100$	$CP = (CT / CP) \times 100$
$CP = (8 / 8) \times 100 =$	$CP = (0 / 8) \times 100 =$
$CP = 1 \times 100$	$CP = 0 \times 100$
$CP = 100\%$	$CP = 0\%$

El nivel de confianza del Área Administrativa (Inspector General) es del 100% y el nivel de riesgo es del 0%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI5          5/1</b>
--	------------------------------

**Área:** Financiera

**Funcionario:** Lcda. Bertha Hernández

**Cargo:** Contadora

**Componente:** Ambiente de Control

**Procedimiento:** Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Los ingresos son contabilizados inmediatamente y se entrega un documento de respaldo?	X		
2	¿Se deposita diariamente los ingresos en las cuentas bancarias de la empresa?	X		
3	¿Los gastos efectuados se encuentran con los respectivos documentos de respaldo?	X		
4	¿Dispone el Departamento con un fondo de caja chica para gastos menores?	X		
5	¿El sistema informático contable es confiable y acorde a las necesidades de la empresa?		X	No es adecuado para la empresa
6	¿Se realizan presupuestos para optimizar el uso de los recursos económicos de la empresa?		X	No se realizan presupuestos
7	¿Existe un sistema de control para el cobro de las matriculas y otros aportes?		X	El sistema es caduco
8	¿La información financiera se analiza en base de indicadores financieros?		X	No se realiza
9	¿El inventario es actualizado continuamente?	X		
10	¿La información contable es preparada en base de las normas y principios de contabilidad?	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$CP = (CT / CP) \times 100$	$CP = (CT / CP) \times 100$
$CP = (6 / 10) \times 100 =$	$CP = (4 / 10) \times 100 =$
$CP = 0.60 \times 100$	$CP = 0.40 \times 100$
$CP = 60\%$	$CP = 40\%$

El nivel de confianza del Área Financiera (Contadora) es del 60% y el nivel de riesgo es del 40%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI6  1/1</b>
--	----------------------

**Área:** Operativa

**Funcionario:** Lcda. María Ordoñez

**Cargo:** Secretaria

**Componente:** Ambiente de Control

**Procedimiento:** Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Realiza la matriculación de alumnos que cumplan los requisitos solicitados por la institución?	X		
2	¿Facilita a los docentes las nominas de los estudiantes matriculados por semestre, cursos y paralelos?	X		
3	¿Mantiene expedientes de los alumnos y de los docentes?	X		
4	¿Registra las notas de los estudiantes y elabora el registro de calificaciones?	X		
5	¿Emite certificados y solicitudes previa autorización del Director de la Escuela?	X		
6	¿Asiste a reuniones de trabajo y toma nota de lo actuado?		X	Nunca le invitan
7	¿Coordina el trabajo con el personal administrativo de otras áreas?	X		
8	¿Mantiene un archivo adecuado de los registros a su cargo?	X		
9	¿El programa que utiliza es adecuado para el trabajo que realiza?		X	Es caduco e incompleto
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$CP = (CT / CP) \times 100$	$CP = (CT / CP) \times 100$
$CP = (7 / 9) \times 100 =$	$CP = (2 / 9) \times 100 =$
$CP = 0.777 \times 100$	$CP = 0.22 \times 100$
$CP = 78\%$	$CP = 22\%$

El nivel de confianza del Área Operativa (Secretaria) es del 78% y el nivel de riesgo es del 22%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>5/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI7          1/2</b>
--	------------------------------

**Área:** Operativa

**Funcionario:** Lcdo. Mario Cárdenas

**Cargo:** Docente

**Componente:** Ambiente de Control

**Procedimiento:** Control Interno General

No.	Preguntas	SI	NO	Observaciones
1	¿Al inicio del año presenta la planificación de clases para el semestre?	X		
2	¿Realiza proyectos para desarrollar la enseñanza, el aprendizaje, la imaginación, la innovación y responsabilidad en los estudiantes?	X		
3	¿Promueve talleres y actividades extracurriculares con temas de interés colectivo?	X		
4	¿Conversa con los estudiantes sobre el rendimiento en su materia?	X		
5	¿Realiza evaluaciones periódicas para medir el rendimiento de los estudiantes?	X		
6	¿Utiliza tecnología informática para dictar las clases?		X	No es necesario
7	¿Coordina el trabajo con el personal administrativo de otras áreas?	X		
8	¿Firma el registro de asistencia a la entrada y a la salida?	X		
9	¿Participa responsablemente en las comisiones asignadas y colabora solidariamente con otras que le fueren encomendadas?	X		
10	¿Realiza refuerzos académicos con los estudiantes de bajo rendimiento?		X	No es necesario
11	¿Cumple con todo lo planificado en la malla curricular?	X		
12	¿Está conforme con el salario que percibe?		X	Es muy bajo

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI7 2/2</b>
--	---------------------

13	¿La asignatura que dicta está acorde a su perfil profesional?	X		
14	¿Para el dictado de clase cuenta con todo lo necesario?		X	Hace falta infocus
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>4</b>	

### NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
$CP = (CT / CP) \times 100$ $CP = (10 / 14) \times 100 =$ $CP = 0.714 \times 100$ $CP = 71.42\%$	$CP = (CT / CP) \times 100$ $CP = (4 / 14) \times 100 =$ $CP = 0.2857 \times 100$ $CP = 28,57\%$

El nivel de confianza del Área Operativa (Docentes) es del 71% y el nivel de riesgo es del 29%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>20/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          MEDICION DEL RIESGO DE CONTROL          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>M.R.C. 1/1</b>
---	-----------------------

**NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

	<b>RIESGO DE CONTROL</b>	
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 100%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	

AREA	RF. P/T	NIVEL DE RIESGO	
Directiva	<b>CCI1 1/1</b>	20%	Bajo
Administrativa	<b>CCI2 1/1</b>	5%	Bajo
Financiera	<b>CCI3 1/1</b>	40%	Moderado
Operativa	<b>CCI4 1/1</b>	20%	Bajo
<b>TOTAL</b>		<b>21.25%</b>	<b>Bajo</b>

El Nivel de riesgo general es del 21.25% considerado bajo, el área con mayor riesgo es la Financiera.

AREA	RF. P/T	NIVEL DE CONFIANZA	
Directiva	<b>CCI1 1/1</b>	80%	Alto
Administrativa	<b>CCI2 1/1</b>	95%	Alto
Financiera	<b>CCI3 1/1</b>	60%	Moderado
Operativa	<b>CCI4 1/1</b>	80%	Alto
<b>TOTAL</b>		<b>78.75%</b>	<b>Alto</b>

El Nivel de confianza es del 78.75% considerado alto, el área con mayor grado de confianza es la administrativa, y menor grado de confianza es la financiera con 60%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>20/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/02/2015</b>

**ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  
PROFESIONALES DE PASTAZA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ENCUESTAS A ESTUDIANTES  
Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014**

**CCI5  
1/9**

Como parte fundamental para la realización de la Auditoria de Gestión se aplicó una encuesta a los estudiantes de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, las mismas que fueron realizadas por el equipo de auditoría externa, cuyos resultados se presenta a continuación:

### **APLICACIÓN DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES**

Las encuestas se aplicó a los estudiantes del Paralelo “A” de Conductores Clase “C” en un total de 41.

- 1. El trabajo que realizan los Directivos de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza dentro y fuera de la institución es:**

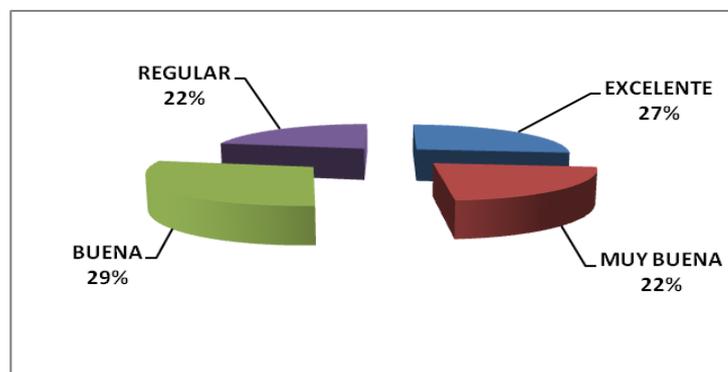


Gráfico No. 3: El trabajo de los directivos es  
Fuente: Encuestas a Estudiantes  
Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Analisis:** El en grafico se puede obseravr que el trabajo que realizan los Directivos de la Escuela de Capacitación de Conductores Prifesionales de Pastaza es bueno.

2. El grado de satisfacción del servicio que reciben de parte de la Secretaria, Contadora e Inspector General es:

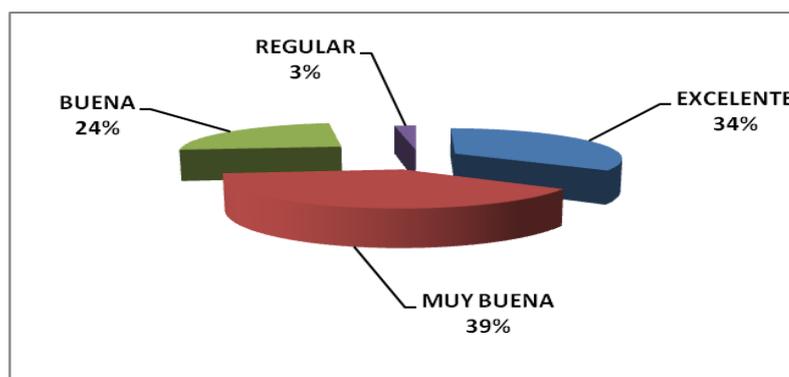


Gráfico No. 4: El grado de satisfacción del servicio es  
Fuente: Encuestas a Estudiantes  
Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** El grado de satisfacción del servicio que reciben por parte de la Secretaria, Contadora e Inspector General de la Institución es **Muy Bueno**, así opinan 16 estudiantes de un total de 41.

3. El personal docente responde satisfactoriamente a las sugerencias de los estudiantes?

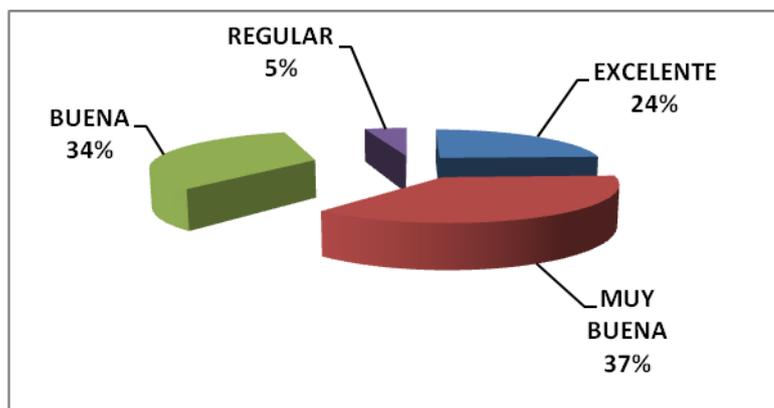


Gráfico No. 5: El personal docente responde a las sugerencias  
Fuente: Encuestas a Estudiantes  
Elaborado por: Paulina Izurieta H

**Análisis:** A través del gráfico se puede observar que los docentes responden satisfactoriamente a las sugerencias de los estudiantes. De un total de 41 estudiantes 15 califican con muy buena.

4. ¿Los vehículos para las prácticas de conducción son suficientes y adecuados para el aprendizaje?

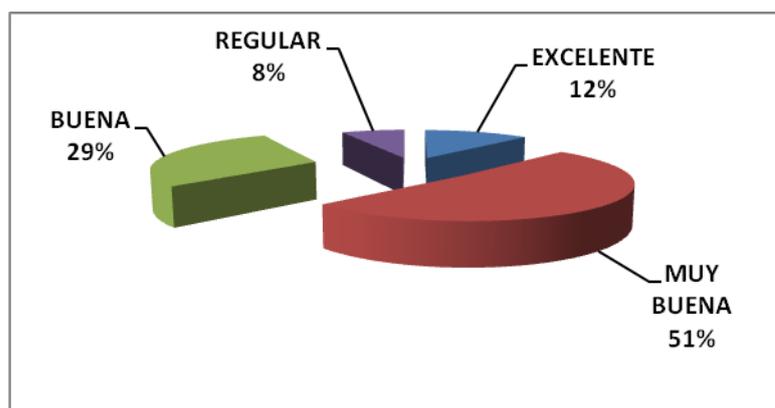


Gráfico No. 6: Los vehículos para prácticas son suficientes y adecuados

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** El 51% de los estudiantes encuestados responden satisfactoriamente y califican con Muy Buena cuando se les pregunta si los vehículos para la práctica son suficientes y adecuados.

5. Los instructores para la práctica de conducción son expertos y su trato es amable?

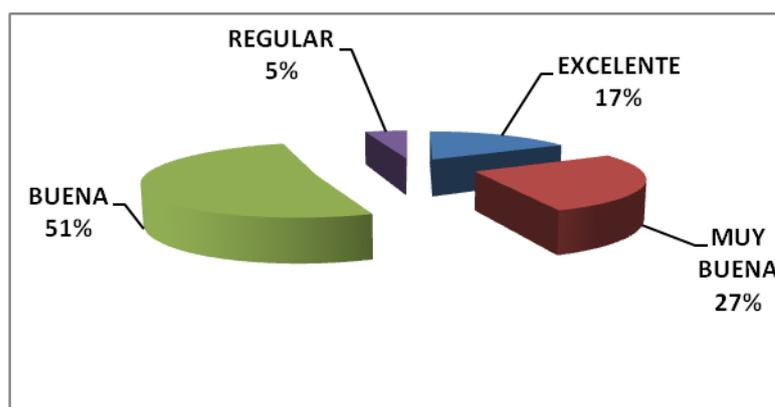


Gráfico No. 7: Los instructores son expertos

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** Se puede observar en el gráfico que el 51% de los estudiantes califican con Buena la experiencia y el trato de los instructores de conducción.

**6. ¿Las aulas donde se reciben clases están adecuadas de acuerdo al número de estudiantes y son cómodas?**

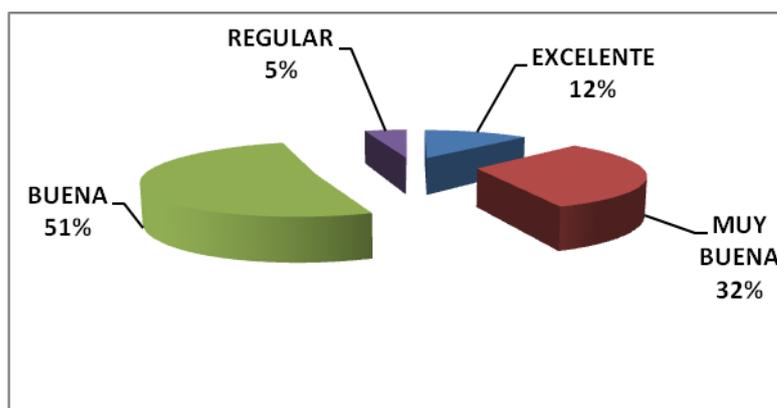


Gráfico No. 8: Las aulas son adecuadas y cómodas

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** Un gran porcentaje de estudiantes califican con Buena las aulas donde se reciben clases y la comodidad que prestan.

**7. ¿Los laboratorios para el aprendizaje de mecánica es adecuado y óptimo?**

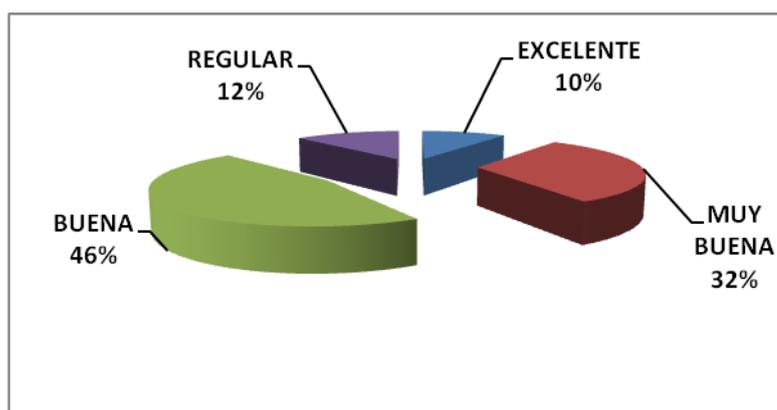


Gráfico No. 9: El laboratorio de mecánica es óptimo

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** el 46% de la población estudiantil encuestada manifiestan que los laboratorios de mecánica son Buenos, que representa a 19 estudiantes de un total de 41.

8. ¿La planta física de la Escuela cuenta con todas la infraestructura para que los estudiantes obtengan una educación de calidad?

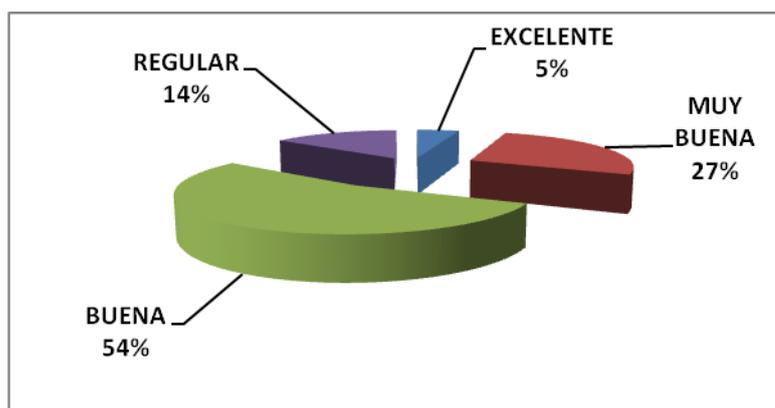


Gráfico No. 10: La infraestructura de la Escuela es de calidad

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Paulina Izurieta H.

9. ¿Los docentes informan del programa de clase, objetivos y bibliografía para el desarrollo de la asignatura?

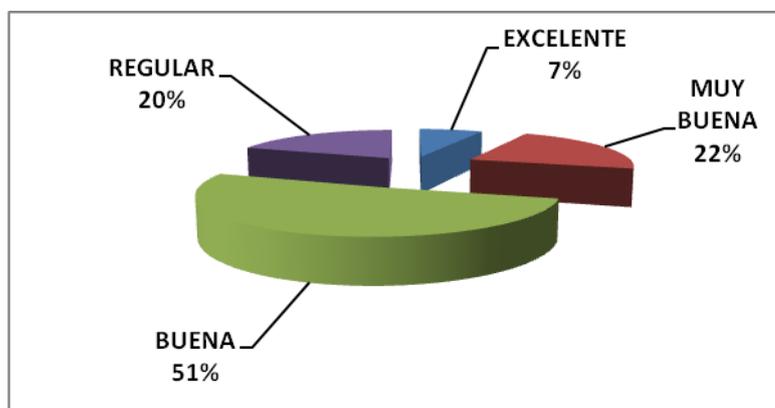


Gráfico No. 11: Los docentes informan el programa de clases

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** El 51% de estudiantes de la población total encuestada dicen que los docente si informan del programa de clase, los objetivos y la bibliografía a utilizar en la asignatura a dictarse.

10. ¿Los docentes explican el contenido utilizando un lenguaje claro facilitando el aprendizaje y la comprensión del tema tratado?

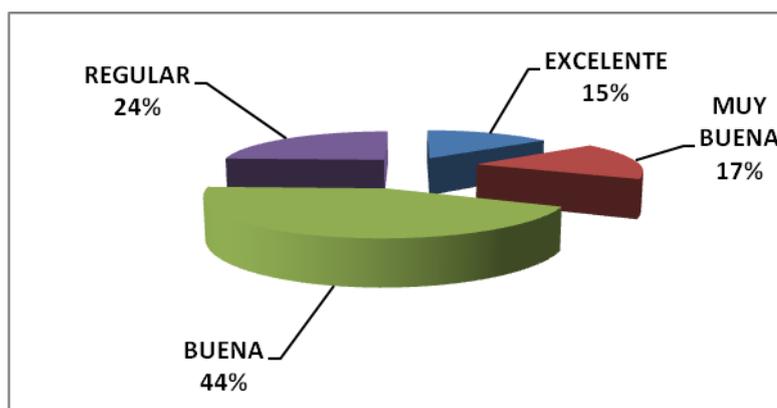


Gráfico No. 12: Los docentes explican con lenguaje sencillo las clases  
Fuente: Encuestas a Estudiantes  
Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** Se puede observar en el gráfico que un 44% que representa a 18 estudiantes de un total de 41 califican a esta pregunta con Buena. Es decir que si utilizan un lenguaje claro los docentes para explicar los temas en clase.

11. ¿Los docentes responden con interés y responsabilidad a las intervenciones de los alumnos?

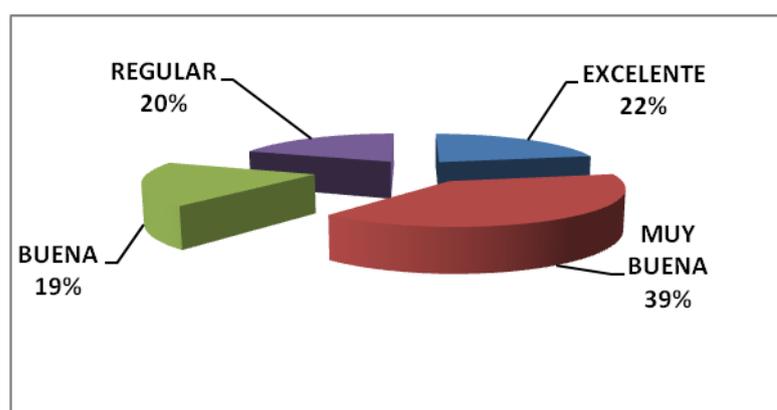


Gráfico No. 13: Los docentes responden con interés a los estudiantes  
Fuente: Encuestas a Estudiantes  
Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** al ser consultados si los docentes responde con interés y responsabilidad las intervenciones de los estudiantes, el 39% califican con Buena.

**12. ¿La metodología que utiliza el docente le permite asimilar el contenido de la clase dictada?**

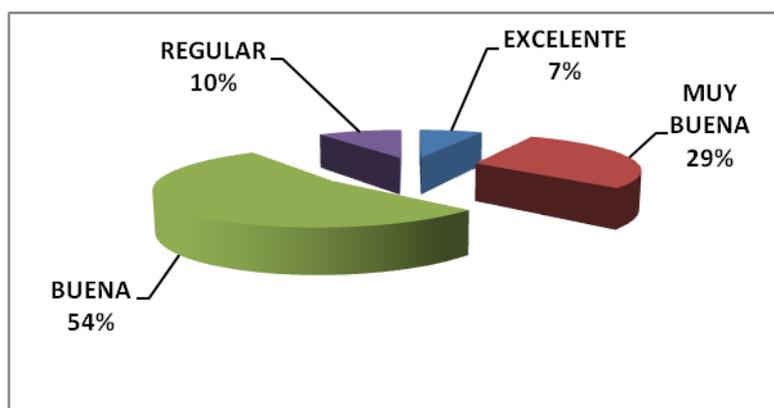


Gráfico No. 14: La metodología utilizada por los docentes es adecuada

Fuente: Encuestas a Estudiantes

Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** La metodología utilizada por los docentes para el dictado de clase es buena, así lo califican el 54% de los estudiantes encuestados.

### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Pregunta	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
1	11	9	12	9
2	14	16	10	1
3	10	15	14	2
4	5	21	12	3
5	7	11	21	2
6	5	13	21	2
7	4	13	19	5
8	2	11	22	6
9	3	9	21	8
10	6	7	18	10
11	9	16	8	8
12	3	12	22	4
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>153</b>	<b>200</b>	<b>60</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          ENCUESTAS A ESTUDIANTES          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI5 8/9</b>
--	---------------------

**Cálculos:**

- Para obtener el resultado total de las encuestas sacamos la media aritmética, dividimos el número total de encuestas para el número total de preguntas, y de esta manera obtendremos los resultados totales.
- Para obtener el porcentaje total realizamos una regla de tres, determinando a los 41 estudiantes encuestados como población.

**EXCELENTE:**

Total de encuestas	79
Total de preguntas	12
Total	7
Porcentaje	17.07%

**MUY BUENA:**

Total de encuestas	153
Total de preguntas	12
Total	13
Porcentaje	31.70%

**BUENA:**

Total de encuestas	200
Total de preguntas	12
Total	17
Porcentaje	41.46%

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          ENCUESTAS A ESTUDIANTES          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>CCI5          9/9</b>
--	------------------------------

**REGULAR:**

Total de encuestas	60
Total de preguntas	12
Total	5
Porcentaje	12.19%

**REPRESENTACIÓN GRAFICA**

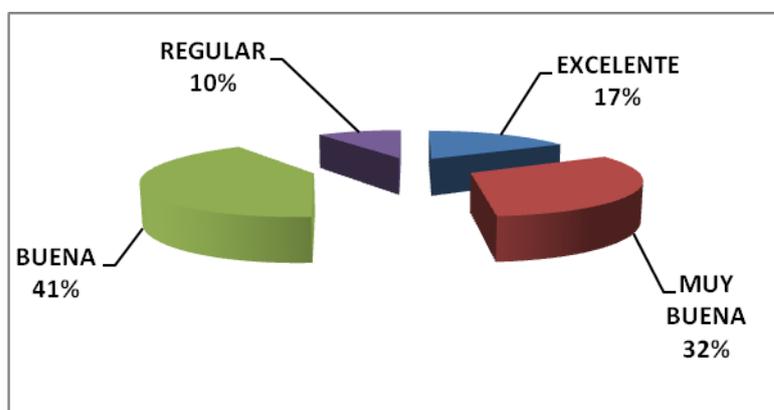


Gráfico No. 15: Resumen encuestas a estudiantes  
 Fuente: Encuestas a Estudiantes  
 Elaborado por: Paulina Izurieta H.

**Análisis:** De la tabulación realizada a las encuestas se puede observar en la gráfica que el Paralelo “A” de los Conductores de la Clase “C” determinó la calidad de los servicios que presta la institución en sí, otorgándole una calificación de Buena con el 41%, Muy buena con el 32%, Excelente el 1/5 y Regular el 10%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>20/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>I.G. 1/1</b>
--	---------------------

No.	Actividad	Estándar	Indicador	Medio de verificación
1	Reuniones por parte de los docentes para planificación de la malla curricular y contenidos de asignaturas	5  25	<b>EFICIENCIA</b> $\frac{\text{No. de reuniones asistidas}}{\text{No. de reuniones programadas}}$ $\frac{\text{No. de docentes que asistieron}}{\text{No. de docentes en planta}}$	Registro de asistencia Nomina de docentes
2	Elaborar y ejecutar planes de capacitación para el desempeño docente	5  25	<b>EFICIENCIA</b> $\frac{\text{No. de capacitaciones dictadas}}{\text{No. de capacitaciones programadas}}$ $\frac{\text{Total docentes capacitados}}{\text{Total de docentes en planta}}$	Registro de asistencia
3	Realizar publicidad para concientizar a la comunidad de la calidad del servicio que oferta la Escuela	Aumentar el 15% del alumnado en relación al semestre anterior	<b>EFICACIA</b> = (Número de estudiantes matriculados en el semestre actual – Número de estudiantes matriculados en el semestre anterior)	Registro de matriculas de los dos semestres
4	Motivar y crear un ambiente aceptable para que los estudiantes terminen el Curso.	Lograr que el 100% de estudiantes termine la carrera	<b>CALIDAD</b> $\frac{\text{No. de estudiantes que desertaron}}{\text{No. de estudiantes matriculados}}$	Registro de matriculas y asistencia de estudiantes
5	Cumplimiento del calendario académico programado para el semestre	100 días laborables	<b>EFICACIA</b> $\frac{\text{No. de días asistidos en el semestre}}{\text{No. de días laborables}}$	Registro de asistencia y cronograma de trabajo
6	Cumplimiento de horas clases programadas	750 horas de clase	<b>EFICACIA</b> $\frac{\text{No. de horas dictadas}}{\text{No. de horas establecidas}}$	Horario de clase y registro de asistencia de docentes

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>20/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          INDICADORES DE EFICIENCIA          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>IE 1/2</b>
--	---------------

<b><u>INDICADORES DE EFICIENCIA</u></b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>ANALISIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de docentes para planificar</li> </ul>	$\frac{\text{No. reuniones asistidas}}{\text{No. reuniones programadas}}$ $(5 / 5) \times 100$ $1 \times 100$ $100\%$ Brecha = 0	Referente a las reuniones para la planificación de la malla curricular y contenidos de las asignaturas, la Escuela estableció en el semestre julio 2013 a enero 2014 reunirse 5 veces en las diferentes áreas. De los resultados obtenidos se puede deducir que se cumplió en un 100% lo planificado. Existiendo una brecha de 0.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de profesores que asistieron</li> </ul>	$\frac{\text{No. docentes asisten}}{\text{No. docentes de planta}}$ $(25 / 25) \times 100$ $1 \times 100$ $100\%$ Brecha = 0	Con respecto a la asistencia de los docentes a las reuniones para la planificación de la malla curricular y contenidos de las asignaturas, asistieron 25 docentes que es el 100% de la planta que existe en la Escuela. Existiendo una brecha de 0.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones realizadas por la Escuela</li> </ul>	$\frac{\text{No. reuniones asistidas}}{\text{No. reuniones programadas}}$ $(5 / 5) \times 100$ $1 \times 100$ $100\%$ Brecha = 0	Durante el semestre de julio 2013 a enero 2014 se programó 5 Talleres de Capacitación, las mismas que se cumplieron en un 100%. Existiendo una brecha de 0.

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>IE 2/2</b>
---	---------------

<b><u>INDICADORES DE EFICIENCIA</u></b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>ANALISIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de docentes capacitados</li> </ul>	$\frac{\text{No. docentes capacitados}}{\text{No. docentes en planta}}$ $(25 / 25) \times 100$ $1 \times 100$ $100\%$ <p>Brecha = 0</p>	Durante el semestre de julio 2013 a enero 2014 se capacitó a 25 docentes que constituyen la planta de profesores de la Escuela, cumpliéndose con el 100% de lo programado. Existiendo una brecha de 0.

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>20/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          INDICADORES DE EFICACIA          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>IEF 1/1</b>
--	----------------

<b><u>INDICADORES DE EFICACIA</u></b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>ANALISIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de estudiantes en la Escuela</li> </ul>	$\frac{\text{No. alumnos matriculados semestre actual}}{\text{No. alumnos matriculados semestre anterior}}$ $\frac{(756 - 692)}{692}$ $64 (9.24\%)$ <p>Brecha = 15% - 9.24%</p> <p>Brecha = 5.76%</p>	<p>En base al objetivo de incrementar en un 15% el número de estudiantes de la Escuela de Capacitación para el semestre actual, se puede observar que no se cumplió ya que solo se incremento en 9.24% esto corresponde a 64 estudiantes, determinando una brecha del 5.76%.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de los días laborables por la Escuela de Capacitación</li> </ul>	$\frac{\text{No. días asistidos semestre}}{\text{No. días laborables}} \times 100$ $\frac{100}{100} \times 100$ $1 \times 100$ $100\%$ <p>Brecha = 0%</p>	<p>La normativa emitida por la Supervisión Académica referente a los días laborables determina que se ha cumplido en un 100%. Existe una brecha de 0.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de horas clases</li> </ul>	$\frac{\text{No. horas dictadas}}{\text{No. horas establecidas}} \times 100$ $\frac{730}{750} \times 100$ $0.9733 \times 100$ $97.33\%$ <p>Brecha = 2.67%</p>	<p>El objetivo de la Escuela referente al cumplimiento de las horas dictadas por los docentes, determina que no se ha cumplido en su totalidad, existe una brecha desfavorable del 2.67% entre lo establecido y lo cumplido.</p>

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>20/02/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>25/02/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          INDICADORES DE CALIDAD          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>IEF 1/1</b>
---	----------------

<b><u>INDICADORES DE CALIDAD</u></b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FORMULA</b>	<b>ANALISIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de estudiantes desertados de la Escuela de Capacitación</li> </ul>	$\frac{\text{No. alumnos Desertados}}{\text{No. alumnos matriculados}}$ $(7 / 756) \times 100$ $0,009259 \times 100$ $0.93\%$ <p>Brecha = 15% - 9.24%</p> <p>Brecha = 99.07%</p>	<p>En base del objetivo planteado de mantener el 100% de los estudiantes, esto es los 756; no se cumplió en su totalidad ya que 7 estudiantes que corresponde a una brecha del 0.93% por diferentes causas se retiraron y solo el 99.07% terminaron el semestre.</p>

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>04/03/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/03/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          HALLAZGOS SIGNIFICATIVOS          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>MHS 1/1</b>
---	--------------------

<b>Hallazgo 1: No existe Reglamento Interno</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> Durante la indagación en el proceso de auditoría en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, se identificó que no existe el Reglamento Interno en donde se establezca la normativa de las actividades de Directivos, funcionarios, colaboradores y estudiantes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b> El numeral 3 del Art. 25 del Estatuto de la Institución, dispone que el Director de la Escuela debe proponer al Comité Ejecutivo las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la entidad.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b> Esta situación se presenta por cuanto no existe el Reglamento Interno</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b> Debido a que no existe un Reglamento Interno, las actividades no son cumplidas a cabalidad por cuanto al no existir normas y procedimientos los funcionarios se rigen por un criterio propio.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recomendación:</b> El Director de Escuela de Capacitación debe cumplir con el numeral 3 del Art. 25 “Atribuciones y responsabilidades” que señala que la normatividad secundaria de control interno es responsabilidad de la administración y por lo tanto desarrollará reglamentos, manuales, instructivos, etc., su incumplimiento puedes estar sujeta a sanciones.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>04/03/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/03/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  PROFESIONALES DE PASTAZA  AUDITORÍA DE GESTIÓN  HALLAZGOS SIGNIFICATIVOS  Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>MHS  1/1</b>
---	---------------------

<b>Hallazgo 2: Inexistencia del Manual Orgánico Funcional</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> El proceso de auditoría se detectó que el Manual Orgánico Funcional, en donde se encuentran determinadas las funciones para cada empleados y las líneas jerárquicas de manado y subordinación está en revisión por más de 6 meses.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b> El numeral 4 del Art. 25 del Estatuto de la Institución, dispone que el Director de la Escuela debe responder por la macha administrativa, operativa y financiera de la institución e informar al Comité Ejecutivo oportunamente.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b> Esta situación se debe a que el Director de Escuela no ha cumplido con las atribuciones y responsabilidades que determina el numeral 3 del Art. 25 del Estatuto vigente, esto es proponer manuales que permitan el buen funcionamiento de la institución.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b> Al no estar aprobado el Manual de Funciones, se corre el grave riesgo de duplicar las tareas, evasión de la responsabilidad e incumplimiento cabal de las actividades, deteriorando la imagen institucional por la mala calidad del servicio.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recomendación:</b> Se recomienda al Director de Escuela terminar la revisión del manual y hacerlo aprobar en el Comité Ejecutivo.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>04/03/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/03/2015</b>

<b>ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES          PROFESIONALES DE PASTAZA          AUDITORÍA DE GESTIÓN          HALLAZGOS SIGNIFICATIVOS          Del 1 de julio de 2013 al 31 de enero del 2014</b>	<b>MHS 1/1</b>
---	--------------------

<b>Hallazgo 3: El número de estudiantes decreció en el actual semestre</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición:</b> De la Auditoría practicada a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, se determinó que no existe un aumento de los estudiantes, incumpliendo con el objetivo predeterminado por la institución.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Criterio:</b> El Plan Estratégico de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, determina como objetivo estratégico el incremento del número de estudiantes en cada semestre, con la finalidad de aumentar los ingresos para cubrir las obligaciones que tiene que cumplir.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Causa:</b> Esta situación impide cumplir con los ingresos proyectados en el presupuesto, lo que ocasiona que no se pueda cumplir a cabalidad con las actividades y obligaciones establecidas en el plan operativo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efecto:</b> la baja del número de estudiantes, tiene un efecto negativo financieramente en la institución, porque al disminuir los ingresos no se puede cumplir con las obligaciones, dando lugar a la posibilidad de un alto riesgo económico – financiero.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recomendación:</b> Al Director, Supervisor Académico, Inspector General y personal administrativo tiene que analizar en forma responsable y seria las acciones a realizar para mejorar el incremento de los estudiantes.</li> </ul>	

<b>Elaborado por:</b>	<b>PYIH</b>
<b>Fecha:</b>	<b>04/03/2015</b>
<b>Revisado por</b>	<b>L.K.E.M.</b>
<b>Fecha:</b>	<b>10/03/2015</b>

#### **4.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

##### **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

He realizado la Auditoría de Gestión a la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, por el periodo comprendido entre el 01 de julio de 2103 y el 31 de enero de 2104, que incluyó la evaluación del control interno, la gestión empresarial por medio de indicadores y el grado de cumplimiento de los principales objetivos y actividades desarrolladas por la institución.

La Administración de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza es la responsable de preparar y la información administrativa y financiera de acuerdo con las normas vigentes en forma razonable, verídica y oportuna. Esta responsabilidad incluye: el diseño, implementación y mantenimiento del control interno concerniente a la preparación razonable de la información administrativa libre de errores significativos, ya sea debido a omisiones o a un error involuntario y la aplicación de políticas administrativas razonables. Es también responsable de la implementación u operación del control interno; por el cumplimiento de leyes y regulaciones que le debe observar la Escuela y el grado de eficiencia y efectividad en el manejo de sus programas y actividades.

Mi responsabilidad es evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales así como el grado de eficiencia y eficacia del control interno y de los procesos y procedimientos administrativos, para expresar una opinión; evaluar el sistema global de control interno y concluir si funciona efectivamente; verificar si la Escuela se ha conducido de manera ordenada en el logro de metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y por último constatar si las operaciones administrativas, económicas y de otra índole se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y estatutarias que le son aplicables.

La Auditoría fue efectuada en base a las Normas internacionales de Auditoría (NIA) que exigen el cumplimiento de requerimientos éticos y la planeación de la auditoría con el

fin de obtener seguridad razonable de que los estados financieros están exentos de errores significativos.

La ejecución de esta auditoría implica la realización de varios procedimientos seleccionados de acuerdo al juicio del auditor tendiente a obtener evidencia suficiente, pertinente y competente acerca de la evaluación del control interno para determinar el nivel de riesgo del mismo con el objeto de verificar la inexistencia de errores significativos en la gestión administrativa – financiera de la empresa y pruebas de cumplimiento.

Considero que la evidencia de auditoría obtenida es apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

La auditoría de gestión se realizó conforme a las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), para evaluar la temática o alcance de los servicios se emplearon los siguientes criterios:

- La auditoría de control interno se realizó en base al modelo COSO I orientada a la evaluación del ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.
- La auditoría de gestión incluyó la evaluación de la gestión empresarial a través de indicadores cuantitativos y cualitativos frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

Considero que la presente auditoría de gestión proporciona una base razonable para expresar mi opinión sobre la gestión administrativa – financiera y conclusiones sobre la temática.

En mi opinión, el sistema de control interno aplicado a los procedimientos de la gestión administrativa en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza al 31 de enero de 2014 se muestra razonable, de acuerdo a la normativa vigente en el país.

En base a los procedimientos de auditoría aplicados y con la evidencia obtenida, concluimos que la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, mantuvo en todos sus aspectos importantes una estructura efectiva de control interno, en relación con los componentes evaluados.

El desempeño de la administración en relación con los objetivos generales, metas y actividades de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza presenta pocas debilidades en la gestión, las mismas que con la aplicación de las recomendaciones se pueden solucionar.

**Paulina Izurieta Hernández**  
**Auditor Externo**

## CARTA DE CONTROL INTERNO

Puyo, 15 de marzo de 2015

Licenciado

**Rodrigo González**

**DIRECTOR ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES  
PROFESIONALES DE PASTAZA**

Ciudad

En carácter de auditora he practicado un examen al control interno de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza del 1 de julio de 2013 al 31 de enero de 2014, conforme a la estructura conceptual integrada del control interno, fundamentada en el informe COSO.

Mi responsabilidad consiste en emitir un dictamen aplicando las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas vigentes en Ecuador. Dichos estándares requieren que se planifique y se ejecute la auditoría, para obtener una razonable, pero no absoluta seguridad, de que la información sometida a examen no contenga declaraciones erróneas significativas motivadas por fraude o error.

La administración tiene la obligación de que la compañía conserve un sistema de control interno, el cual debe estar diseñado para aumentar las probabilidades de que la institución logre sus objetivos y metas.

Existen limitaciones inherentes en la efectividad del sistema de control interno, incluyendo la posibilidad de errores humanos, fraudes y encubrimiento de los controles. Adicionalmente la eficacia de un sistema de control interno puede cambiar las circunstancias.

En nuestra opinión el sistema de control interno de salud en la entidad no es efectivo, en todos los aspectos significativos, basado en el informe COSO, se puede concluir que el sistema presenta deficiencias que deben ser corregidas y ajustadas de acuerdo al

máximo órgano de la dirección que es la Junta Directiva, por consiguiente adjuntamos la carta de control interno en la que ostentamos las debidas recomendaciones a fin de permitir las mejoras del sistema y minimizar el riesgo que puedan afectar el mismo.

Paulina Izurieta Hernández  
AUDITORA EXTERNA

#### **4.5. FASE V: SEGUIMIENTO**

Una vez culminada la Auditoría de Gestión, los directivos de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza deberán realizar el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones expuestas en la Matriz de Hallazgos, con la finalidad de comprobar hasta qué punto la administración fue receptivo sobre las debilidades encontradas en el proceso de Auditoría.

En la ejecución de la Auditoría de Gestión se detallan modelos de encuestas, cuestionario de control interno e indicadores de gestión que les permitirán evaluar el grado de cumplimiento de la funciones de los funcionarios de la institución, también les permitirá determinar el grado de alcance de los objetivos planteados en un periodo determinado, y así mejorar la calidad de los servicios que ofrece la Escuela y mejorar el cumplimiento de las actividades con eficiencia y eficacia por parte del talento humano de la entidad.

El sistema de control interno debe ser mejorado y puesto en marcha paralelamente con los procedimientos que se deben ejecutar en cada una de las actividades por parte de cada directivo, personal administrativo y operativo, los mismos que deberán ser evaluados periódicamente para conocer el grado de desempeño y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## CONCLUSIONES

Una vez concluida la práctica profesional durante un período muy importante, el cual me permito ser partícipe de la realidad laboral e institucional de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, y desenvolverme en una forma objetiva e imparcial, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación profesional, concluyo en lo siguiente:

1. El trabajo de investigación fue realizado en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza, institución en la cual nunca se realizó una auditoría de gestión en años anteriores, por lo tanto no cuentan con un antecedente de logro y metas que se han cumplido.
2. Se determinó la eficiencia, eficacia y calidad con la que se realizan las diferentes funciones en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza.
3. La preparación de Programas de Auditoría, aplicación de técnicas, métodos y pruebas permitió obtener evidencia y hallazgos en la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza proporcionándonos así una alternativa de solución.
4. La institución carece de un Reglamento Interno y de un Manual Orgánico Funcional que permita establecer responsabilidades directas entre los diferentes miembros de la institución.
5. La calidad de la formación de los estudiantes como conductores profesionales los estudiantes le clarificaron de muy buena, debido al cumplimiento de la planificación curricular, responsabilidad por parte de los docentes y la metodología que utilizan para el dictado de las clases.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de concluida la Auditoría de Gestión se recomienda lo siguiente:

1. Realizar periódicamente auditorias, logrando así que la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza conozca la realidad en la que se encuentra frente al funcionamiento de sus actividades.
2. Aplicar técnicas de control con la finalidad de determinar errores en las funciones desarrolladas en la marcha operativa, además de permitir un adecuado seguimiento a las tareas ejecutadas por el personal de la institución.
3. Empezar estrategias validas que conlleven a la mejora de la imagen de la institución, ya sea mediante campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación, dando a conocer los servicios que oferta y así aumentar el número de estudiantes.
4. Gestionar la actualización y aprobación de los Manuales y Reglamentos que se encuentran en revisión y los que se están elaborando para que la institución cumpla de mejor manera los objetivos planteados y alcance el logro de las metas propuestas.

## **BIBLIOGRAFIA**

- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto. (2008), *Auditoria: Un Enfoque Práctico*, Madrid: Editorial Paraninfo.
- ESPARZA MOSQUERA, Fernando, (2010), *Modulo de Auditoría de Gestión*, Riobamba: ESPOCH – EICA.
- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo (2004). *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera*. Ecoe Ediciones. Bogotá
- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. Pearson Educación. México
- MADARIAGA GOROCICA, Juan María. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Ediciones Deusto. Barcelona.
- MALDONADO, Milton K. (2001). *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética*. Quito – Edit. Luz de América, Quito. Pág. 248.
- MANTILLA, Samuel A. (2004). *Control interno de los nuevos instrumentos financieros. Una herramienta de información para considerar el COSO*. Internal Control-Integrates Framework en Aplicaciones de derivados, Ecoe Ediciones. Bogotá.
- VILAR BARRIO, José F. (1999), *La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad*. FC Editorial. Madrid. Pág. 24.

## **LINCOGRAFIA:**

Características de la auditoría. Recuperado enero 14, 2013b  
(<http://www.emagister.com/curso-elemental-auditoria/caracteristicas-auditoria>).

Contraloría General del Estado - Ecuador. Recuperado enero 14, 2013c  
(<http://www.contraloria.gob.ec/>).

El control interno (página 2) - Monografias.com. Recuperado enero 14, 2013d  
(<http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml>).

Objetivos de la acción educativa - Monografias.com. Recuperado enero 14, 2013  
(<http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml>).

Auditoría de Gestión – Monografias.com. Recuperado el 19 de enero de 2014,  
<http://es.slideshare.net/wilsonvelas/tesis-auditoria-de-gestion>

## ANEXO 1

### ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN PARA CONDUCTORES PROFESIONALES DE PASTAZA

Buenos días, por favor conteste con sinceridad las siguientes preguntas, su opinión es muy importante:

#### CUESTIONARIO

1. ¿El trabajo que realizan los Directivos de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales de Pastaza dentro y fuera de la institución es?:

Excelente                       Muy Buena   
Buena                               Regular

2. ¿El grado de satisfacción del servicio que reciben de parte de la Secretaria, Contadora e Inspector General es:

Excelente                       Muy Buena   
Buena                               Regular

3. ¿El personal docente responde satisfactoriamente a las sugerencias de los estudiantes?

Excelente                       Muy Buena   
Buena                               Regular

4. ¿Los vehículos para las prácticas de conducción son suficientes y adecuados para el aprendizaje?

Excelente                       Muy Buena   
Buena                               Regular

5. ¿Los instructores para la práctica de conducción son expertos y su trato es amable?

Excelente                       Muy Buena   
Buena                               Regular

6. ¿Las aulas donde se reciben clases están adecuadas de acuerdo al número de estudiantes y son cómodas?
- Excelente                   Muy Buena   
Buena                           Regular
7. ¿Los laboratorios para el aprendizaje de mecánica es adecuado y óptimo?
- Excelente                   Muy Buena   
Buena                           Regular
8. ¿La planta física de la Escuela cuenta con todas la infraestructura para que los estudiantes obtengan una educación de calidad?
- Excelente                   Muy Buena   
Buena                           Regular
9. ¿Los docentes informan del programa de clase, objetivos y bibliografía para el desarrollo de la asignatura?
- Excelente                   Muy Buena   
Buena                           Regular
10. ¿Los docentes explican el contenido utilizando un lenguaje claro facilitando el aprendizaje y la comprensión del tema tratado?
- Excelente                   Muy Buena   
Buena                           Regular
11. ¿Los docentes responden con interés y responsabilidad a las intervenciones de los alumnos?
- Excelente                   Muy Buena   
Buena                           Regular
12. ¿La metodología que utiliza el docente le permite asimilar el contenido de la clase dictada?
- Excelente                   Muy Buena   
Buena                           Regular

Gracias por su colaboración