



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD PÚBLICA  
INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE MAGISTER CONTADURÍA  
PÚBLICA INTERNACIONAL**

**“AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUAR PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN  
DISTRITAL 24DO2 EDUCACIÓN, LA LIBERTAD – SALINAS**

**AUTOR: LCDO. JULIO IVÁN ZAMBRANO ORRALA**

**TUTOR: ECO. JORGE CHABUSA VARGAS MGS.**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**Septiembre 2020**

## REPOSITORIO NACIONAL

 <p>Presidencia de la República del Ecuador</p>	 <p>Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes</p>	 <p>SENESCYT Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación</p>
<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO:</b> AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 24DO2 EDUCACIÓN, LA LIBERTAD – SALINAS		
<b>AUTOR:</b> LCDO. JULIO IVÁN ZAMBRANO ORRALA	<b>REVISORES:</b> ECO. JORGE CHABUSA VARGAS MGS.	
<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	<b>FACULTAD:</b>	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
<b>PROGRAMA:</b> MAESTRÍA EN CONTABILIDAD PÚBLICA INTERNACIONAL		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>NO. DE PÁGS.:</b>	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> Auditoria Administrativa		
<b>PALABRAS CLAVES:</b> Auditoria de gestión, procesos, control interno, ambiente interno.		
<b>RESUMEN:</b> El objetivo del presente estudio es evaluar los procesos administrativos y operativos de la Unidad Distrital Administrativa. La Libertad –Salinas, la evaluación está dirigida al ambiente de control interno y al proceso de gestión. La Auditoria de Gestión examina las acciones dentro de una entidad, basado en parámetros estándar y bases legales que establecen el grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos disponibles. Los inadecuados procesos administrativos afectan la gestión administrativa de la Unidad Administrativa trae como consecuencias retraso de los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios, flujo de los procesos administrativos ineficaces, procedimientos estancados e incumplimiento de objetivos, por lo que se hace indispensable que en las organizaciones públicas existan adecuados procedimientos con el objeto de lograr resultados significativos		
<b>N° DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web)</b>		
<b>ADJUNTO URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI X</b>	<b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> 0960451971	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:jizoivan1986@gmail.com">jizoivan1986@gmail.com</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Abg. Elizabeth Coronel	
	<b>Teléfono:</b> 04-2848487 EXT 123 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:fca.secretariageneral@ug.edu.ec">fca.secretariageneral@ug.edu.ec</a>	



## CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado, Director de trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por, JULIO IVÁN ZAMBRANO ORRALA C.C.: 0924488745 con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN CONTABILIDAD PÚBLICA INTERNACIONAL.

Se informa que el trabajo de titulación: AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 24DO2 EDUCACIÓN, LA LIBERTAD – SALINAS ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio URKUND quedando el 3% de coincidencia.

<https://secure.orkund.com/view/77815571-762046-505766>

**URKUND**

**Documento** Tesis Julio Zambrano Orrala.docx (D81347726)  
**Presentado** 2020-10-12 00:19 (-05:00)  
**Presentado por** jorge.chabusav@ug.edu.ec  
**Recibido** jorge.chabusav.ug@analysis.orkund.com

3% de estas 25 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

100% # 1 Activo

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION: CONTADURÍA PUBLICA INTERNACIONAL  
PORTADA "AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 24DO2 EDUCACIÓN, LA LIBERTAD – SALINAS  
AUTOR: LCDO. JULIO IVÁN ZAMBRANO ORRALA  
TUTOR: ECO. JORGE CHABUSA VARGAS MGS.  
GUAYAQUIL – ECUADOR  
Septiembre 2020  
REPOSITORIO NACIONAL  
REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA FICHA DE REGISTRO DE TESIS TÍTULO:  
AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 24DO2 EDUCACIÓN, LA LIBERTAD – SALINAS AUTOR: LCDO. JULIO IVÁN ZAMBRANO ORRALA

 Firmado electrónicamente por:  
**JORGE LUIS  
CHABUSA  
VARGAS**

EC. Jorge Luis Chabusa Vargas. MAE  
C.I. 0908396252  
Fecha: 12 octubre de 2020.

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del estudiante JULIO IVÁN ZAMBRANO ORRALA, del Programa de Maestría en Contabilidad Pública Internacional, nombrado por el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, CERTIFICO: que el Trabajo de Titulación Especial titulado: “AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EVALUAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS EN LA DIRECCIÓN DISTRITAL 24DO2 EDUCACIÓN, LA LIBERTAD – SALINAS”, en opción al grado académico de Magíster en Contabilidad Pública Internacional, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el reglamento aprobado para tal efecto.

Atentamente



**ECO. JORGE CHABUSA VARGAS, MAE**

TUTOR

Guayaquil, Octubre de 2020

## **DEDICATORIA**

Al terminar mi tesis me gustaría dedicarla a toda mi familia, a la que dedico este proyecto, a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido mi pilar fundamental en esta carrera profesional.

Y en especial a mi madre, por ser parte de mi vida, a quien jamás podré terminar de agradecer, y por ser la persona que más admiro en este mundo por su valentía y apoyo incondicional.

Y a mis abuelos por ser permitirme durante todo este tiempo llenarme de fuerzas para seguir en esta lucha y poder alcanzar un logro más en mi carrera profesional, agradecerle por ser parte de mi vida y por permitirme ser parte de su orgullo.

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar mi tesis, debo agradecer primero a Dios por permitirme llegar al término de esta meta en mi vida.

A mi madre, que siempre ha compartido conmigo su vida entera, por ser un ejemplo de mujer a seguir cada día, por todo su apoyo y por ser a quien le debo lo más maravilloso, la vida.

A mi hermana Magdalena y Gina, por su apoyo incondicional, por ser un ejemplo a seguir y sobre todo por ser un amigo, gracias, hermanas.

A toda mi familia y amigos, que han estado pendientes de mí, alentándome y dándome consejos para seguir adelante en cada uno de mis proyectos.

Y, por último, pero no menos importante a la Universidad de Guayaquil, donde he podido recibir la formación académica que me ha permitido crecer profesionalmente, gracias a todos sus excelentes profesionales de la docencia, de quienes he recibido no solo conocimientos técnicos, sino que, al compartir con nosotros cada una de sus vivencias y experiencias, han sido una fuente de enriquecimiento humano.

Gracias a todos y todas las personas en vida.

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación especial, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”.



firmado electrónicamente por

**JULIO IVAN  
ZAMBRANO  
ORRALA**

---

Lcdo. JULIO IVÁN ZAMBRANO ORRALA

## ÍNDICE

PORTADA	1
<b>REPOSITORIO NACIONAL</b>	2
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
DECLARACIÓN EXPRESA	7
ÍNDICE	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS	11
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	1
La delimitación del problema	1
	3
	3
Formulación y sistematización del problema	4
Formulación	4
Sistematización del Problema	4
Justificación	4
Objeto de estudio:	5
Campo de acción:	5
Dependencia de Educación de los cantones La Libertad y Salinas	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
La novedad científica	5

CAPÍTULO I	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1. Teorías generales	7
1.1.1. Auditoria de Gestión Pública	7
1.1.1.1. Beneficios y objetivos de la Auditoría	8
1.1.1.2. Indicadores de Gestión	9
1.1.1.3. Indicador de Eficiencia	9
1.1.1.4. Indicador de Eficacia	10
1.1.1.5. Indicador de Efectividad	11
1.1.2. Proceso de la Auditoría de Gestión (AG)	11
1.1.2.1. Fase 1. Diagnóstico y planificación preliminar	12
1.1.2.2. Fase 2. Planificación específica	12
1.1.2.3. Fase 3. Ejecución	13
1.1.2.4. Fase 4. Comunicación de resultados	13
1.2. Teorías sustantivas	14
1.2.1. Enfoque axiológico de los procesos administrativos en la administración pública	14
1.2.2. La teoría de la elección pública en los procesos administrativos	15
1.2.3. La teoría del agente - principal en los procesos administrativos	16
1.3. Referentes empíricos	17
CAPITULO II	19
MARCO METODOLÓGICO	19
2.1. Metodología de la Auditoria de Gestión	19
2.1.1. Enfoque cualitativo	19
2.2. Métodos: teóricos y empíricos	19
2.3. Hipótesis	20

2.3.1.	Variable independiente	20
2.3.2.	Variable Dependiente	20
2.4.	Universo y muestra	20
2.5.	CDIU- Cuadro de categorías, dimensiones, instrumentos y unidades de análisis	21
2.6.	Gestión de datos	21
2.7.	Criterios éticos de la investigación	22
CAPÍTULO III		23
RESULTADOS		23
3.1.	Antecedentes de la unidad de análisis o población	23
3.2.	Diagnóstico o estudio de campo:	23
3.2.4.	Marcas de papeles de trabajo	23
CAPÍTULO IV		31
DISCUSIÓN		31
4.1.	Contrastación empírica	31
4.2.	Limitaciones	32
4.3.	Líneas de investigación	32
4.4.	Aspectos más novedosos e importantes del estudio y las diferencias con los referentes empíricos.	32
CAPÍTULO V		33
PROPUESTA		33
5.1.	Tema	33
5.2.	Justificación	33
5.3.	Objetivo	33
5.4.	Flujograma de proceso	34
5.4.1.	Proceso: Adquisiciones	35

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
ANEXOS	42

### **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA N° 1 POBLACIÓN Y MUESTRA	20
TABLA N° 2 CDIU	21
TABLA N° 3 MARCAS DE PAPELES DE TRABAJO	23
TABLA N° 4 ARCHIVO CORRIENTE	24
TABLA N° 5 PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	34
TABLA N° 6 PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, EXISTENCIAS Y SERVICIOS	36

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO N° 1 ÁRBOL DEL PROBLEMA	3
GRÁFICO N° 4 PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS	27
GRÁFICO N° 5 FLUJOGRAMA PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, EXISTENCIAS Y SERVICIOS	37

## RESUMEN

El objetivo del presente estudio es evaluar los procesos administrativos y operativos de la Unidad Distrital. La Libertad –Salinas, la evaluación está dirigida al ambiente de control interno y al proceso de gestión. La Auditoría de Gestión examina las acciones dentro de una entidad, basado en parámetros estándar y bases legales que establecen el grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos disponibles. Los inadecuados procesos administrativos afectan la gestión administrativa de la Unidad Administrativa, sus causas se encuentran en la limitada formación técnica del personal que labora en el área, la continua rotación del personal, la falta de personal en las diferentes áreas trae como consecuencias retraso de los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios, flujo de los procesos administrativos ineficaces, procedimientos estancados e incumplimiento de objetivos, por lo que se hace indispensable que en las organizaciones públicas existan adecuados procedimientos con el objeto de lograr resultados significativos. Se emplea en la investigación el enfoque cualitativo, caracterizado por ser descriptivo, inductivo, holístico, fenomenológico, estructural-sistémico y ante todo flexible. El método empírico que se emplea es el análisis de casos en la evaluación dirigida a la Auditoría de Gestión, sus técnicas utilizadas es la observación directa, encuesta y entrevista. Los resultados del estudio se encaminan a establecer procesos, como una herramienta que permitirá mejorar la administración, con énfasis en los resultados de un trabajo sistémico y participativo.

**Palabras clave:** Auditoría de gestión, procesos, control interno, ambiente interno.

## INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación, entre sus acciones educativas se encuentra el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas de conformidad con la normativa legal pertinente. En cada organización pública debe de existir adecuados procedimientos administrativos y operacionales que incidan favorablemente en los resultados y en el logro de los objetivos. El área distrital administrativa de la dirección de educación de la provincia de Santa Elena, ha presentado un sinnúmero de inconvenientes que merma la eficacia y la eficiencia de los procesos administrativos y operativos asignados en esta área, como es el de apoyar a los circuitos en la provisión adecuada y oportuna de recursos técnicos, financieros y de talento humano.

### **La delimitación del problema**

Los inadecuados procedimientos administrativos y operacionales afectan la gestión administrativa de la Unidad Administrativa. En lo que se refiere al talento humano, la falta de personal en las diferentes áreas en la Unidad Distrital Administrativa ocasiona que el flujo de los procesos administrativos no se ejecute de manera sistemática, generando de esta manera procedimientos estancados que no permite un buen funcionamiento de las áreas. Tal es el caso del personal de bodega que es el encargado del almacenamiento y distribución a las instituciones educativas de esta Unidad.

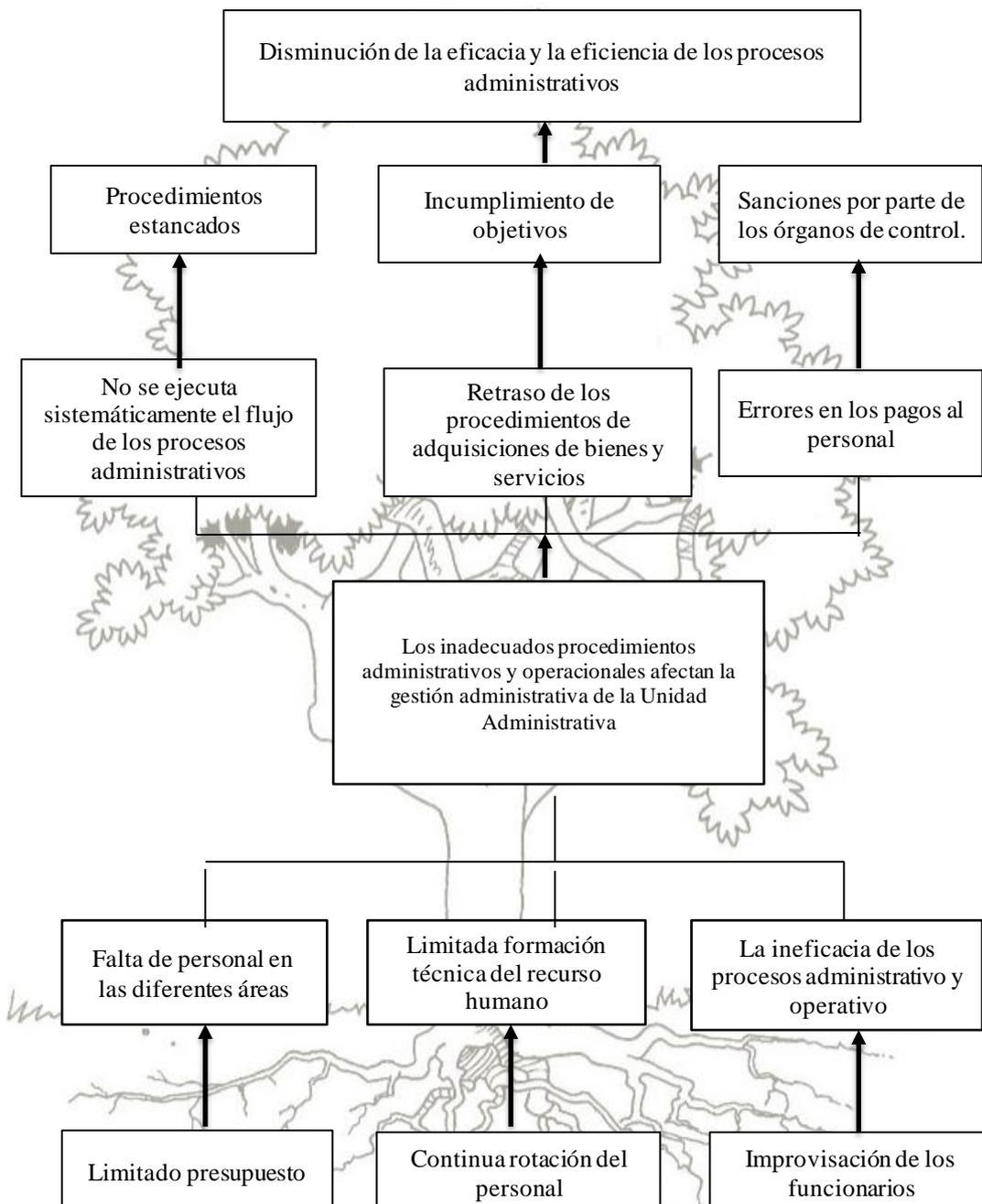
La escueta formación técnica del personal de compras públicas ocasiona que retrase los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios, cumplimiento de objetivos organizaciones, adquisiciones de materiales interactivos en tiempo de crisis,

como es el de la pandemia del COVID19. El presupuesto de la Dirección Distrital está basado en la normativa del SERCOP, la misma que regula y controla las contrataciones por Emergencia. La falta de procesos administrativo y operativo en la Unidad Administrativa, ocasiona errores en los pagos al personal, cuya consecuencia son las sanciones por parte de los órganos de control. Así lo estipula la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, en su Art. 1, se establece que el sistema de control público está regulado por esta entidad.

Por tanto, la Unidad Administrativa requiere de una Auditoría de Gestión para evaluar los procesos administrativos y operativos en el área Administrativa, que conduzca a conocer su situación real y tener una mejor visión sobre su gestión. La Auditoría de Gestión analiza, diagnostica y establece recomendaciones a la organización con el fin de alcanzar una estrategia para reajustar la gestión y obtener resultados óptimos.

Estos inadecuados procedimientos administrativos y operacionales, cuyas causas se evidencian en la falta de personal en las diferentes áreas por el limitado presupuesto, en la restringida formación técnica del recurso humano por la continua rotación del personal y en la ineficacia de los procesos administrativo que se da por la improvisación de los funcionarios. Estas causas tienen consecuencias como es, el no ejecutar sistemáticamente el flujo de los procesos administrativos, por lo que hay procedimientos estancados. El retraso de los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios trae como consecuencia el incumplimiento de objetivos, y los errores en los pagos al personal contribuye a las sanciones por parte de los órganos de control, tal como se muestra en el árbol del problema.

## GRÁFICO N° 1 ÁRBOL DEL PROBLEMA



## **Formulación y sistematización del problema**

### **Formulación**

¿Como incide la Auditoria de Gestión en la evaluación de los procesos administrativos y operativos de la Unidad Administrativa?

### **Sistematización del Problema**

- ¿Cuál es el ambiente de control interno que existe en la Unidad Administrativa?
- ¿Cómo se realiza el proceso de gestión en la Unidad Administrativa?
- ¿De qué manera la Unidad Administrativa lleva a cabo los procesos de control interno?

### **Justificación**

La auditoría integral es una herramienta fundamental que permite obtener resultados integrales de operaciones específicas a través del análisis del enfoque del control interno, gestión y de cumplimiento de la base legal aplicable; con la única finalidad de brindar mayor seguridad a la administración en la toma de decisiones, afrontar los riesgos con acciones correctivas que les permitan alcanzar sus objetivos en pro del progreso de la entidad y la garantía de mantenerse como una institución competitiva.

La Unidad Administrativa presenta inconvenientes en la demora de trámites internos y en relación a la entrega de suministros de oficina que obstaculiza el proceso y ocasiona retrasos, lo que impide muchas veces, que la Unidad objeto de estudio no esté alineada a los Indicadores de Gestión. La Auditoría de Gestión para evaluar procesos

administrativos y operativos constituye una herramienta básica para obtener recursos y emplearlos para dar cumplimiento a los objetivos y metas, mediante indicadores de gestión que miden el grado de eficacia y eficiencia en que se desarrollan las actividades.

**Objeto de estudio:**

Área Distrital Administrativa

**Campo de acción:**

Dependencia de Educación de los cantones La Libertad y Salinas

**Objetivo general**

Evaluar los procesos administrativos y operativos de la Unidad Distrital Administrativa mediante la Auditoria de Gestión.

**Objetivos específicos**

- Determinar el ambiente de control interno que existe en la Unidad Administrativa
- Definir el proceso de gestión que realiza la Unidad Administrativa
- Establecer procesos en el área administrativa de la Unidad Administrativa tendientes a mejorar la administración del área.

**La novedad científica**

Los resultados del estudio orientan a la solución de los problemas y aportan a la optimización de los procesos administrativos del control de los bienes de uso y

consumo corriente de la Unidad Administrativa. El Reglamento General para la Administración, utilización, manejo y control de los bienes e inventarios del sector público observa los principios de publicidad, oportunidad, eficiencia, transparencia y concurrencia, por lo que es necesario que se maneje adecuadamente los recursos públicos, bajo los principios ya citados y a la observancia de las Normas de Control Interno.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Teorías generales

##### 1.1.1. Auditoría de Gestión Pública

La Auditoría de Gestión examina y evalúa las acciones dentro de la organización, basado en parámetros estándar y bases legales que establecen el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el uso de los recursos disponibles de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Las actividades que se realizan podrán ser mejoradas de manera continua, a través del informe de auditoría. En artículos científicos sobre normas y procedimientos de auditoría integral, se establece que La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa por un profesional independiente, para evaluar la eficiencia de la gestión de la organización en relación con los objetivos generales; con el propósito de emitir un informe sobre su situación y la actuación de la dirección administrativa.

(Blanco, 2014)

Según el artículo veinte y uno de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a evaluar la gestión para establecer si dicho desempeño se realiza de manera óptimo, el mismo que será medido de acuerdo a indicadores institucionales. La Auditoría de Gestión estará constituida por: el proceso administrativo, las actividades de apoyo y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en

el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales. el resultado de la fiscalización de la Auditoría de Gestión implica la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes. (LOCGE, 2015)

La Auditoría de Gestión tiene como objeto medir los recursos, costos, resultados, el nivel de satisfacción de la organización. La eficiencia se orienta a los análisis de los presupuestos, su calendarización y las evaluaciones continuas que se apliquen, mientras que la eficacia involucra el plan estratégico, corporativo, operativo de inversiones y adquisiciones entre otros.

#### **1.1.1.1. Beneficios y objetivos de la Auditoría**

El localizar oportunidades para reducir costos es un factor importante en la Auditoría de Gestión. Las recomendaciones del auditor es un factor importante en el momento de recomendar. Los objetivos parten de la misión que tiene cada organización y de los objetivos establecidos que, con los resultados se espera lograr mediante acciones estratégicas, estos se establecen para toda la entidad o pueden ser específicos para cada actividad, los mismos que se sitúan dentro de estas tres categorías: (Sir, Craing-Cooper, & Backer, 2016)

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, políticas, objetivos, estrategias, metas, consideradas en los planes y programas.
- Identificar y evaluar las variables generadas por la gestión en procesos o actividades que generan valor agregado.

- Determinar el grado de confiabilidad del control interno y externo que podrían afectar la consecución de metas y objetivos.

Para conseguir objetivos en la organización es necesario revisar la planificación de la entidad, plan operativo a corto, mediano y largo plazo. La evaluación debe de estar basada en cumplimientos de indicadores para efectuar las mejoras de los procesos o actividades y determinar el grado de confiabilidad del control para la consecución de metas y objetivos.

#### **1.1.1.2. Indicadores de Gestión**

EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan. En este caso, la Unidad, objeto de estudio debe sujetarse a estos Indicadores de Gestión, con el objeto de llevar un control interno, el mismo que es reconocido en el art. 5 del Reglamento Sustitutivo a la LOREY, que establece que “Cada institución hará el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de sus planes plurianuales y planes operativos anuales” (Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, 2005)

#### **1.1.1.3. Indicador de Eficiencia**

Es necesario cuantificar la eficiencia de una organización, por lo que se debe de considerar algún método de estimación para conocer su comportamiento. Los métodos tradicionales son bases analíticas que miden la eficiencia técnica en el cálculo de la productividad parcial (PP) que se refiere al cálculo donde se relaciona la producción con un solo factor, y de la productividad total de los factores (PTF) que

describe la relación de los bienes producidos y los precios a los que se vende, con los bienes adquiridos y el precio al que se compra. (Santillana, 2015)

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

Por lo que la eficiencia es la relación entre los recursos invertidos y los logros obtenidos; alcanza su mayor nivel al utilizar de manera óptima los recursos disponibles, obteniendo los logros esperados.

$$\frac{(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado}) (\text{Gasto programado}) * 100}{(\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real}) (\text{Gasto utilizado})}$$

La eficiencia relaciona la eficacia con los recursos programados sobre los recursos realmente empelados en el logro efectivo de la meta.

$$\text{Indicador de Eficacia} * \text{Gasto programado} / \text{Gasto utilizado}$$

En caso de que los tiempos de ejecución y los recursos empleados sean “cero” no se calculan los indicadores de eficacia y eficiencia, debiendo explicar en la columna de observaciones las causas y motivos de tal situación.

#### **1.1.1.4. Indicador de Eficacia**

La eficacia de una organización no se puede medir cuantitativamente, pero si se puede cualificar. Todo modelo de eficiencia organizacional debe permitir que haya variaciones organizativas dentro de un sistema sistemático. La evaluación ha de ser,

tanto estable como flexible con el fin de que se adapte a procesos valorativos. Estos indicadores de gestión son relativamente estables y dependerá de la misión de la organización. Corresponde a la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad y proyecto (Mantilla, 2013)

$$\frac{(Meta\ lograda)\ (Tiempo\ planeado)\ * 100}{(Meta\ programada)\ (Tiempo\ real)}$$

#### **1.1.1.5. Indicador de Efectividad**

Expresa la relación entre lo logrado y lo programado en cuanto a metas. Los indicadores de efectividad y eficacia son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización, independientemente del carácter de su actividad, es decir, sean labores comerciales, intelectuales, de producción, de control, etc. (Zambrano, Véliz, & Escobar, 2018)

$$\frac{Meta\ lograda}{Meta\ programada} * 100$$

#### **1.1.2. Proceso de la Auditoría de Gestión (AG)**

El proceso de Auditoría de Gestión tiene que ver con la planificación específica en la que se identifican las áreas a ser evaluadas por el sistema de control interno. Se establecen estrategias de trabajo de las áreas que requieren acciones correctivas, esto se conoce como hallazgo de auditoría que son informadas para generar

acciones que optimicen la gestión institucional. La Auditoría de Gestión es el examen de la información administrativa y operativa presentada por los administradores de una organización, que tiene como fin obtener evidencia suficiente del grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de objetivos propuestos, para Fonseca Vivas (2014) la ejecución de la Auditoría de Gestión considera las siguientes fases: Diagnóstico y planificación, Planificación específica, Ejecución y Comunicación de resultados

#### **1.1.2.1. Fase 1. Diagnóstico y planificación preliminar**

Es el estudio que se efectúa para establecer la estructura de la entidad y conseguir un conocimiento general del objeto de la organización, sus características, funcionamiento interno y del medio y externo en que se desenvuelve. Es importante que el auditor planee las tareas para llevar a cabo la Auditoría de Gestión con el fin de obtener una auditoría de calidad. El control interno se aplica desde la fase de planificación preliminar y específica y durante todo el proceso de la auditoría. Se emplearán los sistemas de control interno de mayor calidad para que haya mayor confiabilidad (Fonseca Vivas, 2014)

#### **1.1.2.2. Fase 2. Planificación específica**

Abarca todas las actividades desde la selección del equipo auditor hasta la recolección de la información, es un proceso donde la comprensión y conocimiento de las actividades del entorno organizativo es fundamental. Esta fase proporciona sobre qué hacer actualmente y qué medidas tomar a futuro. El objetivo principal de la planificación específica, es identificar las actividades relevantes de la entidad para

examinarlas en la siguiente fase de la auditoría, preparar el informe de evaluación del control interno y preparar el programa detallado del examen (Fonseca Vivas, 2014)

#### **1.1.2.3. Fase 3. Ejecución**

La ejecución, es la instancia donde se realizan las pruebas y evaluación de áreas y controles, se desarrolla los hallazgos (condición, criterio, causa y efecto) y se consiguen, o logran alcanzar hallazgos que contribuyen a observar las debilidades que tienen la organización. Los resultados son cuantificables y descritos apropiadamente, apoyados en la Auditoría de Gestión realizada en la entidad, la misma que está respaldada por conclusiones en los informes, cuya recomendación coadyuva a la optimización de los procesos. Esta fase tiene como propósito implantar adecuadamente en las actividades del centro de trabajo las medidas del Plan de Acción. (Fonseca Vivas, 2014)

#### **1.1.2.4. Fase 4. Comunicación de resultados**

Esta fase corresponde al proceso de la auditoría, la comunicación de los resultados es interna en el área objeto de estudio, con la finalidad de evaluar la información de lo que se ha observado. En esta fase también se incluye el informe de lo que fue auditado para que los resultados sean comunicados a los funcionarios responsables de la entidad (Mantilla, 2013)

Desde el punto de vista de la contribución a la mejora de la gestión pública, es importante considerar la Auditoría de Gestión, ya que estas inciden sobre cuestiones centrales como la eficiencia. El control de eficacia se rige como un elemento interno de regulación de transparencia, objetividad y garantía, que suministra información

relevante y oportuna con el objeto de facilitar la adopción de criterios de conductas que se adapten a los postulados que señala la Constitución. “Que, las entidades que conforman el sector público y que manejan recursos públicos o asignaciones del Presupuesto General del Estado, deben someterse a normas y mecanismos de control gubernamental”

## **1.2. Teorías sustantivas**

### **1.2.1. Enfoque axiológico de los procesos administrativos en la administración pública**

Para la gestión empresarial en condiciones de mercado la rentabilidad se constituye en el valor fundamental para juzgar el éxito o la falta de este. El mercado como árbitro castiga o premia el desempeño de las empresas. Bajo esta lógica, criterios como economía, eficacia y eficiencia de la producción se constituyen en valores o principios operacionales de gestión. Estos principios en el campo administrativo fueron sistematizados y planteados en los trabajos de Frederick W. Taylor y Henry Fayol. Esta orientación entra con fuerza en la administración pública dado el dominio del paradigma burocrático weberiano de organización. Es precisamente en este campo de lo público donde la condición racionalizadora y eficientista encuentra su mayor expansión y desarrollo (Figuerola, Sotelo, & Góngora, 2020)

Una de sus expresiones más claras es la puesta en marcha de comités de eficiencia y oficinas ministeriales de organización y métodos, los cuales constituyeron uno de ellos rasgos más característicos de las estrategias de la reforma de la administración pública. Mediante estas áreas los procesos administrativos en los que se descomponen el trabajo burocrático son evaluados y reformulados a través de criterios de

rendimiento basados en la economía, eficacia y eficiencia de la gestión. La excesiva confianza en los procesos instrumentales de cambio, guiados por dichos criterios condujo al fracaso de numerosos proyectos al ignorar posibles resistencias al cambio, aspectos políticos y culturales de la gestión, así como la insuficiencia y la dificultad de evaluar el cambio administrativo bajo dichos parámetros, desconociendo si estos creaban o no valor público.

El cambio de la gestión pública no puede ser percibido como un proceso de carácter meramente técnico. Este hecho evidenció la falsedad de la estricta separación entre política y administración, que los valores de economía, eficacia y eficiencia son más difíciles de aplicar a organizaciones independientes de la lógica del mercado, ya que estas poseen una lógica distinta de actuación, en la que los resultados finales son muy difíciles de medir. Los valores en los que la administración pública basa su desempeño debiesen incorporar explícitamente la habilidad de sus instituciones por otorgar calidad, variedad, conveniencia, accesibilidad, satisfacción y rapidez, todos estos atributos orientados a la satisfacción al cliente, entre otros como la creación de valor público. Para algunos autores, estos criterios adicionales que guían la administración pública, pueden ser considerados junto con la economía, eficacia y eficiencia como la más amplia noción de productividad en la administración pública. (Dela Nuez Hernández & Ortúzar, 2014)

### **1.2.2. La teoría de la elección pública en los procesos administrativos**

Esta teoría está fuertemente influenciada por el pensamiento económico neoclásico, supone que los individuos se comportan de manera racional no solo en el mercado, sino también en la política o en la burocracia. A partir de esta suposición se

utiliza el arsenal instrumental de la economía para analizar situaciones de no mercado. Primero en la política equiparando la conducta de empresarios y consumidores a la de políticos y votantes, y posteriormente a la burocracia estudiando la conducta de los funcionarios. Bajo esta mentalidad los políticos actúan en orden a asegurar su elección, los votantes en maximizar su satisfacción a través del voto, los funcionarios maximizar su presupuesto para ascender en la escala jerárquica.

Los gobiernos, en palabras de Friedrich Hayek, podrían convertirse en instituciones de beneficencia expuestas al chantaje de intereses organizados. En consecuencia, políticos y funcionarios no son más representantes del interés general, su actuación se orienta a la consecución del bien común, sino a la maximización de su propio interés. La actividad de la Administración se presenta cargada de ambigüedad e inestabilidad. En su momento Joy A. Clay (1994) citado por Medina Giopp (2005) sugiere que esta situación inherente a la actividad de la burocracia es enfrentada por los funcionarios públicos básicamente a través del desarrollo de los procesos que constituyen la base de su actividad, los cuales según explica Clay, no son solo instrumentos de carácter técnico y organizativo, sino que además es a través de ellos como los funcionarios públicos otorgan sentido a sus negociaciones, construyen relaciones y definen sus interés, valores y normas de actuación. (Medina Giopp, 2005)

### **1.2.3. La teoría del agente - principal en los procesos administrativos**

Esta teoría es caracterizada por la asimetría de la información, se asume que cada actor económico trata de maximizar su beneficio. Por ejemplo, el político formula metas y fija remuneraciones, mientras el burócrata cuenta con conocimiento acerca del proceso de producción de bienes y servicios. Hay que reconocer que la actividad de la

administración se presenta así cargada de ambigüedad e inestabilidad. Joy Clay (1994) inscrita en el análisis neoinstitucional, sugiere que esta situación inherente a la actividad de la burocracia es enfrentada por los funcionarios públicos básicamente a través del desarrollo de los procesos que constituyen la base de su actividad, los cuales, según explica Clay, no son solo instrumentos de carácter técnico y organizativos, sino que además es a través de ellos como los funcionarios públicos otorgan sentido a sus negociaciones, construyen relaciones y definen sus intereses, valores y normas de actuación.

De esta manera los proceso en la administración establecen durante su desarrollo un entramado particular de relación entre organizaciones e individuos, las mismas que se encuentran conectadas entre sí por recursos. Bajo esta lógica la Auditoría de Gestión en la administración pública se centra en sus procesos principales dentro de un contexto de análisis estratégicos, es decir se identifican las contribuciones u obstáculos que al logro de su eficiencia los individuos se vinculan a la gestión. Estas situaciones, sean favorables o no, reducen o incrementan los costes económicos de transacción en el desarrollo de los procesos y afectan, en mayor o menor grado, la consecución de sus objetivos y los de la misma organización (Medina Giopp, 2005)

### **1.3. Referentes empíricos**

En su investigación sobre la Auditoría de Gestión a la Tesorería de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, Almendariz (2016) advierte que no existe un código de ética en esta entidad, ni se aplican controles como arqueos caja sorpresivos. Además, se establece que es necesario realizar evaluaciones de desempeño y capacitaciones que mejoren el rendimiento del talento

humano, debido a que no se aplican los controles desde el departamento de talento humano como lo marca el subsistema de administración de los recursos en el sector público. Los resultados de este estudio proponen generar un reproceso y aplicación de técnicas nuevas en la gestión empresarial orientada a mejorar el rendimiento financiero y administrativo de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Alcantarillado para dar solución a la problemática existente en esta institución (Almendáriz Miranda, 2016)

En otra investigación sobre Auditoría de Gestión al Departamento de Obras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca, se indica que la Auditoría de Gestión es una herramienta establecida como acción útil para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en las entidades del Sector Público. Asimismo, se establece que las entidades públicas deben de contar con un sistema de control interno, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario. (Quito & Sanunga, 2017). Lo que se espera con la Auditoría de Gestión es evaluar procesos administrativos y operativos en la Dirección Distrital 24do2 Educación, La libertad – Salinas, con el propósito de evaluar los indicadores que se emplean para manejar el presupuesto asignado a la organización y si se logran los objetivos previstos por la entidad.

## CAPITULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### **2.1. Metodología de la Auditoria de Gestión**

La metodología aplicada fue el estudio de casos que siguió una vía metodológica común a la etnografía (estudio directo de personas o grupos durante un cierto período) con estrategias empleadas en el estudio de los escenarios.

##### **2.1.1. Enfoque cualitativo**

Para la presente investigación se acudió a la observación descriptiva de documentos proporcionados por la Unidad Distrital Administrativa para ser analizados e interpretados durante la Auditoria de Gestión.

#### **2.2. Métodos: teóricos y empíricos**

Método teórico; El deductivo permitió definir criterios específicos y estrategias en torno al mejoramiento del sistema de control de los bienes de uso y consumo corriente. La aplicación del inductivo sirvió para determinar particularidades de la gestión de la Unidad Distrital Administrativa para analizar y evaluar las actividades realizadas en el periodo de investigación.

Métodos empíricos: En la presente investigación se empleó el estudio de casos en la evaluación dirigida a la Auditoría de Gestión, que es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos por el ente. (Bisquerra Alzina , 2009)

### 2.3. Hipótesis

Si, los procesos administrativos mejorados con las observaciones de la auditoría de Gestión, podrá establecer procesos de control en la Unidad Distrital, La Libertad –Salinas.

#### 2.3.1. Variable independiente

Auditoría de Gestión.

#### 2.3.2. Variable Dependiente

Procesos de control.

### 2.4. Universo y muestra

El universo a ser estudiado son las personas que laboran en la Unidad Distrital Administrativa. Por ser una población manejable, compuesta de seis unidades, se emplea la totalidad de dicha población, la misma que reúne las características para la investigación.

TABLA N° 1 POBLACIÓN Y MUESTRA

DESCRIPCIÓN	UNIDADES
Analista Distrital Administrativo Financiero	1
Analista Distrital de control de bienes	1
Analista Distrital Contable	1
Analista Distrital de compras públicas	1
Analista Financiero presupuesto	1
Analista Financiero Tesorería	1
Total	6

Fuente: Dirección Distrital 24D02 La Libertad-Salinas Educación  
Elaboración propia

## 2.5. CDIU- Cuadro de categorías, dimensiones, instrumentos y unidades de análisis

TABLA N° 2 CDIU

CATEGORÍAS	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS	UNIDADES DE ANÁLISIS
Diagnóstico	Estructura organizativa Responsabilidades	Observación indirecta Entrevista	Director distrital Gestión distrital administrativa
Planificación	Delegación de Autoridad Competencia Profesional Información y Comunicación Supervisión y Monitoreo	Observación indirecta Flujogramas de procesos Entrevista	Director distrital Gestión distrital administrativa Gestión distrital de apoyo y seguimiento
Ejecución	Control interno  Proceso de gestión	Papeles de trajo Entrevista	Director distrital Gestión distrital administrativa Gestión distrital de apoyo y seguimiento
Comunicación	Informe, conclusiones		Director distrital

Fuente: Dirección Distrital 24D02 La Libertad-Salinas Educación  
Elaboración propia

## 2.6. Gestión de datos

Es fundamental la entrevista en las auditorías de eficiencia, eficacia. Se aplica esta técnica con el propósito de obtener la mayor cantidad posible de información, su utilización permite realizar análisis detallados para extraer datos de las opiniones del personal administrativo que labora en la Unidad Administrativa. La información se procesa en función de los objetivos planteados en la investigación.

## **2.7. Criterios éticos de la investigación**

Los criterios éticos de la investigación en el que se basó el estudio fueron los siguientes:

- El consentimiento informado: El encuestado permitió que la información obtenida pueda ser empleada en el proyecto investigativo para su análisis y comunicación de los resultados
- Confidencialidad: Se garantizó a los encuestados su seguridad y protección sobre sus identidades

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Antecedentes de la unidad de análisis o población

La Dirección Distrital 24D02 La Libertad-Salinas Educación, correspondiente a la Zona 5, ubicada en el cantón La Libertad. Sus deberes están basados en los principios que establece la Ley Orgánica de Educación Intercultural Art. 2, donde se menciona que la actividad educativa se desarrolla con Calidad mediante una óptima gestión.

#### 3.2. Diagnóstico o estudio de campo:

La auditoría tiene como objetivo poner a disposición un documento técnico que sirva de marco de referencia para obtener evidencia suficiente para sustentar la opinión del auditor.

#### 3.2.4. Marcas de papeles de trabajo

Las marcas a utilizarse en la Auditoria de Gestión de la Unidad Distrital Administrativa.

TABLA N° 3 MARCAS DE PAPELES DE TRABAJO

DETALLE	MARCA
Verificado	√
Sumatoria	Σ
Analizado	α
Hallazgo	∞
Documento mal estructurado	§
No existe documento	ó
Falta proceso	¥
Sustentado Evidencia	£
Comparado	Ⓢ

Fuente y elaboración propia

**UNIDAD DISTRITAL ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL  
24DO2 LA LIBERTAD-SALINAS-EDUCACIÓN**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**AC**

TABLA N° 4 ARCHIVO CORRIENTE

<b>FASE I Planificación Preliminar</b>	
Carta de compromiso	PP1-00
Visita previa.	PP1 -01
Base legal, misión y estructura organizativa	PP1-02
Informe correspondiente a la Primera Fase	PP1-03
<b>FASE II Planificación de la Auditoría</b>	
	PA
Notificación de Inicio de Auditoría	P-NA
Evaluación preliminar del Ambiente de Control-Delegación de Autoridad	PADA
Evaluación preliminar de Competencia Profesional	PACP
Evaluación preliminar de Información y Comunicación	PAIC
Evaluación preliminar de Supervisión y Monitoreo	PASM
<b>FASE III Ejecución de la Auditoría</b>	
	EA
• Control Interno	EACI-01
• Proceso de gestión de adquisición y almacenamiento de existencias	EAPG-02
• Procedimiento contratación de bienes y/o servicios	EAPC-03
<b>FASE IV Comunicación de Resultados</b>	
	CR
Informe Final de Auditoría de Gestión	IA

Fuente y elaboración propia

## **PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

### **Informe de la visita previa**

La visita al director de la Unidad Distrital Administrativa, tuvo como propósito conocer el proceso sistemático que ha venido realizando la entidad basado en la Rendición de cuentas. La Dirección Distrital 24D02 La Libertad-Salinas Educación, correspondiente a la Zona 5, ubicada en el cantón La Libertad, está conformada por los siguientes circuitos: 24D02 C01\_02\_03\_04 que comprende el cantón La Libertad, 24D02 C05\_06\_07\_08 perteneciente al cantón Salinas. Esta entidad trabaja con diferentes ejes. (Anexo 2)

**Evaluación del Ambiente de Control-Delegación de Autoridad.** - El nivel de confianza en el Ambiente de Control tiende a la media, los parámetros específicos que influyen en esta calificación es la falta de personal para desempeñar funciones; además, los errores que existen en los pagos al personal y la falta de estímulo laboral para delegar responsabilidad y autoridad. (Anexo 4)

**Evaluación del Ambiente de Control-Competencia Profesional.** - El nivel de confianza en este indicador tiende al alta. Es importante los requisitos del perfil del cargo que desempeña el colaborador, con el objeto de que las tareas y responsabilidades que se le asigne en la entidad lo haga de manera responsable y lleve a cabo eficientes procesos. Asimismo, se identifican las funciones y actividades de cada empleado según su cargo. (Anexo 5)

**Evaluación de Información y Comunicación –Comunicación.** - La Información y Comunicación tiene un nivel de confianza alta dentro de la Unidad Distrital Administrativa. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias

necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación y compromiso. (Anexo 6)

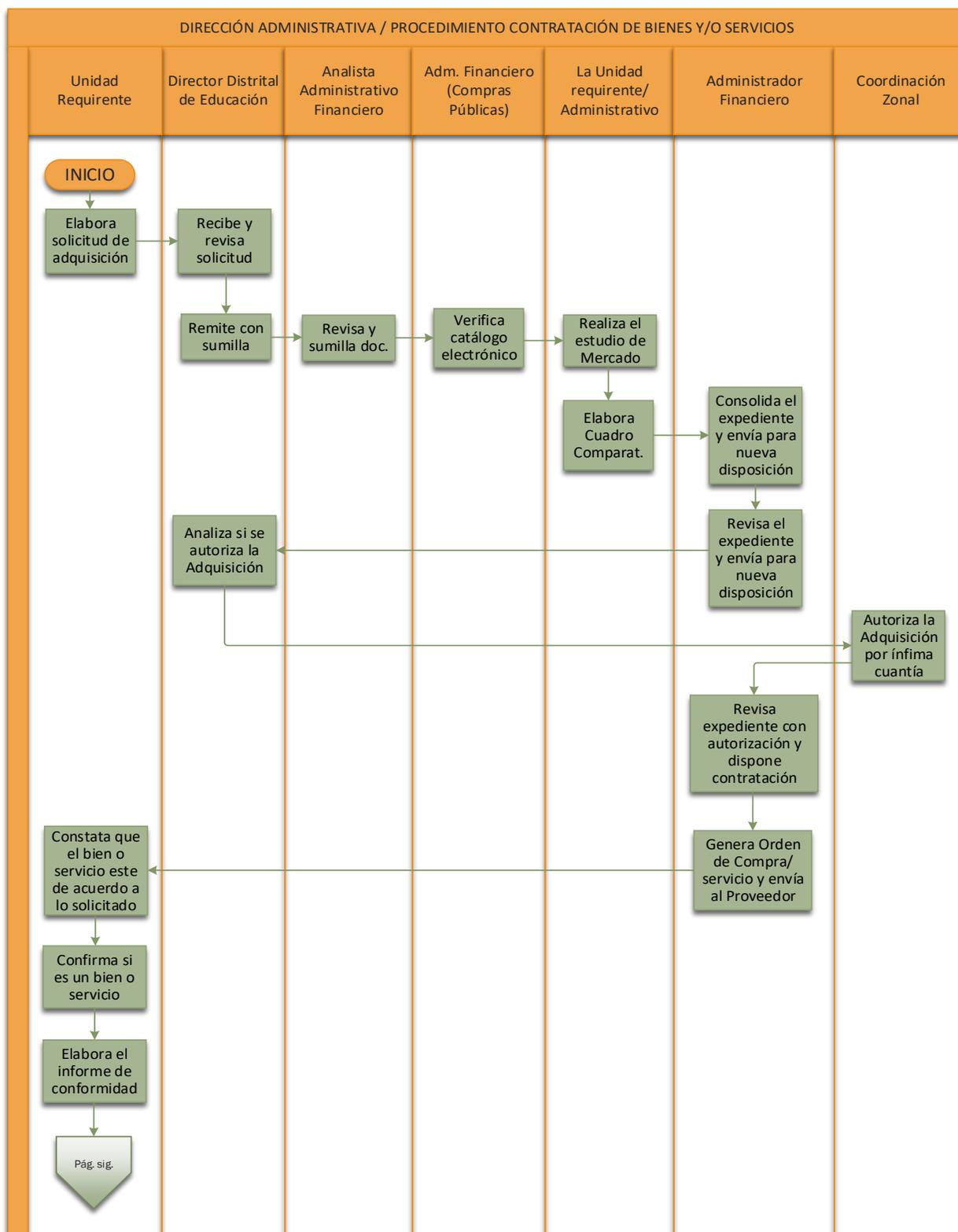
**Evaluación de Supervisión y Monitoreo-Actividades de Monitoreo.** - En la evaluación de Supervisión y Monitoreo se observa que hay un nivel de confianza alta, no existe riesgo en este indicador. Se verifican los registros de las actividades y se da seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones. La Supervisión o Monitoreo es importante en la organización porque es el proceso que evalúa la calidad del control interno. (Anexo 7)

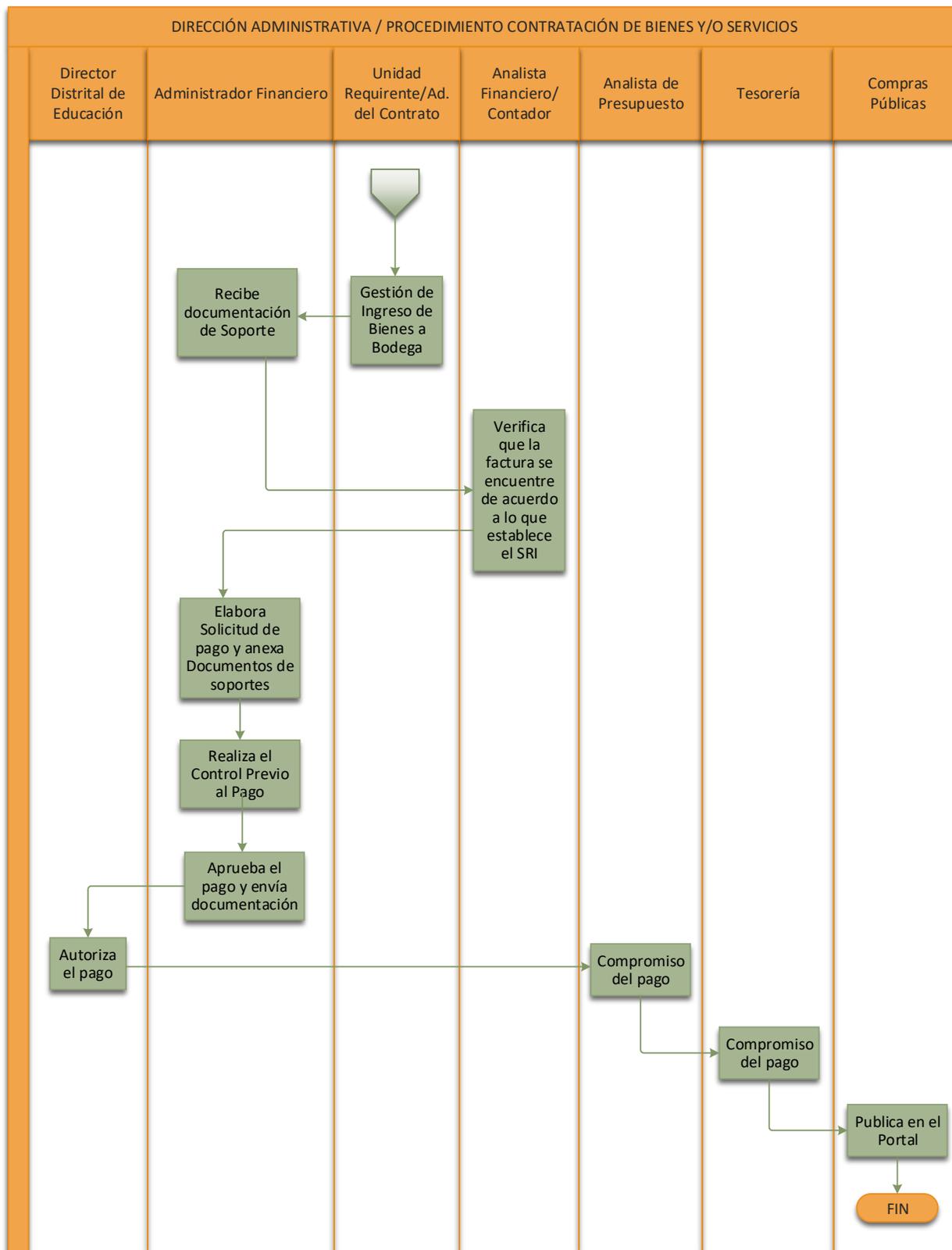
### FASE III EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

**Evaluación del Control Interno.** - El nivel de confianza de este indicador se encuentra en la media, las auditorías en los procesos son casi inexistentes y no hay internamente procesos de Control Interno. Los empelados casi no tienen prácticas, ni han realizado cursos de capacitación para el control interno de los mismos. (Anexo 9)

**Evaluación de los Procesos de Gestión de Adquisición de Existencias.** - En los procesos de gestión de adquisición de existencias se puede observar que tiene un nivel de confianza media. Hay retraso en los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios, hay procedimientos estancados, existe improvisación de los funcionarios en el desarrollo de los procesos. Y pocas veces se cumple y optimiza el tiempo asignado en los procesos administrativos de la Unidad de Control de Bienes. (Anexo 10)

## GRÁFICO N° 2 PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS





Fuente: Unidad Administrativa  $\text{¥}$   
 Elaboración propia

El Administrativo Financiero consolida todos los documentos de soporte relacionados a la adquisición del bien o servicio y envía para revisión. En este proceso se observa que se realiza dos actividades que se repiten y ocasionan pérdida de tiempo, como es el de consolidar y revisar los documentos de soporte. En el mismo proceso el Administrador Financiero revisa expediente con autorización y dispone contratación, para seguidamente realizar otra actividad, como es el de generar la orden de compra/servicio y enviar al Proveedor. La Unidad requirente realiza cuatro actividades seguidas en el proceso que pueden llevarse a cabo en una sola actividad. Constata que el bien o servicio este de acuerdo a lo solicitado, confirma si es un bien o servicio, elabora el informe de conformidad y gestión de ingreso de Bienes a Bodega. El proceso se extiende porque las actividades son muy repetitivas.

En la entrevista realizada al Analista Distrital y Analista Compras Públicas de la Dirección Distrital 24DO2 La Libertad-Salinas, (Anexo 2), se establece que por la alta rotación los funcionarios que laboran en la Unidad Distrital de la Dirección Distrital 24DO2 La Libertad-Salinas no desempeñan competencias para los puestos públicos que ocupan. Asimismo, la ausencia de procesos o limitan la labor en esta dependencia

#### **FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

El Ambiente Interno de la Unidad Distrital Administrativa es favorable, hay una brecha que no es significativa de riesgo alguno. El ambiente interno de la entidad está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluye a los empleados actuales, los funcionarios y en especial la cultura corporativa que define el comportamiento del empleado. Existe una buena comunicación en la organización objeto de estudio, sus actividades se monitorean, hay competencia profesional. (Anexo 12)

Hay que trabajar más en el indicador de Delegación de Autoridad, el cual puede producir una desmotivación laboral en los empelados porque no hay estímulo para el crecimiento laboral. Estos dos factores: Control Interno y procesos de gestión de adquisición de existencias presentan problemas en la Unidad Distrital Administrativa, por lo que es necesario que los directivos, funcionarios intervengan para corregir sus deficiencias y cumplir los objetivos institucionales con resultados eficiente y eficaces. La eficiencia es favorable en la organización, mientras que la eficacia es desfavorable, este último indicador está relacionado con los procesos y el Control Interno que presta la Unidad Administrativa. (Anexo 13 y 14)

## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

#### 4.1. Contrastación empírica

Los hallazgos de la Auditoría de Gestión de la Unidad Administrativa, es un producto generado durante la ejecución del proceso auditor. En la Unidad, objeto de estudio, se encontró que el Ambiente Interno, aunque tiene un nivel de confianza alto en la organización, hay que mejorar las actividades laborales, mediante la optimización del recurso humano mediante capacitaciones de acuerdo a las funciones que desempeña, y brindar estímulos que coadyuven a implantar un clima organizacional más eficiente. En estudios empíricos sobre Auditoría de Gestión en una empresa pública se establece que es preciso realizar evaluaciones de desempeño y capacitaciones que mejoren el rendimiento del talento humano, esta investigación propone la necesidad de un reproceso y aplicación de técnicas para la gestión empresarial (Almendáriz Miranda, 2016)

En la evaluación del Control Interno y de los procesos de gestión en la Unidad Administrativa existen debilidades, por lo que se debe de tomar acciones para que las actividades sean más eficiente y eficaces. Los resultados establecen que los procesos estancados en esta Unidad ocasionan que se caigan los procesos de adquisiciones de los bienes y/o servicios y que las respuestas sean más lentas para el desarrollo de estas acciones, afectando así la eficacia en el desarrollo de las actividades. Otro estudio empírico sobre el mismo tema, indica que la Auditoría de Gestión es una herramienta establecida como acción útil para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en las entidades del Sector Publico (Quito & Sanunga, 2017).

#### **4.2. Limitaciones**

Las limitantes del estudio estuvieron enmarcadas en el proceso administrativo y operativo, debido a que la Unidad Administrativa, debido a que la Unidad, objeto de estudio, no utiliza procedimientos técnicos adecuados, se tuvo que interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad la situación que esta presenta.

#### **4.3. Líneas de investigación**

La línea de investigación del presente estudio comprendió los procedimientos administrativos y operacionales, evidenciándose que la Unidad Administrativa, presenta falencia en los procesos de control de los bienes de uso y consumo corriente.

#### **4.4. Aspectos más novedosos e importantes del estudio y las diferencias con los referentes empíricos.**

El estudio resalta la importancia de evaluar el Ambiente de Control Interno, para conocer las capacidades y motivaciones que tiene el recurso humano para mejorar los procesos administrativos y operacionales, este ambiente coadyuva a optimizar las actividades dentro de los procesos. Mientras que los referentes empíricos determinan que es necesario generar un reproceso y aplicación de técnicas nuevas en la gestión empresarial, orientadas a mejorar al rendimiento financiero y administrativo. Tal reproceso y aplicación de técnicas debe de emplearse previamente a un Ambiente Interno, cuyo Clima Organizacional sea el más óptimo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Tema**

Flujograma de procedimiento

#### **5.2. Justificación**

La administración pública debe de emplear estrategias para lograr una gestión de calidad orientada al ciudadano. En los actuales momentos, lo público requiere de una administración eficiente y eficaz, que dé respuesta a una sociedad cada vez más demandante. El Ministerio de Educación, a través de la Dirección Nacional de Administración de Procesos, brinda una herramienta básica y útil en el quehacer diario de las actividades propias de esta Cartera de Estado. Se establece un flujograma de procesos debido a los inadecuados procedimientos administrativos y operacionales que afectan la gestión administrativa.

#### **5.3. Objetivo**

Establecer un flujograma de proceso con el fin de optimizar la gestión de la Unidad Distrital Administrativa

#### 5.4. Flujograma de proceso

El flujograma de proceso tiene como propósito el de definir de forma ordenada, secuencial y detallada las actividades a desarrollar dentro de un procedimiento sistemático. Se otorga una visión integral de las funciones que deben de realizar quienes laboran en la Unidad Distrital Administrativo, Además, sirve de consulta a los funcionarios de la entidad para optimizar las actividades laborales dentro de estos procesos e incrementar la productividad, disminuyendo actividades que no generan valor, eliminando las demoras, los errores y los reprocesos. En los Procesos Adjetivos de Apoyo, nivel distrital se encuentra la Unidad Distrital Administrativa. Entre los procesos que este macroproceso realiza se encuentra el de Adquisiciones y Contratación Pública, en los cuales se basa la propuesta.

TABLA N° 5 PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
Gestión Administrativa	Adquisiciones	Planificación de lo administrativo
		Contratación de obras bienes y servicios de ínfima cuantía
	Contratación Pública	Proceso precontractual
		Subscripción y registro de contrato

Fuente: Manual de Gestión Organizacional por Procesos versión 3  
Elaboración propia

#### 5.4.1. Proceso: Adquisiciones

- 1) Procedimiento para la adquisición de bienes, existencias y servicios de la Unidad Administrativa.

##### Indicador

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Presupuesto programado}}{\text{Ejecución de gastos cuatrimestrales}} = \text{Eficacia}$$

Este indicador mide el grado de gastos en cada cuatrimestre dependiendo de cada una de las necesidades presentadas en el Distrito. Dentro del proceso propuesto, se plantea la verificación de procesos de compra de bienes, materiales y suministros, con el fin de revisar la disponibilidad de los suministros que se desean adquirir en el portal, y se mide otro indicador, como es la compra de materiales en el periodo asignado sobre el portal de Compras Públicas, tal como se establece a continuación.

##### Indicador

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Compra de materiales en el período}}{\text{Portal de Compras Públicas}} = \text{Eficacia}$$

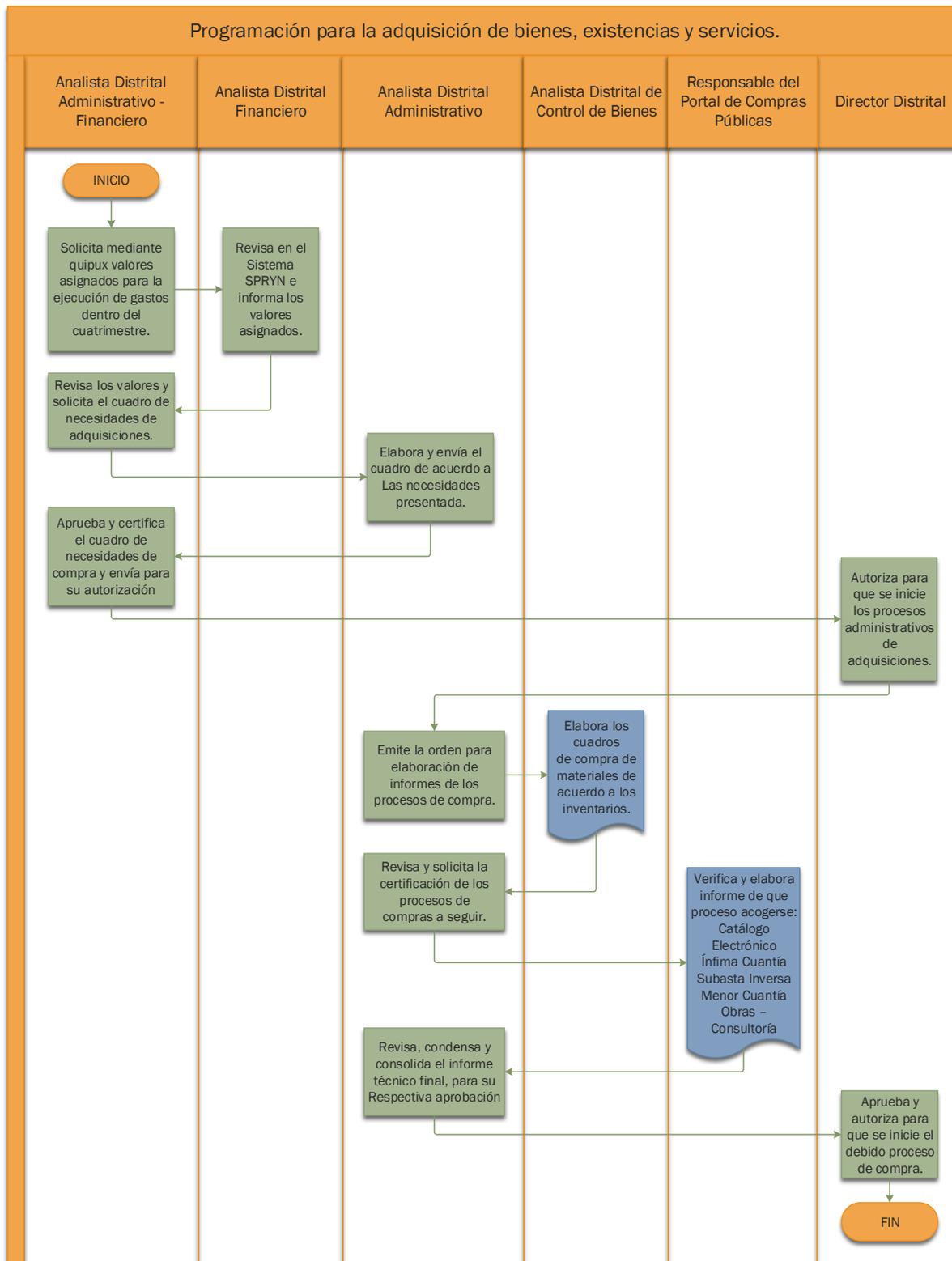
Este indicador mide la eficacia entre la adquisición de los materiales y el Portal de Compras Públicas.

TABLA N° 6 PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, EXISTENCIAS Y  
SERVICIOS

Procedimiento para la adquisición y almacenamiento de existencias de bienes de uso y consumo corriente.		
N°	Responsable	Descripción
1	Analista Distrital Administrativo - Financiero	Solicita mediante quipux al analista financiero valores asignados para ejecución de gastos dentro del periodo determinado.
2	Analista Distrital Financiero	Informa mediante los valores asignados.
3	Analista Distrital Administrativo - Financiero	Solicita al Analista Administrativo un informe de necesidades de bienes y servicios de la entidad.
4	Analista Distrital Administrativo	Elabora y envía el cuadro de necesidades para la adquisición de bienes y servicios requeridos.
5	Analista Distrital Administrativo – Financiero	Revisa, certifica el informe de necesidades de compra y le envía al Director Distrital para la autorización y aprobación del mismo.
6	Director Distrital	Da la autorización para que se inicie los procesos administrativos en la adquisición de bienes y servicios.
7	Analista Distrital Administrativo	Emite la orden para elaboración de informes de los procesos de compra.
8	Analista Distrital de Control de Bienes.	Elabora los cuadros para la compra de materiales de acuerdo a los inventarios.
9	Analista Distrital Administrativo	Revisa y solicita la certificación de los procesos de compras a seguir.
10	Responsable del Portal de Compras Públicas	Verifica y elabora informe de que proceso acogerse: Catálogo Electrónico, Ínfima Cuantía, Subasta Inversa, Menor Cuantía, Obras –Consultoría
11	Analista Distrital Administrativo	Consolida el informe técnico final, para su respectiva aprobación.
12	Director Distrital	Aprueba y autoriza para que se inicie el debido proceso de compra.

Fuente: Manual de Gestión Organizacional por Procesos versión 3  
Elaboración propia

### GRÁFICO N° 3 FLUJOGRAMA PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, EXISTENCIAS Y SERVICIOS



Fuente: Elaboración propia

El flujograma propuesto condensa las actividades para reducir tiempo y que los demás procesos que dependen de este fluyan de manera eficiente y eficaz. Su diseño facilita la socialización entre las personas que laboran en la Unidad Distrital Administrativa, se identifican claramente las responsabilidades de los empelados interactuando en las diferentes áreas que intervienen en el mismo. En este flujograma no hay actividades repetidas y parte de la existencia de valores asignados para ejecución de gastos dentro del periodo determinado y solicitar un informe de necesidades de bienes y servicios de la entidad, se revisa, certifica el informe de necesidades de compra, se autoriza y se aprueba el mismo. Se inician los procesos administrativos en la adquisición de bienes y servicios, se elaboran los cuadros para la compra de materiales. Se consolida el informe técnico final, para su respectiva aprobación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Al evaluar los procesos administrativos y operativos de la Unidad Administrativa de la Dirección Distrital de Educación 24D02 La Libertad –Salinas se pudo detectar que:

- El Ambiente Interno que existe en la Unidad Distrital Administrativa es favorable a la organización, aunque existen debilidades como la falta de personal para desempeñar funciones específicas, este contribuye a mejorar la gestión de las actividades y condiciona la labor que en ella se desarrolla.
- Referente al Control Interno faltan procedimientos para el control de bienes, uso y consumo corriente; por lo que hay improvisación de los nuevos funcionarios en los procesos. Además, el personal que labora en la Unidad Distrital Administrativa no ha desarrollado competencias en los procesos de gestión de adquisición de existencias, ocasionando retrasos en las adquisiciones de bienes/ servicios
- Es necesario que la Unidad Distrital Administrativa establezca procedimientos para el control de los bienes de uso y consumo corriente, como una herramienta que permitirá mejorar la administración, con énfasis en los resultados de un trabajo sistémico y participativo.

## RECOMENDACIONES

- Optimizar el desempeño del personal que labora en la Unidad Administrativa de la Dirección Distrital de Educación 24D02 La Libertad –Salinas, mediante capacitaciones técnicas relacionados a los procedimientos para el control de bienes, uso y consumo corriente. El Ministerio de Educación, dentro de sus procesos cuenta con un plan anual de capacitación coordinado por la Unidad de Talento Humano, en base a las deficiencias detectadas, se recomienda que se incluya un programa de capacitación que coadyuve al mejoramiento del desempeño de los funcionarios públicos.
- Aplicar los flujogramas propuestos para el correcto proceso de la adquisición de existencias de bienes de uso y consumo corriente de la Dirección Distrital de Educación 24D02 “La Libertad Salinas” con el propósito de establecer de manera ordenada, secuencial y detallada las actividades a desarrollar dentro.
- Establecer un plan de inducción en la Unidad Distrital Administrativa, debido a la gran rotación de empleados que hay en estas funciones públicas, dicho plan debe de estar orientado a la obtención de conocimientos en los procesos propuestos que servirá de guía para desarrollar sus actividades en el ámbito de los procedimientos para el control de los bienes de uso y consumo corriente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almendáriz Miranda, P. (2016). *Auditoría de Gestión a la tesorería de la empresa pública, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato provincia de Tungurahua, período 2014*. Ambato - Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Barcelona - España: La Muralla, S. A.
- Blanco, Y. (2014). *Normas y procedimientos de auditoría integral*. Bogotá: EDI.
- Carvajal, L. (2005). *Metodología de la Investigación Científica. Curso general y Aplicado. 12º*. Cali-Colombia: F.A.I.D.
- Dela Nuez Hernández, D., & Ortúzar, J. (2014). Introducción del enfoque axiológico en la Gestión de la Calidad de Almacenes Universales, S. A. Sucursal Pinar del Río. *Revista Avance. Editada por el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET Pinar del Río*, 16.
- Figueroa, E., Sotelo, J., & Góngora, A. (2020). *Gestión de las organizaciones: Nuevos enfoques y aplicaciones*. Durango - México: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Fonseca Vivas, A. (2014). *Auditoría de Gestión - Papeles de Trabajo*. Barcelona: Academica Espanola.
- LOCGE. (5 de Septiembre de 2015). *LEY ORGANICA DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, art. 21*. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_23\\_ley\\_org\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_23_ley_org_cge.pdf).
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría de Control Interno*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por proceso y creación de valor público Un enfoque analítico*. Santo Domingo: Editora Búho.
- Quito, P., & Sanunga, E. (2017). *Auditoría de gestión al departamento de obras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca*. Cuenca: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- (2005). *Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal*. Quito: Decreto No 611.
- Santillana, J. (2015). *Auditoría Interna Integral: Administrativa, Operacional y Financiera*.
- Sir, M., Craing-Cooper, & Backer, P. (2016). *AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Barcelona: Editorial Folio.
- Zambrano, M. I., Véliz, V. F., & Escobar, M. C. (2018). Auditoría de Gestión: Fundamentos Teóricos y Metodológicos. *Fundamentos de Auditoría de Gestión*, 10.

# ANEXOS

## ANEXO 1 FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

ENTIDAD: Dirección Distrital 24DO2 La Libertad-Salinas-Educación

COMPONENTE: Unidad Distrital Administrativa

PERÍODO: Auditoría de gestión a la Unidad Distrital Administrativa, período 2020

OBJETIVO: Obtener un conocimiento preliminar de la Unidad Distrital Administrativa

Tabla N° Fase I Planificación Preliminar

PP
----

N.º	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	FECHA
FASE I	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	PP1	J.I.Z.O.	
	Se elaboró la carta de compromiso y fue entregada a la máxima autoridad de la Entidad.	PP1-00	J.I.Z.O.	2020-08-25
	Se realizó una visita previa.	PP1-01	J.I.Z.O.	2020-09-1
	Se solicitó la Base Legal, la Misión y su Estructura Organizativa	PP1-02	J.I.Z.O.	2020-09-1
	Se revisaron las atribuciones y responsabilidades que tiene la Unidad Distrital Administrativa			

Fuente y elaboración propia

## ANEXO 2 BASE LEGAL Y ORGANIZATIVA

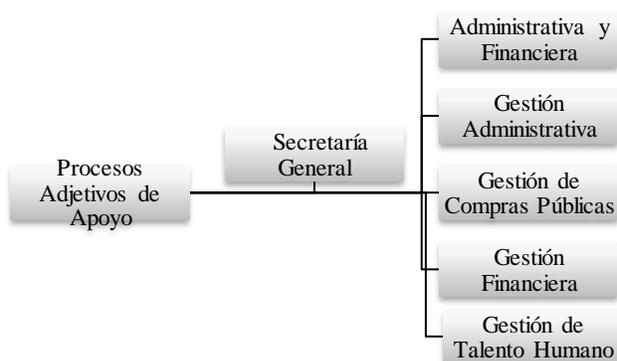
- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Servicio Publico
- Ley Orgánica de Educación e Intercultural
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
- Acuerdo 039 CG 2009 Normas de Control Interno
- Acuerdo Nro. 101-12, de fecha 25 de enero de 2012, en el que se suscribe la creación dentro de la Jurisdicción de la Coordinación Zonal 5, el Distrito Educativo Intercultural y Bilingüe “La Libertad-Salinas”.
- Acuerdo Nro. 0448-13, de fecha 10 de diciembre de 2013, en el que se suscribe disponer la homologación de los nombres de las Direcciones Distritales de Educación.

PP1-02

### MISIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Planificar, coordinar, controlar, gestionar y proveer los bienes y servicios necesarios para que se cumplan los objetivos del distrito.

GRÁFICO N° 4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROCESO



Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Educación  
Elaboración propia

## ANEXO 3 FASE II PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

PA

ENTIDAD: Unidad Distrital Administrativa

COMPONENTE: Ambiente Interno

PERÍODO: Auditoría de gestión a la Unidad Distrital Administrativa período 2020

OBJETIVO: Analizar el Ambiente Interno con el fin de evaluar los factores que afectan a la Unidad Distrital Administrativa

TABLA N° 7 FASE II PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

N.º	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	FECHA
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el Ambiente de Control</li> </ul>	PAAC-01	J.I.Z.O.	2020-09-13
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluación de Delegación de Autoridad</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluación de Competencia Profesional</li> </ul>	PAAC-02		
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la Información y Comunicación</li> </ul>	PAIC-01	J.I.Z.O.	2020-09-15
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluación de Comunicación</li> </ul>			
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la Supervisión y Monitoreo</li> </ul>	PASM-01	J.I.ZO	2020-09-17
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evaluación de Actividades de Monitoreo</li> </ul>			

Fuente: Unidad Administrativa

Elaboración propia

## ANEXO 4 EVALUACIÓN DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

N°	PREGUNTAS	Unidad	
		Administrativa	
		SI	NO
1	¿Existe delegación de funciones?	6	0
2	¿La antigüedad de trabajo ayuda en delegar responsabilidad y autoridad?	3	3
3	¿Los cargos más altos son cubiertos por personal competente?	4	2
4	¿El delegado es responsable de las decisiones y omisiones que tome?	6	0
5	¿Los directivos evalúan el cumplimiento de las funciones de los empleados?	5	1
6	¿Existe el número adecuado de personal para desempeñar las funciones?	2	4
7	¿Existe control interno en su área?	5	1
8	¿Hay errores en los pagos al personal?	2	4
9	¿Hay sanciones por parte de los órganos de control?	4	2
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>37<math>\checkmark</math></b>	<b>17<math>\checkmark</math></b>

Fuente: Unidad Administrativa

Elaboración propia

$\Omega$  Sustentado con evidencia

$\Sigma$  Sumatoria

$\checkmark$  Verificado

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{37}{54} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 68,51\%$$

Confianza

BAJA

MEDIA

ALTA

15 % - 50 %

51 % - 75 %

76 % - 95 %

## ANEXO 5 EVALUACIÓN COMPETENCIA PROFESIONAL

PAAC-02

N°	PREGUNTAS	Unidad	
		Administrativa	
		SI	NO
1	¿Conoce las funciones de su cargo?	6	0
2	¿Realiza las tareas para las que fue contratado?	6	0
3	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo?	3	3
4	¿Actualiza conocimientos y realiza eficientemente sus funciones?	4	2
5	¿Se reconoce las competencias profesionales de los servidores?	5	1
6	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?	6	0
7	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	5	1
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		35 <sup>✓</sup>	7 <sup>✓</sup>

Fuente: Unidad Administrativa

Elaboración propia

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{35}{42} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 83,33\%$$

Confianza

BAJA

MEDIA

ALTA

15 % - 50 %

51 % - 75 %

76 % - 95 %

## ANEXO 6 EVALUACIÓN COMUNICACIÓN

N°	PREGUNTAS	Unidad	
		SI	NO
		Administrativa <b>PAIC-01</b>	
1	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	6	0
2	¿La información interna es procesada y comunicada oportunamente?	6	0
3	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	5	1
4	¿El director administrativo informa con claridad y efectividad?	4	2
5	¿Existen canales abiertos de comunicación?	4	2
6	¿La administración mantiene actualizado el desempeño en la Unidad?	5	1
7	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno	4	2
8	¿Existe comunicación abierta con los Auditores externos?	5	1
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>39</b> ✓	<b>9</b> ✓

Fuente: Unidad Administrativa

Elaboración propia

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{39}{48} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 81,25\%$$

Confianza

BAJA

MEDIA

ALTA

15 % - 50 %

51 % - 75 %

76 % - 95 %

## ANEXO 7 EVALUACIÓN ACTIVIDADES DE MONITOREO

PASM-01

N°	PREGUNTAS	Unidad Administrativa	
		SI	NO
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	4	2
2	¿Se verifican los registros con la existencia física de los recursos?	6	0
3	¿Se analizan los informes de auditoría externa?	4	2
4	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	4	2
5	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	5	1
6	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la entidad?	5	1
7	¿Se efectúa un seguimiento del cumplimiento de recomendaciones?	5	1
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		33✓	9✓

Fuente: Unidad Administrativa

Elaboración propia

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{33}{42} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 78,57\%$$

Confianza

BAJA

MEDIA

ALTA

15 % - 50 %

51 % - 75 %

76 % - 95 %

**ANEXO 8 FASE III EJECUCIÓN DE AUDITORÍA**

ENTIDAD: Unidad Distrital Administrativa

COMPONENTE: Control Interno y Proceso de Gestión

PERÍODO: Auditoría de gestión a la Unidad Distrital Administrativa período 2020

OBJETIVO: Analizar el sistema de control interno y el proceso de gestión

N.º	PROCEDIMIENTOS	REF.	RESPONSABLE	FECHA
1	100-01 Control Interno			
	Evaluar el control Interno y los procesos de la Unidad Distrital Administrativa:	<b>EACI-01</b>	J.I.Z.O.	2020-09-17
	✓ Control interno	<b>EAPG-</b>	J.I.Z.O.	
	✓ Proceso de gestión de adquisición y almacenamiento de existencias	<b>02</b>		

Fuente: Unidad Administrativa

Elaboración propia

## ANEXO 9 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

EACI-01

N°	PREGUNTAS	Unidad Administrativa	
		SI	NO
1	¿Tiene conocimiento total de las actividades que realiza?	5	1
2	¿Se evalúa la gestión en término de eficacia y eficiencia?	5	1
3	¿Existen parámetros de indicadores de gestión?	6	0
4	¿Existe una buena comunicación interna?	3	3
5	¿Se han realizado auditoría en los procesos?	2	4
6	¿Se definen objetivos, alcance y responsables de las actividades	5	1
7	¿Existe control interno en su área?	5	1
8	¿Los documentos normativos son revisados para ser actualizados?	4	2
9	¿Conoce los procesos de C. I. de bienes, uso y consumo corriente?	6	0
10	¿Existe procedimientos para el control de bienes, uso y consumo corriente?	2	4
11	¿Tiene cursos de capacitación para el control interno de bienes?	0	6
12	¿Ha desarrollas competencias en el control de bienes no considerados activos fijos en los publico?	3	3
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>46 <math>\checkmark</math></b>	<b>26 <math>\checkmark</math></b>

Fuente: Unidad Administrativa

Elaboración propia

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{46}{72} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 63,88\%$$

Confianza

BAJA	MEDIA	ALTA
15 % - 50 %	51 % - 75 %	76 % - 95 %

**ANEXO 10 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE  
EXISTENCIAS**

**EAPG-02**

N°	PREGUNTAS	Unidad Administrativa	
		SI	NO
1	¿Existen procedimientos administrativos definidos en el proceso de gestión de adquisición y almacenamiento de existencias?	6	0
2	¿Existe guía de informes, reportes para mejorar el desempeño laboral?	4	2
3	¿Se cumple y optimiza el tiempo asignado en los procesos administrativos de la Unidad de Control de Bienes?	3	3
4	¿Conoce los reglamentos legales de los procedimientos administrativos?	6	0
5	¿Hay retraso en los procedimientos de adquisiciones de bienes/ servicios?	0	6
6	¿Hay procedimientos estancados en la Unidad Administrativa?	2	4
7	¿Hay incumplimiento de objetivos?	1	5
8	¿Se ejecuta sistemáticamente el flujo de los procesos administrativos?	4	2
9	¿Hay improvisación de los funcionarios en los procesos?	1	5
10	¿Existen instrumentos de procedimientos para la adquisición y almacenamiento de bienes no considerados activos fijos?	3	3
11	¿Una guía de procedimiento asegura el cumplimiento de los objetivos?	5	1
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>35</b> ✓	<b>31</b> ✓

Fuente: Unidad Administrativa

Elaboración propia

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{35}{66} \times 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = 53\%$$

Confianza

BAJA

MEDIA

ALTA

15 % - 50 %

51 % - 75 %

76 % - 95 %

## ANEXO 11 MATRIZ FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan anual de actividades.</li> <li>• Disponibilidad presupuestaria</li> <li>• Compromiso Institucional.</li> <li>• Oficinas equipadas con equipos informáticos, actualizados</li> <li>• Competencia profesional</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Actividades de monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de Servicios</li> <li>• Proceso de asignación de Instituciones Educativa</li> <li>• Programar, dirigir y controlar las administrativas de la unidad distrital en coordinación con la División Zonal Administrativa</li> <li>• Aplicar las políticas para la administración, gestión y control de los bienes y servicios.</li> <li>• Elaborar las órdenes de compra de bienes y servicios del distrito.</li> <li>• Controlar los bienes del distrito con sus correspondientes ingresos y egresos.</li> <li>• Elaborar proyectos de resolución tales como inicio de proceso</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Reglamento Interno.</li> <li>• Falta de control interno</li> <li>• No hay un programa de capacitación</li> <li>• Selección inadecuada del personal.</li> <li>• Falta de personal para desempeñar funciones</li> <li>• Ausencia de auditoría en los procesos</li> <li>• Falta de procedimientos para el control de bienes, uso y consumo corriente</li> <li>• Ausencia de capacitación para el control interno de bienes</li> <li>• Retraso en los procedimientos de adquisiciones de bienes/ servicios</li> <li>• Procedimientos estancados</li> <li>• Improvisación de los funcionarios en los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de financiamiento</li> <li>• Cambio de leyes y normativas</li> <li>• Crisis económica del país</li> </ul>

## ANEXO 12 AMBIENTE INTERNO

Cálculo	Estándar	Interpretación	Técnica	Fuente
Delegación de Autoridad $= \frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100$ $= \frac{37}{54} \times 100$ $= 68,51\%$	= 68,51%	$1 = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $I = \frac{68,51}{100} \times 100\%$ $= 68\%$ Brecha = 68,51 – 100 Brecha = 31.49% Medianamente desfavorable	Encuesta	Unidad Administrativa
Competencia Profesional $= \frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100$ $= \frac{35}{42} \times 100$ $= 88,33\%$	= 88,33%	$1 = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $I = \frac{88,33}{100} \times 100\%$ $= 8.8\%$ Brecha = 88,33 – 100 Brecha = 11,67% Favorable		Unidad Administrativa
Información y Comunicación $= \frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100$ $= \frac{39}{48} \times 100$ $= 81,25\%$	= 81,25%	$1 = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $I = \frac{81,25}{100} \times 100\%$ $= 81,25\%$ Brecha = 81,25% – 100% Brecha = 18,75% Favorable		Unidad Administrativa
Actividades de Monitoreo $= \frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100$ $= \frac{33}{42} \times 100$ $= 78,57\%$	= 78,57%	$= \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $I = \frac{78,57}{100} \times 100\%$ $= 78,57\%$ Brecha = 78,57% – 100% Brecha = 21,43% Favorable		Unidad Administrativa
<b>TOTAL:</b> Ambiente Interno		Brecha = 20,83% Favorable		

Fuente: Unidad Administrativa  
 Elaboración propia

**ANEXO 13 CONTROL INTERNO Y PROCESOS DE GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE  
EXISTENCIAS**

<b>Cálculo</b>	<b>Estándar</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Técnica</b>	<b>Fuente</b>
Control Interno	= <b>63,88%</b>	$1 = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$	Encuesta	Unidad Administrativa
$= \frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100$ $= \frac{46}{72} \times 100$ $= 63,88\%$	$I = \frac{63,88}{100} \times 100\%$ $= 68\%$			
		Brecha = 63,88 – 100 Brecha = 36,12% Medianamente desfav.		
Procesos de Gestión de Adquisición de Existencias	= <b>53%</b>	$1 = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$	Encuesta	Unidad Administrativa
$= \frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100$ $= \frac{35}{66} \times 100$ $= 53\%$	$I = \frac{53}{100} \times 100\%$ $= 8.8\%$			
		Brecha = 53 – 100 Brecha = 47% Desfavorable		

Fuente: Unidad Administrativa  
Elaboración propia

## ANEXO 14 EFICIENCIA Y EFICACIA

TIPO DE INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO
<b>AMBIENTE INTERNO:</b>	
EFICIENCIA:	Delegación de Autoridad = $\frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100 = 68,51\%$ Medianamente desf.
	Competencia Profesional = $\frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100 = 88,33\%$ Favorable
	Información y Comunicación = $\frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100 = 81,25\%$ Favorable
	Actividades de Monitoreo = $\frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100 = 78,57\%$ Favorable
<b>CONTROL INTERNO Y PROCESOS DE GESTIÓN DE ADQUISICIÓN DE EXISTENCIAS</b>	
EFICACIA	Control Interno = $\frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100 = 63,88\%$ Medianamente desfavorable
	Procesos de Gestión de Adquisición = $\frac{\text{Numero de indicadores}}{\text{Ponderación total}} \times 100$ Desfavorable

Fuente: Unidad Administrativa  
Elaboración propia

## ANEXO 14 ENTREVISTA

N° EVALUACIÓN SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	Entrevistas Analista Distrital Analista Compras Públicas
<p><sup>1</sup> ¿Quiénes laboran en la Unidad Requirente tienen competencias para su función?</p> <p>Los entrevistados indicaron que las personas que laboran en esta Unidad no tienen la debida capacitación en la elaboración de procedimientos de adquisición de acuerdo a la normativa legal vigente. Además, esta Unidad no tiene establecidos formatos para la presentación de los informes.</p>	
<p><sup>2</sup> ¿Para la adquisición del bien o servicio se adjuntan especificaciones técnicas de manera completa?</p> <p>El Director Distrital de Educación es quién recibe la solicitud de la Unidad requirente y revisa que las especificaciones técnicas se encuentren anexos. Si las especificaciones técnicas no están anexas se devuelve el trámite para inicio del procedimiento, pero la alta rotación del personal hace que haya cambios en los procesos y muchos de estos se quedan estancados, cayéndose los procesos de adquisiciones de los bienes y/o servicios</p>	
<p><sup>3</sup> ¿Existen procedimientos para las Compras Públicas?</p> <p>Existen procedimientos para las compras públicas, pero es muy básico para la toma de decisiones, lo que no hay son procedimientos después de haber efectuada las adquisiciones para la respectiva publicación. Además, en el catálogo electrónico a través del portal de compras públicas no existen procesos de adquisición de bienes y materiales cuando estos no constan en el catálogo electrónico de acuerdo con el margen de preferencia a través del portal de Compras Públicas</p>	