



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE  
DANZA DEL ECUADOR, PARA EL MEJORAMIENTO  
CORPORATIVO DE LOS DEPARTAMENTOS:  
ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, TÉCNICO ESCÉNICO Y  
ARTÍSTICO DE LA INSTITUCIÓN”

AUTORA: ANDREA BELÉN GRANDA PILATASIG

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

Año 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Andrea Belén Granda Pilatasig

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR, PARA EL MEJORAMIENTO CORPORATIVO DE LOS DEPARTAMENTOS: ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, TÉCNICO ESCÉNICO Y ARTÍSTICO DE LA INSTITUCIÓN”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolqui, 17 de marzo del 2009

---

Andrea Belén Granda Pilatasig

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

**CERTIFICADO**

Dr. Luís Rodríguez B.

Eco. Galo Caizapanta

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR, PARA EL MEJORAMIENTO CORPORATIVO DE LOS DEPARTAMENTOS: ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, TÉCNICO ESCÉNICO Y ARTÍSTICO DE LA INSTITUCIÓN”, realizado por Andrea Belén Granda Pilatasig, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el trabajo, es un aporte a la Auditoría, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF. Autorizan a la Srta. Andrea Granda Pilatasig que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui, 17 de marzo del 2009.

---

Dr. Luís Rodríguez  
DIRECTOR

---

Eco. Galo Caizapanta  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Andrea Belén Granda Pilatasig

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR, PARA EL MEJORAMIENTO CORPORATIVO DE LOS DEPARTAMENTOS: ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, TÉCNICO ESCÉNICO Y ARTÍSTICO DE LA INSTITUCIÓN, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, 17 de marzo del 2009.

---

Andrea Belén Granda Pilatasig

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes han guiado mi caminar y porque siempre me han apoyado en cada una de mis decisiones, alentándome a luchar por mis ideales.

A mis hermanos, a quienes admiro muchísimo, por darme el ánimo necesario para continuar adelante en los momentos más difíciles en la realización de este trabajo.

A mis abuelitos, quiénes estuvieron siempre a mi lado para guiarme con sus sabios consejos.

## **A G R A D E C I M I E N T O**

A Dios, por la fuerza espiritual y la salud, que me ha brindado para culminar mi carrera.

A mis padres, por haber confiando en mi y contar con su apoyo incondicional, mil gracias por las bendiciones que he recibido de ustedes.

A mis hermanos, Gabriela, Lucía, María Fernanda, Sebastián y Felipe; quienes me han enseñado a luchar por un sueño, ahora ya alcanzado.

A mis abuelos, Isauro, Anita y Zoila que siempre me brindaron su amor, comprensión y apoyo, a ellos les agradezco por ser parte de mi vida.

A mis compañeros y amigos, por ser parte de esta etapa tan anhelada por todos nosotros; Alberto, Cristina, Alejandro y Eduardo.

A mis amigos incondicionales, que siempre estuvieron conmigo: Diego, Teo, Gaby, Andrés, Julio, Doris, Carlos, Jota, Andrea, Gabriel, Carla y Christian.

A la Escuela Politécnica del Ejército, entidad formadora de profesionales.

Al Dr. Luis Rodríguez y al Eco. Galo Caizapanta por haber compartido sus conocimientos y su tiempo en la revisión de esta tesis, con su ayuda pude culminar mi tesis.

## INDICE DE CONTENIDOS

	Tema	Página
	Presentación	
	Introducción	
	<b>CAPITULO I</b>	
1.	<b>ASPECTOS GENERALES</b>	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Base Legal	1
1.3	Objetivos de la CNDE	3
1.4	Reseña Histórica	4
1.5	Organigramas	12
1.5.1	Organigrama Estructural	14
1.5.2	Organigrama Funcional	16
1.5.3	Organigrama Personal	24
	<b>CAPITULO II</b>	
2.	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	26
2.1	Análisis Interno	26
2.1.1	Descripción de los Procesos	26
2.1.1.1	Departamento Financiero	27
2.1.1.2	Departamento Técnico Escénico	51
2.1.2	Análisis FODA	59
2.1.3	Organismos de Control	61
2.1.4	Presupuesto de la CNDE	63
2.1.5	Análisis de la Competencia	64
2.1.5.1	Competidores de Servicios Similares	64
2.1.6	Análisis de Presentaciones de la CNDE	65
2.1.7	Representaciones Gráficas	69
2.1.8	Análisis de Disponibilidades	71

2.2	Análisis Externo	73
2.2.1	Influencias Macroeconómicas	73
2.2.1.1	Factor Político	73
2.2.1.2	Factor Económico	74
2.2.1.3	Factor Tecnológico	76
2.2.1.4	Factor Legal	76

### **CAPITULO III**

3.	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	79
3.1	Misión	79
3.2	Visión	80
3.3	Políticas	80
3.4	Estrategias	81
3.5	Principios	82
3.6	Valores	83
3.7	Mapa Estratégico	84

### **CAPITULO IV**

4.	<b>DISEÑO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA</b>	85
4.1	Bases Conceptuales	85
4.1.1	Definición de Auditoría de Gestión	85
4.1.2	Fundamentos de la Auditoría de Gestión	85
4.1.2.1	Marco Legal Normativo	85
4.1.2.2	Propósito	86
4.1.2.3	Objetivo	86
4.1.2.4	Alcance	86
4.1.2.5	Clasificación	87
4.1.2.6	Similitudes y Diferencias con otras Auditorías	88
4.2	Fases del Proceso de Auditoría de Gestión	89
4.2.1	FASE I – Conocimiento Preliminar	90
4.2.1.1	Propósito	90

4.2.1.2	Actividades	90
4.2.1.3	Flujo de Actividades Fase I	92
4.2.1.4	Equipo Multidisciplinario	93
4.2.1.5	Visita a las Instalaciones	93
4.2.1.6	Fuentes de Información	95
4.2.1.7	Revisión de Archivos Corriente y Permanente	96
4.2.1.8	Identificación del FODA	96
4.2.1.9	Orden de Trabajo	97
4.2.2	FASE II – Planificación Específica	98
4.2.2.1	Propósito	98
4.2.2.2	Actividades	98
4.2.2.3	Flujo de Actividades Fase II	100
4.2.2.4	Plan Específico	101
4.2.2.5	Control Interno	103
4.2.2.5.1	Componentes del Control Interno	103
4.2.2.5.2	Métodos de Evaluación (Técnicas)	105
4.2.2.6	Riesgos de Auditoría	111
4.2.2.7	Comunicación de Inicio de Auditoría	114
4.2.2.8	Programas de Auditoría	116
4.2.3	FASE III – Ejecución del Trabajo	119
4.2.3.1	Propósito	119
4.2.3.2	Actividades	119
4.2.3.3	Flujo de Actividades Fase III	121
4.2.3.4	Cumplimiento de Programas de Auditoría	122
4.2.3.5	Muestreo en la Auditoría	122
4.2.3.5.1	Evidencias Suficientes y Competentes	122
4.2.3.5.2	Elementos	123
4.2.3.5.3	Clases	123
4.2.3.5.4	Confiabilidad	124
4.2.3.5.5	Técnicas para obtener evidencias	124
4.2.3.6	Papeles de Trabajo	128
4.2.3.7	Contenido de los Papeles de Trabajo	128

4.2.3.8	Índices y Referenciación	130
4.2.3.9	Marcas de Auditoría	133
4.2.3.10	Novedades de Auditoría	135
4.2.3.11	Archivo de Papeles de Trabajo	137
4.2.3.12	Indicadores de Gestión	138
4.2.3.12.1	Clases de Indicadores	138
4.2.4	FASE IV – Comunicación de Resultados	140
4.2.4.1	Propósito	140
4.2.4.2	Actividades	140
4.2.4.3	Flujo de Actividades Fase IV	141
4.2.4.4	Tareas o actividades a realizarse	142
4.2.4.5	Comunicación Parcial de Resultados	142
4.2.4.6	Comunicación Término de la Auditoría	143
4.2.4.7	Convocatoria a la Conferencia Final	143
4.2.4.8	Acta de Conferencia Final	145
4.2.4.9	El Informe Borrador de Auditoría	146
4.2.4.10	Informe Definitivo de Auditoría	146
4.2.4.11	Carta a Gerencia	149
4.2.5	FASE V – Supervisión	150
4.2.5.1	Propósito	150
4.2.5.2	Actividades	150
4.2.5.3	Flujo de Actividades Fase V	151
4.2.5.4	Cronograma Cumplimiento de Recomendaciones	152
 <b>CAPITULO V</b>		
5.	<b>APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA CNDE</b>	153
	Portada	154
	Índice del Expediente	156
5.1	FASE I – Conocimiento Preliminar	157
	Orden de Trabajo	157
	Comunicaciones Enviadas	158

	Comunicaciones Recibidas	162
	Plan Preliminar	169
5.2	FASE II – Planificación Específica	173
	Plan Específico	174
	Narrativa	178
	Evaluación de Control Interno	183
	Programa de Auditoría	195
5.3	FASE III – Ejecución del Trabajo	207
	Papeles de Trabajo: Departamento Administrativo	207
	Papel de Trabajo O-1	207
	Papel de Trabajo O-2	208
	Papel de Trabajo O-3	209
	Papel de Trabajo CC-1	210
	Papel de Trabajo CC-2	211
	Papel de Trabajo CC-3	212
	Papel de Trabajo CC-4	213
	Análisis de la Muestra	214
	Hallazgos HH-1	216
	Papeles de Trabajo: Departamento Financiero	222
	Papel de Trabajo P1	222
	Papel de Trabajo P2	223
	Papel de Trabajo P3	224
	Papel de Trabajo RH-B	225
	Análisis de la Muestra	226
	Hallazgos HH-2	229
	Papeles de Trabajo: Departamento Técnico	238
	Papel de Trabajo DT-1	238
	Papel de Trabajo DT-2	239
	Papel de Trabajo DT-3	240
	Papel de Trabajo DT-4	241
	Hallazgos HH-3	242
	Papeles de Trabajo: Departamento Artístico	248

	Papel de Trabajo CC-1	248
	Papel de Trabajo CC-2	249
	Papel de Trabajo CC-3	250
	Papel de Trabajo CC-4	251
	Papel de Trabajo CC-5	252
	Papel de Trabajo ED-1	253
	Papel de Trabajo ED-2	254
	Papel de Trabajo IA-1	255
	Análisis de la Muestra	257
	Hallazgos HH- 4	259
5.4	FASE IV – Comunicación de Resultados	263
	Comunicación en el Transcurso de la Auditoría	264
	Convocatoria a la Lectura del Informe Borrador	265
	Acta Lectura Informe Borrador	266
	Informe Borrador	267
	Informe Definitivo de Auditoría	271
5.5	FASE V – Supervisión	284
	Hoja de Supervisión	285
	Cronograma de Cumplimiento Recomendaciones	287
	<b>CAPITULO VI</b>	
6.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	288
6.1	Conclusiones	288
6.2	Recomendaciones	291
	Bibliografía	294

## INDICE DE GRÁFICOS

Título del gráfico	Página
“Quilago” La mujer solar	4
Amarilis	6
Juegos y Sueños	8
El Requiem de Mozart	8
La Consagración de la Primavera	9
Organigrama Estructural	15
Organigrama Funcional	17
Organigrama Personal	24
Programación de Caja	28
Registro de Ejecución de Gastos	29
Solicitud de Pago	30
Reformas Presupuestarias	31
Reformas Tipo	33
Consolidación de Comprobantes	34
Reforma Tipo Ampli	35
Creación de Comprobante de Ingreso	36
Reformas Tipo Inter	38
Reformas Tipo Intra 1	39
Reformas Tipo Intra 2	41
Reformas Tipo Intraue	42
Grupos Gastos de Transferencias	43
Distribución Anual	44
Programación Cuatrimestral	45
CUR Programación Financiera	46
Generar Transferencia	47
Inventario de Bienes Muebles valorado	48
Información Financiera Contable	49
Roles de Pago	50

Edición Musical Elaborada y Ejecutada	52
Escenografía Ejecutada	54
Montaje de Iluminación	55
Tramoya Diseñada y Elaborada	57
Mantenimiento de Vestuario	58
Competencia de la CNDE	65
Resumen de Presentaciones	66
Estudio de la Competencia	67
Seguimiento y Evaluación	68
Cadena de Valor	69
Mapa de Procesos	70

## **Presentación**

La danza es una expresión artística en la que se utiliza el cuerpo como instrumento comunicacional, siendo el movimiento el material, por el cual se quiere significar en este contexto, la interacción de esfuerzo y espacio por mediación del cuerpo.

Entendiendo así la danza, es necesario impregnar una conciencia artística más global dentro del elenco de la Compañía Nacional de Danza, toda vez que, como actores-ejecutores del hecho escénico contemporáneo, el quehacer del Conjunto, debe nutrirse de la cultura popular, de las tradiciones y de las variadas expresiones de nuestro pueblo, así como también, deberá estar acorde a los procesos históricos que vive el país. Contemporáneo quiere decir, sin tiempo preciso, con tiempo hacia el futuro, desde la experiencia del pasado.

Esta actividad, como toda actividad artística, requiere de un proceso de desarrollo “vivo”, en el que se conjugue el hecho creativo en sí, con el quehacer formativo y un claro proyecto de difusión, en una síntesis de experimentación y análisis.

La Compañía Nacional de Danza, como espacio artístico, no está aislado del entorno social, por lo tanto estas perspectivas para el futuro de nuestra danza, podrá cumplirse, únicamente si el conjunto de la sociedad se involucra en el proceso de desarrollo, desde los diferentes ámbitos de

acción: la crítica, la guía estética, el periodismo coreográfico, los espacios alternativos de difusión, la danza como posibilidad de usar el tiempo libre, la danza educativa, la danza en la educación, la investigación de la danza, la sistematización pedagógica, la confrontación coreográfica, etc. Estaremos desarrollando una “cultura dancística nacional”.

Espacio intencionalmente en blanco

## Introducción

La Compañía Nacional de Danza es un organismo estatal que tiene como objetivo la creación, la difusión y la educación de la danza, fortaleciendo los valores culturales nacionales.

Su compromiso frente a la sociedad, es la de recoger las necesidades espirituales del pueblo, saberlas digerir y devolverlas convertidas en un producto dancístico, que sepa traducir su propia realidad.

La Compañía Nacional de Danza debe cumplir con las siguientes obligaciones:

- a) Entregar a la sociedad un producto dancístico de alto nivel, como parte del derecho al goce estético.
- b) Desarrollar una cultura dancística propia.
- c) Insertarse en todos los ámbitos de la sociedad, desde los espacios de toma de decisiones de las políticas culturales, pasando por el ámbito educativo, hasta los más amplios sectores populares.

El grupo poblacional que debe ser atendido por el Conjunto Nacional de Danza, es básicamente el estudiantil, pero se podría decir, que en general se ha ido creando un público propio.

Además la Compañía Nacional de Danza presta servicios como:

- ✚ Presentaciones dancísticas gratuitas, lo cual constituye un servicio cultural.

- ✚ Educación dancística para el público a través de la Escuela Anexa.
- ✚ Facilita el uso del teatro y salas de ensayo a grupos y movimientos independientes.
- ✚ Asesoramiento técnico y pedagógico a colegios, instituciones y grupos afines.

La presente investigación tiene por objeto realizar una Auditoría de Gestión a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, para identificar funciones y áreas que no operan adecuadamente, para contribuir a la optimización de recursos, verificar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones que realiza la unidad.

Esta tesis esta compuesta por seis capítulos, los cuáles en su orden tratan de lo siguiente:

El Primer Capítulo, se refiere básicamente a aspectos generales de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, como es su estructura organizacional.

El Segundo Capítulo, trata del análisis situacional, en el cuál se describen los procesos a ser estudiados, así como factores internos y externos, que pueden influir en el desempeño de la institución.

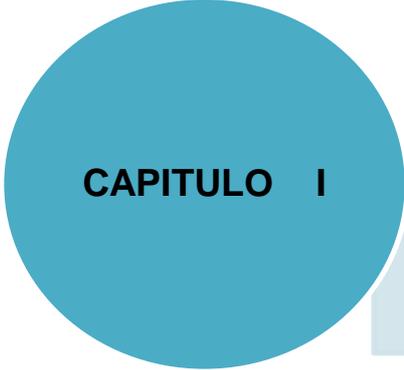
El Tercer Capítulo, señala el Direccionamiento Estratégico, que contiene la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores, propios de la Compañía Nacional de Danza

El Cuarto Capítulo, presenta el Diseño de la Auditoría de Gestión a la CNDE, para el mejoramiento de sus departamentos.

El Quinto Capitulo, realiza la aplicación práctica de la propuesta, en el que se determinará medios, estrategias y técnicas para la implementación de la misma.

El Sexto Capitulo, determina las conclusiones y recomendaciones del trabajo de Auditoría, en el que se señala las correcciones correspondientes a cada área crítica y asegurar la implantación de las recomendaciones por parte de la Dirección Ejecutiva de la CNDE.

Espacio intencionalmente en blanco



## **CAPITULO I**



### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 Antecedentes**

La Compañía Nacional de Danza del Ecuador, es la primera Institución del Estado, creada según Acuerdo Ministerial No.3555 del 7 de junio de 1976 y adscrita al Ministerio de Cultura, que cumple con la misión de elevar el nivel cultural de la población, a través de la danza, que aporta al desarrollo estético, la recuperación y preservación de nuestros valores multisignificantes de pertenencia e identidad nacional.

Con 32 años de trabajo, la Institución realiza un promedio de 90 a 100 funciones al año, a nivel local, provincial, nacional e internacional; dejando en alto el nombre del País en los más importantes foros.

#### **1.2 Base Legal**

“La Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se crea mediante Acuerdo Ministerial N° 3555 del 7 de junio de 1976, publicado en el Registro Oficial N° 116 de 25 de junio de 1976.

Que mediante Decreto 311 del 24 de marzo de 1974, se faculta al Ministro de Educación Pública, completar el desarrollo cultural y estructural de este portafolio.

Que es necesario rescatar los valores culturales y proyectar a los diferentes niveles, tanto dentro del país, como fuera de él, a través de las actividades dancísticas y de investigación de culturas primitivas, a fin de fortalecer esta actividad, y evitar la dispersión de esfuerzo, orientado con un criterio amplio que abarque todas las posibilidades de desarrollo; y en uso de sus atribuciones.

### **Acuerda:**

Art. 1.- Crear la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, como Unidad Ejecutiva dependiente del Departamento de Asuntos Culturales del Ministerio de Educación Pública, con sede en la ciudad de Quito, y que estará integrado por bailarines y coreógrafos nacionales y extranjeros de reconocida capacidad, además de antropólogos y sociólogos que integran el Departamento de Investigación.

Art. 2.- Finalidades de la Compañía:

- a) Elevar los valores artísticos nacionales, dentro del campo de la música y la danza, para cultivar las expresiones del arte ecuatoriano y difundirlo en el País a nivel popular y en el extranjero.
- b) Realizar montajes de obras nacionales y la ejecución de un repertorio de proyección universal.
- c) Contribuir al desarrollo de los principales Centros del País, dentro del campo de los hechos folclóricos, música, instrumentación, danzas, costumbres y ritos.

Art. 3.- El financiamiento de la Compañía Nacional de Danza, a partir del mes de mayo de 1976 se realizará mediante la asignación constante, en

la Resolución Presupuestaria N° 314 , del 22 de abril del presente año, y la asignación para los años siguientes se hará constar en el Presupuesto General del Estado, a través de las partidas correspondientes, que se asignen al Ministerio de Educación Pública y Deportes, necesariamente previa a una evaluación que lo hará este portafolio y la Casa de la Cultura Ecuatoriana sobre las actividades y rendimiento que haya cumplido durante cada año de labores el Conjunto Nacional de Danza.”<sup>1</sup>

### **1.3           Objetivos de la CNDE**

- 1.3.1           Aportar al desarrollo artístico cultural nacional, a través de los proyectos educativos en el ámbito de la danza y la coreografía, manteniendo un mínimo de 100 funciones al año.
- 1.3.2           Ampliar el público general, estudiantil y dirigido a nivel nacional en un 10% en relación al año anterior.
- 1.3.3           Realizar por lo menos dos obras de estreno en el año.
- 1.3.4           Brindar asesoría técnica – pedagógica a las diferentes regiones del país, en función de la demanda.
- 1.3.5           Realizar por lo menos un montaje coreográfico, en base a la investigación de nuestra cultura.
- 1.3.6           Promover la cooperación nacional e internacional, para estar presentes a nombre del país en festivales internacionales.

---

<sup>1</sup> Registro Oficial del 25 de Junio de 1976 – Número 116

## 1.4 Reseña Histórica

Se dice que *"la danza es uno de los medios de expresión más primitivos con que el hombre ha simbolizado fenómenos anímico-espirituales"*. Al respecto se han encontrado señas históricas en cuevas de Europa (Cogul), donde se evidencian la importancia de la danza en el período Paleolítico.

Desde esa perspectiva, se diría que una de las actividades más antiguas del ser ha sido el baile, con el cual expresaba sus convicciones, sentimientos, creencias y valores al interior de sus espacios.

En la actualidad se ha llegado a encasillar a la danza por su origen, tendencia y época. Por eso se habla de danza abstracta, de espadas, de la muerte, del sol, del vientre, expresionista, pura y ritual, entre otras. Cada una se particulariza por el significado que tiene en sí y también por el que traslada hacia la colectividad.



Obra " Quilago" La Mujer Solar

Grato y de gran enriquecimiento personal resulta conocer que en el Ecuador se producen, cotidianamente, manifestaciones artísticas para difundir nuestro bagaje cultural, mediante la escenificación de danzas.

La difusión de las manifestaciones artísticas de un país en este caso, el Ecuador permite el conocimiento de las raíces que sustentan la idiosincrasia de gran parte de sus habitantes, llevándonos a la comprensión de una sociedad con características heterogéneas (multiétnica y pluricultural), pero que se puede construir a partir del respeto a lo diverso como un solo Yo grupal.

En 1976 se crea la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, según Acuerdo Ministerial No.3555 del 7 de junio de 1976, Institución dependiente del Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, adscrita a la Subsecretaría de Cultura y sin fines de lucro, en reconocimiento a la actividad dancística desplegada por entonces, el país contaba con varias figuras representativas como Noralma Vera, Directora del Instituto Nacional de Danza, Marcelo Ordóñez, Director del Ballet Nacional y Director de la Escuela de Ballet de la Casa de la Cultura, el apoyo de jóvenes bailarines como: Arturo Garrido, Kleber Viera, Carlos Cornejo, María Luisa González y miembros de la Escuela de Ballet de la Casa de la Cultura, matriz.

El entonces Ministro de Educación, Capitán de Navío Aníbal Carrillo Páez, suscribe el Decreto Ministerial, mediante el cual se crea La Compañía Nacional de Danza; se forma una comisión directiva con Noralma Vera, Marcelo Ordóñez y Rubén Guarderas para que se encarguen de estructurar y planificar el funcionamiento a nivel profesional.



**Obra Amarilis “Esperanza de la verdad en la danza”**

La Compañía Nacional de Danza del Ecuador, ha contado con cuatro directores, reconocidos maestros y coreógrafos ecuatorianos, así como importantes bailarines nacionales y extranjeros.

De 1976 a 1989 Marcelo Ordóñez, dirige esta institución y estrena importantes obras como: YAGUARLLPA (nuestra sangre de Serge Keuten), ÑAUPAMANTA De German Silva, KURA KURA de Marcelo Ordóñez, AYAYAY de Marcelo Murriagui entre otras, siendo la más importante “El DANZANTE” de Marcelo Ordóñez con música de José Berghmans, interpretado por la Orquesta Sinfónica Nacional, la investigación de los antropólogos Costales y con la participación de importantes bailarines nacionales y extranjeros.

El estado otorga recursos suficientes para financiar los convenios internacionales, a través de los cuales se cuenta con coreógrafos importantes, como el chileno Jaime Jory y el mexicano Rodolfo Reyes y técnicos franceses, rusos, polacos, mexicanos, cubanos y norteamericanos.



**Obra “ Quilago” La Mujer Solar**

La CNDE cumple una amplia difusión a nivel nacional, llegando a los sectores populares en presentaciones masivas. Realiza dos giras por Europa con presentaciones en Italia, España, Bélgica, Francia e Inglaterra.

Durante la gestión de Ordóñez, la CNDE fue incrementando su presupuesto, lo que le permitió realizar adquisiciones importantes, como fue un bus, un escenario rodante, equipos de iluminación, sonido, vestuarios y otros.

Durante los años 1990 a 1992 asume la Dirección la Maestra Laura Solorzano, quien inyecta un nuevo concepto contemporáneo a esta institución y trabaja con los coreógrafos Juan Techera (uruguayo) y la coreógrafa argentina Roxana Grinstein, su proyecto artístico se sustenta en la difusión estudiantil, cumpliendo una gran labor en los colegios a nivel local y nacional.



**Obra "Juegos y Sueños"**

En mayo de 1992 la COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA participa exitosamente en el FESTIVAL INTERNACIONAL DANZA NUEVA de Lima, invitados por el CONSEJO NACIONAL DE DANZA del Perú y el INSTITUTO CULTURAL PERUANO-NORTEAMERICANO.



**Obra "El Réquiem de Mozart"**

En noviembre de 1991 La Compañía viajó por invitación del CONSEJO PARAGUAYO DE DANZA, cumpliendo con varias presentaciones en el

TEATRO MUNICIPAL y en la ciudad de Villarica-Paraguay, así como también participó en el I CONGRESO LATINOAMERICANO de DANZA CONTEMPORANEA celebrado en Caracas-Venezuela.

De 1992 a 1998, el maestro Arturo Garrido asume la dirección de la Compañía Nacional de Danza (precedido por Nina Villanueva directora encargada de la institución al finalizar la dirección de Laura Solorzano).



**Obra “La Consagración de la Primavera”**

En esta dirección se proyectan varios logros artísticos y administrativos, siendo la más importante: la compra del local y la construcción de un teatro alternativo de arte, así como la reapertura de la ESCUELA ANEXA DE DANZA para la formación profesional de futuros bailarines.

La creación de la Fundación Danza que tiene como objetivo promover, difundir y desarrollar los valores artísticos, que permitan elevar el nivel de vida de la población, a través de la cultura y apoyar los proyectos artísticos de grupos, personas e instituciones, en particular los de la CND.

Los principales estrenos fueron: PERFUME DE GARDENIAS de Arturo Garrido, “LA CONSAGRACION DE LA PRIMAVERA” con la participación

de la Orquesta Sinfónica Nacional, 7 LUNAS Y 7 SERPIENTES de Wilson Pico, “MANUELA LIBERTAD” sobre la vida de Manuela Saénz, “EL GUARDIAN DE LOS SUEÑOS” de la coreógrafa norteamericana Linda Spriggs, “EL PLATO” de la coreógrafa venezolana Claudia Capriles “CIIMAX” del corógrafo norteamericano Stuart Gold entre otras.



**Obra” La Consagración de la Primavera”**

La CND realiza una importante participación en el Festival Internacional de danza en San Luis Potosí-México.

Durante este período, la CNDE sufre fuertes recortes presupuestarios, lo que afecta al personal artístico y a la gestión de difusión.

A partir de enero de 1999, la maestra María Luisa González, asume la dirección de esta institución, con el proyecto de consolidar el espacio creativo y artístico, a pesar de los permanentes recortes presupuestarios que en los últimos años ha afectado a la CNDE.

Se ha logrado contar con la presencia de importantes coreógrafos y maestros extranjeros, como: Roberthe Leger de nacionalidad francesa, el norteamericano Mark DeGarmo, la maestra cubana Alina Díaz, los bailarines franceses Jean Gabriel Ferrando y Angelique

Vaissade, la coreógrafa ecuatoriana radicada en Cuba Isabel Bustos, el maestro chileno Felipe González y los maestros mexicanos Jaime Sierra y Brisa Escobedo.

Hemos incentivado a los jóvenes coreógrafos en la difusión de sus obras, siendo la coreografía “Dos Momentos” de Isaac Yépez merecedora de un importante premio en el concurso nacional “Alas de la Danza” del 2000.



**Obra” La Consagración de la Primavera”**

En esta edición los bailarines de la CNDE ganaron los primeros premios como mejores bailarines, tanto femenino como masculino.

En este momento el proyecto de difusión, se enmarca en cubrir a los grandes sectores de la sociedad en general y al público estudiantil en particular.

## 1.5 Organigramas

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría

Por ello, los organigramas son de suma importancia y utilidad tanto para empresas, como para entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc.; por tanto, resulta muy conveniente que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración conozcan cuáles son los diferentes tipos de organigramas que existen y qué características tiene cada uno de ellos.”<sup>2</sup>

### **Tipos de Organigramas:**

#### **1. Estructural**

**Definición.-** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.<sup>3</sup>

#### **2. Funcional**

**Definición.-** Este tipo de organigramas, se detallan las relaciones jerárquicas que hay en la empresa, desde el Director de la empresa, hasta el último operario que haya. Es adecuado para empresas

---

<sup>2</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>3</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

donde además de una división funcional o por tareas, existan diferentes categorías de trabajadores, con dependencia entre ellas.

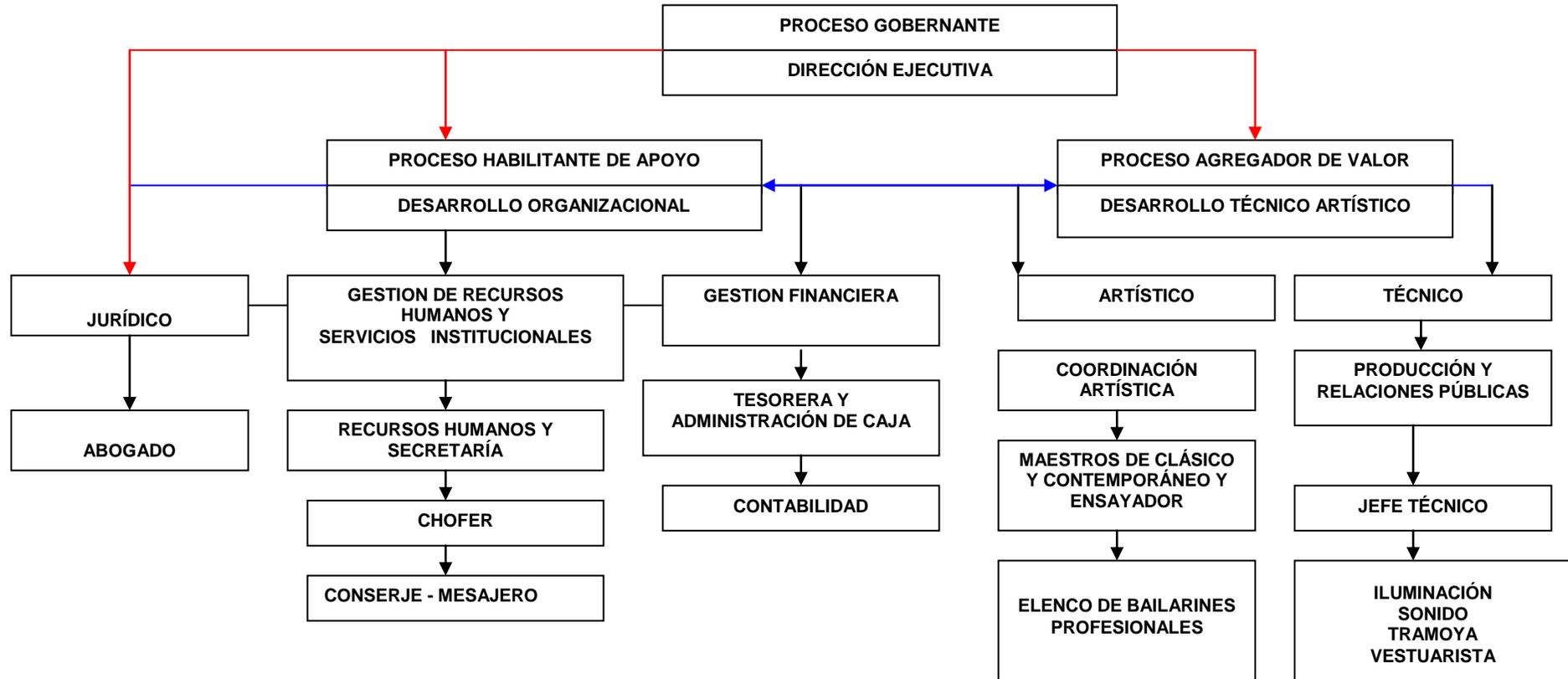
### **3. Personal**

**Definición.-** Este tipo de organigrama detalla cada una de las personas que laboran en la organización, detallando en cada puesto el nombre del empleado.

Ver organigrama en la página siguiente

1.5.1 ESQUEMA Nº 1

CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR  
ORGÁNICO ESTRUCTURAL



## ESQUEMA N° 2

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



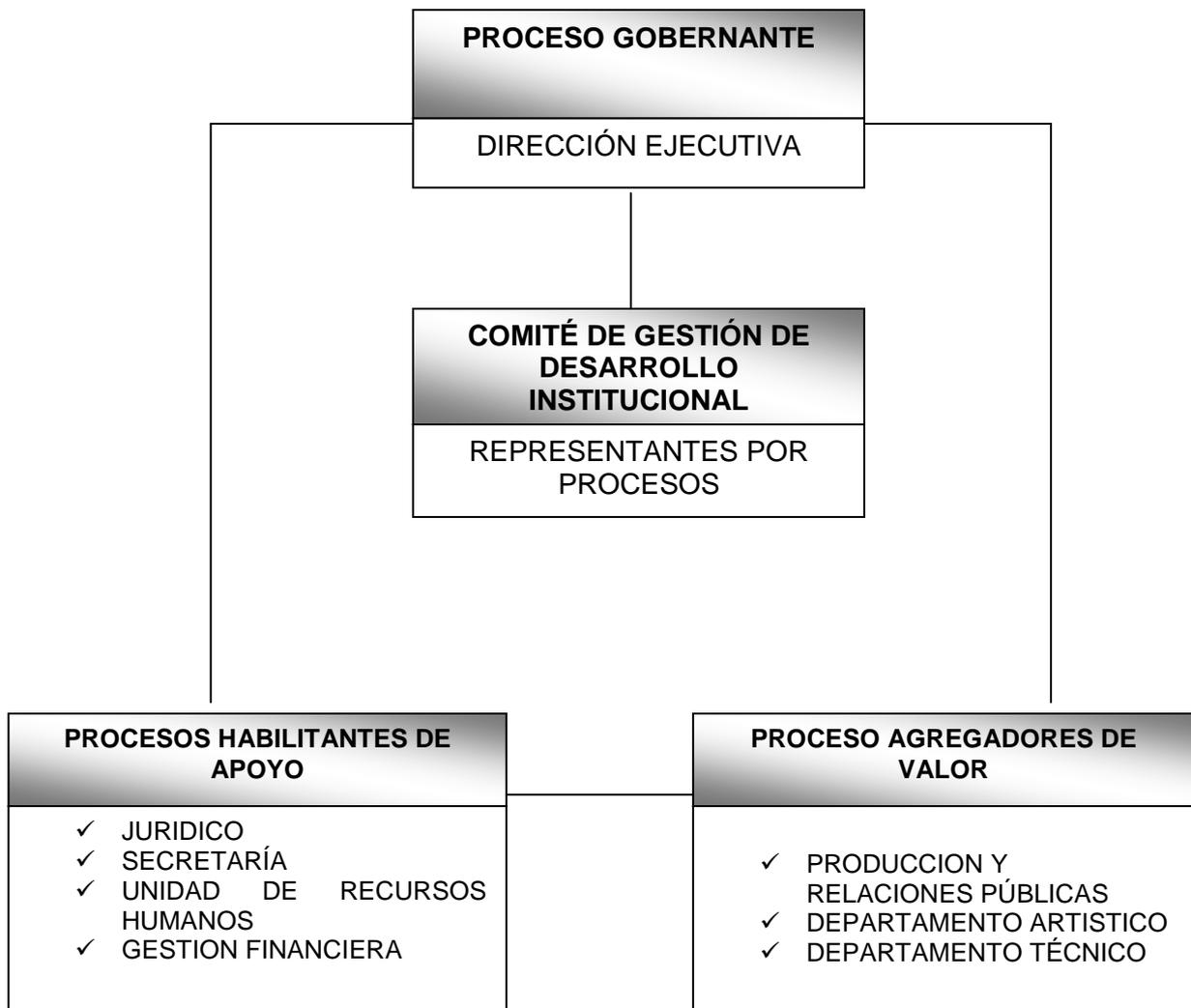
**Fuente:** Organigrama propuesto por la Autora

El Esquema N° 2, presenta la propuesta del organigrama estructural de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, el mismo que ha sido diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales. Muestra las cuatro áreas fundamentales como son: Departamento Administrativo, Departamento Técnico Escénico, Departamento de Recursos Humanos y Departamento Artístico.

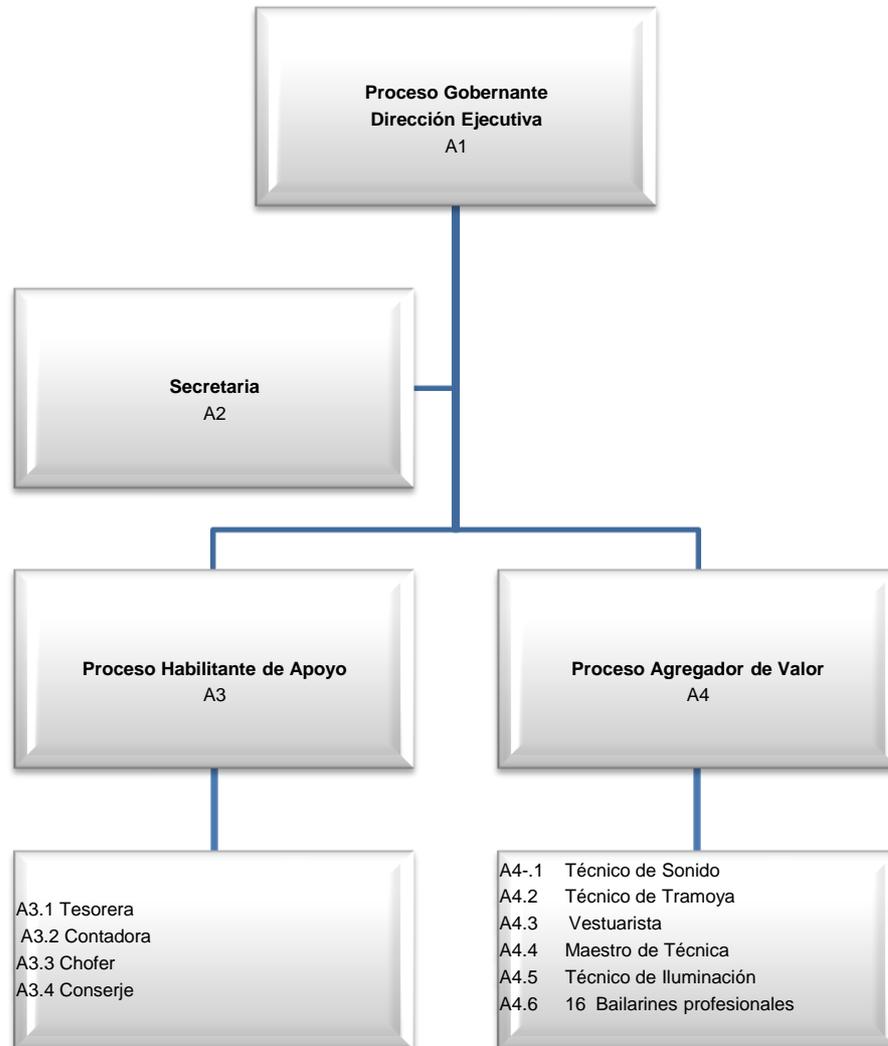
Actualmente la Compañía Nacional de Danza no cuenta con un Departamento Administrativo, ni tampoco con un Departamento de Recursos Humanos, razón por la cual han sido incluidos en el organigrama propuesto, los mismos que permitirán que ciertas funciones y actividades no se concentren en una sola persona, como es el caso del Departamento Financiero, que se encarga de funciones netamente administrativas.

1.5.2 Funcional

**ESQUEMA N° 3**  
**CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**ORGÁNICO FUNCIONAL**



## ESQUEMA N° 4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**Fuente:** Organigrama propuesto por la Autora

El Esquema N° 4 representa el organigrama funcional de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador propuesto por la autora, el mismo que separa los departamentos de acuerdo a las funciones realizadas.

A continuación se detallan las actividades de cada proceso, de acuerdo al Estatuto Orgánico de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador:

**1. Procesos Institucionales.-** Los procesos que elaboran los productos y servicios de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

**A Procesos Gobernantes.-** Direccionan la gestión institucional a través de la expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

#### **A1 Dirección Ejecutiva**

✚ Elabora Productos y Servicios al público, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional

#### **A2 Secretaría**

- ✚ Registra el ingreso y egreso de la documentación de la institución.
- ✚ Revisa y controla la correspondencia a ser suscrita por el Director Ejecutivo.
- ✚ Planifica la realización y presentación de las sesiones del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.
- ✚ Informa el seguimiento de oficios, proyectos y demás determinaciones de la Dirección.
- ✚ Informa la correspondencia recibida.
- ✚ Maneja la agenda institucional.
- ✚ Registra y controla la ruta de mensajería.
- ✚ Registra las llamadas.

**A3 Proceso Habilitante de Apoyo.-** Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

### **A3.1 Tesorera**

- ✚ Elabora la proforma presupuestaria
- ✚ Realiza Reformas y certificaciones presupuestarias.
- ✚ Elabora la Ejecución presupuestaria.
- ✚ Elabora el distributivo de remuneraciones mensuales.
- ✚ Realiza el Plan periódico anual de caja.
- ✚ Genera transferencias de pagos por internet spi –sp.
- ✚ Realiza pagos a proveedores.
- ✚ Registra el Inventario de bienes muebles (conjuntamente con contabilidad).
- ✚ Administra el Inventario de suministros de control interno.
- ✚ Elabora el Flujo de caja.

### **A3.2 Contadora**

- ✚ Realiza el Inventario de Bienes Muebles Valorado y Actualizado.
- ✚ Elabora y registra mayores generales y auxiliares.
- ✚ Realiza registros contables de transacciones económicas.
- ✚ Elabora Órdenes de Pago.
- ✚ Elabora Roles de Pago.

### **A3.3 Chofer**

- ✚ Conduce el vehículo.
- ✚ Reporta las novedades durante el recorrido.
- ✚ Realiza los recorridos que constan en la programación de las actividades institucionales.

- ✚ Realiza el recorrido de escenografía, equipos de sonido e iluminación y vestuario conforme a programación artística.
- ✚ Realiza el recorrido del personal artístico y técnico luego de las presentaciones artísticas.
- ✚ Coordina con el mecánico la revisión y reparación del vehículo a su cargo.
- ✚ Revisa y verifica diariamente las condiciones del vehículo.
- ✚ Realiza chequeo mecánico del vehículo.
- ✚ Reporta daños o averías graves del vehículo.

#### **A3.4 Conserje**

- ✚ Abre las puertas de las instalaciones y facilita el ingreso de personal de la institución.
- ✚ Controla y lleva un registro del ingreso y salida de las personas ajenas que ingresan a la Institución.
- ✚ Cuida de la integridad de los vehículos aparcados en el interior.
- ✚ Vigila las instalaciones y sus dependencias.
- ✚ Realiza la limpieza, mantenimiento y cuidado de las salas de clase, ensayo, camerinos y baños.
- ✚ Realiza la entrega de la documentación que sale de la Institución.

**A4 Proceso Agregador de Valor.-** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos.

#### **A4.1 Técnico de Sonido**

- ✚ Coordina la preproducción de audio con el coreógrafo.
- ✚ Elabora el informe de preproducción del sonido para la obra coreográfica.
- ✚ Opera el equipo de amplificación y sonido durante los ensayos y funciones que se tiene programado.

- ✚ Realiza el montaje y desmontaje de los equipo de amplificación y sonido.
- ✚ Coordina el desarrollo de la obra, el trabajo a realizarse con la personas a cargo de iluminación y tramoya.

#### **A4.2 Tramoya y escenografía**

- ✚ Mantiene el cortinaje, escenografía y utilería en buen estado.
- ✚ Coordina con el coreógrafo entradas y salidas del movimiento escénico de la obra.
- ✚ Elabora el guión de pautas para la ejecución de la función.
- ✚ Realiza los ajustes técnicos con el coreógrafo necesarios, para la ejecución de la obra.

#### **A4.3 Vestuario**

- ✚ Coordina con las modistas que confeccionan el vestuario el material del vestuario.
- ✚ Coordina con el maestro coreógrafo y el diseñador de vestuario los requerimientos para las obras coreográficas.
- ✚ Coordina con producción las necesidades del vestuario según la obra coreográfica.
- ✚ Participa en los ensayos coreográficos y asiste al coreógrafo en las necesidades de vestuario y utilería que requiere la obra.

#### **A4.4 Técnica Contemporánea**

- ✚ Formula el diagnóstico del nivel artístico del elenco en técnica contemporánea.
- ✚ Elabora la metodología del plan de clase semanal, mensual y trimestral.
- ✚ Diseña el plan anual de trabajo.

- ✚ Selecciona el material didáctico y de apoyo.
- ✚ Define los principios artísticos y el estilo de danza contemporánea, conjuntamente la dirección.
- ✚ Dicta la clase de entrenamiento en técnica contemporánea.

#### **A4.5 Iluminación**

- ✚ Coordina con el coreógrafo el plan de iluminación, para el montaje coreográfico.
- ✚ Participa y se involucra en los ensayos programados.
- ✚ Diseña la planta de iluminación de la obras de estreno.
- ✚ Opera el equipo de iluminación durante las funciones artística o en los ensayos que se programe.
- ✚ Prepara el equipo de iluminación para las funciones.

#### **A4.6 Artístico**

##### **a) Coordinación Artística**

- ✚ Establece el registro de actividades semanal y mensual.
- ✚ Elabora la ficha de seguimiento de ensayos.
- ✚ Supervisa las presentaciones dentro y fuera de la ciudad.
- ✚ Evalúa el rendimiento de cada uno de los bailarines, maestros, coreógrafos y ensayadores.
- ✚ Presenta el informe de evaluación del desempeño.

##### **b) Ensayo**

- ✚ Elabora Plan de ensayos parciales, individuales, y ensayos generales
- ✚ Realiza el Informe de ensayos.

- ✚ Elabora Informe de evaluación del desempeño técnico e interpretativo.
- ✚ Informe de evaluación de interrelación de los elementos escénicos.

### **c) Coreografía**

- ✚ Diseña el proyecto de montaje de la obra coreográfica.
- ✚ Lidera las reuniones de estudio de factibilidad de ejecución del proyecto para la aprobación.
- ✚ Estudia el concepto coreográfico.
- ✚ Define los vectores que integran la obra coreográfica, premisas internas y externas, texto y contexto dramático.

### **d) Interpretación de obras**

- ✚ Realiza clases de técnicas de danza con música acorde a la técnica.
- ✚ Realiza ensayos de los montajes coreográficos de las nuevas obras.
- ✚ Realiza ensayos de las obras coreográficas más prontas a presentarse con música de la obra.

Espacio intencionalmente en blanco

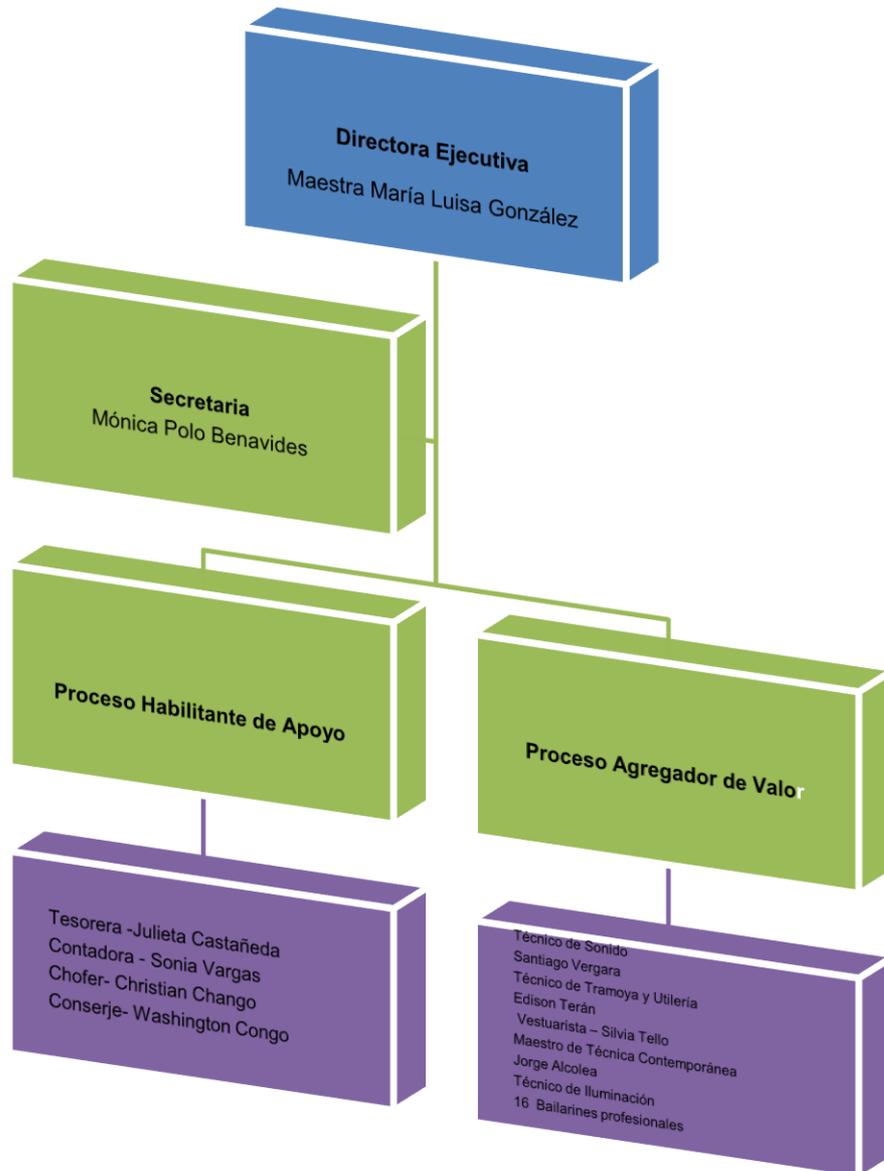
### 1.5.3 Personal

## ESQUEMA Nº 5 CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR ORGÁNICO PERSONAL



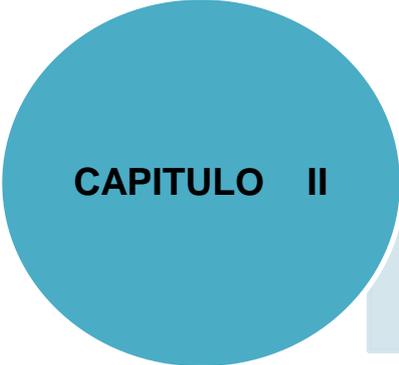
Fuente: Compañía Nacional de Danza del Ecuador

## ESQUEMA N° 6 ORGANIGRAMA PERSONAL



Fuente: Organigrama propuesto por la autora

El Esquema N° 6, presenta el organigrama personal de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, con los respectivos nombres de los funcionarios y su puesto ocupacional.



## **CAPITULO II**

## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1 Análisis Interno**

El análisis interno de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se basará en la descripción interna de los procesos, de cómo se llevan a cabo cada uno de ellos, mencionando todas aquellas irregularidades, que pudieran ser causa de problemas presentes y futuros.

Este estudio permitirá conocer detalladamente que problemas enfrenta la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proporcionando nuevas propuestas de mejoramiento, como técnicas y procedimientos aplicables, que permitan obtener resultados óptimos.

#### **2.1.1 Descripción de los Procesos**

Esta descripción se realizará de la forma más detallada posible, de tal manera que permita visualizar claramente, cada uno de los procesos claves, para el desarrollo normal de las actividades de cada área.

El estudio se enfocará en el análisis de procedimientos antes, durante y después de la ejecución del proceso, con el fin de conocer si estos, poseen una secuencia lógica, si se realizan de forma adecuada y que principalmente cumplan con el objetivo de una actividad institucional.

### **2.1.1.1 Departamento Financiero**

El Departamento Financiero es el encargado de administrar los recursos económicos de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, con transparencia y eficiencia, así como generar planes para el autofinanciamiento y el buen manejo de tales recursos.

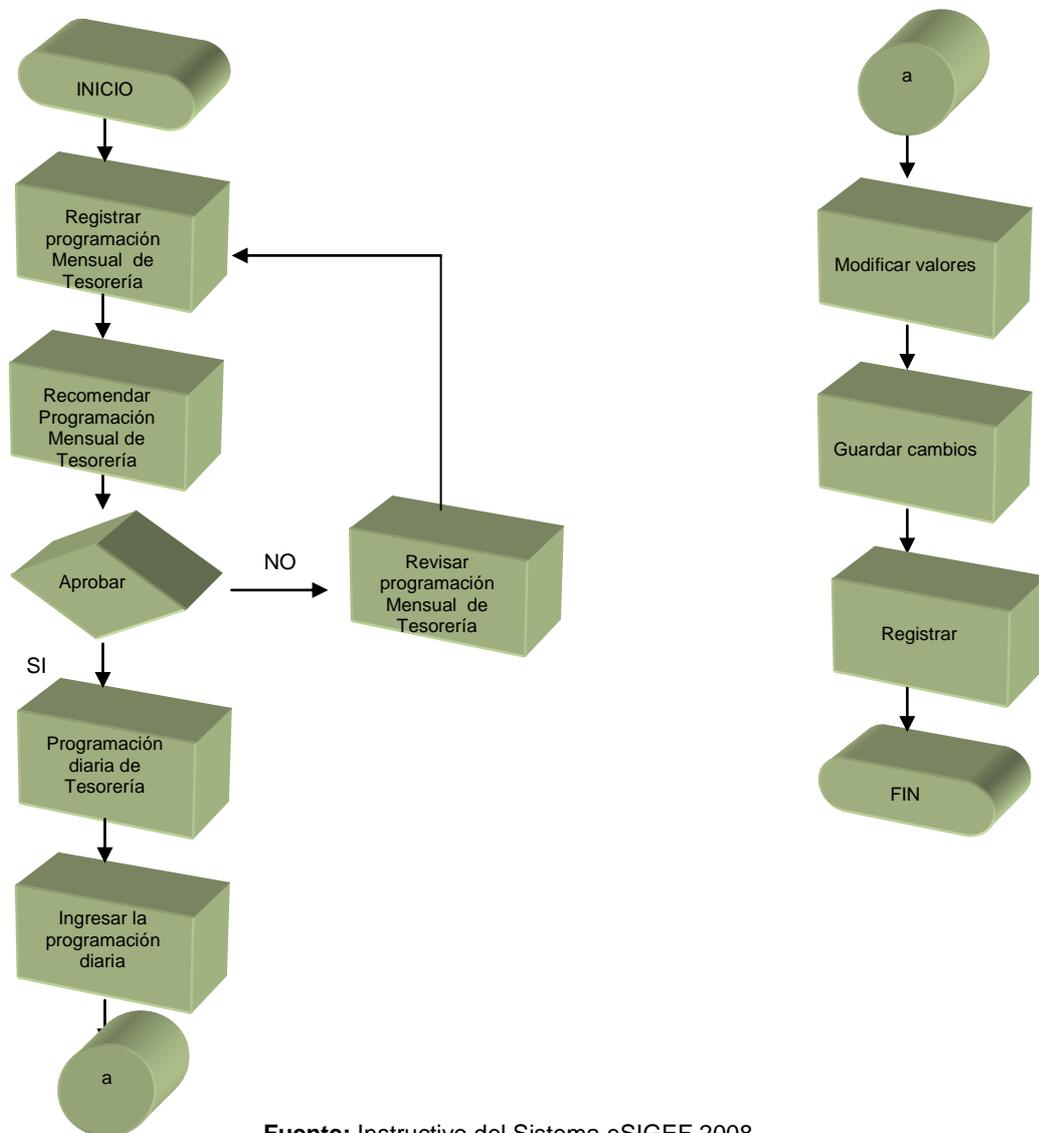
Las principales atribuciones y responsabilidades del Departamento Financiero son:

- a) Establecer políticas y directrices financieras en función de las políticas y estrategias institucionales.
- b) Liderar y responsabilizarse de la Gestión financiera.
- c) Gestionar los recursos financieros para la ejecución de planes, programas, proyectos y actividades institucionales.
- d) Cumplir y hacer cumplir con las normas reglamentarias y sus atribuciones relacionadas con el accionar de la gestión financiera.
- e) Autorizar los pagos.
- f) Analizar y aprobar los informes de gestión financiera.
- g) Gestionar la formulación, aprobación y ejecución del presupuesto institucional.
- h) Realizar gestiones financieras a nivel interno y externo, conducentes a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de bienes y servicios.

Esta unidad financiera se gestionará a través de los siguientes grupos de productos y servicios:

- 1. Programación de Caja.-** Comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos del tesoro, el mismo que refleja las proyecciones de ingresos y de gastos en un periodo de tiempo (Esquema N° 7).

### ESQUEMA N° 7 PROGRAMACIÓN DE CAJA

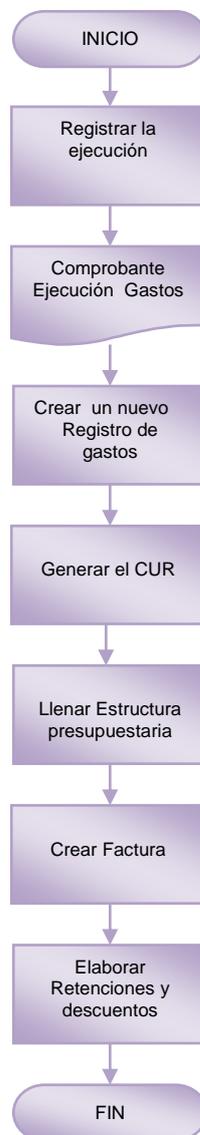


**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

2. **Registro de Ejecución de Gastos.-** El Sistema eSIGEF con el enfoque dado en la ejecución presupuestaria, tiene una opción para registrar todos los hechos económicos, que afecten al presupuesto. La opción es la de la generación del comprobante de registro de gastos, el cual se muestra en el Esquema N° 8.

### ESQUEMA N° 8 REGISTRO DE EJECUCIÓN DE GASTOS

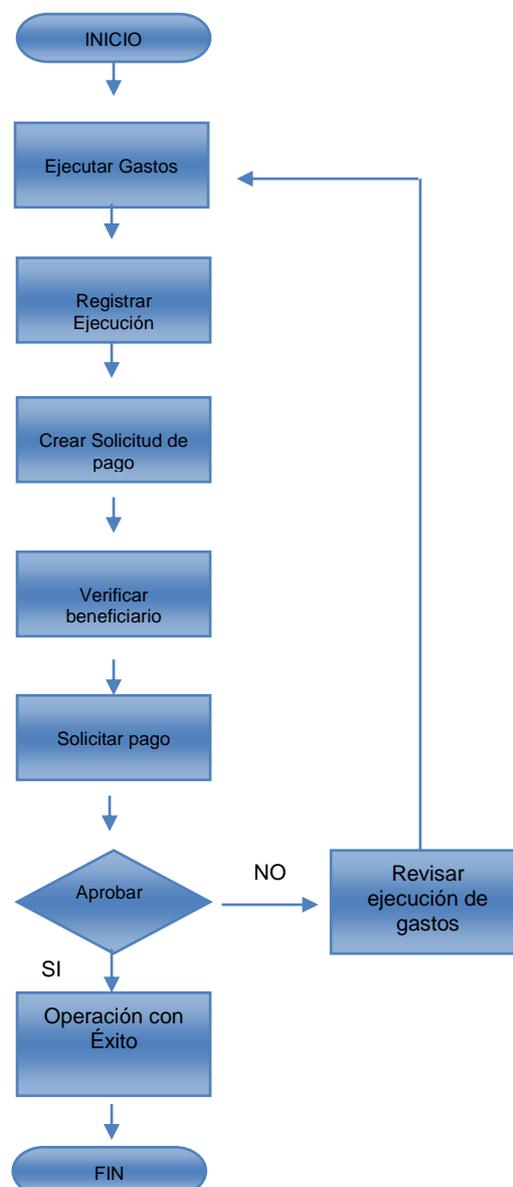


**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

3. **Solicitud de Pago.-** El sistema eSIGEF con el enfoque de administración centralizada de caja y los recursos, dispone de una opción, para solicitar el pago cuando la institución así lo amerite. Tal solicitud se convierte en una orden de pago para el Tesoro Nacional, quién generará la respectiva orden de pago directamente desde el Banco Central. Ver en el Esquema N° 9.

### ESQUEMA N° 9 SOLICITUD DE PAGO

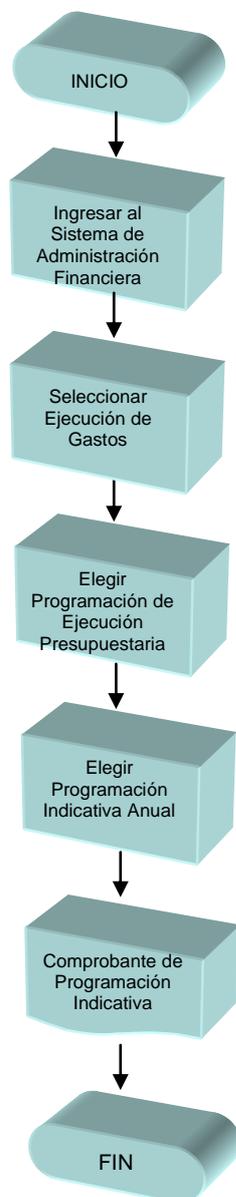


**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

4. **Reformas Presupuestarias.-** Las instituciones a través de las Unidades Ejecutoras una vez que tengan los presupuestos aprobados por el Ministerio de Economía y Finanzas, así como la Programación de la Ejecución Presupuestaria, puede empezar a ejecutar el presupuesto, el mismo que podrá ser modificado mediante la utilización de las distintas reformas presupuestarias que el Sistema eSIGEF soporta (Esquema N° 10).

### ESQUEMA N° 10 REFORMAS PRESUPUESTARIAS



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

El Sistema eSIGEF tiene implementado varios esquemas de modificaciones presupuestarias, a las cuáles puede recurrir una Institución, para modificar su presupuesto aprobado.

Las modificaciones presupuestarias son necesarias cuando:

- ✚ Se requiere incrementar o disminuir el Presupuesto Institucional.
- ✚ Faltan recursos en alguna partida presupuestaria.
- ✚ Existe error en los códigos o en las denominaciones de las partidas presupuestarias.

El proceso se inicia con la solicitud de la modificación presupuestaria, por parte de la Institución o Unidad Ejecutora y de acuerdo al tipo de Reforma se procederá con los niveles de aprobación. Se efectivizan a través de Resoluciones Presupuestarias, y siempre deben sustentarse en informes justificativos de la conveniencia de la reforma presupuestaria.

Los principales tipos de reformas presupuestarias son las siguientes:

**4.1 Ampliación o Disminución.-** Son aquellas reformas que hacen aumentar o disminuir los montos totales del presupuesto inicial. El proceso que se describe en el Esquema N° 11, aplica de igual forma tanto para Reformas de Ampliación como para las de Disminución.

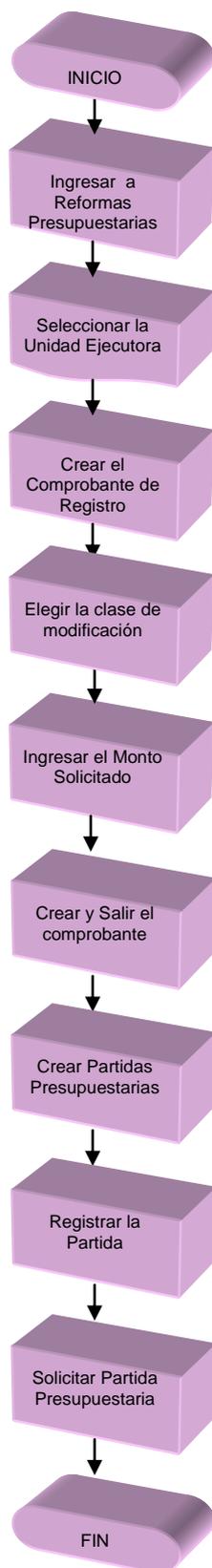
Si el Comprobante de la Reforma, que se está realizando es en una Unidad Ejecutora que no tiene una Institución Padre, entonces se continúa este proceso en la sección de ingresos (Esquema N° 13 y 14), caso contrario se debe previamente Consolidar dicho Comprobante (Esquema N° 12).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

## ESQUEMA N° 11

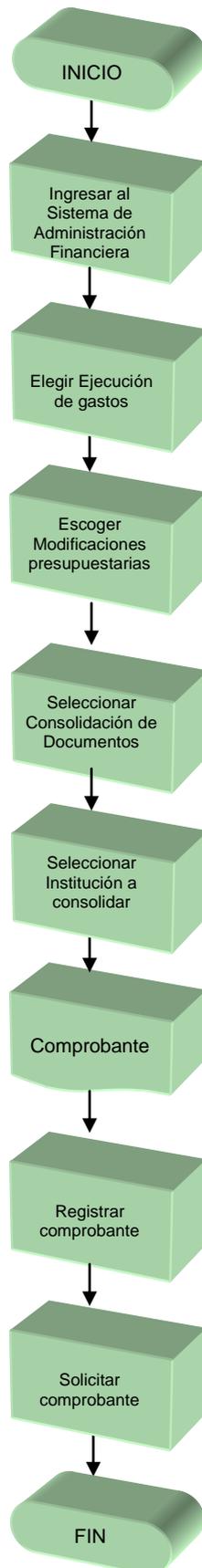
### REFORMAS DE TIPO AMPLIACIÓN O DISMINUCIÓN



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

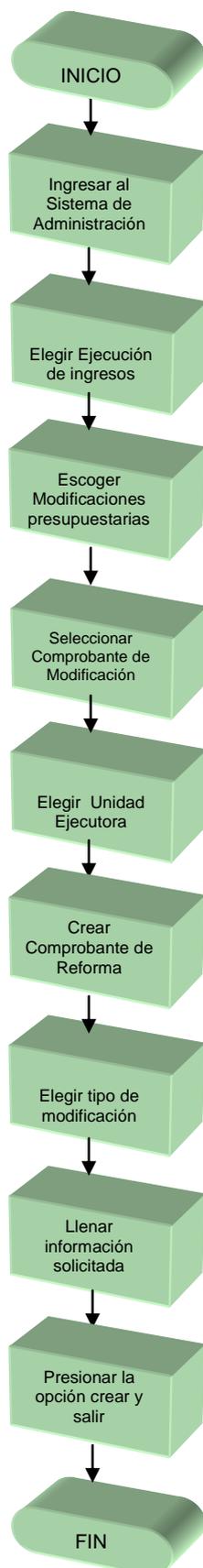
## ESQUEMA N° 12 CONSOLIDACIÓN DE COMPROBANTES DE REFORMAS



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

## ESQUEMA N° 13 REFORMA TIPO AMPLI

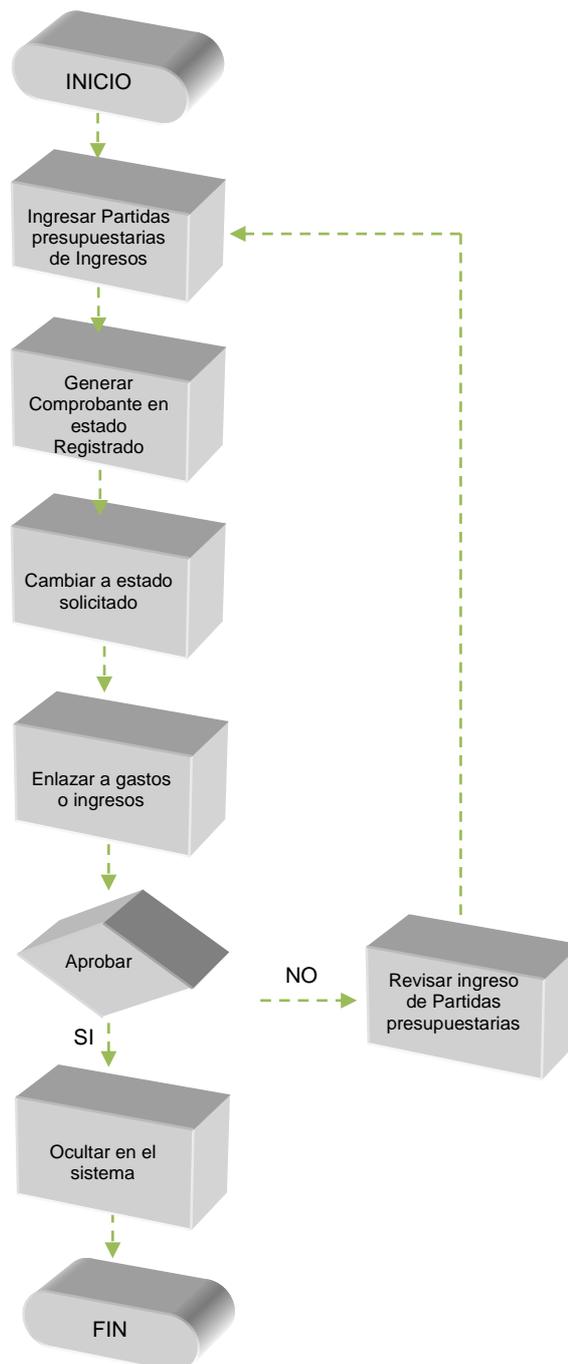


**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

Para crear el Comprobante de Ingresos respectivo, luego de llenar los datos de la cabecera, se ingresan las partidas presupuestarias de ingresos que intervienen en la reforma, proceso que se muestra en el Esquema N° 14.

### ESQUEMA N° 14 CREACIÓN DE COMPROBANTE DE INGRESO



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

**4.2 Reformas tipo INTER entre Unidades Ejecutoras.-** Son reformas presupuestarias de traspaso de montos entre dos o más instituciones involucradas, que aprueba la Subsecretaría de Presupuestos y no alteran al techo presupuestario total institucional aprobado, porque al netear los movimientos dan cero, ya que el aumento de montos en las unas instituciones es igual a la suma de montos de las disminuciones en las otras entidades.

La Subsecretaría de Presupuestos es la que recomienda la modificación si fue bien planteada, caso contrario rechaza la solicitud, para que la Institución vuelva a realizar una nueva petición de reforma presupuestaria.

El procedimiento a seguirse es el mismo que se describió anteriormente para las reformas tipo AMP y DIS, con la salvedad de que se aplica las reformas tipo INTER solo en gastos. Este proceso de reforma, se presenta a continuación en el Esquema N° 15.

**4.3 Reformas tipo INTRA 1.-** Son reformas presupuestarias que modifican la distribución en los Grupos e Ítems Controlados, no así en la fuente de financiamiento.

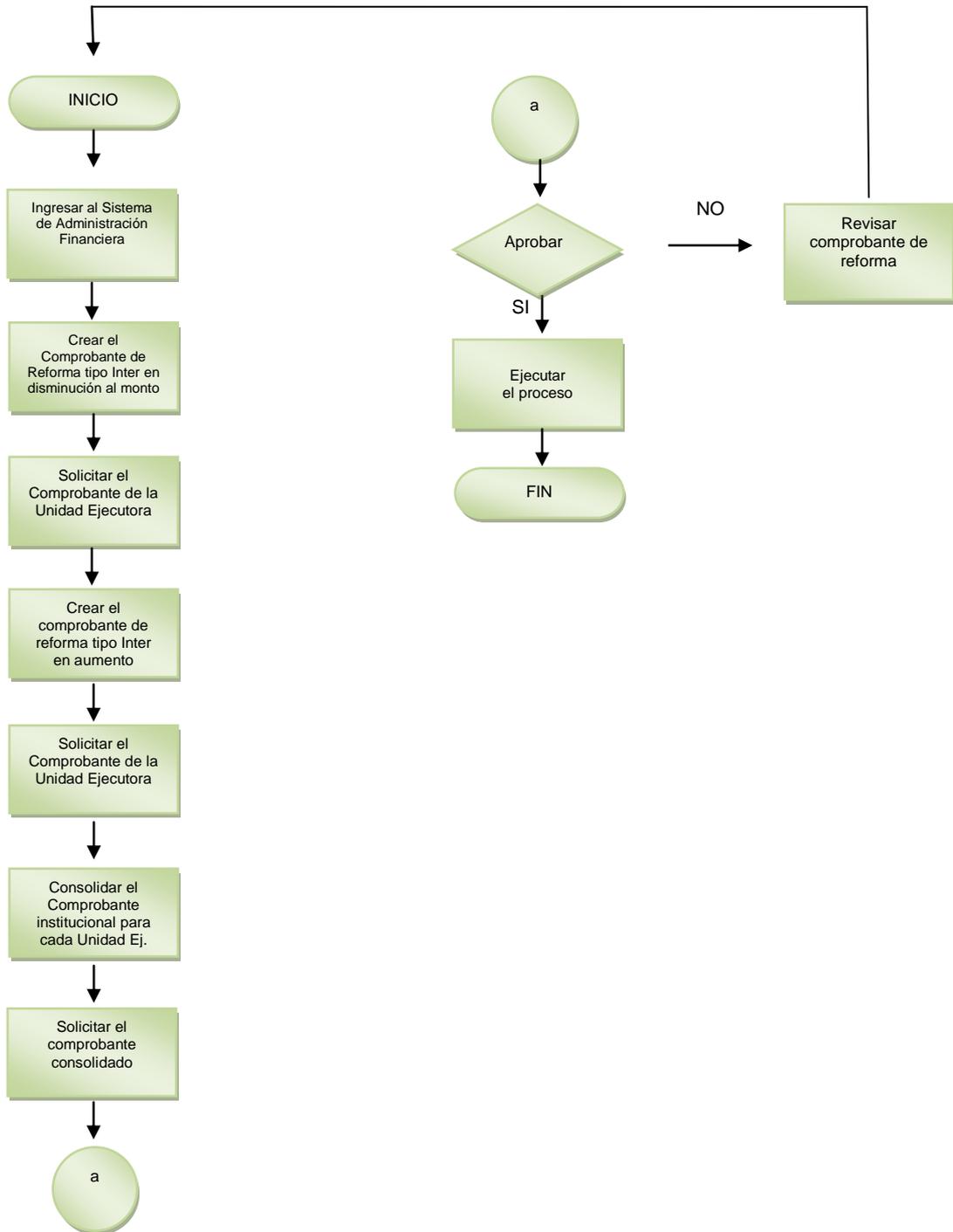
Los grupos controlados son aquellos grupos del clasificador presupuestario en los que la institución no puede hacer cambios vía reforma por sí misma, sino que requiere la aprobación de la Subsecretaría de Presupuestos del Ministerio de Finanzas.

El proceso es el mismo de las reformas tipo AMP y DIS, con la salvedad de que aplica las reformas tipo INTRA1 solo en gastos. El Esquema N° 16 muestra el proceso a seguirse.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

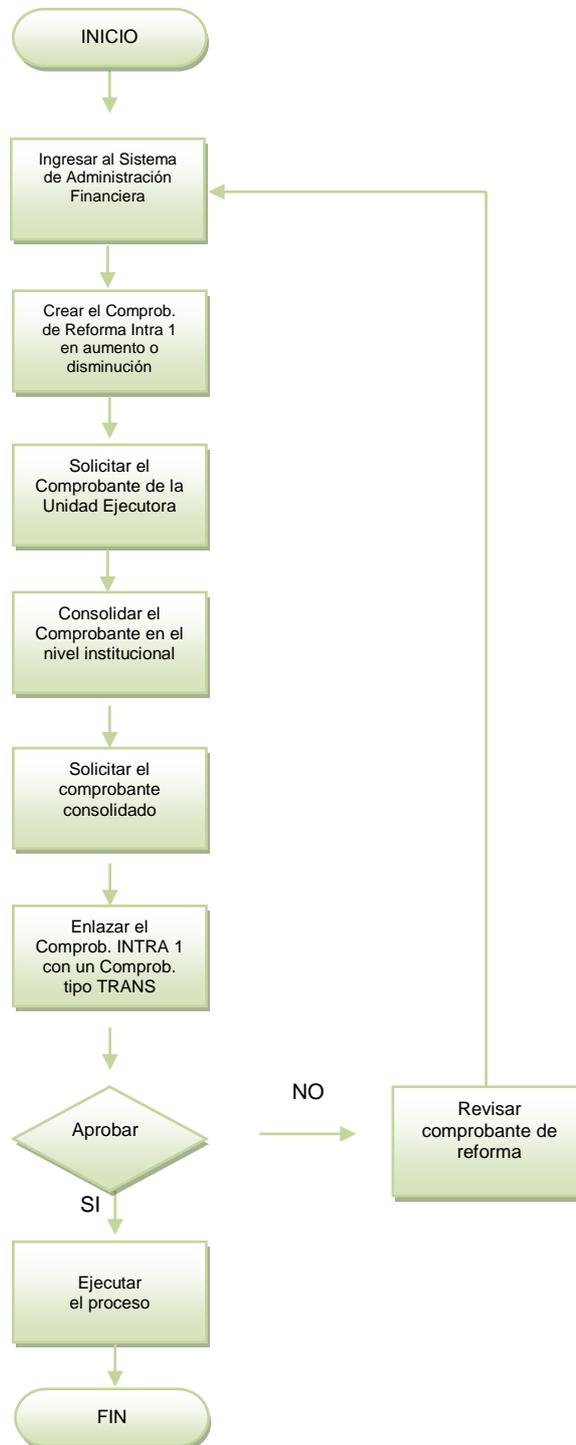
## ESQUEMA Nº 15 REFORMAS TIPO INTER



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

## ESQUEMA N° 16 REFORMAS TIPO INTRA 1



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

**4.4 Reformas tipo INTRA 2.-** Son reformas presupuestarias que modifican la distribución en los Grupos e Ítems No Controlados, no así en la fuente de financiamiento.

Los grupos no controlados son aquellos grupos del clasificador presupuestario, en los que la institución sí puede hacer cambios vía reforma por sí misma, es decir se aprueba ella mismo la reforma.

El proceso a seguirse para ejecutar este tipo de reforma, es el mismo de las reformas tipo AMP y DIS, con la salvedad de que aplica las reformas tipo INTRA 2 solo en gastos, dentro de una misma estructura programática hasta nivel de Proyecto, y cuando no hay cambio de fuente de financiamiento (Esquema N° 17).

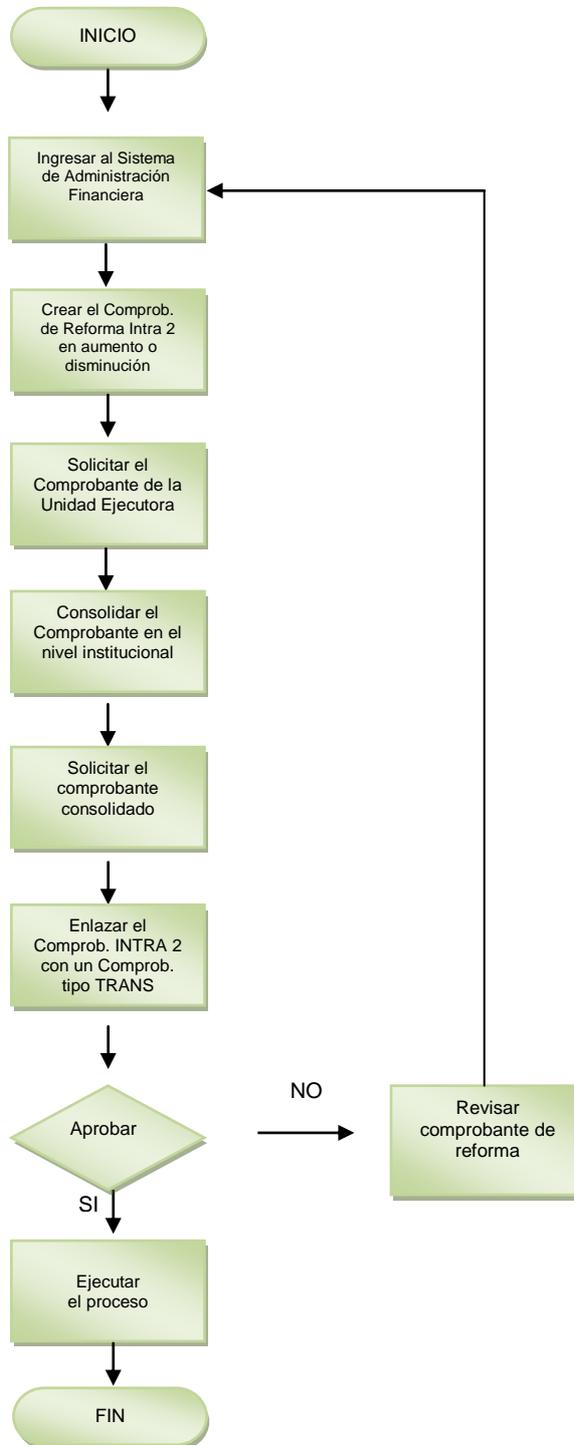
**4.5 Reformas tipo INTRAUE.-** Son reformas a nivel de Ítem. Sí una Institución desea realizar la transferencia de montos entre unidades ejecutoras que pertenecen a dicha Institución, entonces dispone de este tipo de reforma, que le permita efectuar dicho proceso. Lo solicita y aprueba la propia Institución y no afectan los presupuestos institucionales totales aprobados.

El proceso para ejecutar este tipo de reforma, es el mismo que se describió anteriormente para las reformas tipo INTRA 2, con la salvedad de que se aplica las reformas tipo INTRAUE solo en gastos, (Esquema N° 18).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

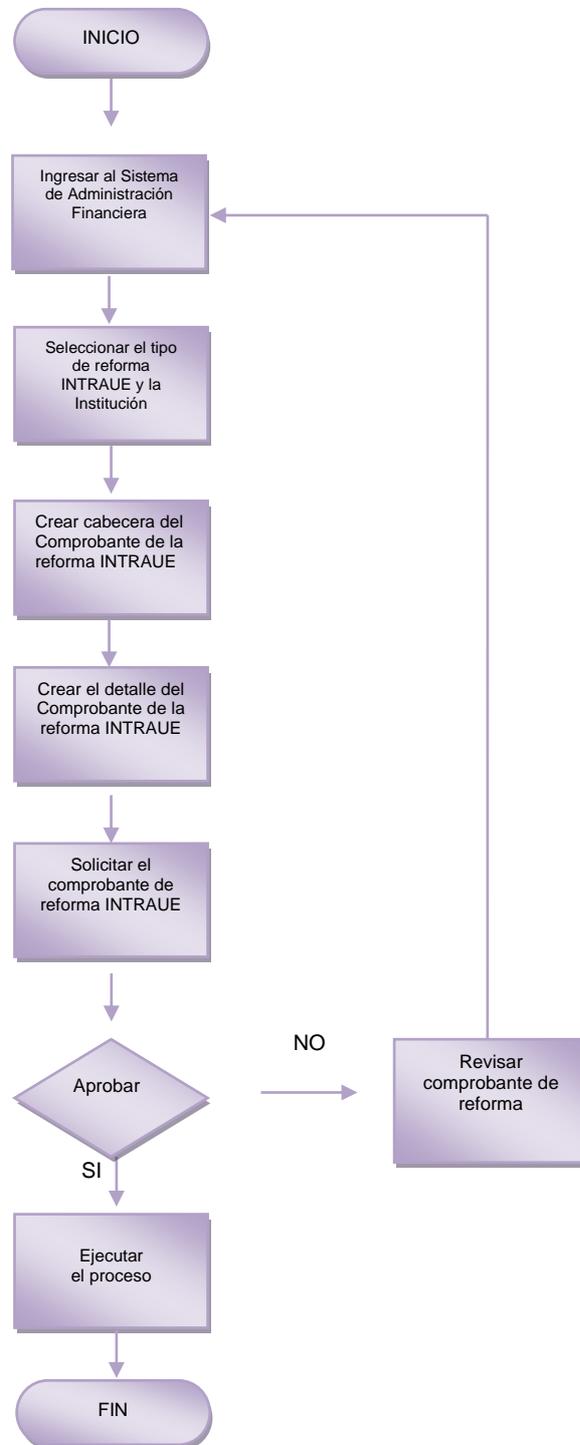
**ESQUEMA Nº 17**  
**REFORMA TIPO INTRA 2**



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

## ESQUEMA N° 18 REFORMAS TIPO INTRAUE



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

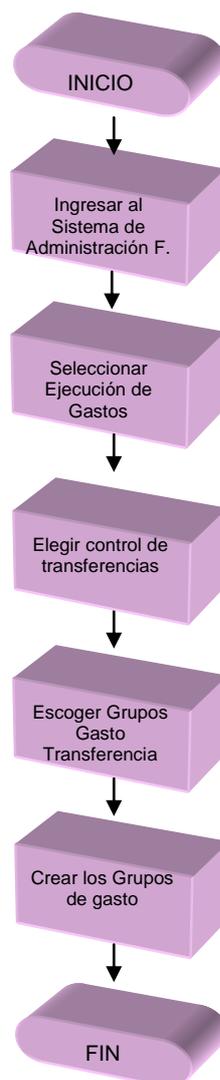
**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

**5. Control de Transferencias.-** El módulo de control de transferencias permite llevar el control de los montos asignados, entregados y por entregar a cada una de las instituciones, a las cuales una unidad ejecutora les transfiere recursos.

Entre los procesos significativos de este módulo financiero tenemos los siguientes:

**5.1 Grupos Gastos Transferencias.-** Permite crear los grupos de gasto 58,78 y 88, como se indica en el Esquema N°19.

### ESQUEMA N° 19 GRUPOS GASTOS DE TRANSFERENCIAS



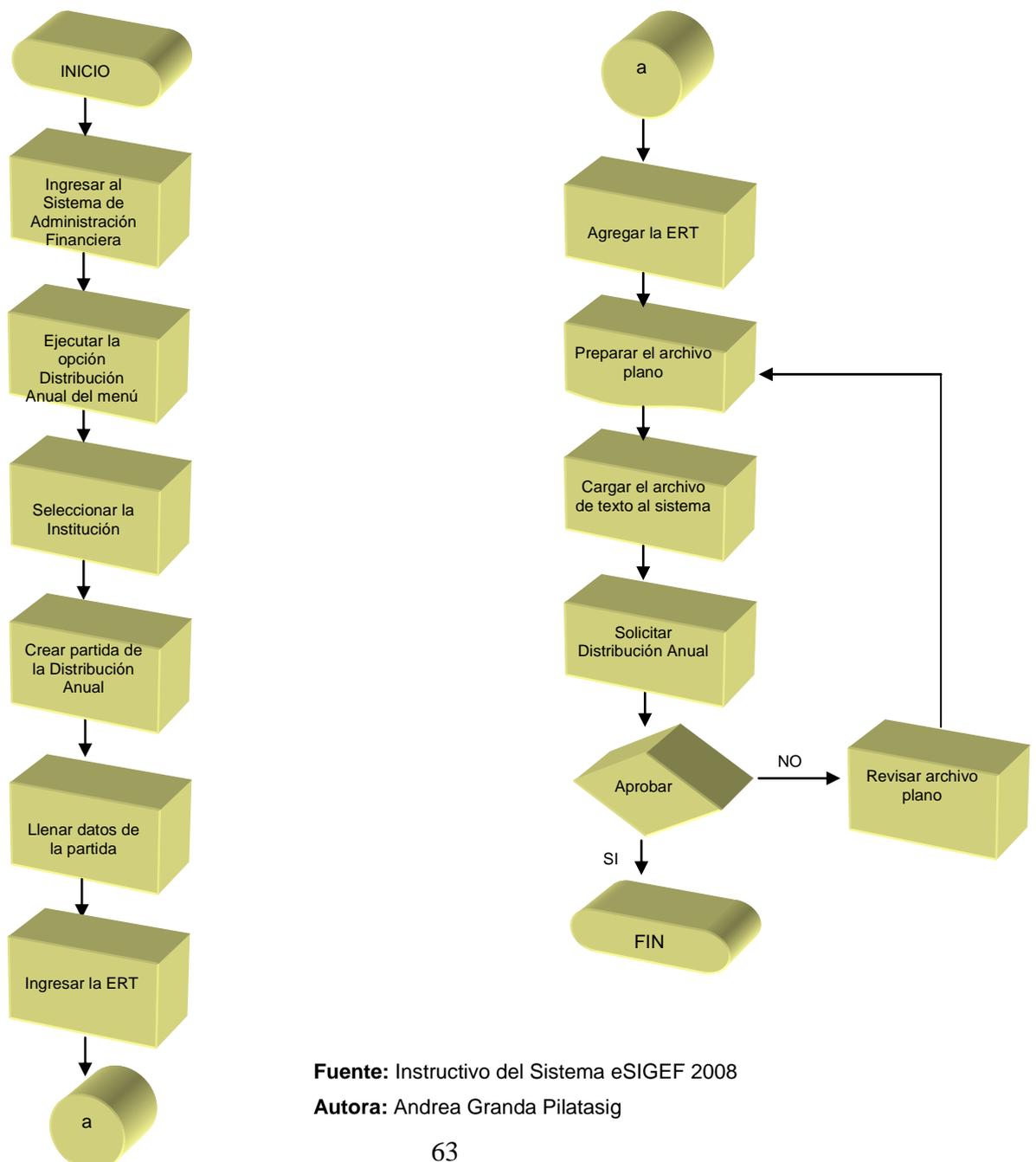
**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

Una vez creado el grupo de gasto de transferencia se realiza la distribución anual.

**5.2 Distribución Anual.-** Corresponde a lo que cada ERT (Entidad Receptora de Transferencia) debe recibir durante el ejercicio de acuerdo al monto aprobado en la partida de transferencia (Esquema N 20).

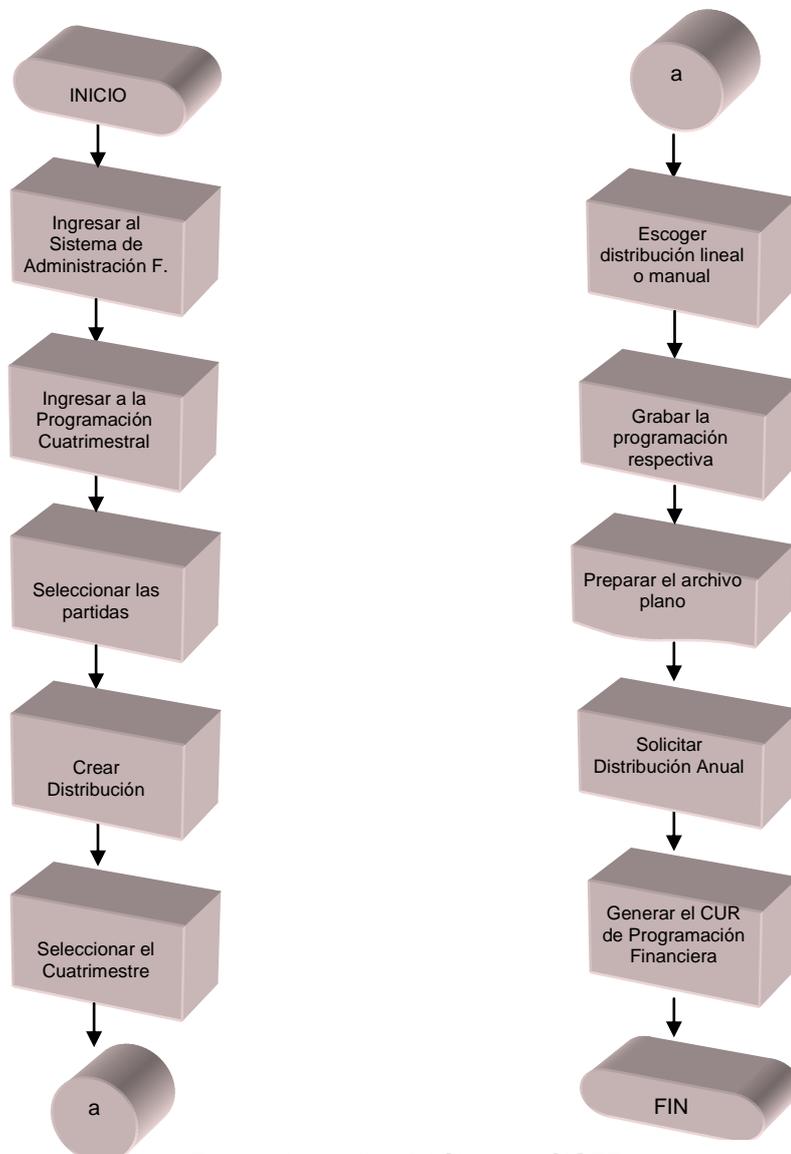
### ESQUEMA Nº 20 DISTRIBUCIÓN ANUAL



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008  
**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

**5.3 Programación Cuatrimestral.-** La programación cuatrimestral se la realizará desde el módulo de control de transferencias (Esquema N 21). Este proceso en el Conjunto Nacional de Danza, en el año 2008, no se pudo llevar a cabo, debido a que la distribución, estaba mal elaborado por la Tesorera de la Institución, el mismo que en el mes de Septiembre ocasionó que faltará \$ 36.198 dólares para el pago de Sueldos, en el último cuatrimestre.

**ESQUEMA N 21  
PROGRAMACIÓN CUATRIMESTRAL**

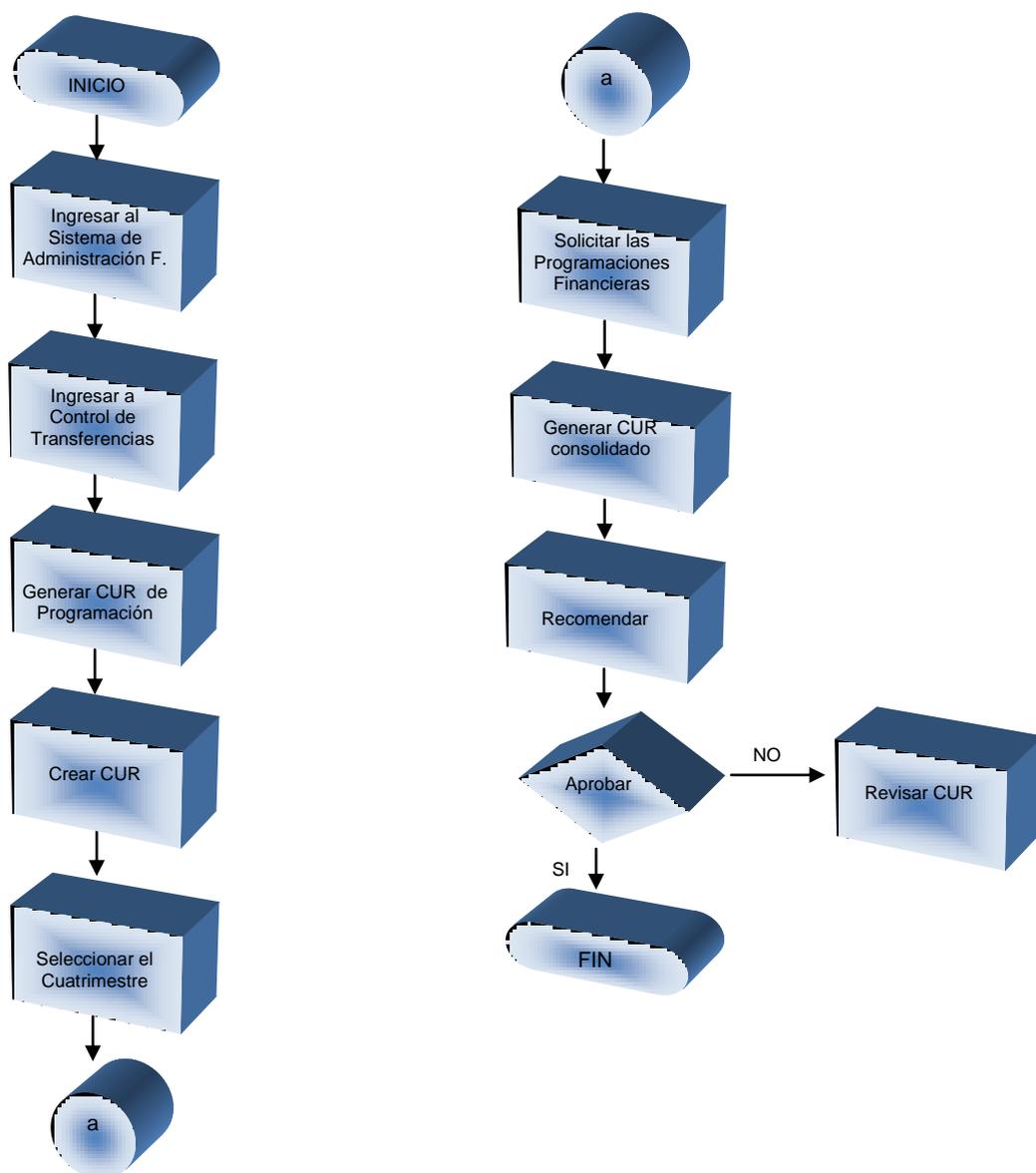


**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

**5.4 CUR Programación Financiera.-** Para generar el comprobante de Programación Financiera, se debe solicitar, recomendar y aprobar el mismo. Ver Esquema N 22

**ESQUEMA N 22**  
**CUR PROGRAMACIÓN FINANCIERA**

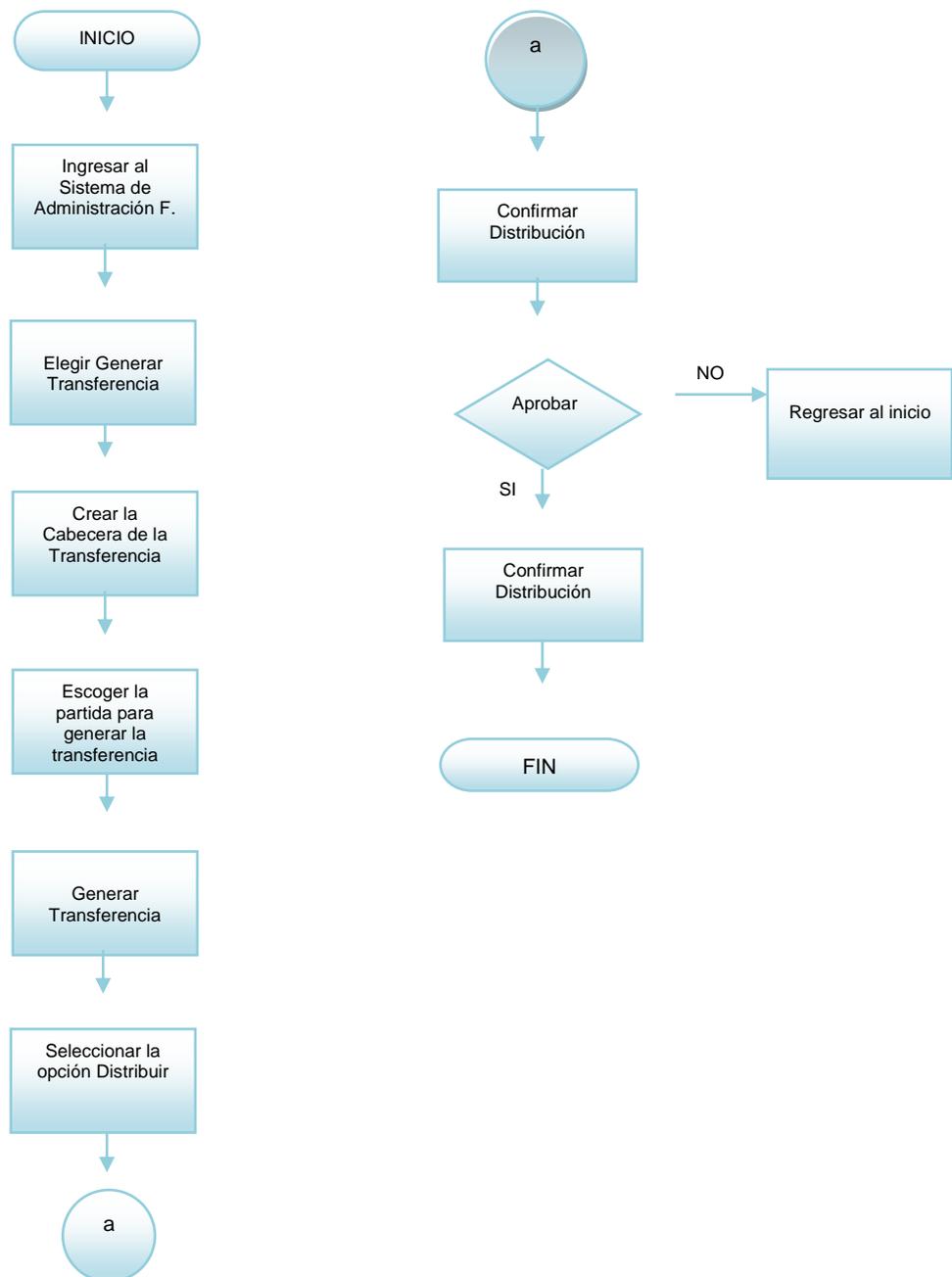


**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

**5.5 Generar Transferencia.-** Una vez que se ha efectuado la aprobación de la Programación se puede generar la transferencia (Esquema N 23).

**ESQUEMA N 23  
GENERAR TRANSFERENCIA**



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

## ESQUEMA N° 24

### Inventario de Bienes Muebles Valorado



**Fuente:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

El Esquema N° 24 representa el proceso de Inventario de Muebles Valorado y actualizado, el mismo que nos permitirá conocer el valor actual de un bien. En la Compañía Nacional de Danza, este método fue implementado en este año, debido a que se desconocía cuantos bienes posee la Institución. Sin embargo no se lleva un control de estos, debido a que la falta de presupuesto, muchos bienes se han deteriorado y otros se han perdido.

**ESQUEMA N° 25**  
**INFORMACION FINANCIERA CONTABLE**  
**Asiento de Apertura, Balance de Comprobación, Detalle de**  
**Transferencias**

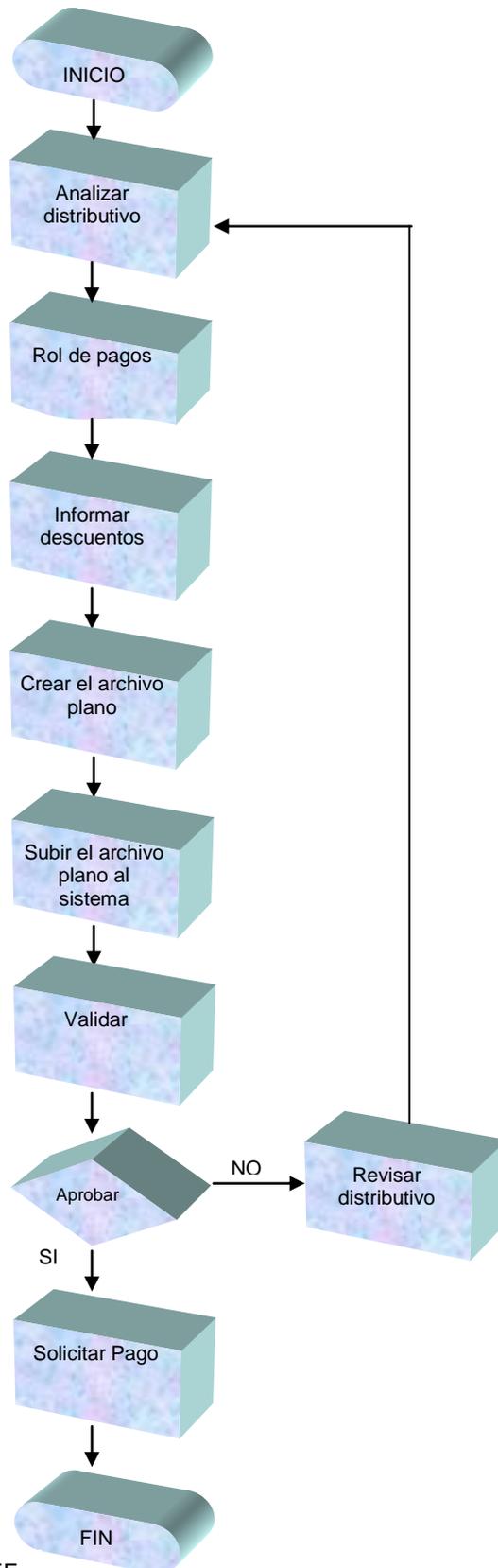


**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF 2008

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

El Esquema N° 25 presenta el procedimiento para crear la información financiera, llámese a esta, asiento de apertura, balance de comprobación y transferencias. La funcionalidad de la carga y validación de la información financiera en el e-SIGEF, consiste en ingresar mensualmente, la información contable – presupuestaria.

## ESQUEMA N° 26 Roles de Pago



**Fuente:** Instructivo del Sistema eSIGEF

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

El Esquema N° 26 presenta el proceso de elaboración del rol de pago, el mismo que para su elaboración se basa en un análisis del Distributivo y la lista de contratos, así como el cálculo y revisión de los descuentos, hasta obtener un informe detallado de los mismos, para su aprobación posterior. Una vez concluido este proceso, el rol de pago es transferido a la Secretaría de la Institución, quién se encargará de elaborar el archivo plano, que será validado, aprobado y solicitado.

La Compañía Nacional de Danza en los meses de Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto y Septiembre del año en curso, por medio de un descuido por parte de la Contadora, el Ministerio de Finanzas, detectó que al momento de subir al Sistema de Información Financiera del Sector Público, los anticipos de los funcionarios estaban mal realizados, por lo tanto ocasionó que a muchos de ellos no se les descontará dichos valores, mientras que Contabilidad Gubernamental del MEF, tuvo que realizar varios arreglos, retrasando el trabajo de ambas instituciones.

#### **2.1.1.2 Departamento Técnico Escénico**

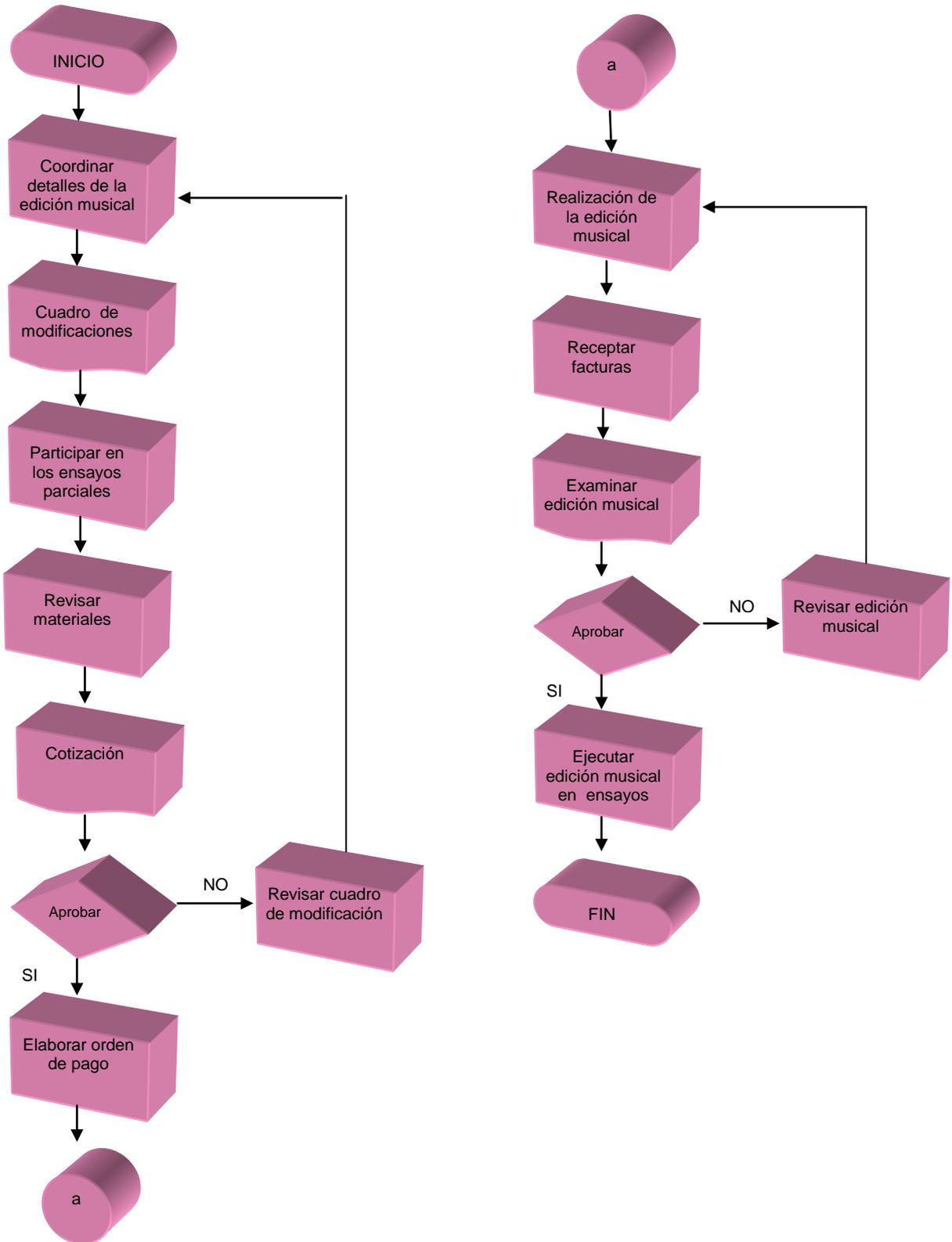
##### **Objetivo**

El propósito es el buen desenvolvimiento del elenco del Conjunto Nacional de Danza, en él se conjugan todos los elementos escénicos necesarios para la ejecución de una obra.

Entre los más importantes se encuentra la edición musical, la iluminación escenográfica y el vestuario.

Los siguientes esquemas, presentan detalladamente cada uno de los procesos que corresponden a esta área, hasta el momento que finaliza una función u obra coreográfica.

**ESQUEMA N° 27**  
**Edición Musical Elaborada y Ejecutada**



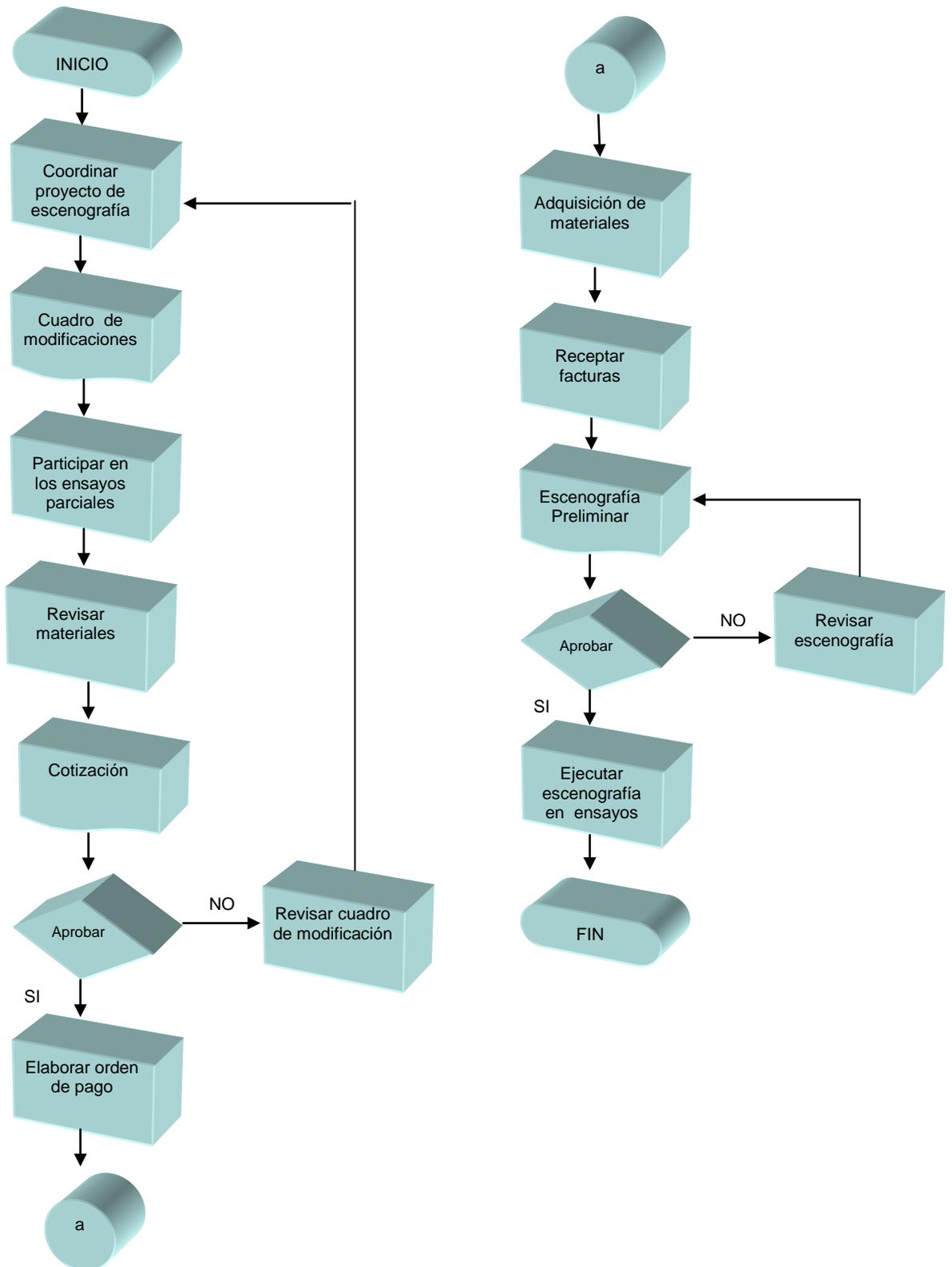
**Fuente:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

El Esquema N° 27 muestra el proceso de edición musical a ejecutarse durante la presentación de una obra, el mismo que debe pasar por estudios de grabación, hasta obtener la edición musical completa en los ensayos totales de los bailarines. En este proceso para la compra de materiales no se realiza ninguna autorización administrativa, de tal forma que se envían directamente a Tesorería para la adquisición de los mismos.

Espacio intencionalmente en blanco

## ESQUEMA Nº 28 Escenografía Ejecutada

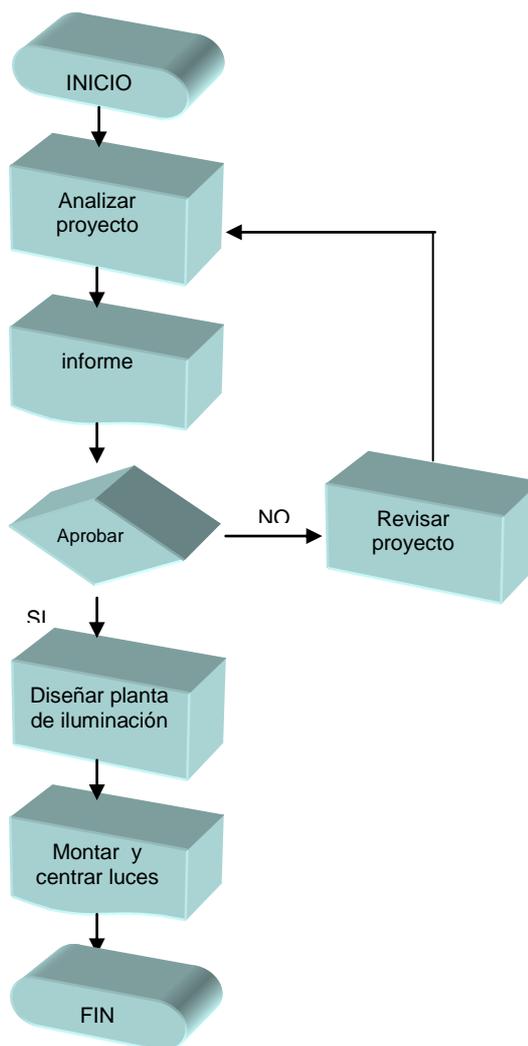


**Fuente:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

El Esquema N° 28 presenta el proceso de escenografía diseñada y realizada, que inicia con el análisis del diseño y la necesidad de materiales, una vez que se aprueban las cotizaciones con el informe, se adquieren los materiales y se realiza la construcción preliminar de la escenografía, posteriormente se verifica con la Coordinación Artística para realizar modificaciones y finalmente se termina la construcción escenográfica probando en ensayos parciales y totales con el elenco artístico. En este proceso para la compra de materiales no se realiza ninguna autorización administrativa, de tal forma que se envían directamente a Tesorería para la adquisición de los mismos.

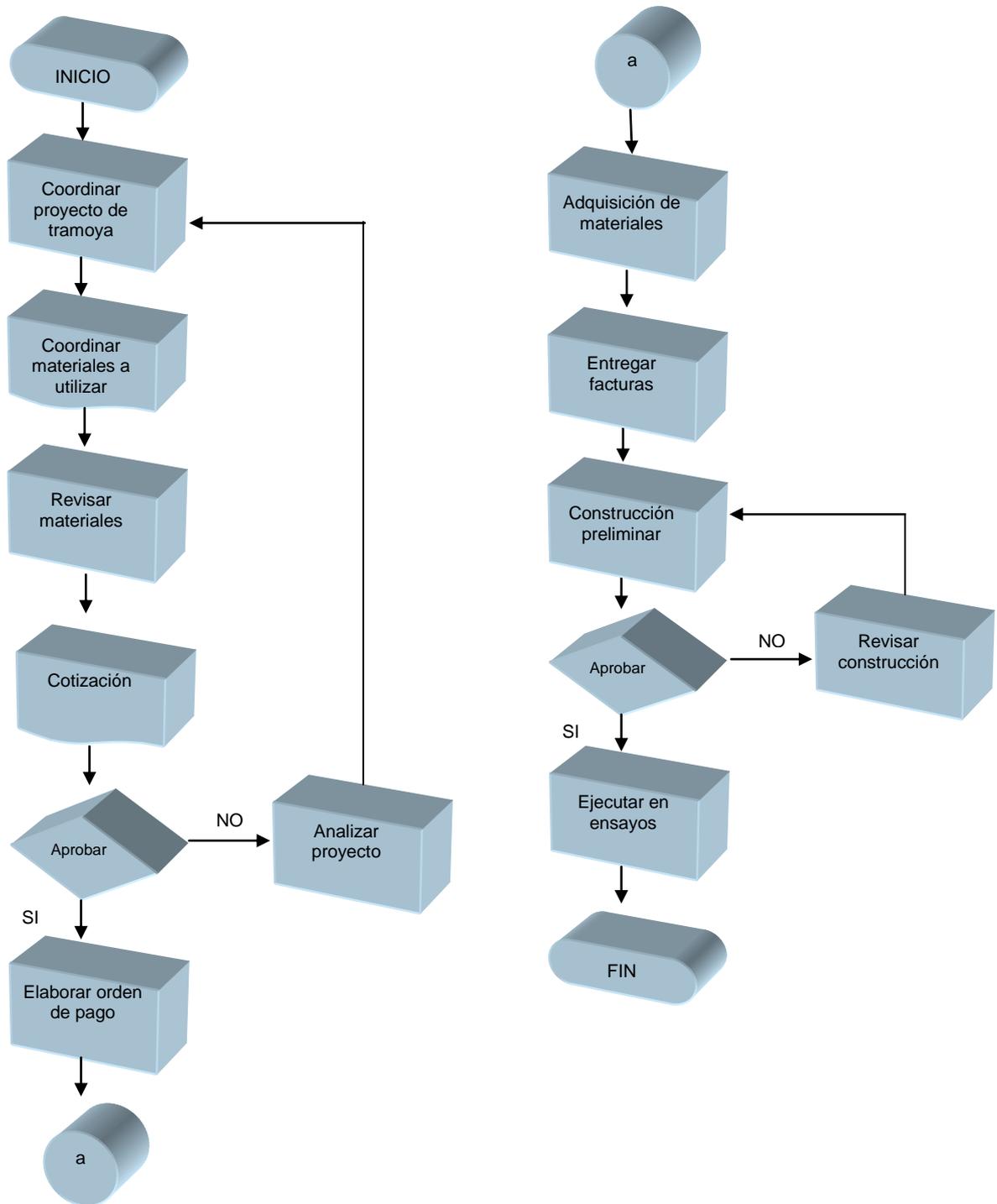
### ESQUEMA N° 29 Montaje de Iluminación



El Esquema Nº 29, presenta el proceso de Montaje de Iluminación, que inicia con el conocimiento y análisis del proyecto, determinando las necesidades del coordinador artístico, a través de la participación en los ensayos parciales. Se diseña planta y guión de iluminación, en el caso de necesitar más equipos se realiza la cotización para la adquisición o alquiler de los mismos, una vez aprobada la compra se realiza el montaje y centrado de luces, para finalmente revisar el equipo y realizar el ensayo final. Al igual que el proceso anterior, cualquier compra no es autorizada por Gestión Administrativa, pasa directamente a Tesorería para su cancelación.

Espacio intencionalmente en blanco

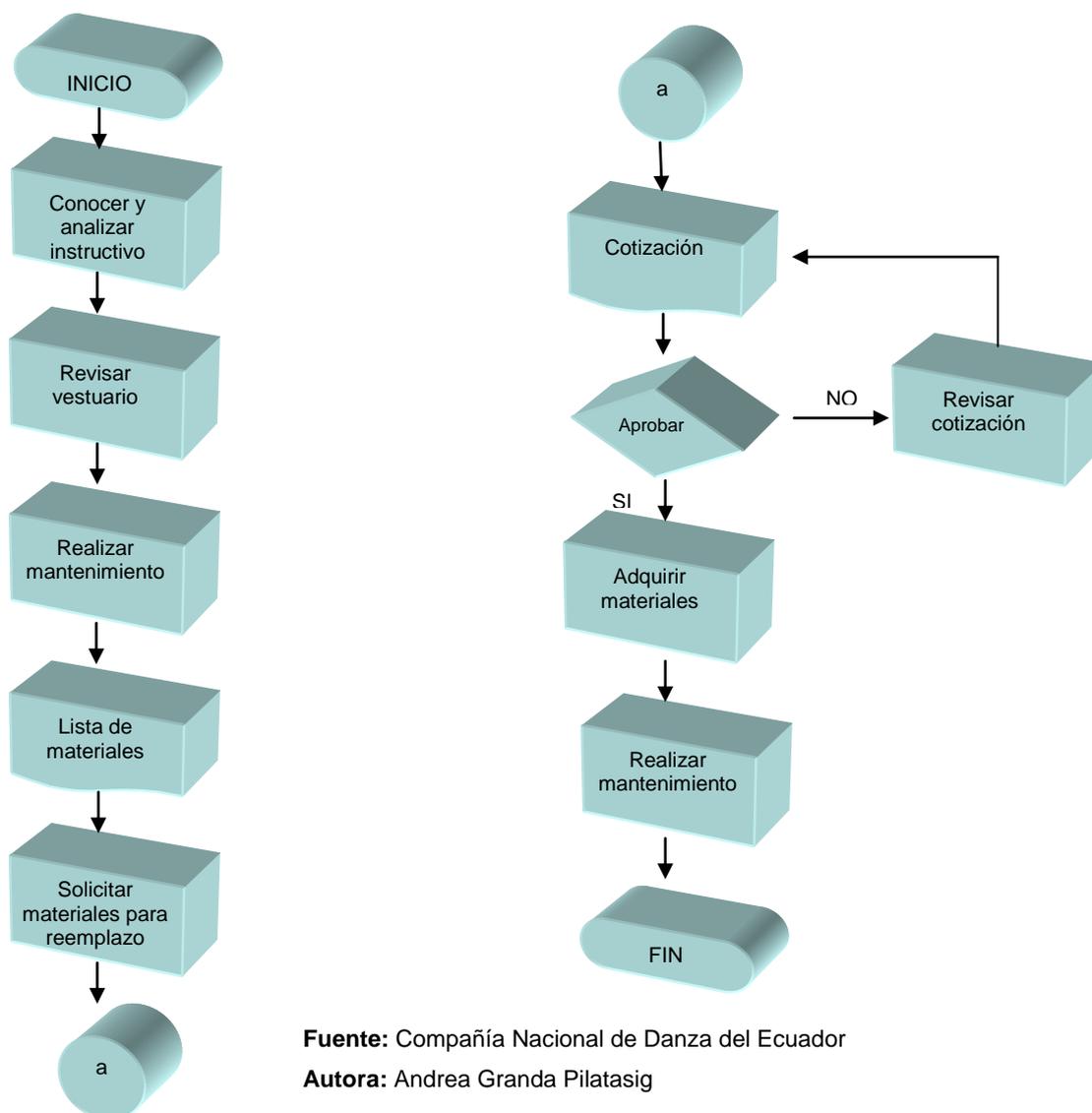
**ESQUEMA N° 30**  
**Tramoya Diseñada y Elaborada**



**Fuente:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

El Esquema N° 30 presenta el proceso de Tramoya diseñada y elaborada, que inicia con el análisis del diseño y la necesidad de materiales, una vez que se aprueban las cotizaciones con el informe, se adquieren los materiales y se realiza la construcción preliminar de Tramoya, posteriormente se verifica con la Coordinación Artística para realizar modificaciones y finalmente se termina la construcción de Tramoya, probando en ensayos parciales y totales con el elenco artístico. En este proceso para la compra de materiales no se realiza ninguna autorización administrativa, de tal forma que se envían directamente a Tesorería para la adquisición y cancelación de los mismos.

### ESQUEMA N° 31 Mantenimiento de Vestuario



**Fuente:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Autora:** Andrea Granda Pilatasig

El Esquema N° 31, representa el proceso de mantenimiento de vestuario, que inicia con la revisión de las prendas, para identificar cuáles de ellas se encuentran en mal estado para su reparación, una vez detectada la falla, se realiza el pedido de materiales a través de cotizaciones, las mismas que luego de ser aprobadas, se procede a comprar los materiales, para la reparación y planchado del vestuario. Luego se entregan a los bailarines y se recogen las prendas, después de finalizada cada función u obra.

## 2.1.2 Análisis del FODA

### Fortalezas

- ✚ Único órgano estatal dedicado a la danza a nivel nacional.
- ✚ Cuenta con local propio.
- ✚ Tiene teatro con capacidad para 200 personas
- ✚ Creación de la Fundación Danza y la Escuela “Anexa”

### Debilidades

- ✚ Bajo presupuesto
- ✚ Falta de mantenimiento de la infraestructura
- ✚ Debilitamiento de la imagen
- ✚ No existe Departamento de Recursos Humanos
- ✚ No existe Departamento de Gestión Administrativa
- ✚ No hay segregación de funciones

## Oportunidades

- ✚ Interrelación con otras instituciones
- ✚ Aprovechar las necesidades de la empresa privada
- ✚ Inserción en el ámbito estudiantil
- ✚ Relaciones internacionales
- ✚ Inserción en el desarrollo cultural de la comunidad.
- ✚ Convenios de cooperación con otras Instituciones.
- ✚ Proyectos de comunicación cultural
- ✚ Alianzas estratégicas con otros Conjuntos de Danza

## Amenazas

- ✚ Política neoliberal que descarta a la cultura y al arte como ámbitos de participación estatal, dado el factor de productividad económica.
- ✚ Reducción del presupuesto.
- ✚ Entrega tardía del presupuesto estatal.
- ✚ Inestabilidad laboral.
- ✚ Inexistencia del concepto de invertir en cultura.
- ✚ Falta de acceso a los teatros que permitan la difusión.
- ✚ Pérdida de Recursos Humanos
- ✚ Falta de Control por parte de las Autoridades

### 2.1.3 Organismos de Control

El Presidente Constitucional de la República, Economista Rafael Correa, mediante Decreto Ejecutivo N° 5 del 15 de enero del presente año, creó el Ministerio de Cultura, con el propósito de que se encargue de las funciones que, antes de la expedición del presente, correspondían a la Subsecretaría de Cultura y que en adelante estarán orientadas a promover y estimular la cultura, la creación y la formación artística y la investigación científica.

El Ministerio de Cultura es la entidad rectora que guía el desarrollo de las potencialidades culturales, asumiendo la responsabilidad de formular, coordinar, ejecutar, evaluar y supervisar las políticas culturales participativas del Ecuador.<sup>7</sup>



El Conjunto Nacional de Danza del Ecuador se encuentra adscrita al Ministerio de Cultura, organismo de Estado Ecuatoriano a quién reporta todas sus actividades culturales de forma mensual, a través de un informe.

Además presenta información financiera al Ministerio de Economía y Finanzas, quién es el organismo encargado del manejo de Fondos del Estado y quién velará por la utilización adecuada de dichos rubros.



---

<sup>7</sup> [www.ministeriodecultura.gov.ec](http://www.ministeriodecultura.gov.ec)

También está bajo el control de la SENRES, organismo encargado de la buena administración de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, quién supervisará que los funcionarios cumplan con el perfil del puesto, especialmente de aquellas instituciones dedicadas a la promoción y difusión de la cultura.



El control financiero lo realiza la Contraloría General de Estado, mediante exámenes especiales de Auditoría, para proporcionar una evaluación independiente, sobre el desempeño de la unidad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones, por la Dirección Ejecutiva de la Compañía Nacional de Danza y adoptar acciones correctivas para mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos.

Espacio Intencionalmente en blanco

## 2.1.4 Presupuesto de la CNDE

DESCRIPCIÓN ITEM	Fuente Fin	Organismo Fin	Préstamo/Donación	Función	Economico	Tipo Presupuesto	Inicial	Codificado
Remuneraciones Unificadas	1	0	0	H24	2120111	5	42,672.00	44,940.00
Décimo Tercer Sueldo	1	0	0	H24	2120121	5	3,556.00	15,303.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	0	0	H24	2120121	5	850	4,666.66
Servicios Personales por Contrato	1	0	0	H24	2120103	5	162,213.71	127,837.52
Aporte patronal	1	0	0	H24	2120141	5	2,158.04	13,201.92
Fondo de Reserva	1	0	0	H24	2120141	5	1,863.60	7,364.25
Agua Potable	1	0	0	H24	2120211	5	2,000.00	2,000.00
Energía Eléctrica	1	0	0	H24	2120211	5	3,300.00	3,300.00
Telecomunicaciones	1	0	0	H24	2120211	5	3,000.00	3,000.00
Otros Servicios Generales	1	0	0	H24	2120212	5	3,000.00	3,000.00
Pasajes al Interior	1	0	0	H24	2120213	5	4,000.00	4,000.00
Pasajes al Exterior	1	0	0	H24	2120213	5	8,833.00	8,833.00
Viáticos y Subsistencias en el Interior	1	0	0	H24	2120213	5	12,000.00	12,000.00
Edificios, Locales y Residencias	1	0	0	H24	2120214	5	8,045.22	8,045.22
Consultoría y Asesoría	1	0	0	H24	2120216	5	40,000.00	45,000.00
Servicios de Capacitación	1	0	0	H24	2120216	5	7,914.00	2,914.00
Vestuario	101	0	0	H24	2120221	5	6,160.00	6,160.00
Combustibles y Lubricantes	1	0	0	H24	2120221	5	518	518
Materiales de Oficina	1	0	0	H24	2120221	5	1,989.47	1,989.47
<b>Herramientas</b>	101	0	0	H24	2120221	5	500	500
<b>Materiales de Impresión</b>	101	0	0	H24	2120221	5	4,386.50	4,386.50
<b>Medicinas</b>	101	0	0	H24	2120221	5	200	200
<b>Otros de Uso y Consumo Corriente</b>	101	0	0	H24	2120221	5	6,763.00	6,763.00
Seguros	1	0	0	H24	2160200	5	767	767
<b>A Entidades Descentralizadas</b>	123	0	0	H24	2150102	5	90.5	90.5
<b>TOTAL</b>							<b>326,780.04</b>	<b>326,780.04</b>

## **2.1.5 Análisis de la Competencia**

El presente análisis hace referencia a los principales competidores que tiene la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, debido a que estas instituciones tienen mucha experiencia y trayectoria en el ámbito cultural ecuatoriano, así como también cuentan con el apoyo de organismos nacionales y extranjeros, para su desenvolvimiento escénico y coreográfico, dentro y fuera del país.

### **2.1.5.1 Competidores de Servicios Similares**

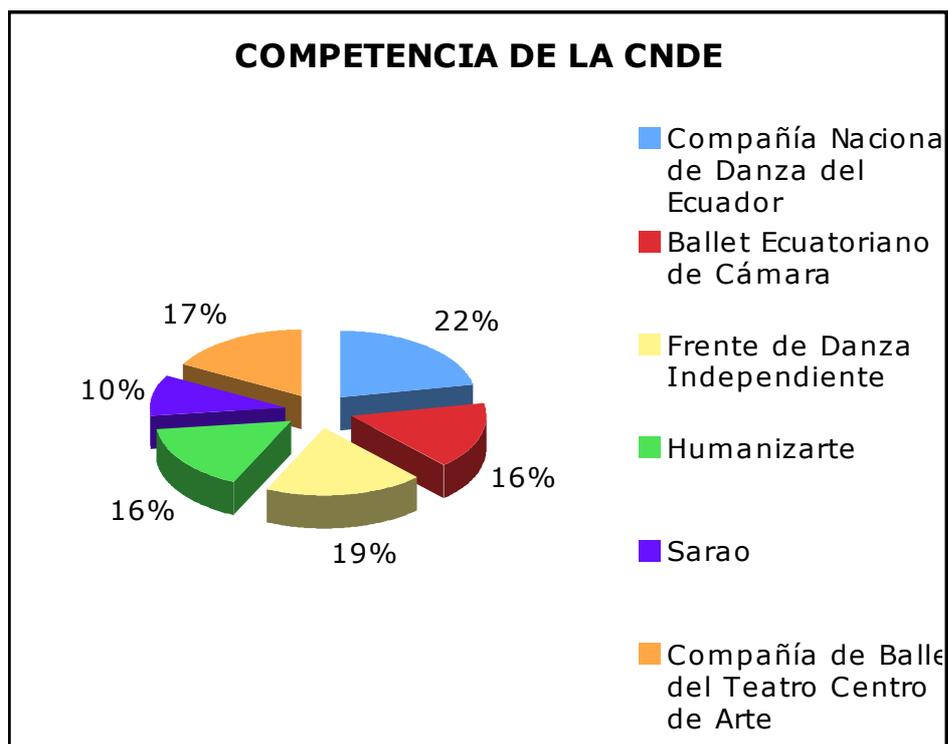
En el medio local existen instituciones privadas e independientes que compiten con La Compañía Nacional de Danza como el Ballet Ecuatoriano de Cámara, el Frente de Danza Independiente, Humanizarte y en Guayaquil Sarao y la Compañía de Ballet del Teatro Centro de Arte.

Como se puede observar en el Esquema N° 32 la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, tiene una mínima diferencia de dos puntos con el Frente de Danza Independiente y de cinco puntos con el Ballet de Teatro Centro de Arte de la Ciudad de Guayaquil.

Este porcentaje, muestra claramente que su principal competidor, es el Frente de Danza Independiente, a pesar de no tener mucho apoyo económico.

Sin embargo el Ballet Ecuatoriano de Cámara, es un una Institución altamente competitiva, debido a que cuenta con el apoyo de dos instituciones del estado Ecuatoriano.

### ESQUEMA N° 32



Estudio de Competencias de la CNDE – enero 2007

#### 2.1.6 Análisis de Presentaciones de la CNDE

El Esquema N° 33 presenta el primer semestre del año 2008, con el resumen de funciones realizadas por la Compañía Nacional de Danza, así como el número de espectadores que asistieron mensualmente, durante este período.

En los meses de Febrero y Junio, se obtiene un número alto de presentaciones, más del cincuenta por ciento que otros meses, de igual forma el número de espectadores supera las siete mil personas , entre ellos niños, jóvenes y adultos, respectivamente, de acuerdo a las funciones presentadas en los diferentes teatros del país.

Mientras que los meses de Enero y Julio, presentan pocas funciones debido a que por falta de recursos económicos, no se ha financiado a tiempo la publicidad, vestuario y otros instrumentos fundamentales para el montaje escenográfico de una obra.

### ESQUEMA N° 33

<b>RESUMEN DE PRESENTACIONES 2008 PRIMER SEMESTRE</b>		
<b>MES</b>	<b>No. Funciones</b>	<b>Público Aproximado</b>
Enero	4	2600
Febrero	10	7800
Marzo	7	4250
Abril	8	4250
Mayo	9	2680
Junio	13	7050
Julio	1	800
<b>Total de funciones</b>	<b>52</b>	<b>29430</b>

Fuente: Estudio de la Competencia de la CNDE

El Esquema N° 34 muestra el resumen de presentaciones de la Compañía nacional de Danza del Ecuador, clasificadas por Provincias,

Gratuitas o pagadas, número de asistentes, número de obras de estrenos y de repertorio. La presente tabla es un análisis institucional que realiza la CNDE, para conocer de forma global, a que público se dirige con más frecuencia y que obras presenta en sus funciones

#### ESQUEMA Nº 34

No de presentaciones por Provincias	12 funciones
No de presentaciones gratuitas y pagadas	49 Gratuitas 3 pagadas
No de asistentes por Provincias	9400 asistentes
No de asistentes por Estudiantes	6250 asistentes
No de asistentes por Población Barrial	4000 asistentes
No de asistentes por Otros Públicos	9780 asistentes
No. de Obras de Estreno	13 (2 Obras de Estreno y 10 difusión de las Obras)
No. de Obras de Repertorio	39 Obras

**Fuente:** Estudio de la Competencia de la CNDE

Espacio intencionalmente en blanco

## ESQUEMA N° 35

CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR						
SEGUIMIENTO Y EVALUACION						
ESTRATEGIAS DE ACCION INSTITUCIONAL						
ITEMS	OBJETIVOS		I TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO	II TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO
1	Incrementar el Número de obras coreográficas de estreno y de repertorio		Se presentaron 2 Obras de estreno "A Callarse" y "Piedra de Sol" y 7 obras de Repertorio	La meta es ejecutar una obra de estreno por trimestre y se ha rebasado realizando 2 obras de estreno por lo tanto se ha cumplido en un 100%	1 Obra de estreno "La gran Nostalgia" y 10 obras de repertorio	La meta es ejecutar una obra de estreno por trimestre y se ha realizado 1 obra de estreno por lo tanto se ha cumplido en un 100%
2	Incrementar el número de personas que asisten a espectáculos culturales		Asistieron 14.650 beneficiarios a 21 presentaciones de danza a nivel local y nacional con público estudiantil, barrial y otros públicos	La meta es llegar a un número de 12.500 beneficiarios por trimestre y se ha llegado a un público de 14.650 por lo tanto se ha cumplido en un 100%. Y la meta es cumplir con 25 funciones trimestral y se realizaron 21 presentaciones de danza por lo tanto se cumplió en un 85%	Asistieron 13,980 beneficiarios a 30 presentaciones de danza a nivel local y nacional con público estudiantil, barrial y otros públicos	La meta es llegar a un número aproximado de 12.500 beneficiarios por trimestre y se ha llegado a un público aproximado de 13,980 por lo tanto se ha cumplido en un 100%. En relación a la presentaciones la meta trimestral es realizar 25 funciones y se ejecutaron 30 por lo que se rebasó la meta y se cumple en un 100%
3	Aumentar el No de talleres y seminarios en la diferentes técnicas		2 Seminarios el primero de danza dictada por el Maestro Pablo Cornejo y el segundo la ejecución del Curso de capacitación permanente	La meta propuesta es dar un seminario-taller por cada trimestre y se ha ejecutado 2 seminarios por lo cual se cumple en un 100%	4 Seminarios el primero de danza contemporánea dictada por Maestros Mexicanos y el segundo la ejecución del Curso de capacitación permanente.	La meta propuesta es dar un seminario-taller por cada trimestre y se ha ejecutado 2 seminarios por lo cual se cumple en un 100%
4	Elevar el nivel de comprensión de la danza		Con la ejecución del Proyecto Danza al Aula asistieron 4000 estudiantes en 6 presentaciones de danza	De 12.500 de público asistente que tenemos como meta trimestral se ha proyectado que un 30% sean estudiantes es decir 3.750 (entre niños, jóvenes y universitarios) y hemos llegado a un público de 4000, por lo cual se cumple en un 100%	Con la ejecución del Proyecto Danza al Aula asistieron 2250 estudiantes en 6 presentaciones de danza	De 12.500 de público asistente que tenemos como meta trimestral se ha proyectado que un 30% sean estudiantes es decir 3.750 (entre niños, jóvenes y universitarios) y hemos llegado a un publico cautivo de 2250 , por lo tanto se cumple en un 60%.
	PRESUPUESTO		<b>72978.34</b>			<b>73347.61</b>
	POR MES		24326.11			24449.20
	POR OBJETIVOS		18244.59			18336.90

**Fuente:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

## 2.1.7 Representaciones Gráficas

Se definen las siguientes representaciones gráficas para La Compañía Nacional de Danza:

### ESQUEMA Nº 36

#### COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR

#### Cadena de Valor



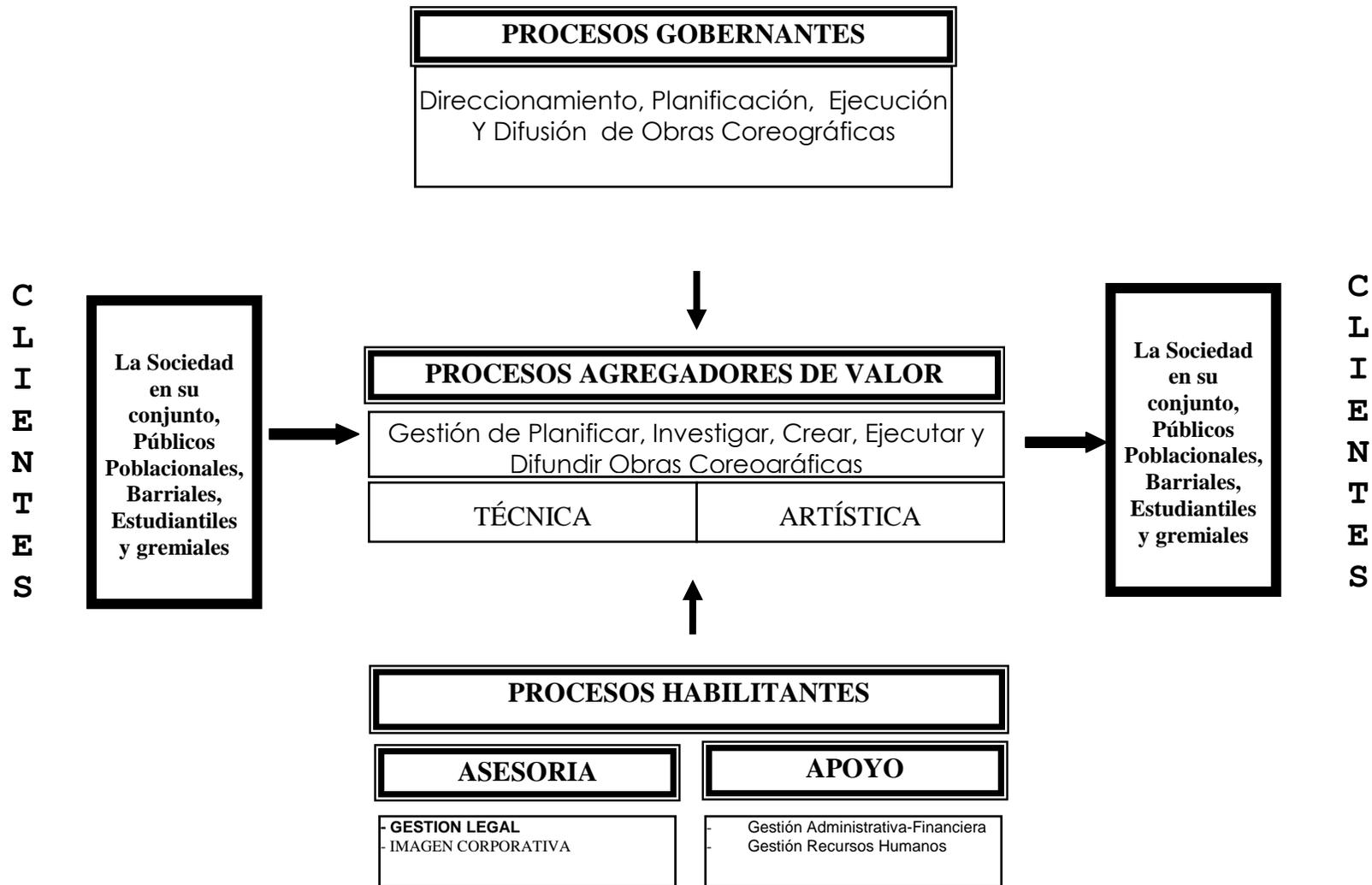
Fuente: Compañía Nacional de Danza del Ecuador

La presente cadena de valor, tiene como referencia principal los clientes o bien llamados espectadores, a quienes va dirigido la planificación de obras coreográficas de estreno y de repertorio, para posteriormente ejecutar la difusión de las mismas.

Entre los principales clientes, se consideran la Sociedad en su conjunto, público poblacional, barrial, estudiantiles y gremiales.

# ESQUEMA Nº 37

## MAPA DE PROCESOS



### 2.1.8 Análisis de Disponibilidades

La Compañía Nacional de Danza del Ecuador, al ser un organismo estatal no posee tantos recursos del Gobierno Central, sin embargo se mencionan cuatro de ellos importantes para la institución:

- a) **Humanos.-** El Recurso Humano de la Compañía es profesional, cuenta con bailarines nacionales y extranjeros preparados, personal técnico profesional y personal financiero cuenta con mucha experiencia, pero no poseen un nivel de preparación de acuerdo a la actividad que realizan.

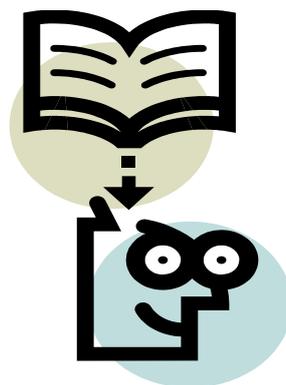


- b) **Técnicos.-** La Compañía Nacional de Danza, posee recursos técnicos desactualizados, debido al poco presupuesto que recibe la Institución del estado. Entre ellos tenemos los siguientes: Sonido, Escenografía, Iluminación y Amplificación.

c) **Infraestructura.** El Conjunto Nacional de Danza posee un local cuya infraestructura no es funcional, pero podría ser adecuada para un correcto funcionamiento. No obstante, las instalaciones sufren un deterioro constante por la falta de mantenimiento.



d) **Materiales.** Debido a que el Conjunto Nacional de Danza es una institución dedicada a la elaboración de productos dancísticos, los materiales que se utilizan (vestuario y escenografía), son de carácter fungible, y solo susceptible de dos reciclajes antes de ser desechados.

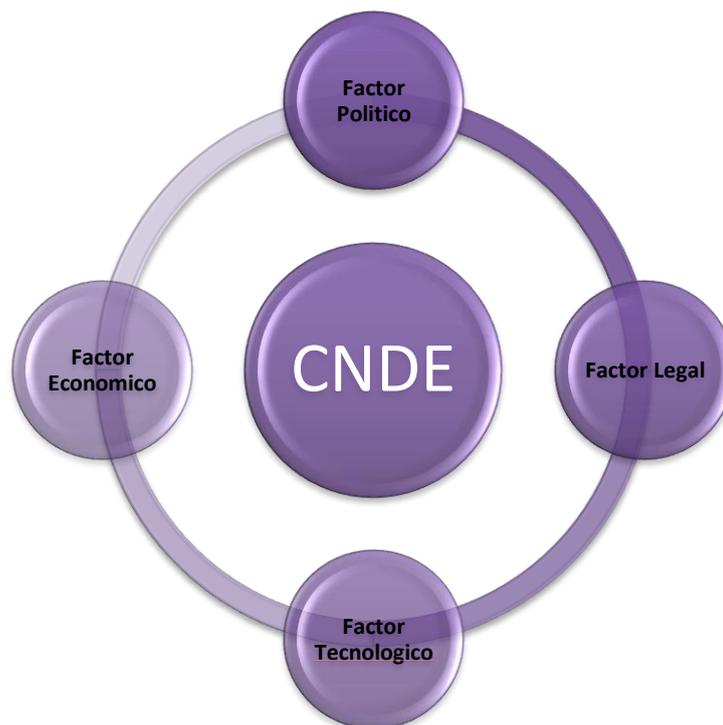


## 2.2 Análisis Externo

El análisis externo de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se basará en el análisis de aquellos factores externos, propios de la sociedad, de la situación actual del país y de varios factores que influyen directamente a la Institución.

### 2.2.1 Influencias Macroeconómicas

En este estudio se analizarán las influencias macroeconómicas, factores que inciden directamente con el desarrollo institucional de la Compañía Nacional de Danza. A continuación se mencionan las más importantes:



#### 2.2.1.1 Factor Político

El entorno político está determinado por el Partido de turno y los ideales que llega al poder. El Presidente de la República Economista Rafael Correa Delgado, declaró como Política de Estado el desarrollo cultural del

país y en su Art. 3 dispone que las delegaciones que corresponden al Ministerio de Educación y Cultura ante el Consejo Nacional de Cultura y el Comité Ejecutivo de Cultura, así como todas las facultades que le atribuyó la Ley de Cultura, corresponderán, al Ministerio de Cultura.

El Ministerio de Cultura, para el cumplimiento de sus atribuciones podrá crear los órganos administrativos necesarios, previo dictamen favorable del Ministerio de Economía y Finanzas.<sup>20</sup>

Con esta declaración la Compañía Nacional de Danza, puede pronunciarse como primera entidad promotora de la danza en el Ecuador, y conseguir más recursos económicos que le permita continuar con esta labor. Este aspecto positivo constituye una oportunidad de crecimiento institucional, debido a que al contar más presupuesto, se podrían hacer realidad muchos proyectos de la Institución.

Así mismo esta declaración, al hacer de la cultura “*Gratuita*”, afectaría a los ingresos de autogestión, disminuyéndolos considerablemente, ya que la Compañía cuenta con estos recursos para solventar gastos que el Estado no le puede proporcionar.

#### **2.2.1.2 Factor Económico**

El Factor económico está determinado por aquellos aspectos que de alguna forma positiva o negativa, afectan directamente a la Compañía.

Entre los más representativos tenemos:

- ❖ La Inflación
- ❖ El precio
- ❖ El Desempleo

---

<sup>20</sup> [www.ministeriodecultura.gov.ec](http://www.ministeriodecultura.gov.ec)

**La Inflación.-** es un indicador que muestra la pérdida del valor adquisitivo del dinero, lo que se refleja en el aumento de los precios.<sup>21</sup>

Influye fundamentalmente al cliente ya que genera la falta de disponibilidad de recursos, afectando directamente a los ingresos de autogestión de la Compañía, debido a que los espectadores no tienen la posibilidad económica para adquirir una entrada.

**El precio.-** Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio.<sup>22</sup>

El perjuicio es visible en la Compañía Nacional de Danza, principalmente por el alza de precios en suministros y materiales de oficina, necesarios para el desarrollo de las actividades en la Institución.



En lo que se refiere a la adquisición de materiales para el mantenimiento del vestuario de los bailarines, cada vez se antepone el precio por la calidad, debido a que el monto presupuestario es reducido para cubrir este gasto.

Es imposible para la Institución comprar equipos técnicos nuevos, indispensables para el desenvolvimiento de una obra coreográfica, debido a que no se encuentran contemplados en el Presupuesto, así como su precio es elevado.

**El desempleo.-** La tasa de desempleo es el porcentaje de la mano de obra que no está empleada y que buscan actualmente una ocupación, como proporción de la fuerza de trabajo total.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

<sup>22</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

<sup>23</sup> [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)

Así también se genera constantemente más desempleo, consecuencia de la reducción del Presupuesto de la Compañía, por lo tanto hay que disminuir el número de bailarines que van a formar parte del Elenco, es decir que la partida presupuestaria 51.01.10 correspondiente a Contratos de Servicios Ocasionales, en cada ejercicio fiscal es limitada, impidiendo renovar los contratos de las personas que están bajo esta modalidad.

### **2.2.1.3 Factor Tecnológico**

El análisis del factor tecnológico establece que existe resistencia al cambio, cuyo efecto es el retraso en la implementación de nuevos sistemas que mejoren la gestión institucional.



De igual manera, influye el nivel de conocimiento tecnológico, ya que no hay actualización sobre la existencia de nuevos sistemas, generando retrasos, bajos niveles de productividad y pérdidas innecesarias de recursos.

### **2.2.1.4 Factor Legal**

La Compañía Nacional de Danza del Ecuador se creó mediante Acuerdo Ministerial N° 3555 del 7 de junio de 1976, Decreto 311 del 24 de marzo de 1974, perteneció a la Subsecretaría de Cultura del Ministerio de Educación.

El Economista Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República del Ecuador, en uso de las atribuciones conferidas por la ley de Cultura crea el Ministerio de Cultura, Institución rectora de todos los organismos culturales, bajo su mando.

La Compañía Nacional de danza debe cumplir con las disposiciones emitidas por el Ministerio de Cultura, y rendirá cuentas de su razón de ser, al justificar su participación en la sociedad, a través de informes de presentaciones en territorio nacional y extranjero a la SENPLADES.

Mediante la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, recientemente aprobada por la Asamblea Constituyente y que regirá en enero del 2009, se pretende articular y armonizar la planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios.



La presente ley en la Compañía Nacional de Danza del Ecuador constituirá un elemento dinamizador de la economía, que implique el ahorro de los recursos y la innovación de la contratación, mediante procedimientos ágiles, transparentes y eficientes.

Entre otros factores externos está la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que en su artículo 23 determina que la Auditoría de Gestión, es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad, y eficiencia.

Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y la 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.<sup>24</sup>

Espacio intencionalmente en blanco

---

<sup>24</sup> Tomado de La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

## CAPITULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 Misión

**Definición.-** La misión es "*una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares, señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados*"<sup>25</sup>.



#### 3.1.1 Misión de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador

El Conjunto Nacional de Danza del Ecuador, única Institución del Estado en su género, tiene la responsabilidad de investigar, planificar y difundir la danza contemporánea y el folklore a nivel nacional e internacional, a fin de elevar la calidad de vida y fortalecer el desarrollo cultural de la sociedad.

<sup>25</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## 3.2 Visión

**Definición.-** Es una declaración coherente y poderosa de cómo el negocio puede y debería estar en el futuro.<sup>26</sup>

### 3.2.1 Visión de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.

Ser el referente cultural en el campo de la danza educativa y contemporánea en la sociedad.

Convertirse en el eje fundamental del desarrollo de la danza en el Ecuador, por la excelencia artística, el rescate y preservación de los valores culturales, que fortalecen la identidad propia de la nación.

## 3.3 Políticas

**Definición.-** Son las directrices básicas de la empresa, orientan mediante guías de acción globales.<sup>27</sup>

### 3.3.1 Políticas de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador

-  Llegar con las presentaciones artísticas a los sectores menos atendidos de la sociedad, con funciones gratuitas.
-  Formar nuevos públicos, para la danza a través de los proyectos.
-  Generar al interior de la Compañía, profesionales con actitud creativa, participativa y solidaria.
-  Fomentar la capacitación permanente al sector de la danza, ofreciendo cursos, seminarios y talleres a nivel local y provincial.

---

<sup>26</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

<sup>27</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

### 3.4 Estrategias

**Definición.-** Es un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.<sup>28</sup>

#### 3.4.1 Estrategias de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador

-  Financiar los proyectos a través de la autogestión.
-  Elaborar sistemas de evaluación y control de gastos.
-  Establecer convenios con los medios de comunicación para difundir los proyectos y la gestión institucional.
-  Incorporar a nuestros proyectos al sector público y privado por medio de convenios para el fomento de la cultura.
-  Establecer un estudio en el mercado que permita cuantificar al público general, estudiantil y dirigido.
-  Presentar proyectos de intercambio cultural a las distintas Embajadas acreditadas en el país.
-  Gestionar un proyecto de profesionalización avalizado por el estado en beneficio del personal artístico.
-  Implementar un plan operativo que permita la ejecución del montaje e investigación coreográfica.

---

<sup>28</sup> [www.google.com](http://www.google.com)

## 3.5 Principios

**Definición.-** Son imperativos de tipo general que nos orientan acerca de qué hay de bueno y realizable en una acciones y de malo y evitable en otras.<sup>29</sup>

### 3.5.1 Principios de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador

 **Liderazgo.-** Capacidad de inspirar y guiar a personas o grupos de personas, con el propósito de llegar a cumplir la misión, visión y objetivos institucionales.

 **Identidad.-** Es la esencia con la que nacemos, independientemente del medio social, donde la persona se encuentre, por eso es muy importante saber quiénes somos, que queremos y luchar por obtenerlo.

 **Arte.-** Es una expresión de la actividad humana, mediante la cual se manifiesta una visión personal sobre lo real o imaginario que viene a convertirse en habilidad para la realización de acciones que requieren perfeccionamiento.

 **Talento Humano.-** Considerado como una actitud intelectual de los hombres de una organización valorada, por su capacidad natural o adquirida, para su desempeño, asumiendo los retos del mundo actual.

---

<sup>29</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## 3.6 Valores

**Definición.-** Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.<sup>30</sup>

### 3.6.1 Valores de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador



#### **Honestidad**

Ser consecuentes con lo que creemos pensamos y actuamos.



#### **Dialogo**

Mantener buenas relaciones laborales y sociales.



#### **Respeto**

Crear ambientes democráticos para el accionar diario.



#### **Cooperación**

Participación conjunta en el desarrollo de las actividades institucionales.



#### **Disciplina**

Cumplir con las reglas y normas establecidas por la Institución.



#### **Identidad**

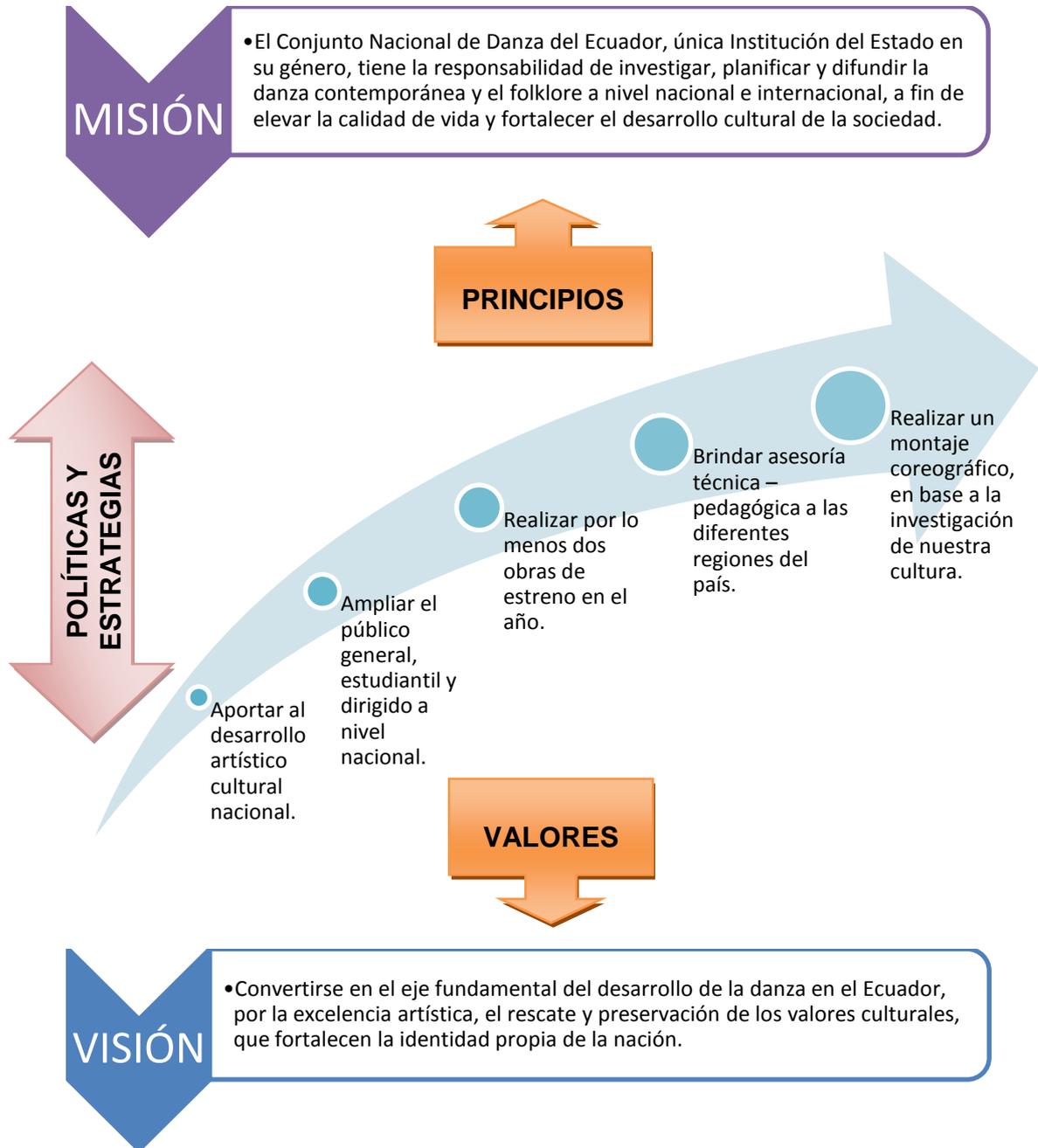
Alinear las acciones del recurso humano en la visión, misión y objetivos de la institución.

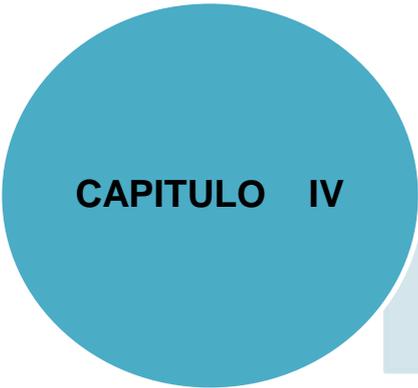
---

<sup>30</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### 3.7

## Mapa Estratégico





## **CAPITULO IV**

### **4. DISEÑO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**

#### **4.1 Bases Conceptuales**

##### **4.1.1 Definición de Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; para determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización, el control y prevención de la afectación ecológica; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio-económico derivado de sus actividades.<sup>31</sup>

##### **4.1.2 Fundamentos de la Auditoria de Gestión en el Sector Público Ecuatoriano**

###### **4.1.2.1 Marco Legal Normativo**

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 211 establece que la Contraloría General del Estado, es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales y la

---

<sup>31</sup> Manual de Auditoría de Gestión

consecución de los objetivos de las Instituciones del Estado y de personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.

El artículo 212 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que la Contraloría General del Estado tiene una función: “Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas, que dispongan de recursos públicos”<sup>32</sup>

#### **4.1.2.2 Propósito**

- ✚ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.

#### **4.1.2.3 Objetivo**

- ✚ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.

#### **4.1.2.4 Alcance**

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Constitución de la República del Ecuador

<sup>33</sup> Manual de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización.

#### **4.1.2.5 Clasificación**

A continuación se describen algunas definiciones de estas otras denominaciones de Auditoría:

- 1. Auditoría Administrativa.-** Es un instrumento eficaz para evaluar la eficiencia y eficacia de la entidad.
- 2. Auditoría Integral.-** es una global de la gestión, de su organización, funcionamiento y de la forma en que se alcanzan las metas.
- 3. Auditoría Operativa.-** Analiza y evalúa la eficiencia y eficacia de las organizaciones, su objetivo principal consiste en ayudar a la administración a resolver problemas mediante la formulación de recomendaciones sustantivas para adoptar trayectorias óptimas y realistas.
- 4. Auditoría de Gestión.-** La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; para determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.<sup>34</sup>

---

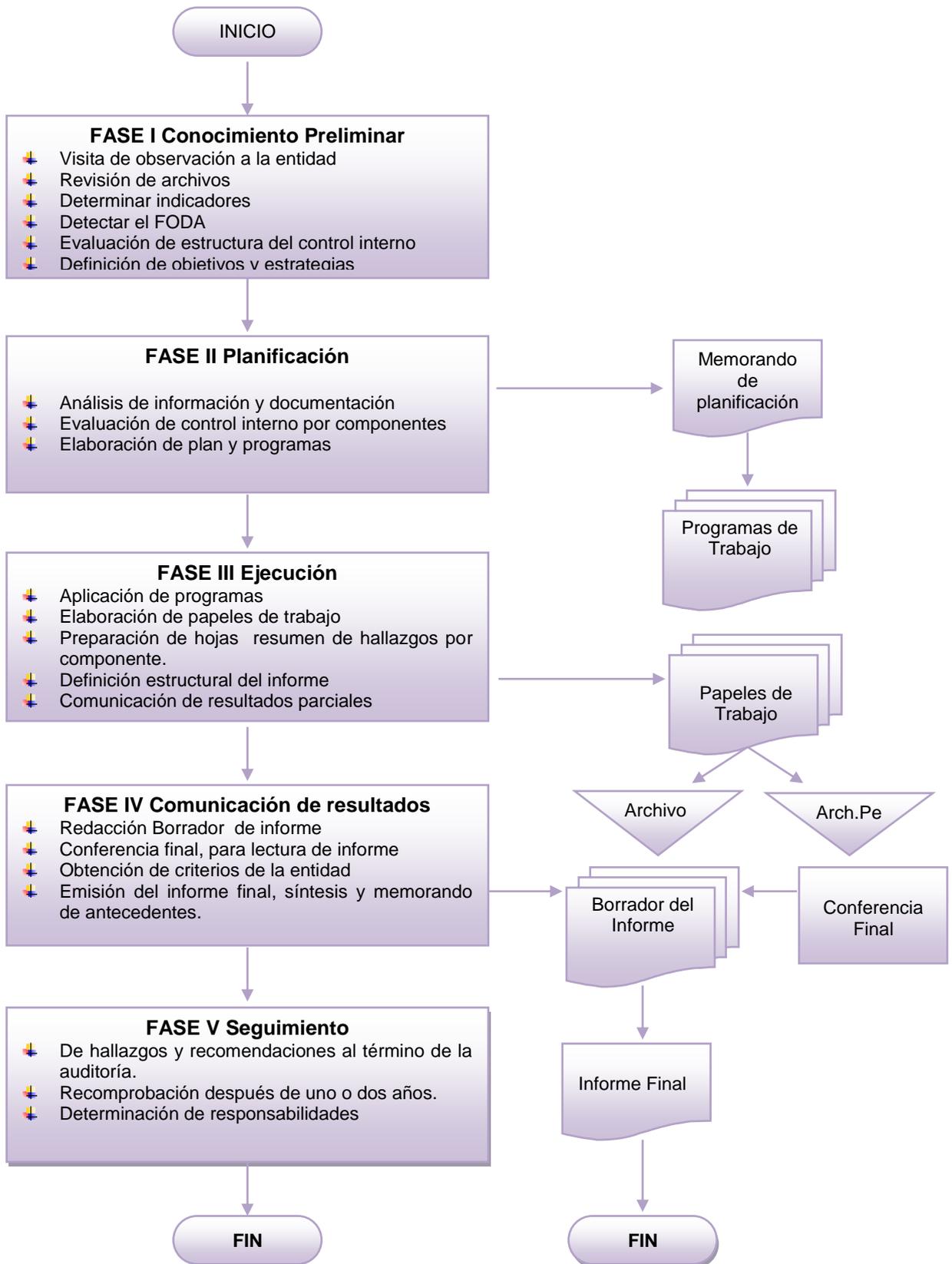
<sup>34</sup> Auditoría de Gestión, Badillo Jorge Edición 2008

#### 4.1.2.6 Similitudes y Diferencias con otras Auditorías

Elementos	De Gestión	Financiera	Operacional
<b>Objetivo</b>	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas.	Dictaminar los Estados Financieros de un período.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.
<b>Alcance y Enfoque</b>	Evalúa la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones.	Examina registros, documentos e informes contables. Enfoque de tipo financiero	Examina a una entidad o a parte de ella, a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.
<b>Participantes</b>	Equipo multidisciplinario conformado por auditores y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.	Sólo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas.
<b>Forma de Trabajo</b>	No numérica con orientación al presente y futuro.	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	
<b>Propósito</b>	Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	
<b>Informe</b>	Comentario, conclusiones sobre la entidad y componentes auditados y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión CGE – 2003  
**Elaborado por:** Andrea Belén Granda

## 4.2 Fases del Proceso de Auditoría de Gestión



## **4.2.1 FASE I - CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

### **4.2.1.1 Propósito**

Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

### **4.2.1.2 Actividades**

Las principales actividades de la fase de conocimiento preliminar son:

- 1) Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
  
- 2) Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
  - ✚ La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  
  - ✚ La actividad principal
  
  - ✚ La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
  
  - ✚ De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

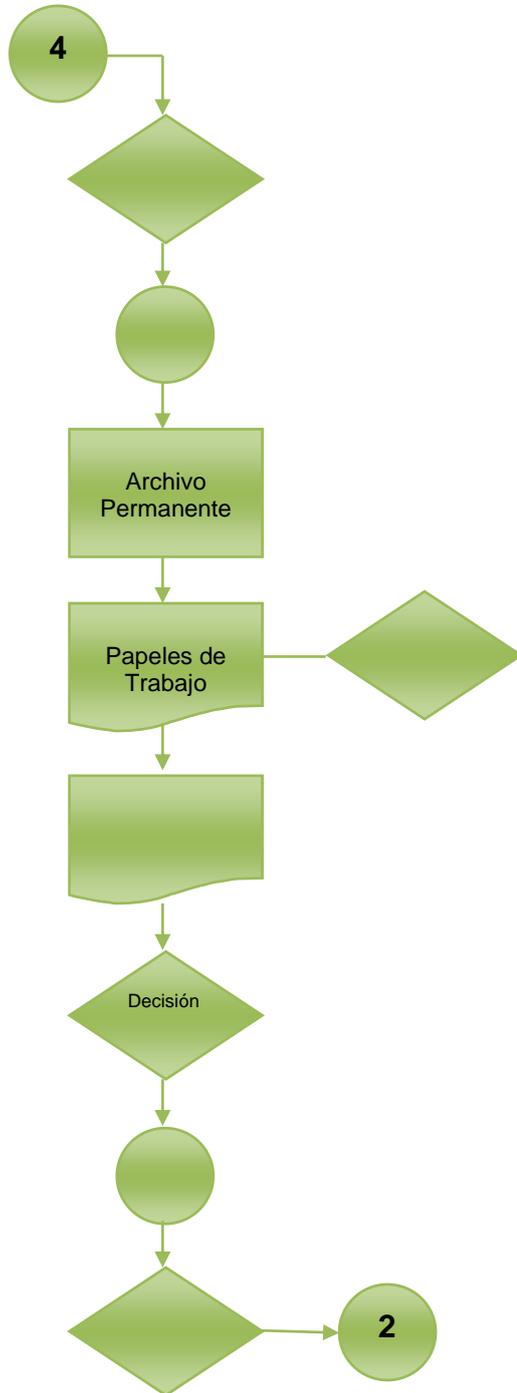
- 3) Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia, que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- 4) Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo, para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
- 5) Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
- 6) Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Espacio intencionalmente en blanco

### 4.2.1.3 Flujo de Actividades

#### FASE I Conocimiento Preliminar

#### PASO Y DESCRIPCIÓN



1. Director de Auditoría designa Supervisor y Jefe de Equipo, dispone visita previa.
2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.
3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo.
4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad.
5. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos, debilidades, oportunidades y amenazas.
6. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse.
7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.
8. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de auditoría.
9. Director de Auditoría emite la orden de trabajo.

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Segunda Edición 2003

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

#### **4.2.1.4 Equipo Multidisciplinario**

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, sicólogos, médicos, etc.

#### **4.2.1.5 Visita a las Instalaciones de la CNDE**

Al realizar una visita a las instalaciones, permite observar el desarrollo de las actividades y operaciones de tal manera que se pueda visualizar su funcionamiento en conjunto. Antes de iniciar la visita a las instalaciones de cualquier tipo de institución, se debe identificar los componentes y subcomponentes que esta posee, y que van a ser estudio y alcance de la Auditoría de Gestión, es decir se desglosa del componente pequeñas divisiones que permitan que el trabajo del Auditor sea más fácil de aplicar y realizar, esta metodología es necesaria para que en cada área identificada se realice un trabajo independiente a fin de en la presentación de resultados finales se unifiquen las áreas auditadas y se presente un informe total, a continuación se presenta un desglose del componente hasta obtener el área a auditar:

En la Auditoría de Gestión a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se determinó los siguientes componentes y subcomponentes:

Espacio intencionalmente en blanco

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
<b>Compañía Nacional de Danza del Ecuador</b>	<b>Áreas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Administrativa</b></li> <li>• <b>Financiera</b></li> <li>• <b>Técnica Escénica</b></li> <li>• <b>Artística</b></li> </ul>
<b>Área Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estructura Organizacional, Orgánica, Funcional y De Personal.</b></li> </ul>
<b>Área Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Financiero</b></li> <li>• <b>Presupuesto</b></li> </ul>
<b>Área Técnica Escénica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnico ( Sonido, Iluminación)</b></li> <li>• <b>Escénico (Vestuario y Tramoya)</b></li> </ul>
<b>Área Artística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elenco de la Compañía Nacional de Danza</b></li> </ul>

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

El Supervisor y Jefe de Equipo visitan la entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.



#### **4.2.1.7 Revisión de archivos corriente y permanente**

La revisión de estos archivos hace referencia a revisar papeles de trabajo de auditorías anteriores o similares, con la finalidad de recopilar información y documentación básica para su actualización.

#### **4.2.1.8 Identificación del FODA**

Este punto se refiere a la identificación de cada uno de los factores del ambiente interno y externo de tal manera que el Auditor tenga una comprensión más detallada del ente auditado, y posea una referencia de cuáles podrían ser puntos débiles y fuertes de la institución.

#### **4.2.1.9 Orden de Trabajo**

Con el propósito de dar cumplimiento al plan anual de actividades de auditoría interna, el Auditor General dispondrá el inicio de actividades, y emitirá la Orden de Trabajo respectiva.

El documento deberá contener:

1. El número de la orden de trabajo y las siglas de la Unidad de Auditoría Interna
2. El nombre del documento
3. El lugar y la fecha de emisión
4. Nombre del Auditor Jefe de Equipo y el cargo que ocupa en la unidad
5. El nombre del supervisor que estará a cargo de la Unidad de Auditoría Interna
6. El alcance que tendrá el examen
7. Los objetivos que persigue el examen

## 8. Firma del Auditor General

A continuación se presenta un modelo de Orden de Trabajo.

**O/T**

### **ORDEN DE TRABAJO N. 01/2009-AUD**

**PARA:** Ing. Andrea Granda  
**Jefe de Equipo**

**DE:** Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO:** **Dispóngase la realización de la Auditoría de Gestión**

De conformidad al Plan de Trabajo para el presente año aprobado por la Dirección de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, dispongo a usted la realización de la Auditoría de Gestión a los Departamentos de la Entidad.

#### **ALCANCE DEL EXAMEN**

El examen cubrirá un período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

#### **OBJETIVOS GENERALES**

1. Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la administración de la CNDE.
2. Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales.
3. Determinar el cumplimiento de los objetivos.
4. Establecer la efectividad de la Compañía de conformidad con lo planificado en base de los resultados de gestión.
5. Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno para la CNDE.

#### **TIEMPO ESTIMADO**

El tiempo estimado para la realización de este examen es de 60 días laborables.

#### **RECURSOS HUMANOS**

Para la ejecución del presente examen se ha previsto la participación de un auditor, y un supervisor, no se tiene previsto ningún desplazamiento del personal.

Atentamente,

Además del documento anterior, de solicitud de realización de una auditoría o examen especial, el siguiente formulario tiene por objeto resumir la información establecida en la orden de trabajo.

## **4.2.2 FASE II – PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

### **4.2.2.1 Propósito**

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados, para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios, tanto en número como en calidad del equipo de trabajo, que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

### **4.2.2.2 Actividades**

Las tareas en la fase de planificación son las siguientes:

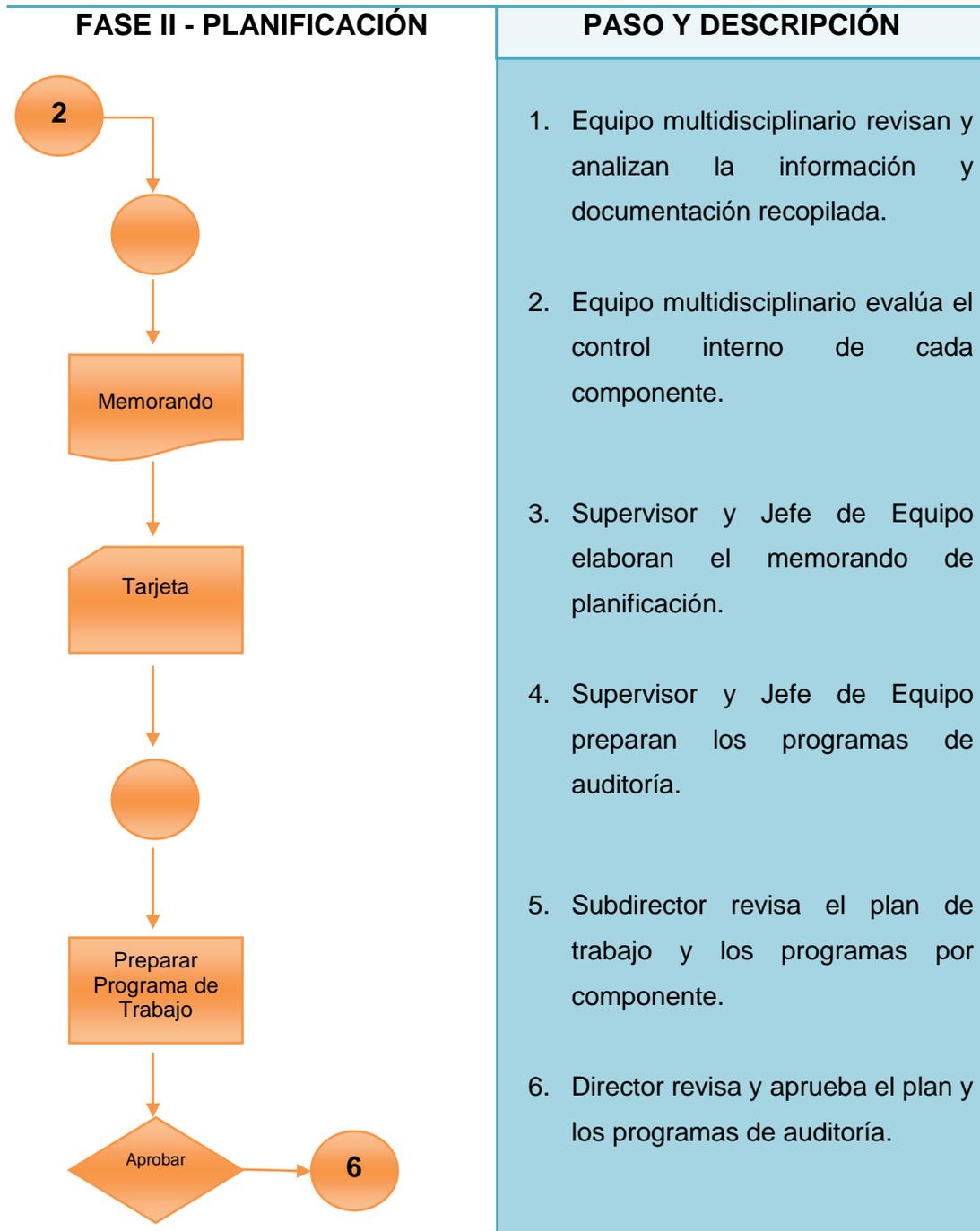
1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio, que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar

los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución"; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control v auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fases 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo, preparará un Memorando de Planificación.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto a actividad a examinarse.

### 4.2.2.3 Flujo de Actividades



**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Segunda Edición 2003

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

#### 4.2.2.4 Plan Específico

El plan preliminar de Auditoría para la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se estructura de la siguiente manera, sin que este formato constituya una obligatoriedad, sino más bien una guía sujeta al criterio del auditor.

El plan específico constará de las siguientes partes:

##### 1. Encabezado

- ✚ Examen Especial a ..... (área a auditarse)
- ✚ Nombre del Documento: PLAN ESPECÍFICO

##### 2. Cuerpo

- ✚ **Antecedentes:** se hará referencia a la última auditoría realizada por la Contraloría General del Estado o por la Unidad de Auditoría Interna.
- ✚ **Motivo de la auditoría:** se señalará los que constan en la orden de trabajo.
- ✚ **Objetivos de la auditoría:** Se debe señalar los que constan en la orden de trabajo.
- ✚ **Alcance de la auditoría:** El que consta en la orden de trabajo. Puede incluir la determinación del alcance los resultados de la evaluación preliminar.
- ✚ **Conocimiento de la entidad y su base legal:** Se deberá obtener información actualizada tomando en cuenta la base legal de creación de la dependencia y los principales reglamentos, normas y manuales específicos vigentes si hubiesen.
- ✚ **Estructura Orgánica:** Se incluirán los principales niveles y la denominación de los cargos que lo conforman.

- ✚ **Funciones:** Se señalarán de forma general las principales funciones desempeñadas por la unidad a examinarse.
- ✚ **Financiamiento:** Se identificará la fuente de ingresos que tenga la Dependencia.
- ✚ **Monto a examinarse:** Se establece la cantidad de dinero a examinarse de acuerdo al período de análisis.
- ✚ **Funcionarios principales:** Se detallarán los nombres, cargos y período de actuación de los principales funcionarios y ex – funcionarios de la unidad sujeta a examen.
- ✚ **Posibles áreas críticas:** Se señalarán a juicio del auditor aquellas áreas críticas que el auditor haya detectado después de obtener un conocimiento preliminar de la dependencia (fase 1).
- ✚ **Tiempo estimado:** Aquel indicado en la orden de trabajo, que deberá tener concordancia con el plan anual de actividades de la unidad de auditoría interna; e incluye la elaboración del borrador del informe.
- ✚ **Recursos humanos:** Se establecerá el personal para realizar el examen, es decir auditores operativos, auditor jefe de equipo y supervisor (referencia Orden de Trabajo)
- ✚ **Marcas de auditoría:** Comprende los símbolos o marcas de auditoría a utilizarse en los papeles de trabajo, y son de uso específico para dicho examen o auditoría

### 3. Al final

- ✚ Nombre de la persona que elaboró el documento y fecha de elaboración
- ✚ Nombre de la persona que aprobó el documento y fecha de aprobación

#### **4.2.2.5 Control Interno**

La evaluación permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Para realizar la evaluación del control interno existen varios métodos entre los cuales podemos mencionar:

- ✚ Método C.O.S.O
- ✚ Método C.O.S.O E.R.M
- ✚ Método CORRE
- ✚ Método MICIL

Por lo general estos métodos pueden ser aplicados en cualquier tipo de empresa, sin embargo; uno de los más utilizados es el Método C.O.S.O.

##### **4.2.2.5.1 Componentes del Control Interno**

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas, que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

#### **1. Ambiente de Control**

Es el medio en el que se desarrollan las operaciones y actividades de la empresa, el mismo que conduce a las personas en el cumplimiento del control interno.

## **2. Evaluación de Riesgos**

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; para lo que la empresa debe fijar objetivos en todas las áreas de la empresa, ya que la valoración de riesgos permite identificar y analizar riesgos que sean de relevancia para la consecución de los objetivos.

## **3. Actividades de Control**

Son los procedimientos específicos establecidos para el aseguramiento y cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos las que deben ser ejecutadas en todos los niveles de la organización.

## **4. Información y Comunicación**

La información y la comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar, sobre las operaciones financieras de una entidad.

## **5. Supervisión**

La organización o empresa no debe conformarse con seguir un proceso determinado para asegurar el control interno, sino que se debe monitorear al mismo para realizar las respectivas modificaciones y recomendaciones, que ayuden al cumplimiento de los objetivos; para lo cual es indispensable mantener un monitoreo

evaluando el control interno en el tiempo sea con actividades permanentes o periódicas.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- ✚ Monitoreo de rendimiento.
- ✚ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- ✚ Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- ✚ Evaluación de la calidad del control interno.

#### **4.2.2.5.2 Métodos de Evaluación (Técnicas)**

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

##### **1) Cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no sólo se procura obtener un Si o un No, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias.

## EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

**Área:** Departamento Administrativo  
**Aplicado a:** Mónica Polo  
**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

**C.I-A**  
1/2

Nº	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La entidad cuenta con un código de ética?			
2	¿Se han definido políticas institucionales?			
3	¿La entidad ha planteado objetivos institucionales?			
4	¿Se ha definido como filosofía la dirección y gestión institucional?			
5	La Entidad cuenta con una estructura organizativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organigrama Estructural</li> <li>✓ Organigrama Funcional</li> <li>✓ Organigrama de Personal</li> </ul>			
6	En la Institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Misión</li> <li>✓ La Visión</li> <li>✓ Los objetivos</li> <li>✓ Las metas</li> </ul>			
7	¿Existe un Manual de Clasificación de Puestos, donde se definan las tareas de los funcionarios?			
8	¿Se han definido prácticas de Recursos Humanos?			
9	¿Se exige requisitos de conocimientos y habilidades a los funcionarios?			

10	¿Existe segregación de funciones entre los funcionarios de la CNDE?			
11	¿Se efectúan controles para el cumplimiento de las tareas o actividades del personal?			
12	¿Se ha realizado una supervisión a los sitios de control interno de la Entidad?			
13	Se efectúa un Control Interno: <input type="checkbox"/> Previo <input type="checkbox"/> Recurrente <input type="checkbox"/> Posterior			
14	¿Se han dado recomendaciones para mejorar el control interno?			
15	¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones?			
16	Cruza usted información con los departamentos: <input type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> Técnico Escénico <input type="checkbox"/> Artístico			
17	¿La Información generada sirve para la toma de decisiones?			
18	La información obtenida es comunicada: <input type="checkbox"/> Óptimamente <input type="checkbox"/> A las personas adecuadas			

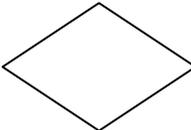
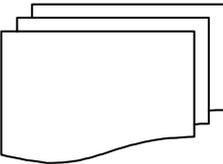
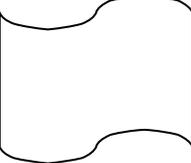
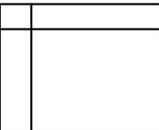
	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	
Elaborado por:	AG	

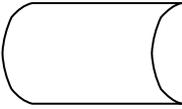
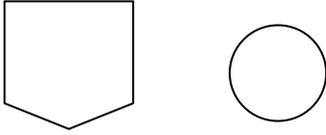
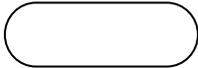
**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión – Contraloría General del Estado

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda Pilatasig

## 2) Flujogramas o Diagrama de Flujo

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

Simbología	Descripción
	Proceso
	Decisión
	Documento
	Documento prenumerado
	Papel perforado
	Archivo
	Desplaza un documento para explicar desviaciones del sistema

	Se toma información
	Datos almacenados
	Conector
	Inicio o Fin

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda Pilatasig

### 3) Descriptivo o Narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN - AREA ADMINISTRATIVA</b> <b>NARRATIVA DE LA BASE LEGAL Y ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN</b> <b>ESTRATÉGICA</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008</b>	<b>CP- 1.7</b>
---	----------------

**Empresa:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Nombre del Ejecutor:** Andrea Granda  
**Nombre del Funcionario:** .....

Desarrollo: .....

**Marcas:**

Elaborado por:	Fecha
Supervisado por:	Fecha

**Fuente:** Auditoría de Gestión – BADILLO, Jorge – 2008  
**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

#### 4.2.2.6 Riesgos de Auditoría

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

- ✓ Criterio profesional del auditor.
- ✓ Regulaciones legales y profesionales.
- ✓ Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo.

- a) Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- b) Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- c) Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

En conclusión el Riesgo de Auditoría es aquel riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución del trabajo, para cerciorarse de la razonabilidad de las actividades a examinar. Con base a este aspecto el riesgo de auditoría, se compone de la sumatoria de los riesgos anteriores:

$$RA = RI + RC + RD$$

De dónde:

**RA** = Riesgo de Auditoría

**RI** = Riesgo Inherente

**RC** = Riesgo de Control

**RD** = Riesgo de Detección

A continuación se presenta la matriz de Evaluación de Riesgos a utilizarse en la Compañía Nacional de Danza del Ecuador (*Ver en la página siguiente*):

Espacio intencionalmente en blanco

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**AUDITORÍA INTERNA**  
**DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE RIESGO**

**CI-1**

**SUBPROCESO: AREA ADMINISTRATIVA**

ASPECTO	FACTOR DE RIESGO	PREGUNTA DE RIESGO		CALIFICACIÓN	PESO/ FACTOR	PUNTAJE	EQUIVALENTE
<b>ORGANIZACIONALES</b> 50%	<b>Estructura y Funciones</b>	Cambios efectuados		Alto			
		Cambios en proceso		Mediano			
		Ningún Cambio		Bajo			
	<b>Planificación</b>	No existe		Alto			
		Cambios en proceso		Mediano			
		Avances Efectuados		Bajo			
	<b>B. legal, políticas, normas y procedimientos</b>	No existe		Alto			
		En actualización		Mediano			
		Ningún cambio		Bajo			
	<b>Métodos de Trabajo</b>	Ninguno		Alto			
		Tradicional		Mediano			
		Moderno		Bajo			
	<b>Perfil de Recurso Humano</b>	En desarrollo		Alto			
		Satisfactorio		Mediano			
		Conforme al puesto		Bajo			
	<b>Tecnología Información</b>	Ninguna		Alto			
		Automatización		Mediano			
		Tecnología		Bajo			
<b>Manejo de Información</b>	Insuficiente		Alto				
	Media Suficiente		Mediano				
	Suficiente		Bajo				
<b>OPERACIONALES</b> 20%	<b>Complejidad</b>	Elevada		Alto			
		Moderada		Mediano			
		Mínima		Bajo			
	<b>Incidencia</b>	Impacto Interno		Alto			
		Impacto Externo		Mediano			
Impacto Focalizado			Bajo				
<b>DE CONTROL</b> 30%	<b>Procedimientos de Control</b>	No existe		Alto			
		Con debilidades		Mediano			
		Satisfactorio		Bajo			
	<b>Indicadores de gestión</b>	No existen		Alto			
		En proceso		Mediano			
		Avances Efectuados		Bajo			
	<b>Detección de problemas</b>	No identificados		Alto			
		Referidos		Mediano			
		Normales		Bajo			

<b>Elaborado por:</b>	Fecha:
<b>Supervisado por:</b>	Fecha:

Fuente: Auditoría de Gestión – BADILLO, Jorge 2008

Elaborado por: Andrea Belén Granda P

## RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

### Calificación del Riesgo:

CR = Calificación del Riesgo

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

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

### Nivel de Riesgo:

ROJO

NARANJA

AMARILLO

VERDE

AZÚL



15% - 50%

51% - 59%

60% - 66%

67% - 75%

76% - 95%

Riesgo	Confianza
Alto	Bajo
Mo. Alto	Mo. Baja
Mo. Moderado	Mo. Moderada
Mo. Bajo	Mo. Alta
Bajo	Alta

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

**Fuente:** Auditoría de Gestión – BADILLO, Jorge 2008

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

### 4.2.2.7 Comunicación de inicio de la auditoría

Inmediatamente, el Auditor General debe comunicar al funcionario responsable del área a auditarse el inicio de las actividades de auditoría, y solicitar que se brinde al equipo de auditoría interna las facilidades para que este pueda llevar a su trabajo.

A continuación se muestra un formato de comunicación de inicio de la auditoría:

**MEMORANDO N. 001/2009-AUD**

**PARA:** Maestra María Luisa González  
**Directora Ejecutiva de la CNDE**

**DE:** Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO:** **Comuníquese inicio de Auditoría de Gestión y solicítase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico y Artístico, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para el efecto, mucho agradeceré a usted se sirva disponer, a quien corresponda, nos proporcione la nómina y periodo de gestión de los funcionarios que se encontraban desempeñando las siguientes funciones, en el periodo mencionado.

 Tesorera  
 Contadora  
 Secretaria  
 Coordinadora Artística  
 Jefe Técnico Escénico

Por la oportuna atención a nuestro pedido, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

#### **4.2.2.8 Programas de Auditoría**

El programa de auditoría debe estar elaborado consistentemente con las necesidades de la Entidad; en consecuencia, el programa de Auditoría es un esquema detallado del trabajo por realizar y los procedimientos a cumplirse, determinando la extensión y la oportunidad en que serán aplicados, referenciando los papeles de trabajo, donde y quien los ha elaborado.

Los programas de trabajo contendrán:

##### **1. Encabezamiento:**

- ✚ El nombre de la dependencia o entidad perteneciente sujeta a examen.
- ✚ Nombre del documento.
- ✚ Número ordinal del papel de trabajo.
- ✚ Nombre de la dependencia o rubro a examinarse.

##### **2. Cuerpo del programa**

- ✚ Numero ordinal de los procedimientos.
- ✚ Objetivos y procedimientos.
- ✚ Detalle de objetivos específicos.
- ✚ Detalle de instrucciones realizadas por el jefe de equipo para los auditores lleno a computadora.
- ✚ Referencia de los papeles de trabajo: se anotarán los índices correspondientes de los papeles de trabajo con los cuales se relacionan los procedimientos desarrollados.
- ✚ Preparado por y fecha: iniciales de la persona que intervino en el procedimiento y fecha en que se realizaron los procedimientos.

- ✚ Revisado por y fecha: iniciales de la persona que superviso los procedimientos y la fecha en que se supervisaron los mismos.

Nota: Los tres últimos son llenados a mano

### **3. Al final**

- ✚ Nombre de la persona que preparó el documento y la fecha de preparación.
- ✚ Nombre de la persona que revisó el documento por y fecha de revisión.

Espacio intencionalmente en blanco

	<b>COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR</b>	<b>A</b>
	<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>	

**ENTIDAD:** COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR  
**TIPO DE EXÁMEN:** AUDITORÍA DE GESTIÓN  
**COMPONENTE:** CNDE  
**SUBCOMPONENTE:**

Nº	DESCRIPCIÓN	Ref: P/T	Elab.por	Fecha
	<b>Objetivos:</b>			
1	Establecer el grado en que la entidad y los servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.			
2	Evaluar el rendimiento y productividad			
3	Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de los indicadores			
	<b>Procedimientos:</b>			
1	Evaluar el Control Interno Específico del componente y sus respectivos subcomponentes.			
2	Aplicar los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponente.			
3	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencias suficientes y competentes sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía			

Elaborado por:	Fecha:
Supervisado por:	Fecha:

**Fuente:** Auditoría de Gestión – BADILLO, Jorge 2008

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda

## **4.2.3 FASE III – EJECUCIÓN DE TRABAJO**

### **4.2.3.1 Propósito**

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

### **4.2.3.2 Actividades**

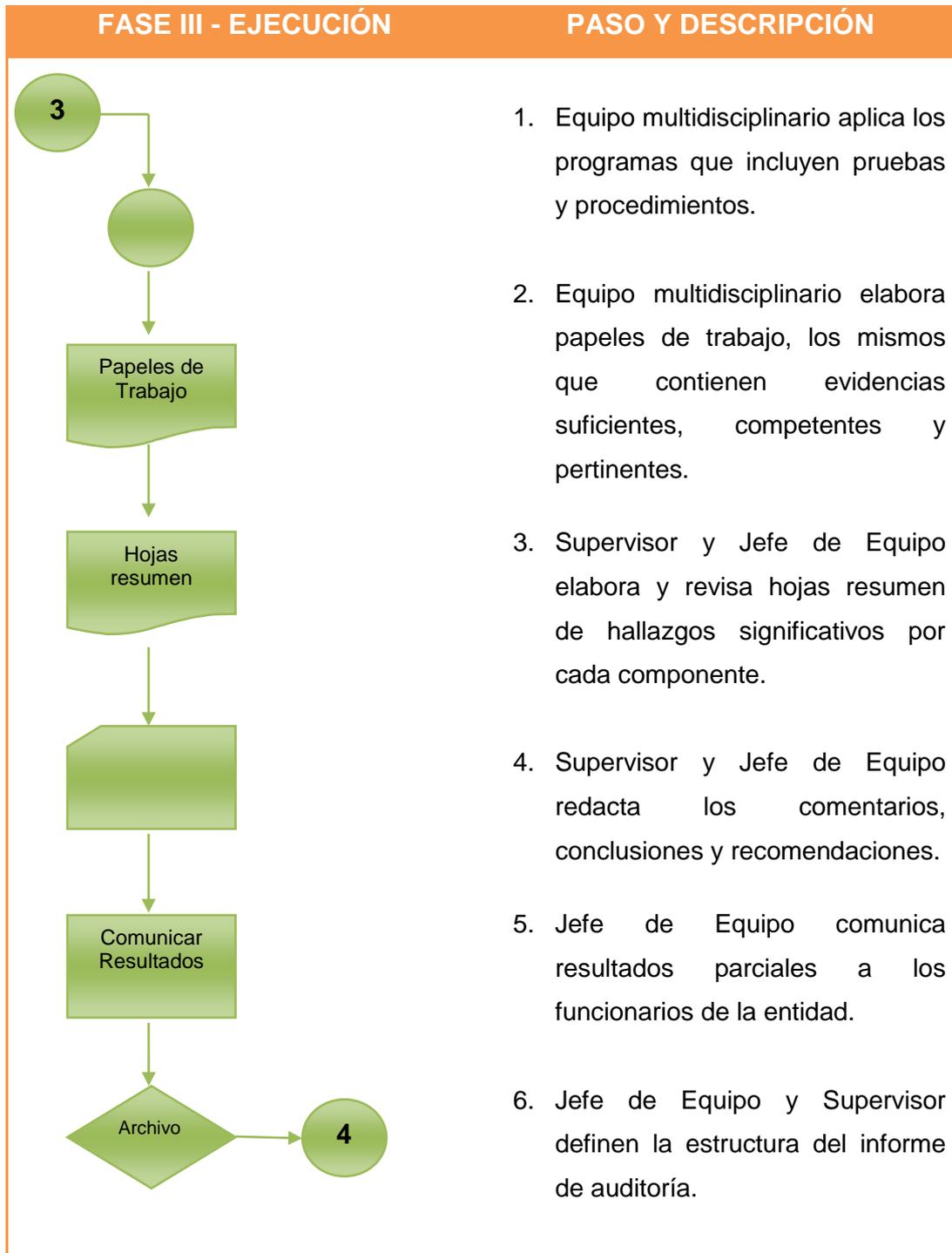
Las tareas típicas de esta fase son:

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
  
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Espacio intencionalmente en blanco

### 4.2.3.3 Flujo de Actividades



**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Segunda Edición 2003

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

#### **4.2.3.4 Cumplimiento de los Programas de Auditoría**

Para la realización de las auditoría o exámenes especiales, el auditor empleará programas obtenidos en razón de estudios anteriores y aprobados por el auditor general, en los cuales se deben incluir procedimientos básicos.

#### **4.2.3.5 Muestreo en la Auditoria**

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituyen una “muestra”

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

#### **4.2.3.5.1 Evidencias Suficientes y Competentes**

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

#### **4.2.3.5.2 Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

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

#### **4.2.3.5.3 Clases**

- a) **Física.**- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.**- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.**- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.**- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

#### 4.2.3.5.4 Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
<b>Obtenida a partir de personas o hechos.</b>	Obtenida dentro de la unidad.
<b>Producida por una estructura de control interno efectivo.</b>	Producida por una estructura de control interno débil.
<b>Para conocimiento directo.</b>	Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas
<b>Observación, inspección o reconstrucción</b>	
<b>De alta dirección</b>	Del personal de menor nivel

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Segunda Edición 2003

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P

#### 4.2.3.5.5 Técnicas para obtener evidencias

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
 Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
 Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
 Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
 Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
 Física	a) Inspección

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Segunda Edición 2003

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

## 1. Comparación

Es la determinación de la similitud o diferencias existentes, en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría.

## 2. Observación

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

### **3. Rastreo**

Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

### **4. Indagación**

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

### **5. Entrevista**

Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

### **6. Encuesta**

Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

### **7. Análisis**

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

## **8. Conciliación**

Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; *por ejemplo*, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

## **9. Confirmación**

Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

## **10. Tabulación**

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

## **11. Comprobación**

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.

## **12. Cálculo**

Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

### **13. Revisión Selectiva**

Consiste en una breve o rápida revisión o examen, de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

### **14. Inspección**

Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

#### **4.2.3.6 Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el Auditor durante el curso de auditoría y sirven para:

1. Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado.
2. Respalda el dictamen, las conclusiones y recomendaciones.

#### **4.2.3.7 Contenido de los Papeles de Trabajo**

Es imposible definir un formato único de los papeles de trabajo, puesto que éste se ajusta a las necesidades que exija la auditoría o el examen que se esté realizando. Sin embargo, a continuación se describe una guía básica para la confección de los diferentes papeles de trabajo.

## **1. Encabezado**

- ✚ Nombre de la dependencia que está sujeta al examen.
- ✚ Nombre del papel de trabajo, que debe expresar el
- ✚ Período de alcance del examen
- ✚ Nombre de la dependencia AÑO
- ✚ Título del papel REF.
- ✚ Firmas de quien prepara y revisa

## **2. El cuerpo**

Se someterá al análisis del auditor del MRECI, para incluir en él, aquellos datos verdaderamente importantes sin descuidar el objetivo y finalidades del mismo, recordando que debe guardar relación con algunos de los procedimientos programados. El auditor, realizará un papel de trabajo para demostrar una desviación y establecer adecuadamente el hallazgo y no se limitará a copiar registros o información que está en ellos o que los puede otorgar la entidad.

## **3. Al final**

Se utilizarán marcas con los significados respectivos que permitan conocer que es los que hizo el auditor en este papel de trabajo. Además pondrá los comentarios respectivos en el caso que amerite o llegue a resultados con todos los atributos para permitir y facilitar la elaboración del informe.

## **4. Elaborado por y fecha**

En la parte inferior izquierda se anotará las iniciales o sumilla del auditor que llevó a cabo el trabajo, así como la fecha

## 5. Supervisado por y fecha

De igual manera el supervisor dejara evidencia de lo que ha revisado.

### 4.2.3.8 Índices y Referenciación

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo, ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse, que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

#### 1. Índice de Auditoría

El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como de sistematizar su ordenamiento. Normalmente se escribirá el índice en la esquina superior derecha (**debe ir con lápiz de color rojo**).

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) Alfabética
- b) Numérica y
- c) Alfanumérica.

Espacio intencionalmente en blanco

Los papeles de trabajo utilizarán las siguientes letras, en las fases respectivas:

<b>INDICE</b>	
<b>PAPELES DE TRABAJO</b>	
<b>CONTENIDO</b>	<b>P/T</b>
ORDEN DE TRABAJO	O/T
COMUNICACIONES ENVIADAS	CE
COMUNICACIONES RECIBIDAS	CR
PLAN PRELIMINAR	PP
PROGRAMA DE AUDITORIA	PA
EVALUACION CONTROL INTERNO	CI
MOVIMIENTO DE LA CUENTA	W
ANALISIS DE INGRESOS	Y
ANALITICAS MONEDA LOCAL (EUROS)	XY
ANALITICAS MONEDA ENVIO (U.S.\$.)	X'Y'
CUADRO COMPARATIVO SALDO LIBROS vs. AUDITORIA	Z
ANALISIS MUESTRA SELECCIONADA	M
ANALISIS C.C. JEFE MISION	C
INGRESOS A REGISTRO ACTIVOS FIJOS	E
ANALISIS DE CONTRATOS	V
HALLAZGO No. 1	HH-1
HALLAZGO No. 2	HH-2
BORRADOR INFORME	BI

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

Se codificará por componentes auditados (y subcomponentes si hubiere) por ejemplo:

<u>Área Financiera</u>	A
Financiero	A1
Presupuesto	A2

- ✚ El índice va en la parte superior derecha del P/T, y se escribe con rojo.
- ✚ Los Papeles de Trabajo pueden realizarse a mano en hojas cuadrículadas o en computado, teniendo en cuenta que las marcas, las referencias cruzadas y las sumillas deben ser a mano.
- ✚ Al final de un P/T debe señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha, de elaboración y supervisión.

- Los P/T de cada componente tendrán la letra asignada y un número secuencial para sus subcomponentes (A1, A2, A3, etc...), si se considera necesario se podrá ir abriendo subniveles (A.2.1, A.2.2, etc...).

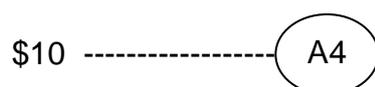
## 2. Referenciación de Auditoría

El Informe de Auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo, del que proviene o al que pasa.

- Pasa.-** Para señalar que un dato pasa a otro papel de trabajo, se pondrá debajo o a la derecha del mismo, encerrado en un círculo el índice del papel de trabajo al que pasa ese dato.

**Ejemplo:** El dato de \$10, que está en la Cédula Analítica (A7) pasa al papel de trabajo (A4).



- Viene.-** Para señalar que un dato viene de otro papel de trabajo se pondrá encima o a la izquierda del mismo, el índice del papel de trabajo del que viene ese dato.

**Ejemplo:** El dato \$10, que está en el papel de trabajo A4, viene de la Cédula Analítica (A7).



#### 4.2.3.9 Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

A continuación se proponen las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

	Ligado
	Comparado
	Analizado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Conciliado



Circularizado



Sin respuesta



Confirmaciones, respuesta afirmativa



Confirmaciones, respuesta negativa



Inspeccionado



Comprobado



Cálculos



Notas explicativas

Espacio intencionalmente en blanco

#### 4.2.3.10 Novedades de Auditoría

Este concepto es utilizado para describir el resultado de la comparación, que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación o circunstancias en las cuáles el criterio fue aplicado.



**Fuente:** [www. Monografías. com](http://www.Monografías.com)

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

Espacio intencionalmente en blanco



#### 4.2.3.11 Archivo de Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y Entidades Públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo, por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de tres clases:

- a) **Archivo Permanente o Continuo.-** Este archivo permanente contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.
  
- b) **Archivo Corriente.-** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.
  
- c) **Archivo de Papeles de Trabajo.-** Reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría, pero que sólo existirá un único archivo permanente.

#### 4.2.3.12 Indicadores de Gestión

Al indicador se define como la referencia numérica, generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones, con respecto a las cuáles la administración deberá tomar acciones.

El uso de indicadores en la Auditoría de Gestión, permite medir:

- ✚ La eficiencia y la economía en el manejo de los recursos.
- ✚ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- ✚ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- ✚ Todos estos aspectos, deben ser medidos, considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

##### 4.2.3.12.1 Clases de Indicadores

Para poder establecer que tipos de indicadores utilizar podemos determinar que existen dos:

- ✚ **Cuantitativos.-** son valores que se establecen de manera periódica, por lo general estos son resultados de las actividades que desarrollan las instituciones, sean estos en términos monetarias, cantidades, porcentajes, unidades, entre otros.

## Ejemplo:

### INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS

#	NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN
1	Dependencia Financiera de Transferencia del Gobierno	Mide el nivel de dependencia financiera de las entidades de las transferencias obtenidas del Sector Público.	%	$\frac{\text{Ingresos de Transferencia}}{\text{Ingresos Totales}}$
2	Autonomía Financiera	Permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios.	%	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Ingresos Totales}}$
3	Solvencia Financiera	Permite obtener el déficit o superávit presupuestario	%	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$
4	Autosuficiencia	Mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos corrientes.	%	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Gastos Corrientes}} \times 100$

 **Cualitativos.-** estos permiten evaluar a las organizaciones de manera estratégica, son de tipo filosófico y mide la gestión de altos niveles de la institución ya que estos se basan en el direccionamiento estratégico.

## Ejemplo:

### INDICADORES DE EFICACIA

#	NOMBRE	DEFINICIÓN	FORMULACIÓN
1	Cobertura	Muestra que porcentaje de la población potencial para la atención, tuvo acceso al servicio	$\frac{\text{Nº de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Nº potencial de usuarios por servicio}}$
2	Oportunidad	Muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado	$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$

## **4.2.4 FASE IV - COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.2.4.1 Propósito**

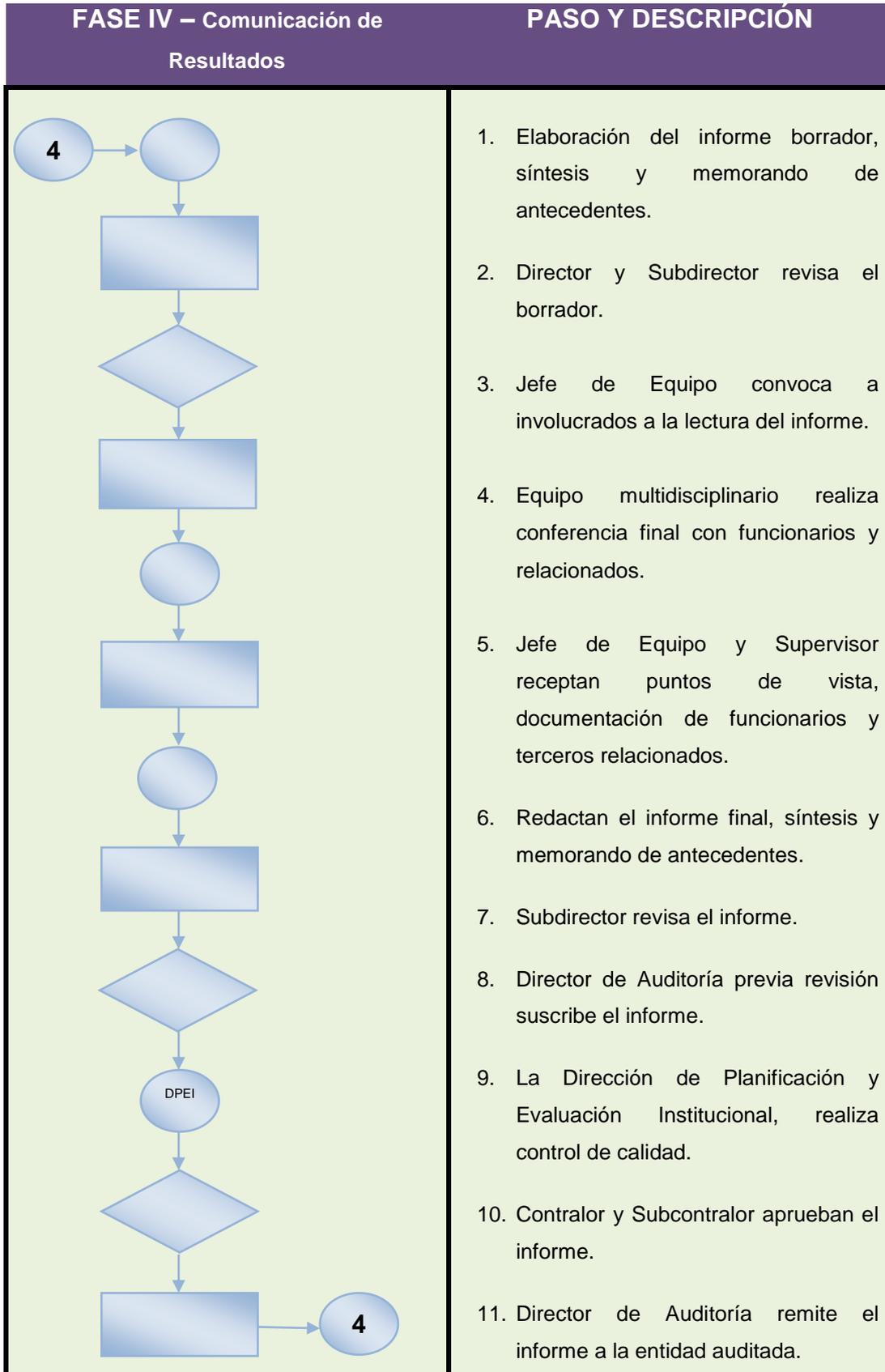
Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

### **4.2.4.2 Actividades**

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión, para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### 4.2.4.3 Flujo de Actividades



#### 4.2.4.4 Tareas o actividades a realizarse

Puesto que en esta etapa se realiza el informe final producto del trabajo de auditoría es necesario realizar una correcta redacción, la cual se elaborará en forma conjunta con el equipo multidisciplinario para que todos contribuyan con opiniones e ideas.

#### 4.2.4.5 Comunicación Parcial de Resultados

<b>C.E. No. 0XX /20XX-AUD</b>	
<b>PARA:</b>	..... <b>DIRECTORA DE LA CNDE</b>
<b>DE:</b>	..... <b>AUDITOR GENERAL</b>
<b>FECHA:</b>	... de ..... del 20XX
<b>ASUNTO:</b>	<b>COMUNICACIÓN PARCIAL DE RESULTADOS</b>
<p>De la Auditoria de Gestión practicada a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, por el período comprendido entre el ... de..... del 20XX al ... de ..... del 20XX, se ha determinado que, .....</p> <p>En vista de que la última liquidación de intereses se realizó al .. de ..... del 20XX, sírvase disponer se efectué una ....., desde esta fecha, hasta el ... de ..... del presente año y se transfiera estos valores a la</p> <p>En            lo            posterior,.....,            deberán            ser</p> <p>.....</p>	
Atentamente,	

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

#### **4.2.4.6 Comunicación al Término de la Auditoría**

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores de la Contraloría a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial por parte de la Unidad de Auditoría.
- c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

#### **4.2.4.7 Convocatoria a la Conferencia Final**

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

-  La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.

- ✚ Los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- ✚ El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- ✚ El jefe de equipo de la auditoría.
- ✚ El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- ✚ Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- ✚ La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o del funcionario delegado expresamente por el Contralor General del Estado, para el efecto.

**MEMORANDO N. 0X/08-AUD**

**PARA:** DIRECTORA DE LA CNDE  
**DE:** AUDITOR GENERAL  
**FECHA:** XXXXX  
**ASUNTO:** CONVÓCASE A LECTURA DE BORRADOR DE INFORME

De conformidad al artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, me permito convocar a la lectura del borrador del informe de la auditoría de gestión a la Dirección General Financiera de este Portafolio, realizado en cumplimiento a la orden de trabajo No. .... de fecha ....., por el período comprendido entre el ..... y el ..... Ésta diligencia se cumplirá el día ... del año en curso a las xxx. en las oficinas de esta Unidad, ubicadas en el xxx piso del edificio principal.

Atentamente,

**NÓMINA DE CONVOCADOS A LA LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME**

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

#### 4.2.4.8 Acta de Conferencia Final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes. Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

#### ACTA DE LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME DEL EXAMEN ESPECIAL A

.....

En la ciudad de Quito, a los ..... días del mes de ..... del ....., siendo las ...H..., se constituyen en la oficina de Auditoría Interna ubicada en el Edificio Principal de xxxxxxxxxxxx, el Ec. Arturo Almeida Auditor General: y el ..... Auditor Actuante, con el objeto de proceder a la conferencia final del Borrador del Informe del Examen Especial practicado ....., por el período comprendido entre el ..... del 200x y el ..... del 200x.

En aplicación a la normativa legal, previamente fueron convocados los siguientes funcionarios:

.....  
.....  
.....

Este acto concluyó a las ...H... de este día, para constancia de lo actuado, suscriben la presente acta en tres ejemplares del mismo tenor, las siguientes personas:

.....  
.....  
.....

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.



La responsabilidad de la elaboración del informe recae sobre el auditor jefe y el supervisor, por lo que éste debe cumplir con una determinada estructura, la cual se sugiere a continuación:

**Presentación Inicial.**- en este punto deben constar una Carátula, índices, siglas y abreviaturas, y la Carta de Presentación.

**Capítulo I Enfoque de la Auditoría.**- Constan los lineamientos generales de la institución que fue auditada, contiene aspectos como:

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados

**Capítulo II Información de la entidad.**- se refiere a toda la información que se obtuvo de la empresa, a manera de resumen, este capítulo contiene los siguientes elementos:

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Financiamiento
- Funcionarios Principales

**Capítulo III Resultados Generales.**- Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la

Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, entre otros.

**Capítulo IV Resultados Específicos por Componente:** En este se detallan cada uno de las Novedades obtenidas durante el trabajo de auditoría, estos deben contener los siguientes elementos:

- ✚ **Comentarios.-** Es la descripción que realiza el auditor de cada uno de las novedades o aspectos trascendentales encontrados durante el examen, debiendo ser narrados en forma lógica y clara, ya que de estos se realizarán las conclusiones. Es importante señalar que los comentarios contendrán los 4 atributos del hallazgo.
  
- ✚ **Conclusiones.-** Contiene las conclusiones a las que ha llegado el auditor después de haber realizado su trabajo, y estas se basan en la situación encontrada en la institución o el componente auditado, por lo general es recomendable que las conclusiones sean redactadas de manera objetiva y un tanto positivas e independientes.
  
- ✚ **Recomendaciones.-** Son todas las soluciones a cada una de las conclusiones, las cuales deberán ser ejecutadas para mejorar los problemas y deficiencias encontradas. Estas recomendaciones deberán ser establecidas con un cronograma de cumplimiento sugerido para el cliente, dicho cronograma se aplica en la fase última de seguimiento.

#### **4.2.4.11 Carta a Gerencia**

Otro de los productos que debe entregar el auditor es la Carta a Gerencia, o la Carta de Control Interno, este documento por lo general se lo realiza con la finalidad de entregar un informe que contenga los resultados obtenidos en la evaluación del Control Interno de la Institución, el cual deberá contener por cada observación o aspecto relevante una comentario conclusión y recomendación.

Su elaboración es similar a la del Informe Final, y difiere en su contenido ya que solo constarán aspectos relacionados al control interno de la institución, componente, programa auditado, se lo considera un valor agregado del auditor.

Al ser esta la etapa en la que se entrega el producto final de la Auditoría, este consta de recomendaciones, por lo que es importante que exista una etapa de seguimiento la cual ayudará a que las posibles soluciones entregadas por el Auditor, puedan ser ejecutadas y evaluadas para el mejoramiento institucional.

#### **4.2.4.5.3 Acta de conferencia final de lectura del Informe de Auditoría**

Es necesario que el momento en que se esté entregando el Informe Final de Auditoría, se realice un acta, ya que en esta reunión se encontrará el cliente así como el equipo que ejecutó el trabajo, esta acta sirve como respaldo al trabajo realizado y debe ser suscrita por las dos partes.

## **4.2.5 FASE V - SUPERVISIÓN**

### **4.2.5.1 Propósito**

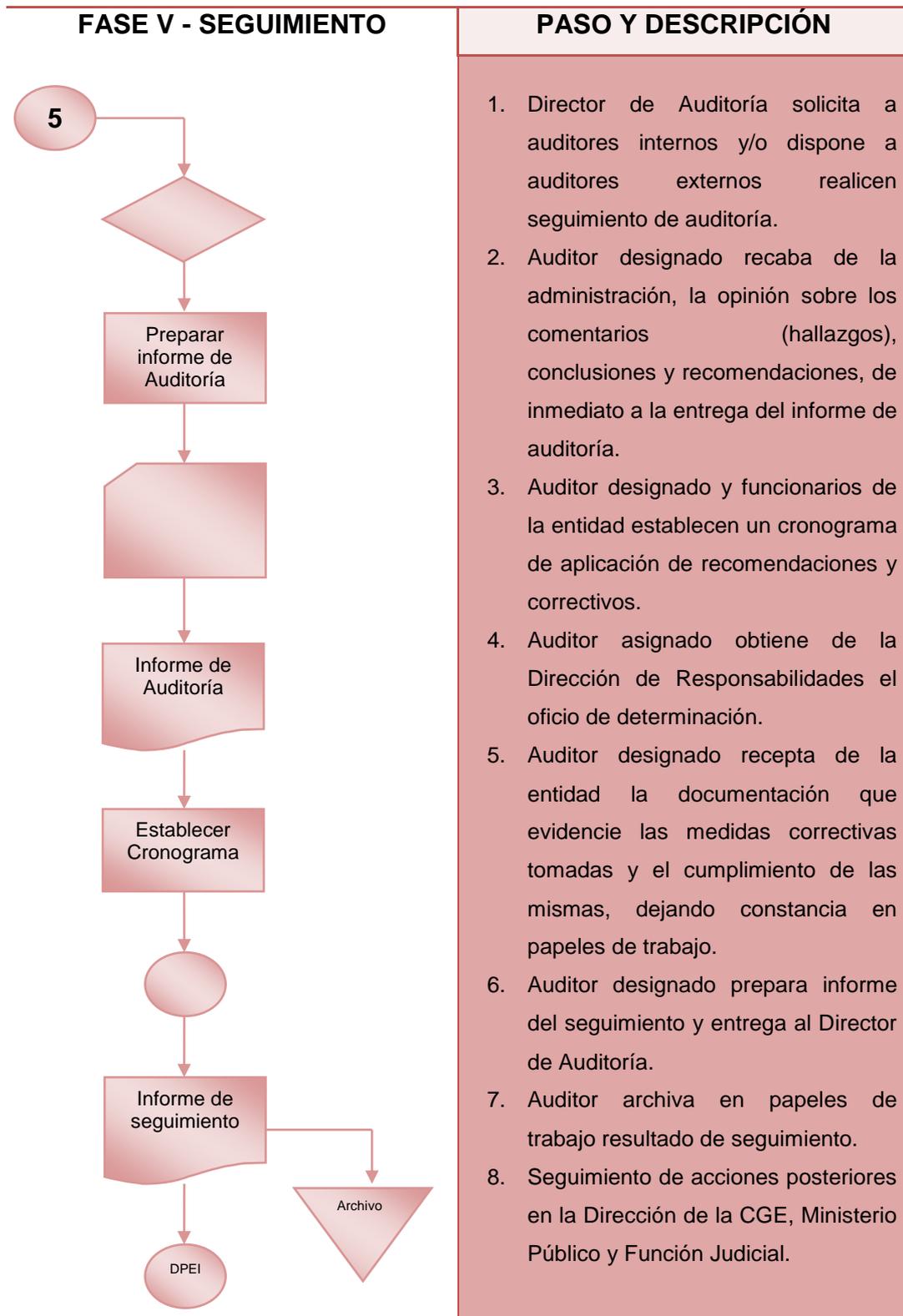
Consiste en elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los auditados, para asegurar la implementación de recomendaciones, señalando objetivos, responsables y plazos.

### **4.2.5.2 Actividades**

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

1. Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
2. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurridos entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
3. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

### 4.2.5.3 Flujo de Actividades



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión, Segunda Edición 2003

**4.2.5.4 Cronograma para el Cumplimiento de Recomendaciones**

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR  
UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA  
CRONOGRAMA PARA EL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

N°	CODIGO DE INFORME	TIPO DE CONTROL	MISIÓN	PAIS	CIUDAD	FUNCIONARIO A EJECUTAR LA RECOMENDACIÓN	CONCLUSION	RECOMENDACIÓN	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
									SI	NO	P	

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda P.

## CAPITULO V

### 5. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR

Como se manifestó en el capítulo IV, la auditoría consta de cinco fases, en cada una de las cuales se elaboran papeles de trabajo que sustentan el trabajo del auditor.

#### FASES DE LA AUDITORIA

FASE 1	• Conocimiento Preliminar
FASE 2	• Planificación Específica
FASE 3	• Ejecución del Trabajo
FASE 4	• Comunicación de Resultados
FASE 5	• Supervisión

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión

**Elaborado por:** Andrea Belén Granda

Con el propósito de ilustrar el desarrollo de las Fases de Auditoría de Gestión, se ha tomado como ejemplo a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico y Artístico de la Institución.



Los documentos recibidos por el auditor y realizados por él, se archivarán en una carpeta que recopile todos estos papeles de trabajo (P/T). Al inicio de esta carpeta se incluirá una carátula donde se especifique lo siguiente:

- ✚ Si se está realizando una AUDITORÍA o un EXAMEN ESPECIAL.
- ✚ El componente a ser examinado (Compañía Nacional de Danza del Ecuador)
- ✚ El Subcomponente a ser examinado (Departamento Administrativo, Financiero, etc...)
- ✚ Período a ser examinado (Ej.: 01-01-2008 al 31-12-2008)
- ✚ Equipo de trabajo, donde conste el nombre del Supervisor, del auditor Jefe de Equipo y de él(los) auditor(es) operativo(s).
- ✚ Estos datos se tomarán de la Orden de Trabajo (Fase 1: Conocimiento Preliminar).



**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
A LA  
COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**

**PERÍODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008

**EQUIPO DE TRABAJO:**

**Supervisor:** Dr. Eduardo Narváez

**Jefe de Equipo:** Ing. Andrea Granda

**Operativos:** Ing. Andrea Granda



**INDICE DEL EXPEDIENTE**

**PAPELES DE TRABAJO**

<b>CONTENIDO</b>	<b>P/T</b>
ORDEN DE TRABAJO	O/T
COMUNICACIONES ENVIADAS	CE
COMUNICACIONES RECIBIDAS	CR
PLAN PRELIMINAR	PP
PLAN ESPECÍFICO	PE
EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	CI
PROGRAMA AUDITORIA	PA
 <b>PAPELES DE TRABAJO PRODUCTO DEL EXAMEN</b>	
ORGANIGRAMA	O
PRESUPUESTO	P
CALIFICACION DE CARPETAS	CC
EVALUACION DE TECNICOS	DT
EVALUACION DE DESEMPEÑO	ED
IIFORMES DE ASISTENCIA	IA
INDICADORES DE GESTIÓN	IG
HOJA DE HALLAZGOS	HH
INFORME DEFINITIVO	ID
ACTA DE LECTURA DE BORRADOR DE INFORME	AL
CONVOCATORIA A LECTURA DE BORRADOR DE INFORME	CL
BORRADOR DE INFORME:	BI
SINTESIS	SI
MEMORANDO DE ANTECEDENTES	MA

**O/T****ORDEN DE TRABAJO N. 01/2009-AUD**

**PARA:** Ing. Andrea Granda  
**Jefe de Equipo**

**DE:** Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO:** **Dispóngase la realización de la Auditoría de Gestión**

De conformidad al Plan de Trabajo para el presente año aprobado por la Dirección de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, dispongo a usted la realización de la Auditoría de Gestión a los Departamentos de la Entidad.

**ALCANCE DEL EXAMEN**

El examen cubrirá un período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

**OBJETIVOS GENERALES**

6. Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la administración de la CNDE.
7. Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales.
8. Determinar el cumplimiento de los objetivos.
9. Establecer la efectividad de la Compañía de conformidad con lo planificado en base de los resultados de gestión.
10. Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno para la CNDE.

**TIEMPO ESTIMADO**

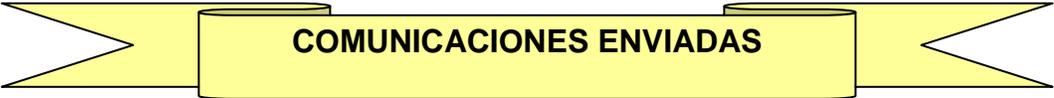
El tiempo estimado para la realización de este examen es de 60 días laborables.

**RECURSOS HUMANOS**

Para la ejecución del presente examen se ha previsto la participación de un auditor, y un supervisor, no se tiene previsto ningún desplazamiento del personal.

Atentamente,

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009



## COMUNICACIONES ENVIADAS

Una vez que se haya delegado a un auditor operativo, la realización de un examen se deberá informar a todas las personas que se encuentren vinculadas con el área y periodo sujeto a examen, el inicio de actividades de auditoría; conforme a lo establecido en el art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Con este fin, se notificará por escrito a las autoridades, funcionarios, servidores, ex servidores y demás personas vinculadas con el examen.

El objetivo de esta comunicación inicial, además de notificar el trabajo a realizarse por la auditoría, es solicitar la colaboración de los funcionarios en cuanto a la facilitación de información necesaria para llevar a cabo su trabajo.

Las comunicaciones enviadas se archivarán en el expediente cronológicamente, y serán numeradas por el auditor, en la esquina superior derecha con las siglas **CE**, acompañadas de un número ordinal conforme se hayan enviado.

Espacio intencionalmente en blanco

**CE-1**

**MEMORANDO N. 001/2009-AUD**

**PARA:** Maestra María Luisa González  
**Directora Ejecutiva de la CNDE**

**DE:** Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO: Comuníquese inicio de Auditoría de Gestión y solicítase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico y Artístico, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para el efecto, mucho agradeceré a usted se sirva disponer, a quien corresponda, nos proporcione la nómina y periodo de gestión de los funcionarios que se encontraban desempeñando las siguientes funciones, en el periodo mencionado.

 Tesorera  
 Contadora  
 Secretaria  
 Coordinadora Artística  
 Jefe Técnico Escénico

Por la oportuna atención a nuestro pedido, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009

*P/T*  
**CE-2**

**MEMORANDO N. 007/2009-AUD**

**PARA:** Sra. Mónica Polo Benavides  
**Secretaría y Recursos Humanos de la CNDE**

**DE:** Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO:** **Solicítase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico, por el periodo comprendido entre el 1ro de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para tal efecto, mucho agradeceré a usted nos proporcione la información de los funcionarios que se desempeñaron en los siguientes cargos:

Secretaria y Analista de RRHH  
Tesorera  
Jefe Técnico  
Coordinadora Artística

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009

**MEMORANDO N. 008/2009-AUD**

PARA: Sra. Julieta Castañeda  
**Tesorera de la CNDE**

DE: Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

FECHA: 15 de enero del 2009

ASUNTO: **Solicitase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico, por el periodo comprendido entre el 1ro de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para tal efecto, mucho agradeceré a usted nos proporcione la siguiente información:

1. Plan de Actividades del Puesto.
2. Informes mensuales, trimestrales, semestrales o anuales financieros.
3. Procedimientos para la Elaboración del Presupuesto.
4. Presupuesto Anual 2008.
5. Planificación del Año 2008.

Así como el detalle de las observaciones como resultado de la revisión de los documentos, en el caso de que las hubiera. Particular que ponemos en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009



## COMUNICACIONES RECIBIDAS

De igual manera, deberán constar en el expediente de la auditoría o examen especial realizado, las comunicaciones recibidas por el auditor como respuestas a las peticiones y comunicaciones enviadas por auditoría.

Estas se archivarán en el expediente cronológicamente, y serán numeradas por el auditor, en la esquina superior derecha con las siglas **CR**, acompañadas de un número ordinal conforme se haya recibido.

Estas comunicaciones constituirán papeles de trabajo para el auditor. Además, deberá utilizar las referencias de auditoría, con el fin de indicar que la información que le ha sido proporcionada será utilizada en otros papeles de trabajo. En ese sentido, se escribirá con esferográfico rojo en la parte derecha o inferior de la información, que se está referenciando, el nombre y/o número del P/T elaborado por el auditor, donde está haciendo uso de ésta.

Espacio intencionalmente en blanco

**MEMORANDO N. 024-CNDE-2009**

*P/T*  
**CR-1**

**PARA:** Eduardo Narváez  
DIRECTOR DE AUDITORIA

**DE:** Mónica Polo Benavides  
SECRETARÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**REF.:** SU MEMORANDO N. 001/2009-AUD

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO:** Remítese Información Solicitada Para Examen de Auditoria

En atención al memorando de la referencia, remito información solicitada por la unidad a su cargo para el examen de Auditoría de Gestión, durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

- |  |                 |  |               |
|--|-----------------|--|---------------|
| <b>1. Tesorera</b><br>Sra. Julieta Castañeda<br>Período de Gestión: 15 años  | <b>CE – 1.1</b> |  |               |
| <b>2. Contadora</b><br>Sra. Sonia Vargas<br>Período de Gestión: 20 años  | <b>CE – 1.2</b> |  |               |
| <b>3. Secretaria</b><br>Sra. Mónica Polo Benavides<br>Período de Gestión: 9 años                                     | <b>CE – 1.3</b> |  | <b>PE 3/3</b> |
| <b>4. Coordinadora Artística</b><br>Bailarina Andrea Jaramillo<br>Período de Gestión: Del 1 de enero al 31 de dic/08 | <b>CE – 1.4</b> |  |               |
| <b>5. Jefe Técnico Escénico</b><br>Ing. Santiago Vergara<br>Período de Gestión: Del 1 de enero al 31 de dic/08       | <b>CE – 1.5</b> |  |               |

Atentamente,

Mónica Polo Benavides

**MEMORANDO N. 002/2009-AUD**

**PARA:** Sra. Julieta Castañeda  
**Tesorera de la CNDE**

**DE:** Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO: Comuníquese inicio de Auditoría de Gestión y solicitase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico, por el periodo comprendido entre el 1ro de enero al 31 de diciembre del 2008.

Particular que ponemos en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009

**MEMORANDO N. 003/2009-AUD**

**PARA:** Sra. Sonia Vargas  
**Contadora de la CNDE**

**DE:** Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO:** **Comuníquese inicio de Auditoría de Gestión y solicitase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico, por el periodo comprendido entre el 1ro de enero al 31 de diciembre del 2008.

Particular que ponemos en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009

*P/T*  
**CE-1.3**

**MEMORANDO N. 004/2009-AUD**

**PARA:** Sra. Mónica Polo Benavides  
**Secretaría y Recursos Humanos**

**DE:** Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 15 de enero del 2009

**ASUNTO: Comuníquese inicio de Auditoría de Gestión y solicítase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico, por el periodo comprendido entre el 1ro de enero al 31 de diciembre del 2008.

Particular que ponemos en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009

*P/T*  
**CE-1.4**

**MEMORANDO N. 005/2009-AUD**

PARA: Lic. Andrea Jaramillo  
**Coordinadora Artística**

DE: Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

FECHA: 15 de enero del 2009

ASUNTO: **Comuníquese inicio de Auditoría de Gestión y solicitase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico, por el periodo comprendido entre el 1ro de enero al 31 de diciembre del 2008.

Particular que ponemos en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009

*P/T*  
**CE-1.5**

**MEMORANDO N. 006/2009-AUD**

PARA: Ing. Santiago Vergara  
**Jefe Técnico Escénico**

DE: Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

FECHA: 15 de enero del 2009

ASUNTO: **Comuníquese inicio de Auditoría de Gestión y solicítase información**

De conformidad con el artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y el Art. 11 del Reglamento de Responsabilidades, me permito comunicar a usted que la Unidad de Auditoría Interna ha iniciado la Auditoría de Gestión a los Departamentos Administrativo, Financiero, Técnico Escénico, por el periodo comprendido entre el 1ro de enero al 31 de diciembre del 2008.

Particular que ponemos en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	EN	15-01-2009

## PLAN PRELIMINAR DE TRABAJO

*PT*  
*P.P*

### 1. MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se realiza en cumplimiento del plan anual de actividades del 2009 y por orden de la Dirección Ejecutiva se inició con la orden de trabajo, según memorando 001- 2009/AUD, de fecha 15 de enero del 2009.

### 2. OBJETIVOS DEL EXAMEN

- ✚ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la administración de la CNDE.
- ✚ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales.
- ✚ Establecer la efectividad de la Compañía de conformidad con lo planificado en base de los resultados de gestión.
- ✚ Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.

### 3. ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá un período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

### 4. BASE LEGAL

Las actividades que realiza la entidad, están sujetas a las Leyes y reglamentos que a continuación se detalla: ***(archivo permanente, informe de visita previa.***

*P/T*  
*O/T*

- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado LOCGE
- ✚ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- ✚ Ley de Contratación Pública
- ✚ LOAFYC
- ✚ Código Civil
- ✚ Código de Trabajo
- ✚ Ley de Cultura

## 5. OBJETIVOS

- ✚ Determinar las deficiencias de las áreas y tomar acciones correctivas, por parte de la Dirección; para mejorar el desarrollo corporativo de la Compañía y cumplir con la finalidad para la cuál que fue creada.
- ✚ Establecer la efectividad de la empresa de conformidad con lo planificado en base a los resultados de gestión.
- ✚ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y normativas.

## 6. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La Compañía Nacional de Danza del Ecuador se creó mediante Acuerdo Ministerial N° 3555 del 7 de junio de 1976, y contempla la siguiente estructura:

<b>PROCESO GOBERNANTE:</b>	Dirección Ejecutiva
<b>PROCESO HABILITANTE DE APOYO:</b>	Área Financiera
<b>PROCESO AGREGADOR DE VALOR:</b>	Área Técnica
	Área Artística

## 7. MONTO DE RECURSOS A EXAMINARSE

Se analizará ingresos desde \$ 2.500 y gastos desde \$ 2.000, correspondientes al período de alcance de la presente auditoría.

## **8. FUNCIONARIOS PRINCIPALES RELACIONADOS CON EL ÁREA A EXAMINARSE**

Se establecerá luego de recibir la información solicitada a la Secretaría y Administración de Recursos Humanos, a quienes se les comunicará el inicio de la Auditoría de Gestión en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

## **9. POSIBLES ÁREAS CRÍTICAS**

Serán determinadas luego de la revisión preliminar de los Departamentos o áreas, que son objeto del examen de la Auditoría durante el período de análisis.

## **10. FINANCIAMIENTO**

Los gastos de funcionamiento de la CNDE, se los hace con cargo al Presupuesto General del Estado y los gastos de autogestión, asignado por la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, para cada año.

## **11. TIEMPO Y RECURSOS ESTIMADOS**

Para la ejecución de este examen se prevé utilizar 60 días laborables a cargo del Jefe de Equipo.

### **Recursos Humanos**

Andrea Granda – Jefe de Equipo

Luis Rodríguez – Auditor Supervisor

### **Recursos Financieros y Materiales**

Las remuneraciones de la ley y los materiales propios de la oficina

## 12. MARCAS DE AUDITORÍA

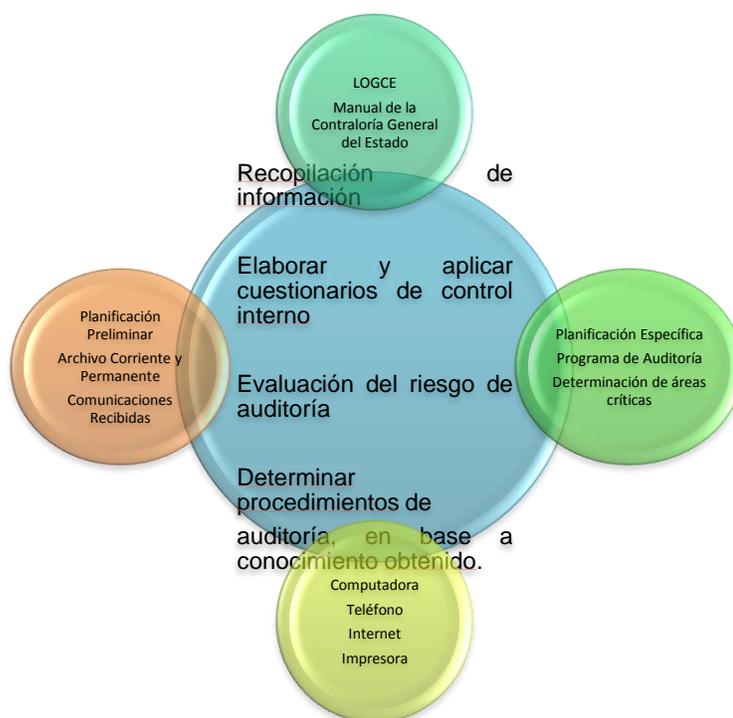
Significado	Símbolo
Verificado	✓
Información cruzada	✗
Saldo Comprobado	↯
Analizado documento de respaldo	*
Sumado	Σ
Cálculo efectuado	△
Rastreado	R
Nota, novedad	N

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	AG	15-01-2009

## 5.2 FASE II – PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

La Fase de Planificación consiste en establecer los pasos y actividades a desarrollarse en esta fase. La Planificación contendrá con precisión:

- ✚ Los objetivos generales y específicos, el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad.
- ✚ La revisión estará fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen.
- ✚ Los recursos necesarios del equipo de trabajo, el presupuesto del tiempo y los costos estimados.
- ✚ Los resultados de la auditoría esperados, el diagnóstico FODA y otros hallazgos de la Auditoría de Gestión.



**Elaborado por:** Andrea Belén Granda Pilatasig



## PLAN ESPECÍFICO

*P/T*  
***P.E***

### 1. MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se realiza en cumplimiento del plan anual de actividades del 2009 y por orden de la Dirección Ejecutiva la Auditoría se inició con la orden de trabajo, según memorando 001-2009/AUD, de fecha 15 de enero del 2009.

### 2. OBJETIVOS DEL EXAMEN

- ✚ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la administración de la CNDE.
- ✚ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales.
- ✚ Establecer la efectividad de la Compañía de conformidad con lo planificado en base de los resultados de gestión.
- ✚ Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.

### 3. ALCANCE DEL EXAMEN

El examen cubrirá un período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

### 4. BASE LEGAL

Las actividades que realiza la entidad, están sujetas a las Leyes y reglamentos que a continuación se detalla:

- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado LOGGE
- ✚ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- ✚ Ley de Contratación Pública
- ✚ LOAFYC
- ✚ Código Civil
- ✚ Código de Trabajo
- ✚ Ley de Cultura

## 5. OBJETIVOS

- ✚ Determinar las deficiencias de las áreas y tomar acciones correctivas, por parte de la Dirección; para mejorar el desarrollo corporativo de la Compañía y cumplir con la finalidad para la cuál que fue creada.
- ✚ Establecer la efectividad de la empresa de conformidad con lo planificado en base a los resultados de gestión.
- ✚ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y normativas.

## 6. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La Compañía Nacional de Danza del Ecuador se creó mediante Acuerdo Ministerial N° 3555 del 7 de junio de 1976, y contempla la siguiente estructura:

<b>PROCESO GOBERNANTE:</b>	Dirección Ejecutiva
<b>PROCESO HABILITANTE DE APOYO:</b>	Área Financiera
<b>PROCESO AGREGADOR DE VALOR:</b>	Área Técnica
	Área Artística

## 7. MONTO DE RECURSOS A EXAMINARSE

Se analizará ingresos desde \$ 2.500 y gastos desde \$ 2.000, correspondientes al período de alcance de la presente auditoría.

## **8. FUNCIONARIOS PRINCIPALES RELACIONADOS CON EL ÁREA A EXAMINARSE**

Se establecerá luego de recibir la información solicitada a la Secretaría y Administración de Recursos Humanos, a quienes se les comunicará el inicio de la Auditoría de Gestión en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

## **9. POSIBLES ÁREAS CRÍTICAS**

Serán determinadas luego de la revisión preliminar de los Departamentos o áreas, que son objeto del examen de la Auditoría durante el período de análisis.

## **10. FINANCIAMIENTO**

Los gastos de funcionamiento de la CNDE, se los hace con cargo al Presupuesto General del Estado y los gastos de autogestión, asignado por la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, para cada año.

## **11. TIEMPO Y RECURSOS ESTIMADOS**

Para la ejecución de este examen se prevé utilizar 60 días laborables a cargo del Jefe de Equipo.

### **Recursos Humanos**

Andrea Granda – Jefe de Equipo

Luis Rodríguez – Auditor Supervisor

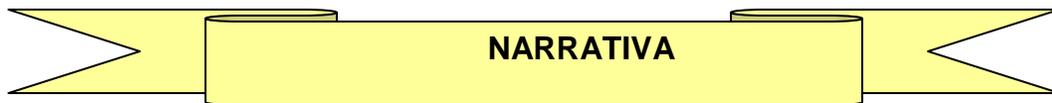
### **Recursos Financieros y Materiales**

Las remuneraciones de la ley y los materiales propios de la oficina

## 12. MARCAS DE AUDITORÍA

<b>Significado</b>	<b>Símbolo</b>
Verificado	✓
Información cruzada	✗
Saldo Comprobado	↯
Analizado documento de respaldo	*
Sumado	Σ
Cálculo efectuado	△
Rastreado	R
Nota, novedad	N

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	15-01-2009
Elaborado por:	AG	15-01-2009



## NARRATIVA

**Aplicado a:** Mónica Polo  
**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

*N-1*  
*1/5*

**Objetivo:** Descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características de las áreas a ser evaluadas; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

**Desarrollo:** La Compañía Nacional de Danza del Ecuador se encuentra ubicada en el sector del Batán en la Av. Río Coca E10-59 y París, esta posee varias salas de práctica de baile y en el segundo piso de desarrollan las actividades administrativas.

La entrevistada señora Mónica Polo, Secretaria de la Institución nos pudo proporcionar la siguiente información que a continuación se detalla:

### **Área Administrativa**

Este departamento no existe en el organigrama de la CNDE, por lo tanto no hay la administración de los Servicios Institucionales. Algunas responsabilidades de esta área las maneja la Tesorera de la Institución como es la Administración de Bienes y Suministros de la Entidad.

La Secretaria de la Institución es la señora Mónica Polo, quién desempeña varias funciones, que no tienen que ver con el cargo que desempeña, La SENRES le ha designado las responsabilidades de Recursos Humanos pero tiene nombramiento como Secretaria.

La Dirección le ha encomendado actividades de necesidad de la Institución como la Planificación, Informes a Senplades, el Seguimiento y Control de Proyectos, Cuando no hay relacionista pública también realiza esta actividad, consiguiendo espacios en medios de comunicación.

Realiza estudios a distancia de Ingeniería en Administración de Empresas y Recursos Humanos en la Universidad Técnica Equinoccial, con cargo a vacaciones.

Cuando no hay un profesional de derecho hace los contratos de personal y lleva la asistencia de todo personal de la Compañía, por lo general se han cargado actividades que no corresponden a su trabajo, sin embargo no se le ha mejorado la remuneración, ni su denominación.

### **Área Financiera**

La Tesorera es la señora Julieta Castañeda, quién tiene nombramiento público y su instrucción es Contador Bachiller Autorizado.

Generalmente por diez años llegó tarde a la Compañía, entre las 9 y 10h00 de la mañana, el último año su entrada ha sido con media hora de retraso, con permiso por calamidad doméstica, los mismos que no han sido descontados de sus vacaciones ni remuneración.

En sus actividades diarias, primero ingresa al Internet y revisa el Sistema de Administración Pública Esigef, para comprobar el pago a los proveedores. Entre sus responsabilidades esta el manejo de los bienes de la CNDE, pero la gran mayoría de estos no se encuentran etiquetados debidamente.

La administración de los suministros de oficina no tiene un control regular, por lo tanto en los últimos meses del año 2008, se contrato una persona para que lleve bodega.

Al realizar la Programación del Presupuesto Anual, no se realiza un Comité entre las áreas, la aprobación se hace entre la Tesorera, Contadora y la Directora, razón por la cuál en el último cuatrimestre hace falta presupuesto para finalizar el año fiscal, especialmente en el área Técnica Escénica, no esta inmersa en la proyección del presupuesto.

Todos los memorandos de Disponibilidad Presupuestaria y otros en relación a su trabajo no los hace y los delega a la Secretaria, porque según la señora no tiene tiempo, pasa ocupada con mucho trabajo, sin embargo en varias oportunidades se observó que pasaba chateando con sus amistades o en el comedor tomando café por la mañana, y empanadas de la media tarde.

El control del mantenimiento del vehículo y el edificio, no lo hace de forma regular, sus archivos no están al día.

Existen problemas con el SRI, por no presentar facturas; se retrasa en el pago de los servicios básicos como son luz, agua, teléfono e Internet, llegan notificaciones de corte con frecuencia.

Al mensajero de la Compañía le manda hacer encomiendas personales más que institucionales.

La Contadora es la señora Sonia Vargas, quién tiene nombramiento público y su instrucción es Contador Bachiller Autorizado, tuvo calamidad doméstica durante ocho años, llevando a su hija al trabajo, debido a que no había quién

cuide de ella, por lo tanto trabajó cinco horas diarias. Su hija pasó a ser parte de la institución porque llegaba a la una de la tarde todos los días, hacia sus deberes en la Compañía, hasta que un día dañó un computador y se le prohibió ir a la entidad.

El promedio de retraso semanal de la señora contadora es tres veces por semana con cuarenta minutos tarde, y su situación laboral es regular debido a que mezcla sus asuntos personales o familiares con el trabajo.

### **Área Artística**

Los bailarines llegan a las ocho de la mañana y salen a las dos y media de la tarde, en su jornada diaria deben realizar un calentamiento corporal obligatorio de media hora para asistir a clases.

Reciben clases de Danza Clásica y Contemporánea de dos horas cada una, para luego tener un receso de treinta minutos.

Los ensayos de las obras se realizan a partir de la una de tarde hasta las dos y media, concluyendo su jornada a esa hora todos los días.

Su evaluación de desempeño es constante, a veces existen problemas por el peso corporal, ya que tienen que cumplir con un estándar.

No hay existen problemas de comportamiento, ya que cuentan con un coordinador que les ayuda a desenvolverse en su trabajo.

El conserje y el chofer realizan funciones de técnicas de montaje y desmontaje de escenografía, sin la debida protección, debido a que el personal es reducido en esta área.

## **Área Técnica Escénica**

La Dirección permite que el conserje maneje Tramoya (telones y manejo de escenario), en el caso de que sucede cualquier falla artística en los eventos, los reclamos van directamente para el área técnica.

No se cuenta con suficientes materiales para realizar la escenografía por la mala programación presupuestaria, a veces tienen que poner de su propio dinero el área técnica para realizar un evento.

Los equipos de iluminación y sonido que manejan los técnicos son desactualizados y se deterioran, ya que el lugar donde se guardan los equipos es una sala de teatro, que también se ha deteriorado por falta de una bodega.

Si bien es cierto en el Ecuador no hay especializaciones en tramoya, iluminación y escenografía, al personal técnico se califica por la experiencia.

**Durante la aplicación de la Narrativa, se pudo determinar que el Riesgo Inherente de la Compañía es del 60%.**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

## EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

**C.I-A**  
**1/2**

**Área:** Departamento Administrativo  
**Aplicado a:** Mónica Polo  
**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

**Fecha:** 17 - enero - 2009

Nº	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La entidad cuenta con un código de ética?	x		
2	¿Se han definido políticas institucionales?	x		
3	¿La entidad ha planteado objetivos institucionales?	x		
4	¿Se ha definido como filosofía la dirección y gestión institucional?		x	La entidad no se ha preocupado por el tema
5	La Entidad cuenta con una estructura organizativa:  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organigrama Estructural</li> <li>✓ Organigrama Funcional</li> <li>✓ Organigrama de Personal</li> </ul>	x x x		
6	En la Institución se encuentra definido:  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Misión</li> <li>✓ La Visión</li> <li>✓ Los objetivos</li> <li>✓ Las metas</li> </ul>	x x x x		
7	¿Existe un Manual de Clasificación de Puestos, donde se definan las tareas de los funcionarios?		x	El responsable cumple dos funciones
8	¿Se han definido prácticas de Recursos Humanos?		x	El responsable cumple dos funciones
9	¿Se exige requisitos de conocimientos y habilidades a los funcionarios?		x	No se cumple con prácticas de RRHH

10	¿Existe segregación de funciones entre los funcionarios de la CNDE?		x	No se cumple con prácticas de RRHH
11	¿Se efectúan controles para el cumplimiento de las tareas o actividades del personal?		x	No se cumple con prácticas de RRHH
12	¿Se ha realizado una supervisión a los sitios de control interno de la Entidad?		x	La entidad no se ha preocupado por el tema
13	Se efectúa un Control Interno: <input checked="" type="checkbox"/> Previo <input checked="" type="checkbox"/> Recurrente <input checked="" type="checkbox"/> Posterior		x x x	La entidad no se ha preocupado por el tema
14	¿Se han dado recomendaciones para mejorar el control interno?		x	No se ha efectuado ningún trabajo de auditoría
15	¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones?		x	No se ha efectuado ningún trabajo de auditoría
16	Cruza usted información con los departamentos: <input checked="" type="checkbox"/> Financiero <input checked="" type="checkbox"/> Técnico Escénico <input checked="" type="checkbox"/> Artístico	x x	x	No existen líneas de comunicación
17	¿La Información generada sirve para la toma de decisiones?	x		
18	La información obtenida es comunicada: <input checked="" type="checkbox"/> Óptimamente <input checked="" type="checkbox"/> A las personas adecuadas	x	x	No existen líneas de comunicación

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

**Área:** Departamento Financiero  
**Aplicado a:** Julieta Castañeda  
**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

**C.I-B**  
 1/2

**Fecha:** 17 - enero - 2009

Nº	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La entidad cuenta con un código de ética?	x		
2	¿Se han definido políticas institucionales?	x		
3	¿Se establecen políticas y directrices financieras en función de las políticas y estrategias institucionales?		x	La entidad no se ha preocupado por el tema
4	¿Cuenta con Sistema de Contabilidad Gubernamental?		x	La entidad no se ha preocupado por el tema
5	¿Gestiona los recursos financieros para la ejecución de planes, programas, proyectos y actividades institucionales?		x	El funcionario desconoce el tema
6	¿Cumple y hacer cumplir con las normas reglamentarias y sus atribuciones relacionadas con el accionar de la gestión financiera?	x		
7	¿Analiza y aprueba los informes de gestión financiera?		x	La entidad no se ha preocupado por el tema
8	¿Gestiona la formulación, aprobación y ejecución del presupuesto institucional?		x	La entidad no se ha preocupado por el tema
9	¿Realiza gestiones financieras a nivel interno y externo, conducentes a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de bienes y servicios?		x	La entidad no se ha preocupado por el tema
10	¿Se realiza controles físicos a los Activos?		x	No existe un responsable del tema
11	De las actividades o procesos se presenta:  <input checked="" type="checkbox"/> Información Financiera <input checked="" type="checkbox"/> Información Operacional	x	x	De las actividades realizadas

12	¿La información generada sirve para tomar decisiones?	x		
13	¿La programación cuatrimestral se realiza mediante una planificación preliminar en coordinación con los otros departamentos de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador?		x	No existen procedimientos técnicos
14	¿Existen procedimientos para la elaboración del POA anual?		x	No existen procedimientos técnicos
15	¿Se realiza revisa documentos habilitantes antes de la autorización de pagos?	x		
16	<p>Qué persona realiza la revisión de estos documentos:</p> <p>a) Tesorera</p> <p>b) Contadora</p> <p>c) Secretaría</p>	<p>x</p> <p>x</p>	x	
17	<p>Si se presentan informes financieros a la Dirección de la Compañía Nacional de danza del Ecuador, en que período:</p> <p> Mensual</p> <p> Trimestral</p> <p> Semestral</p> <p> Anual</p> <p> Ninguno</p>		x	No existen procedimientos técnicos para elaborar informes
18	¿Existen diferencias entre los valores de los informes y los valores reales?		x	Falta sistema de Contabilidad Gubernamental
19	¿De existir novedades en la información, se comunica a la Dirección para las correcciones necesarias?	x		

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	16-01-2009
Elaborado por:	AG	16-01-2009

**Área:** Departamento Técnico Escénico  
**Aplicado a:** Santiago Vergara  
**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

**Fecha:** 17 - enero - 2009

Nº	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La entidad cuenta con un código de ética?		x	
2	¿Se han definido políticas institucionales?	x		
3	¿Se establecen políticas y directrices en función de las políticas y estrategias institucionales?		x	La institución no se ha preocupado por el tema
4	¿El personal del departamento cuenta con las protecciones necesarias al realizar el montaje y desmontaje de las estructuras coreográficas?		x	La institución no se ha preocupado por el tema
5	¿El personal del departamento es suficiente para la llevar a cabo una jornada de montaje y desmontaje?		x	La institución no se ha preocupado por el tema
6	¿Cuenta con suficientes recursos materiales y financieros para realizar la escenografía durante la ejecución de la obra?		x	La institución no se ha preocupado por el tema
7	¿Se realiza un listado de requerimientos, sea este mensual, semestral o anualmente?		x	La institución no se ha preocupado por el tema
8	¿Los equipos de iluminación y sonido, que manejan en la ejecución de una obra escenográfica son de tecnología actual?		x	La institución no se ha preocupado por el tema
9	¿Los equipos cuentan con un almacenamiento adecuado, que garantice su cuidado y conservación adecuada?		x	La institución no se ha preocupado por el tema
10	¿Se pagan horas extras o suplementarias, al personal luego de una jornada larga de trabajo?		x	Se compensa con un dos días de descanso.

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	LR	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

**Area:** Departamento Artístico  
**Aplicado a:** Andrea Jaramillo  
**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

**Fecha:** 17 - enero - 2009

Nº	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿La entidad cuenta con un código de ética?		x	
2	¿Se han definido políticas institucionales?	x		
3	¿Se establecen políticas y directrices en función de las políticas y estrategias institucionales?		x	La institución no se ha preocupado por el tema
4	¿El personal artístico cumple con una jornada laboral de ocho horas diarias?		x	Se compensa con las presentaciones sean estas en el día o en la noche.
5	¿Levan un control diario de asistencia a las clases de danza clásica y contemporánea?	x		
6	Los permisos son controlados por: <ul style="list-style-type: none"> <li> La Secretaria</li> <li> La Tesorera</li> <li> La Contadora</li> <li> El Profesor</li> <li> La Dirección</li> </ul>	x  x	x x x	No hay un responsable directo que cumpla con prácticas de recursos humanos
7	¿Se realizan evaluaciones constantes o periódicas al personal artístico de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador?	x		
8	¿Estas evaluaciones se realizan con un Jurado o Comité Calificador?	x		
9	¿Las llenar vacantes se realiza una convocatoria concurso interno o externo de merecimientos?		x	No hay práctica de RRHH
10	¿Se pagan horas extras o suplementarias, al personal luego de una jornada larga de trabajo?		x	La institución no se ha preocupado por el tema

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

Una vez evaluado en control interno, se deberá analizar los resultados obtenidos, para lo cual el auditor ponderará de acuerdo con la importancia del control respecto a cada uno de los componentes, rubros, áreas o cuenta bajo examen, asignándole una equivalencia numérica, en la casilla destinada al puntaje.

Tomando como base la ponderación asignada a cada una de las preguntas, el auditor calificará el funcionamiento de los controles, considerando las respuestas y luego de la aplicación de las pruebas de cumplimiento respectivas.

Concluida la ponderación se totalizará esta columna, obteniendo así una cantidad. Esta cantidad expresada en términos porcentuales, permitirá establecer el nivel de riesgo y el determinar el grado de confiabilidad del control interno. En base a este resultado, se deberán determinar la profundidad de los procedimientos de auditoría a aplicarse.

<b>CALIFICACIÓN PORCENTUAL</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>GRADO DE CONFIANZA</b>
05 - 40%	BAJO	ALTO
41 - 65 %	MEDIO	MEDIO
66 - 85 %	ALTO	BAJO

Véase evaluación del control interno en la página siguiente.

Espacio intencionalmente en blanco

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**AUDITORÍA INTERNA**  
**DIAGNÓSTICO DE EVALUACIÓN DE RIESGO**

**CI-1**

**SUBPROCESO: AREA ADMINISTRATIVA**

ASPECTO	FACTOR DE RIESGO	PREGUNTA DE RIESGO	CALIFICACIÓN	PESO/FACTOR	PUNTAJE	EQUIVALENTE
<b>ORGANIZACIONALES</b> 50%	<b>Estructura y Funciones</b>	Cambios efectuados	Alto	5%	5	
		Cambios en proceso	√ Mediano		2,5	2,5
		Ningún Cambio	Bajo		1	
	<b>Planificación</b>	No existe	√ Alto	5%	5	5
		Cambios en proceso	Mediano		2,5	
		Avances Efectuados	Bajo		1	
	<b>B. legal, políticas, normas y procedimientos</b>	No existe	Alto	10%	10	
		En actualización	√ Mediano		5	5
		Ningún cambio	Bajo		2	
	<b>Métodos de Trabajo</b>	Ninguno	Alto	5%	5	
		Tradicional	√ Mediano		2,5	2,5
		Moderno	Bajo		1	
	<b>Perfil de Recurso Humano</b>	En desarrollo	√ Alto	10%	10	10
		Satisfactorio	Mediano		5	
		Conforme al puesto	Bajo		2	
	<b>Tecnología Información</b>	Ninguna	Alto	5%	5	
		Automatización	Mediano		2,5	
		Tecnología	√ Bajo		1	1
<b>Manejo de Información</b>	Insuficiente	Alto	10%	10		
	Media Suficiente	√ Mediano		5	5	
	Suficiente	Bajo		2		
<b>OPERACIONALES</b> 20%	<b>Complejidad</b>	Elevada	Alto	10%	10	
		Moderada	√ Mediano		5	5
		Mínima	Bajo		2	
	<b>Incidencia</b>	Impacto Interno	√ Alto	10%	10	10
		Impacto Externo	Mediano		5	
Impacto Focalizado	Bajo		2			
<b>DE CONTROL</b> 30%	<b>Procedimientos de Control</b>	No existe	Alto	10%	10	
		Con debilidades	√ Mediano		5	5
		Satisfactorio	Bajo		2	
	<b>Indicadores de gestión</b>	No existen	√ Alto	10%	10	10
		En proceso	Mediano		5	
		Avances Efectuados	Bajo		2	
	<b>Detección de problemas</b>	No identificados	√ Alto	10%	10	10
		Referidos	Mediano		5	
		Normales	Bajo		2	
					170	<b>71</b>

<b>Elaborado por:</b> AG	Fecha:17-01-09
<b>Supervisado por:</b> EN	Fecha:17-01-10

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**AUDITORÍA INTERNA**  
**DIAGNÓSTICO GENERAL DE RIESGO**

**CI - 2**

**SUBPROCESO: AREA FINANCIERA**

ASPECTO	FACTOR DE RIESGO	PREGUNTA DE RIESGO		CALIFICACIÓN	PESO/FACTOR	PUNTAJE	EQUIVALENTE
<b>ORGANIZACIONALES</b> 50%	<b>Estructura y Funciones</b>	Cambios efectuados		Alto	5%	5	
		Cambios en proceso		Mediano		2,5	
		Ningún Cambio	√	Bajo		1	1
	<b>Planificación</b>	No existe	√	Alto	5%	5	5
		Cambios en proceso		Mediano		2,5	
		Avances Efectuados		Bajo		1	
	<b>B. legal, políticas, normas y procedimientos</b>	No existe	√	Alto	10%	10	10
		En actualización		Mediano		5	
		Ningún cambio		Bajo		2	
	<b>Métodos de Trabajo</b>	Ninguno		Alto	5%	5	
		Tradicional	√	Mediano		2,5	2,5
		Moderno		Bajo		1	
	<b>Perfil de Recurso Humano</b>	En desarrollo	√	Alto	10%	10	10
		Satisfactorio		Mediano		5	
		Conforme al puesto		Bajo		2	
	<b>Tecnología Información</b>	Ninguna		Alto	5%	5	
		Automatización		Mediano		2,5	
		Tecnología	√	Bajo		1	1
<b>Manejo de Información</b>	Insuficiente		Alto	10%	10		
	Media Suficiente		Mediano		5		
	Suficiente		Bajo		2		
<b>OPERACIONALES</b> 20%	<b>Incidencia en Estados Financieros</b>	Elevada		Alto	10%	10	
		Moderada	√	Mediano		5	5
		Mínima		Bajo		2	
	<b>Movimiento Financiero</b>	Significativo		Alto	10%	10	
		Moderado	√	Mediano		5	5
Sin Importancia		Bajo		2			
<b>DE CONTROL</b> 30%	<b>Procedimientos de Control</b>	No existe	√	Alto	10%	10	10
		Con debilidades		Mediano		5	
		Satisfactorio		Bajo		2	
	<b>Indicadores de gestión</b>	No existen	√	Alto	10%	10	10
		En proceso		Mediano		5	
		Avances Efectuados		Bajo		2	
	<b>Detección de problemas</b>	No identificados	√	Alto	10%	10	10
		Referidos		Mediano		5	
		Normales		Bajo		2	
170						<b>69,5</b>	

<b>Elaborado por:</b> AG	Fecha:17-01-09
<b>Supervisado por:</b> EN	Fecha:17-01-10

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**AUDITORÍA INTERNA**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO**

**CI-3**

**SUBPROCESO: AREA TÉCNICA ESCÉNICA**

ASPECTO	FACTOR DE RIESGO	PREGUNTA DE RIESGO	CALIFICACIÓN	PESO/FACTOR	PUNTAJE	EQUIVALENTE
<b>ORGANIZACIONALES</b> 50%	<b>Estructura y Funciones</b>	Cambios efectuados	Alto	5%	5	
		Cambios en proceso	Mediano		2,5	
		Ningún Cambio	Bajo		1	1
	<b>Planificación</b>	No existe	Alto	5%	5	5
		Cambios en proceso	Mediano		2,5	
		Avances Efectuados	Bajo		1	
	<b>B. legal, políticas, normas y procedimientos</b>	No existe	Alto	10%	10	
		En actualización	Mediano		5	5
		Ningún cambio	Bajo		2	
	<b>Métodos de Trabajo</b>	Ninguno	Alto	5%	5	
		Tradicional	Mediano		2,5	2,5
		Moderno	Bajo		1	
	<b>Perfil de Recurso Humano</b>	En desarrollo	Alto	10%	10	10
		Satisfactorio	Mediano		5	
		Conforme al puesto	Bajo		2	
	<b>Tecnología Información</b>	Ninguna	Alto	5%	5	
		Automatización	Mediano		2,5	
		Tecnología	Bajo		1	1
<b>Manejo de Información</b>	Insuficiente	Alto	10%	10	10	
	Media Suficiente	Mediano		5		
	Suficiente	Bajo		2		
<b>OPERACIONALES</b> 20%	<b>Complejidad</b>	Elevada	Alto	10%	10	10
		Moderada	Mediano		5	
		Mínima	Bajo		2	
	<b>Incidencia</b>	Impacto Interno	Alto	10%	10	10
		Impacto Externo	Mediano		5	
		Impacto Focalizado	Bajo		2	
<b>DE CONTROL</b> 30%	<b>Procedimientos de Control</b>	No existe	Alto	10%	10	
		Con debilidades	Mediano		5	5
		Satisfactorio	Bajo		2	
	<b>Indicadores de gestión</b>	No existen	Alto	10%	10	10
		En proceso	Mediano		5	
		Avances Efectuados	Bajo		2	
	<b>Detección de problemas</b>	No identificados	Alto	10%	10	
		Referidos	Mediano		5	5
		Normales	Bajo		2	
					170	<b>74,5</b>

<b>Elaborado por:</b> AG	Fecha:17-01-09
<b>Supervisado por:</b> EN	Fecha:17-01-10

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**AUDITORÍA INTERNA**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO**

**CI - 4**

**SUBPROCESO: AREA ARTÍSTICA**

ASPECTO	FACTOR DE RIESGO	PREGUNTA DE RIESGO	CALIFICACIÓN	PESO/FACTOR	PUNTAJE	EQUIVALENTE
<b>ORGANIZACIONALES</b> 50%	<b>Estructura y Funciones</b>	Cambios efectuados	Alto	5%	5	
		Cambios en proceso	Mediano		2,5	
		Ningún Cambio	✓ Bajo		1	1
	<b>Planificación</b>	No existe	✓ Alto	5%	5	5
		Cambios en proceso	Mediano		2,5	
		Avances Efectuados	Bajo		1	
	<b>B. legal, políticas, normas y procedimientos</b>	No existe	Alto	10%	10	
		En actualización	✓ Mediano		5	5
		Ningún cambio	Bajo		2	
	<b>Métodos de Trabajo</b>	Ninguno	Alto	5%	5	
		Tradicional	✓ Mediano		2,5	2,5
		Moderno	Bajo		1	
	<b>Perfil de Recurso Humano</b>	En desarrollo	✓ Alto	10%	10	10
		Satisfactorio	Mediano		5	
		Conforme al puesto	Bajo		2	
	<b>Tecnología Información</b>	Ninguna	Alto	5%	5	
		Automatización	Mediano		2,5	
		Tecnología	✓ Bajo		1	1
<b>Manejo de Información</b>	Insuficiente	Alto	10%	10		
	Media Suficiente	Mediano		5		
	Suficiente	Bajo		2		
<b>OPERACIONALES</b> 20%	<b>Incidencia en Estados Financieros</b>	Elevada	Alto	10%	10	
		Moderada	✓ Mediano		5	5
		Mínima	Bajo		2	
	<b>Movimiento Financiero</b>	Significativo	Alto	10%	10	
		Moderado	✓ Mediano		5	5
Sin Importancia	Bajo		2			
<b>DE CONTROL</b> 30%	<b>Procedimientos de Control</b>	No existe	✓ Alto	10%	10	10
		Con debilidades	Mediano		5	
		Satisfactorio	Bajo		2	
	<b>Indicadores de gestión</b>	No existen	✓ Alto	10%	10	10
		En proceso	Mediano		5	
		Avances Efectuados	Bajo		2	
	<b>Detección de problemas</b>	No identificados	Alto	10%	10	
		Referidos	✓ Mediano		5	5
		Normales	Bajo		2	
					170	<b>59,5</b>

<b>Elaborado por:</b> AG	Fecha:17-01-09
<b>Supervisado por:</b> EN	Fecha:17-01-10

## RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

**P/T**  
**ECI**

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	NIVEL DE RIESGO	GRADO DE CONFIANZA
05 - 40 %	BAJO	ALTO
41 - 65 %	MEDIO	MEDIO
66 - 85 %	ALTO	BAJO

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

### Área Administrativa

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{71 \times 100}{170} = 42\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

### Área Financiera

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{69,5 \times 100}{170} = 41\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

### Área Técnica Escénica

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{74,5 \times 100}{170} = 44\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

### Área Artística

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{59,5 \times 100}{170} = 35\% \text{ Riesgo y confianza: bajo (alto)}$$

$$162/4 = 41\%$$

### RIESGO DE AUDITORIA

$$RA = RI \times RC \times RD$$

$$RA = 0,60 \times 0,41 \times 0,15$$

$$RA = 0,034$$

$$RA = 3,4\%$$

Comentario: El riesgo de Auditoria de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador es considerable.  
Recomendación: Se deben realizar más pruebas de control interno, cumplimiento y sustantivas.

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	18-02-2009
Elaborado por:	AG	18-02-2009

Los resultados de la evaluación del control interno, se darán a conocer en la conferencia de Lectura del Borrador – Informe.

## PROGRAMA DE AUDITORIA

**PA-a**  
**1/3**

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador      **Fecha:** 17 - 01 - 2009  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Administrativa  
**Subcomponente:** Estructura Organizacional - Orgánico, Funcional y de Personal

Nº	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Fecha
	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Determinar el cumplimiento de las Normativas vigentes para la Organización Administrativa.</li> <li>✚ Determinar si la Compañía Nacional de Danza del Ecuador cuenta con una estructura orgánica que refleje en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría.</li> <li>✚ Establecer el cumplimiento de las Normativas vigentes para la administración del personal.</li> <li>✚ Realizar un diagnóstico organizacional.</li> </ul>			
	<p><b>Procedimientos Generales</b></p>			
1	Evalúe el Control Interno del Componente y respectivos subcomponentes.	<b>C.I-A</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
2	Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el componente y subcomponente.	<b>IG-1</b>	<b>AG</b>	<b>20-02-09</b>
3	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente, sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. En lo posible mida la calidad del servicio y el impacto del mismo.	<b>P/T</b> <b>O-1</b> <b>O-2</b> <b>O-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>

4	Formule los papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones, para medir la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones involucradas. Además realice una hoja resumen de hallazgos importantes.	<b>P/T</b> <b>HH-1</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
5	Comunique los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones y promover mejoras.	<b>CR</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
<b>Procedimientos Específicos</b>				
6	Solicite una copia del Orgánico Estructural de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador y verifique que criterios han incidido en la definición y diseño de la estructura organizacional.	<b>O-1</b> <b>O-2</b> <b>O-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
7	Realice un análisis de la estructura del orgánico, para verificar si es de carácter rígido o flexible.	<b>O-1</b> <b>O-2</b> <b>O-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
8	Realice un análisis del organigrama estructural y determine si el mismo se ha diseñado de acuerdo a las necesidades de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.	<b>O-1</b> <b>O-2</b> <b>O-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
9	Verifique si el organigrama estructural cuenta con los Departamentos necesarios para el desarrollo de sus actividades.	<b>O-1</b> <b>O-2</b> <b>O-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
<b>Riesgo:</b> Que la Compañía Nacional de Danza no cuente con un organigrama estructural con los niveles jerárquicos adecuados y líneas de responsabilidad apropiadas.				
<b>Orgánico Funcional</b>				
10	Solicite una copia del Orgánico Funcional de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador en el que consten las funciones del personal directivo, funcionarios y servidores del mismo.	<b>O-1</b> <b>O-2</b> <b>O-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>

11	Verifique si han definido las funciones por áreas.	<b>P/T</b> <b>HH-1</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
12	Verifique si hay segregación de funciones.	<b>P/T</b> <b>HH-1</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
	<b>Riesgo:</b> Que la Compañía Nacional de Danza del Ecuador no cuente con un organigrama funcional debidamente estructurado y con una adecuada segregación de funciones.			
13	<b>Administración de Personal</b> Verifique si se da cumplimiento a las Normativas vigentes para la administración de personal de la Compañía Nacional de Danza.	<b>ED-1</b> <b>ED-2</b> <b>ED-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
14	Verifique si en la Programación de Puestos se realiza un análisis y descripción de los puestos, valoración y clasificación de puestos.	<b>ED-1</b> <b>ED-2</b> <b>ED-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
15	Observe y determine si para la dotación de personal, se cumple con los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento.	<b>HH-1</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
16	Verifique la existencia de Programas de evaluación de desempeño del personal de la Compañía Nacional de Danza.	<b>HH-1</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
17	Verifique la existencia y el cumplimiento de programas de capacitación de personal.	<b>CC-1</b> <b>CC-2</b> <b>CC-3</b> <b>CC-4</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
	<b>Riesgos:</b> Que no se cumpla con los procedimientos y procesos para nombrar al personal y que éste no cuente con los requisitos necesarios para el desempeño del puesto.			

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

## PROGRAMA DE AUDITORIA

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiera  
**Subcomponente:** Financiero - Presupuesto

**Fecha:** 17 - 01 - 2009

**PA-b**  
1/3

Nº	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Fecha
	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Establecer un Sistema de Administración Financiero sustentándose en la normativa vigente establecida por la Contraloría General del Estado.</li> <li>✚ Determinar si se cuenta con un sistema de contabilidad que le permita proporcionar oportuna información financiera para la toma de decisiones.</li> <li>✚ Determinar la eficiencia, economía y eficacia de las operaciones del departamento financiero.</li> <li>✚ Determinar si la Compañía Nacional de Danza cuenta con un Sistema que refleje la interpretación contable presupuestaria.</li> </ul>			
1	<p><b>Procedimientos Generales</b>                      Evalúe el Control Interno Específico del Componente y Subcomponente.</p>	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
2	<p>Realice la Evaluación del Riesgo a las operaciones del departamento financiero.</p>	<b>CI-2</b> <b>ECI</b>	<b>AG</b> <b>AG</b>	<b>17-01-09</b> <b>18-01-09</b>
3	<p>Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos.</p>	<b>IG-2</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
4	<p>Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente.</p>	<b>CI-2</b> <b>PI</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
5	<p>Formule los papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones, para medir la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. Además realice una hoja resumen de hallazgos importantes.</p>	<b>CI-2</b> <b>PI</b> <b>HH-2</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>

6	Comunique los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones y promover mejoras.	<b>CR</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
	<b>Procedimientos Específicos</b> <b><u>FINANCIERO</u></b>			
7	Determine si la Compañía Nacional de Danza del Ecuador mantiene un Sistema de Contabilidad Gubernamental.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
8	Verifique el perfil profesional del responsable del Área Financiera de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.	<b>RH-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
9	Verifique si hay políticas, estándares y procedimientos que regulen los aspectos financieros, en cuanto a la administración de los recursos. (Financieros o físicos; bienes muebles e inmuebles).	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
10	Observe si la Unidad de Contabilidad refleja la integración contable y presupuestaria, respecto al movimiento de fondos, bienes y otros.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
11	Establezca la eficiencia de la organización del Sistema Contable.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
12	Determine si la información financiera se prepara de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas para la profesión.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
13	Determine si se realiza conciliación de saldos de las cuentas.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
14	Determine si la entidad cuenta con la documentación sustentatoria totalmente legalizada que la respalde, para su verificación posterior.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>

	<p><b>Riesgo:</b> Que la Compañía Nacional de Danza no cuente procedimientos adecuados para el manejo de los ingresos obtenidos del Gobierno Central y de Autogestión.</p> <p>Que la Entidad no lleve un Sistema Integrado de Contabilidad Gubernamental.</p>			
15	<p><b><u>PRESUPUESTO</u></b></p> <p>Determine si la Compañía observa los procedimientos del ciclo presupuestario del sector público.</p>	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
16	Determine si cumple el calendario establecidos en las etapas del ciclo presupuestario.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
17	Verifique si el Presupuesto se maneja de acuerdo al Clasificador de Ingresos y Gastos para el Sector Público.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
18	Determine si la Compañía Nacional de Danza mantiene un registro de información oportuna de las operaciones de ingresos y gastos en Cédulas Presupuestarias.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
19	Determine si se prepara en forma mensual las Cédulas Presupuestarias y el Estado de Ejecución Presupuestario.	<b>CI-B</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
	<p><b>Riesgo:</b> Que la Compañía Nacional de Danza del Ecuador no cumpla con lo establecido en las etapas del ciclo presupuestario y que lleven registros auxiliares de partidas presupuestarias.</p>			

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

## PROGRAMA DE AUDITORIA

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Técnico Escénico  
**Subcomponente:** Técnico (Iluminación y Sonido)  
 Escénico (Vestuario y Tramoya)

**Fecha:** 17 - 01 - 2009

***P.A-c***  
***1/3***

Nº	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Fecha
	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Determinar en la Compañía Nacional de Danza un sistema técnico escénico que le permita desarrollar actividades dancísticas y de investigación de las diferentes culturas del país.</li> <li>✚ Establecer si se ha promovido la realización de montajes coreográficos.</li> <li>✚ Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía a base de los indicadores desarrollados en lo posible conjuntamente con los servidores encargados de los montajes y desmontajes de la escenografía.</li> <li>✚ Evaluar el Control Interno del Departamento Técnico Escénico de la Entidad.</li> <li>✚ Verifique si las instalaciones de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador son adecuadas para el desenvolvimiento del componente.</li> </ul>			
	<p><b>Procedimientos Generales</b></p>			
1	Evalúe el Control Interno específico del componente y subcomponente.	<b><i>C.I-C</i></b>	<b><i>AG</i></b>	<b><i>17-01-09</i></b>
2	Realice la Evaluación del Riesgo a las operaciones organizacionales del departamento técnico.	<b><i>CI - C</i></b> <b><i>ECI</i></b>	<b><i>AG</i></b> <b><i>AG</i></b>	<b><i>17-01-09</i></b> <b><i>18-01-09</i></b>
3	Aplique los indicadores y parámetros de gestión para el componente y subcomponente del área.	<b><i>IG-3</i></b>	<b><i>AG</i></b>	<b><i>19-01-09</i></b>

4	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente.	<b>CI-C DT CC</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
5	Formule los papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones, para medir la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones involucradas. Además realice una hoja resumen de hallazgos importantes.	<b>HH-3</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
6	Comunique los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones y promover mejoras.	<b>ID</b>	<b>AG</b>	<b>02-02-09</b>
<b>Procedimientos Específicos</b>				
<b><u>TECNICO</u></b>				
7	Determine los aspectos técnicos necesarios para las presentaciones artísticas.	<b>CI-C</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
8	Verifique las condiciones de seguridad y protección con que cuentan los funcionarios del Departamento Técnico Escénico.	<b>CI-C</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
9	Analice los procedimientos seguidos para el montaje y desmontaje de las estructuras escenográficas.	<b>CI-C</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
10	Verifique las condiciones de almacenamiento de los equipos de iluminación y sonido.	<b>N-I</b>	<b>AG</b>	<b>16-01-09</b>
11	Establezca si antes de las presentaciones se comprueba la calidad del sonido y de la iluminación.	<b>N-I</b>	<b>AG</b>	<b>16-01-09</b>
12	Determine si se realizan controles físicos de los elementos y accesorios de iluminación y sonido.	<b>CI-C</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
13	Determine si existe presupuesto para la adquisición de los equipos técnicos.	<b>PI</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>

14	<b>ESCÉNICO</b> Determine si la entidad mantiene partidas presupuestarias para la adquisición de elementos de vestuario y tramoya.	<b>PI</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
15	Establezca si se mantiene un control de inventarios de vestuario y tramoya.	<b>CI-C</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
16	Determine si se mantiene el cortinaje, escenografía y utilería en buen estado.	<b>CI-C</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
17	Verifique si antes de las presentaciones artísticas se comprueba los aspectos técnicos escénicos de las obras.	<b>CI-C</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
18	Establezca si se cumple con los requerimientos de vestuario y tramoya previa a las presentaciones artísticas.	<b>CI-C</b>	<b>AG</b>	<b>17-01-09</b>
	<p><b>Riesgo:</b></p> <p>Que no se realice un diagnóstico técnico escénico del nivel artístico de la Compañía.</p> <p>Que no se haya diseñado un Plan Anual de Trabajo.</p> <p>Que no se realicen ajustes técnicos antes de las presentaciones artísticas.</p>			

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

## PROGRAMA DE AUDITORIA

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Artística  
**Subcomponente:** Elenco de la CNDE

**Fecha:** 17 - 01 - 2009

***PA-d***  
***1/2***

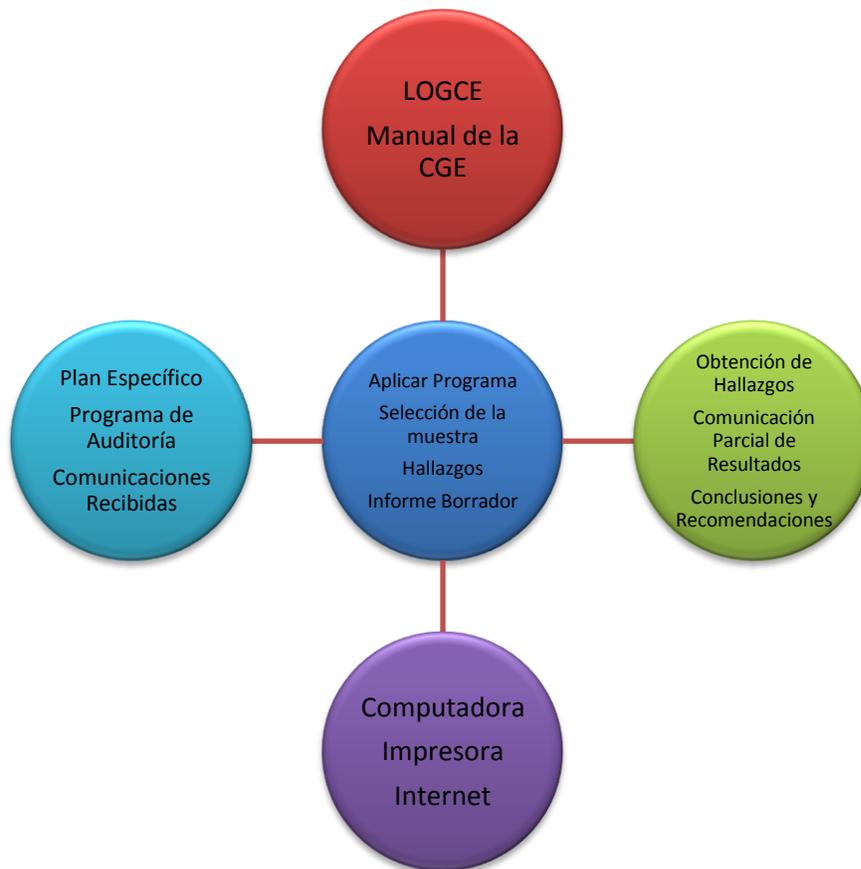
Nº	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Fecha
	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Determinar la productividad entre las presentaciones efectuadas y los recursos utilizados.</li> <li>✚ Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía a base de los indicadores desarrollados en lo posible conjuntamente con el elenco de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.</li> <li>✚ Establecer si mediante las presentaciones se han elevado valores artísticos nacionales, dentro del campo de la música y la danza, para cultivar las expresiones del arte ecuatoriano.</li> <li>✚ Verifique si las instalaciones de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador son adecuadas para el desenvolvimiento del componente.</li> </ul>			
	<p><b>Procedimientos Generales</b></p>			
1	Evalúe el Control Interno específico del componente y subcomponente.	<i><b>C.I-D</b></i>	<i><b>AG</b></i>	<i><b>17-01-09</b></i>
2	Realice la Evaluación del Riesgo a las operaciones organizacionales del departamento artístico.	<i><b>CI - 4</b></i> <i><b>ECI</b></i>	<i><b>AG</b></i> <i><b>AG</b></i>	<i><b>17-01-09</b></i> <i><b>18-01-09</b></i>
3	Verifique si la unidad está completamente dotada de equipamiento coreográfico, en las aulas de clases y ensayo.	<i><b>P/T</b></i> <i><b>CI-D</b></i>	<i><b>AG</b></i>	<i><b>19-01-09</b></i>
4	Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente.	<i><b>ED</b></i> <i><b>IA</b></i>	<i><b>AG</b></i>	<i><b>19-01-09</b></i>

5	Formule los papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones, para medir la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones involucradas. Además realice una hoja resumen de hallazgos importantes.	<b>HH-4</b>	<b>AG</b>	<b>20-01-09</b>
6	Comunique los resultados obtenidos con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones y promover mejoras.	<b>ID</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
<b>Procedimientos Específicos</b>				
7	Verifique si las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional se cumplen en la práctica y se encuentran determinadas de acuerdo a las necesidades de la Compañía.	<b>CI-D</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
8	Determine como se realizan las previsiones de personal y si estas están de acuerdo al plan de trabajo institucional y responden a los objetivos de la Compañía.	<b>CI-D</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
9	Revise los perfiles profesionales de los bailarines de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.	<b>CC</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
10	Determine si existen informes de evaluación de desempeño.	<b>ED-1</b> <b>ED-2</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
11	Revise el Plan de Ensayos y la ficha de seguimiento de los mismos.	<b>CI-D</b>	<b>AG</b>	<b>19-01-09</b>
<b>Riesgo:</b>				
Que el elenco no esté debidamente capacitado.				
Que la ausencia de recursos no le permita contar con un elenco calificado y profesional.				

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

### 5.3 FASE III: EJECUCIÓN DEL TRABAJO

En la tercera fase, el auditor aplica los procedimientos establecidos durante la planificación, es decir, es la fase en la que se lleva a cabo el trabajo de auditoría y es donde se elaboran los papeles de trabajo que sustentaran el trabajo realizado y hallazgos encontrados.



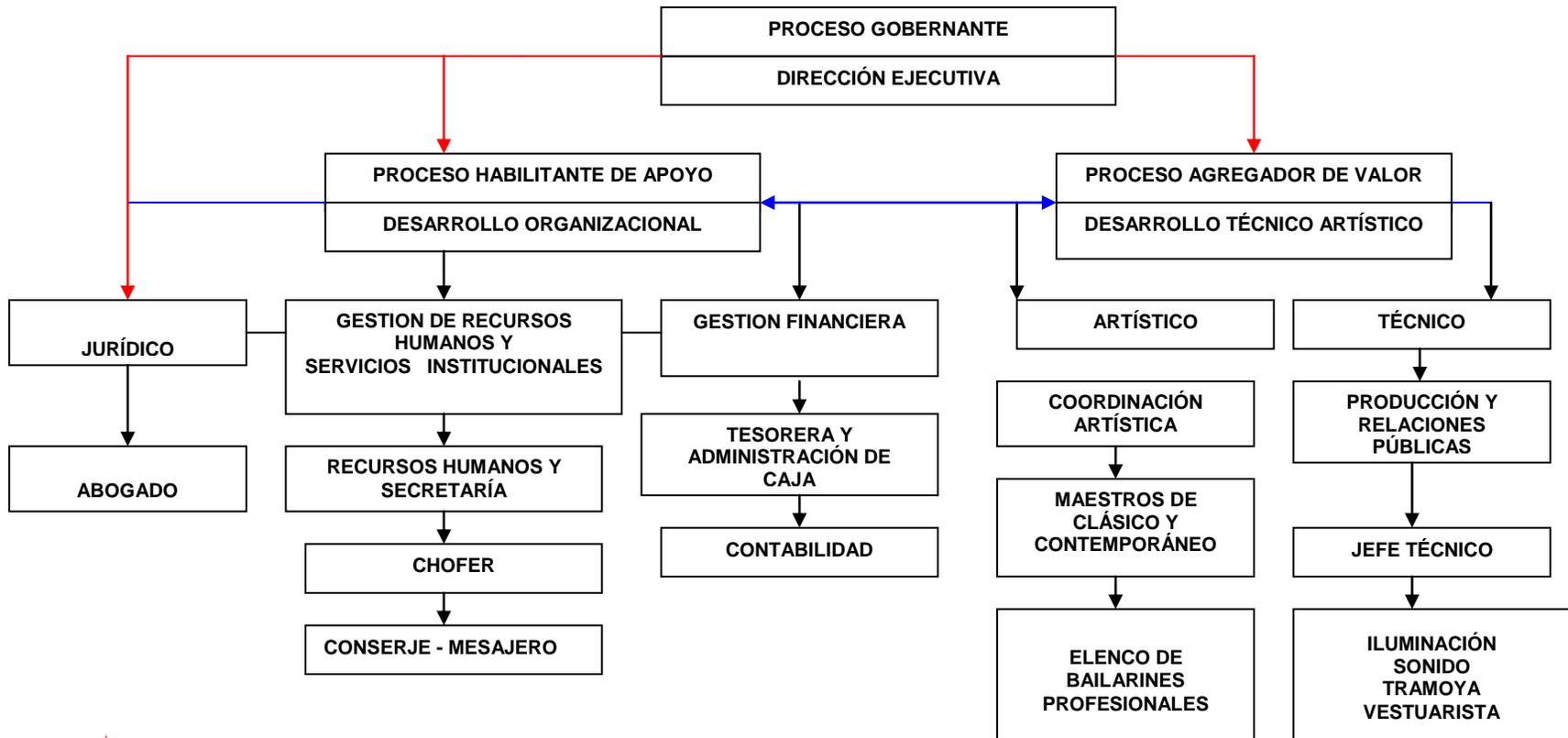
**Elaborado por:** Andrea Belén Granda Pilatasig

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión de la CGE

**PAPELES DE TRABAJO  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

*P/T*  
**0-1**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



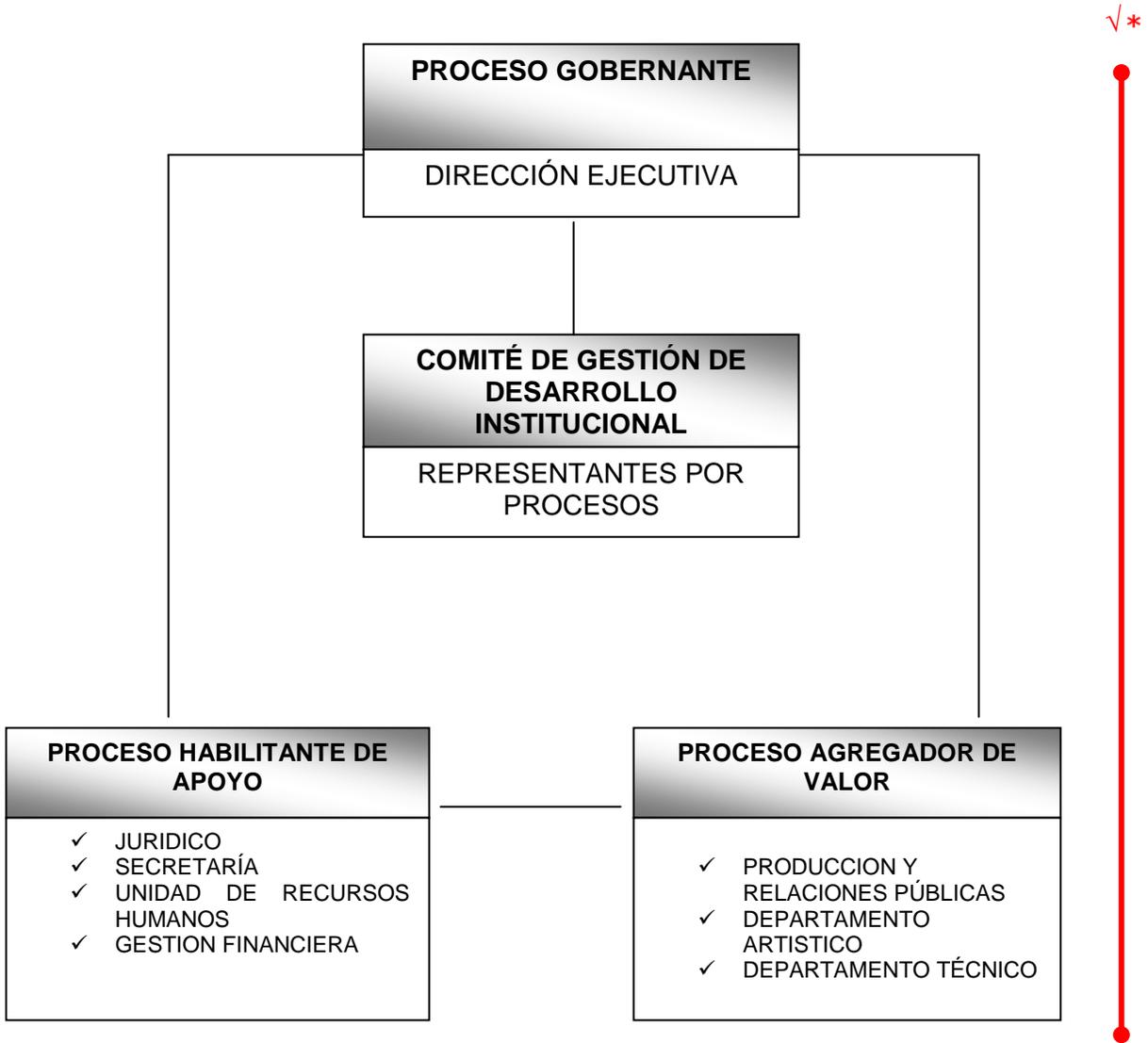
√\*

√ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T P.A-a)  
\* = Analizado documento de respaldo

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

*P/T*  
**0-2**



√ = Verificado conforme al Programa de Auditoría *(P/T PA-a)*  
 \* = Analizado documento de respaldo

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**ORGANIGRAMA PERSONAL**

*P/T*  
**0-3**

√\*



√ = Verificado conforme al Programa de Auditoría **(P/T PA-a)**  
 \* = Analizado documento de respaldo

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

P/T  
CC-1

√\*



- √ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-a)
- \* = Analizado documento de respaldo

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

√\*

LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA  
DEL ECUADOR

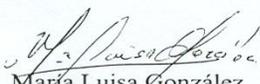
CONFIERE EL PRESENTE

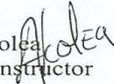
**CERTIFICADO**

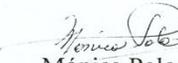
AL SRTA.

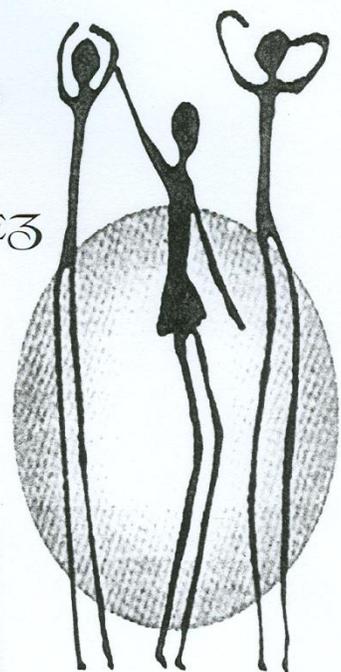
**OTOLANA SÁNCHEZ**

Por haber asistido al Seminario-Taller de Danza Contemporánea dirigido por el maestro cubano Jorge Alcolea, realizado en Quito del 12 de enero al 18 de mayo del 2005 cubriendo un total de 178 horas de clase

  
María Luisa González  
Directora  
Compañía Nacional de Danza

Jorge Alcolea   
Maestro-Instructor

  
Mónica Polo  
Secretaria  
Compañía Nacional de Danza



COMPAÑÍA  
NACIONAL DE  
DANZA



√ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-a)  
\* = Analizado documento de respaldo

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

P/T  
CC-3

√\*

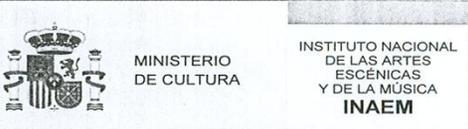


- √ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-a)
- \* = Analizado documento de respaldo
- ✓ = Comprobado

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

P/T  
CC-4

√\*

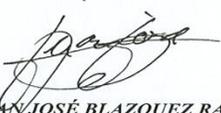


EL INSTITUTO NACIONAL DE LAS ARTES ESCÉNICAS Y DE LA MÚSICA, INAEM  
Y LA AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, AECI  
OTORGAN EL PRESENTE CERTIFICADO A

**Edison Franklin Terán Duque** ✓

por su participación en el  
**CURSO DE SONIDO E ILUMINACIÓN EN LAS ARTES ESCÉNICAS**  
celebrado del 7 al 11 de noviembre de 2005, en el Centro de Formación de la Cooperación Española,  
en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, con un total de 36 horas lectivas.

*Certifico que este documento es del original.*  
*25-NOV/05*

  
**JUAN JOSÉ BLAZQUEZ RAMOS**  
Profesor  
Centro de Tecnología del Espectáculo, INAEM

  
**MIGUEL ANGEL LARRIBA CONCHA**  
Coordinador de Sonido  
Centro de Tecnología del Espectáculo, INAEM

  
**VÍCTOR NAVALPETRO LAINA**  
Director  
Centro de Formación, AECI



- √ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T P.A-a); CI-A
- \* = Analizado documento de respaldo
- ✓ = Comprobado

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

**INDICADORES DE GESTIÓN  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**

**IG-1**  
1/5

Al plantear un indicador de gestión se ha obtenido el siguiente resultado:

$$\text{Eficiencia Administrativa} = \frac{\text{Gastos de Funcionamiento}}{\text{Usuarios Atendidos}}$$

$$\text{Eficiencia Administrativa} = \frac{326,780.04}{75.413} \text{ PI} = 43\%$$

**Interpretación:** Del cien por ciento de usuarios, el 43% se define como eficiencia administrativa, lo que significa que los Gastos de Funcionamiento son elevados en relación con el número de usuarios que han asistido a las presentaciones de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.

$$\text{Cantidad de Presentaciones} = \frac{\text{Nº de Programas Realizados}}{\text{Nº de Programas Proyectados}}$$

$$\text{Cantidad de Presentaciones} = \frac{147}{160} = 91\%$$

**Interpretación:** Del cien por ciento de Programas Proyectados, el 91% se han realizado en el año 2008, por lo tanto se ha cumplido con uno de los objetivos institucionales llegando al mayor número de espectadores en relación años anteriores

$$\text{Volumen} = \frac{\text{Gastos Ejecutados}}{\text{Gastos Programados}}$$

$$\text{Volumen} = \frac{326,780.04}{297,890.00} \text{ PI} = 110,9\%$$

**Interpretación:** Los gastos ejecutados en relación a los Gastos Programados sobrepasan en un 10,9%, lo que significa que la Compañía Nacional de Danza del Ecuador realiza más egresos de los programados, ocasionando que en el último cuatrimestre del año fiscal presente un déficit considerable.

$$\text{Índice de Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Nº de Asistentes}}{\text{Programas Realizados}}$$

$$\text{Índice de Satisfacción del Cliente} = \frac{75.413}{147} = 51,3$$

**Interpretación:** El número de asistentes a los programas realizados por la Compañía Nacional de Danza del Ecuador es de 51,3 personas por presentación, lo que supone que la asistencia es muy reducida.

$$\text{Cumplimiento de Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos planificados}}$$

$$\text{Cumplimiento de Objetivos} = \frac{7}{10} = 70\%$$

**Interpretación:** Del cien por ciento de los objetivos planificados, se han logrado alcanzar un 70% de los mismos en beneficio de la Compañía.

**HOJA DE HALLAZGOS  
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Administrativa  
**Subcomponente:** Estructura Organizacional  
 Orgánico, Funcional y de Personal

**HH-1**  
1/6

**HALLAZGO Nº 1**

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T 0-1</b>	<p><b>Condición:</b> La Compañía Nacional de Danza del Ecuador no cuenta con una Estructura Orgánica que refleje en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, es de carácter flexible; debido a que la Secretaría y Recursos Humanos constituyen una sola unidad.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Inobservando lo establecido en las Normas de Control Interno para el Sector Público Nº 130-01 Herramientas para Evaluar el Ambiente de Control - Estructura Organizativa.</p>
	<p><b>Causa:</b> Esto se debe a que la Máxima Autoridad no ha dispuesto adecuadamente las actividades de la Institución.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Ocasiona que no exista la asignación de responsabilidades a los funcionarios de la Entidad.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Administrativa  
**Subcomponente:** Estructura Organizacional  
 Orgánico, Funcional y de Personal

**HH-1**  
2/6

### HALLAZGO Nº 2

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T 0-2</b> <b>CI-A</b>	<p><b>Condición:</b> El Organigrama no está diseñado de acuerdo a las funciones y necesidades de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.</p>
	<p><b>Criterio:</b> No se cumple con lo establecido en las Normas de Control Interno Nº 130-01 Herramientas para Evaluar el Ambiente de Control – Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.</p>
	<p><b>Causa:</b> Debido a que la Máxima Autoridad no ha dispuesto la elaboración de las políticas de Recursos Humanos.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Ocasiona que no haya selección y reclutamiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Administrativa  
**Subcomponente:** Estructura Organizacional  
 Orgánico, Funcional y de Personal

### HALLAZGO N° 3

**HH-1**  
3/6

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T 0-2</b>	<p><b>Condición:</b> No se han definido las funciones por áreas en el Orgánico Funcional de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.</p>
	<p><b>Criterio:</b> No se cumple con lo establecido en la Norma de Control Interno N° 140-02 Separación de Funciones incompatibles.</p>
	<p><b>Causa:</b> Debido a que la Máxima Autoridad no ha definido las tareas de las unidades y sus servidores.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No hay independencia y separación de funciones incompatibles.</p>

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	20-01-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	20-01-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Administrativa  
**Subcomponente:** Estructura Organizacional  
 Orgánico, Funcional y de Personal

### HALLAZGO Nº 4

**HH-1**  
4/6

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>PA -a</b> <b>N-1</b>	<p><b>Condición:</b> La funcionaria de la Unidad de Secretaria y Recursos Humanos ejerce dos cargos; como Secretaria y Analista de Recursos Humanos.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Inobservando lo establecido en las Normas de Control Interno Nº 140-02 Separación de Funciones Incompatibles.</p>
	<p><b>Causa:</b> La Directora de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador ha dispuesto que la funcionaria desempeñe otro cargo en forma temporal, pero no dejando de ocupar al anterior.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No existe segregación de funciones.</p>

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	20-01-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	20-01-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Administrativa  
**Subcomponente:** Estructura Organizacional  
 Orgánico, Funcional y de Personal

### HALLAZGO Nº 5

**HH-1**  
5/6

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>PA -a</b> <b>N-1</b>	<p><b>Condición:</b> El responsable de la Unidad Financiera realiza actividades administrativas, que no corresponden a sus funciones, a la vez que ha realizado constatación física de los bienes de la Institución.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Incumple con lo establecido en las Normas de Control Interno Nº 140-02 Separación de Funciones Incompatibles.</p>
	<p><b>Causa:</b> La Directora de la Compañía ha designado a la Tesorera que la funcionaria realice actividades diferentes a su cargo.</p>
	<p><b>Efecto:</b> La realización de actividades diferentes ha ocasionado que no exista segregación de funciones; además de que la constatación física esta incompleta, sin etiquetado, por lo tanto no se ha identificado los bienes en mal estado o fuera de uso, para proceder a la baja, donación o remate según corresponda, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Administrativa  
**Subcomponente:** Estructura Organizacional  
 Orgánico, Funcional y de Personal

**HH-1**  
6/6

### HALLAZGO Nº 6

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>PA -a</b> <b>N-1</b> <b>CC-A</b>	<b>Condición:</b> Como la Secretaria de la entidad desempeña el cargo de responsable de Recursos Humanos, no se cumple con los procesos de reclutamiento, selección y nombramiento.
	<b>Criterio:</b> Incumple con lo establecido en las Normas de Control Interno Nº 300-01 Descripción y Análisis de Cargos y Nº 300-02 Selección de Personal.
	<b>Causa:</b> La Máxima Autoridad le ha encargado que desempeñe funciones diferentes a su puesto.
	<b>Efecto:</b> Ocasiona la realización de un proceso no técnico que comprenda la Convocatoria, Evaluación y Selección de aspirantes más idóneos para ocupar cargos de la entidad.

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	30-01-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	30-01-2009

**PAPELES DE TRABAJO  
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

*P/T*  
*PI*

**PRESUPUESTO PRORROGADO AÑO 2008**

<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCION ITEM</b>	<b>INICIAL</b>
510105	REMUNERACIONES UNIFICADAS	44,940.00
510203	DECIMOTERCER SUELDO	15,303.00
510204	DECIMOCUARTO SUELDO	4,666.66
510510	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	127,837.52
510601	APORTE PATRONAL	13,201.92
510602	FONDO DE RESERVA	7,364.25
530101	AGUA POTABLE	2,000.00
530104	ENERGIA ELECTRICA	3,300.00
530105	TELECOMUNICACIONES	3,000.00
530299	OTROS SERVICIOS GENERALES	3,000.00
530301	PASAJES AL INTERIOR	4,000.00
530302	PASAJES AL EXTERIOR	8,833.00
530303	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	12,000.00
530304	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR	6,000.00
530402	EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	2,045.22
530601	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION <i>IG-2</i>	45,000.00
530603	SERVICIOS DE CAPACITACION	2,914.00
530802	VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION	6,160.00
530803	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	518.00
530804	MATERIALES DE OFICINA	1,989.47
530806	HERRAMIENTAS	500.00
530807	MATERIALES DE IMPRESIÓN Y FOTOGRAFIA	4,386.50
530809	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	200.00
530899	OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	6,763.00
570201	SEGUROS	767.00
589901	ASIGNACIÓN A DISTRIBUIR PARA TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	90.50
	<b>SUMAN.....\$</b>	<b>Σ 326780,04</b>

√\*

- √ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-b)
- \* = Analizado documento de respaldo
- Σ = Sumado

P/T  
P2

## PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN ITEM	Fuente Fin	Organismo Fin	Préstamo/Donación	Función	Economico	Tipo Presupuesto	Inicial	Codificado
Remuneraciones Unificadas	1	0	0	H24	2120111	5	42,672.00	44,940.00
Décimo Tercer Sueldo	1	0	0	H24	2120121	5	3,556.00	15,303.00
Décimo Cuarto Sueldo	1	0	0	H24	2120121	5	850	4,666.66
Servicios Personales por Contrato	1	0	0	H24	2120103	5	162,213.71	127,837.52
Aporte patronal	1	0	0	H24	2120141	5	2,158.04	13,201.92
Fondo de Reserva	1	0	0	H24	2120141	5	1,863.60	7,364.25
Agua Potable	1	0	0	H24	2120211	5	2,000.00	2,000.00
Energía Eléctrica	1	0	0	H24	2120211	5	3,300.00	3,300.00
Telecomunicaciones	1	0	0	H24	2120211	5	3,000.00	3,000.00
Otros Servicios Generales	1	0	0	H24	2120212	5	3,000.00	3,000.00
Pasajes al Interior	1	0	0	H24	2120213	5	4,000.00	4,000.00
Pasajes al Exterior	1	0	0	H24	2120213	5	8,833.00	8,833.00
Viáticos y Subsistencias en el Interior	1	0	0	H24	2120213	5	12,000.00	12,000.00
Edificios, Locales y Residencias	1	0	0	H24	2120214	5	8,045.22	8,045.22
Consultoría y Asesoría	1	0	0	H24	2120216	5	40,000.00	45,000.00
Servicios de Capacitación	1	0	0	H24	2120216	5	7,914.00	2,914.00
Vestuario	101	0	0	H24	2120221	5	6,160.00	6,160.00
Combustibles y Lubricantes	1	0	0	H24	2120221	5	518	518
Materiales de Oficina	1	0	0	H24	2120221	5	1,989.47	1,989.47
Herramientas	101	0	0	H24	2120221	5	500	500
Materiales de Impresión	101	0	0	H24	2120221	5	4,386.50	4,386.50
Medicinas	101	0	0	H24	2120221	5	200	200
Otros de Uso y Consumo Corriente	101	0	0	H24	2120221	5	6,763.00	6,763.00
Seguros	1	0	0	H24	2160200	5	767	767
<b>A Entidades Descentralizadas</b>	<b>123</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>H24</b>	<b>2150102</b>	<b>5</b>	<b>90.5</b>	<b>90.5</b>
<b>TOTAL</b>							<b>326,780.04</b>	<b>326,780.04</b>

√ \*

- √ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-b)
- \* = Analizado documento de respaldo

CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR							
ESTRATEGIAS DE ACCION INSTITUCIONAL							
ITEMS	OBJETIVOS		I TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO		II TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO
1	Incrementar el Número de obras coreográficas de estreno y de repertorio		Se presentaron 2 Obras de estreno "A Callarse" y "Piedra de Sol" y 7 obras de Repertorio	La meta es ejecutar una obra de estreno por trimestre y se ha rebasado realizando 2 obras de estreno por lo tanto se ha cumplido en un 100%		1 Obra de estreno "La gran Nostalgia" y 10 obras de repertorio	La meta es ejecutar una obra de estreno por trimestre y se ha realizado 1 obra de estreno por lo tanto se ha cumplido en un 100%
2	Incrementar el número de personas que asisten a espectáculos culturales		Asistieron 14.650 beneficiarios a 21 presentaciones de danza a nivel local y nacional con público estudiantil, barrial y otros públicos	La meta es llegar a un número de 12.500 beneficiarios por trimestre y se ha llegado a un público de 14.650 por lo tanto se ha cumplido en un 100%. Y la meta es cumplir con 25 funciones trimestral y se realizaron 21 presentaciones de danza por lo tanto se cumplió en un 85%		Asistieron 13,980 beneficiarios a 30 presentaciones de danza a nivel local y nacional con público estudiantil, barrial y otros públicos	La meta es llegar a un número aproximado de 12.500 beneficiarios por trimestre y se ha llegado a un público aproximado de 13,980 por lo tanto se ha cumplido en un 100%. En relación a la presentaciones la meta trimestral es realizar 25 funciones y se ejecutaron 30 por lo que se rebasó la meta y se cumple en un 100%
3	Aumentar el No de talleres y seminarios en la diferentes técnicas		2 Seminarios el primero de danza dictada por el Maestro Pablo Cornejo y el segundo la ejecución del Curso de capacitación permanente	La meta propuesta es dar un seminario-taller por cada trimestre y se ha ejecutado 2 seminarios por lo cual se cumple en un 100%		4 Seminarios el primero de danza contemporánea dictada por Maestros Mexicanos y el segundo la ejecución del Curso de capacitación permanente.	La meta propuesta es dar un seminario-taller por cada trimestre y se ha ejecutado 2 seminarios por lo cual se cumple en un 100%
4	Elevar el nivel de comprensión de la danza		Con la ejecución del Proyecto Danza al Aula asistieron 4000 estudiantes en 6 presentaciones de danza	De 12.500 de público asistente que tenemos como meta trimestral se ha proyectado que un 30% sean estudiantes es decir 3.750 (entre niños, jóvenes y universitarios) y hemos llegado a un público de 4000, por lo cual se cumple en un 100%		Con la ejecución del Proyecto Danza al Aula asistieron 2250 estudiantes en 6 presentaciones de danza	De 12.500 de público asistente que tenemos como meta trimestral se ha proyectado que un 30% sean estudiantes es decir 3.750 (entre niños, jóvenes y universitarios) y hemos llegado a un publico cautivo de 2250 , por tanto se cumple en un 60%.
	PRESUPUESTO		72978.34 ✓				73347.61 ✓
	POR MES		24326.11 ✓				24449.20 ✓
	POR OBJETIVOS		18244.59 ✓				18336.90 ✓

✓ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-b)

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

**RH-B**  
**1/1**

Nº	EMPLEADO	CARGO	TITULO OBTENIDO
1	Mónica Polo	Secretaria y Analista de RRHH	Estudiante de Ingeniería en Administración y Recursos Humanos
2	Julieta Castañeda	Tesorera	Bachiller ✓
3	Sonia Vargas	Contadora	Bachiller ✓
4	Santiago Vergara	Jefe Técnico	Ing. Sonido
5	Andrea Jaramillo	Coordinadora Artística	Bachiller Bailarina Interprete

✓\*

- ✓ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-b)  
\* = Analizado documento de respaldo

**INDICADORES DE GESTIÓN  
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**IG-2**  
1/3

Al plantear un indicador de gestión se ha obtenido el siguiente resultado:

$$\text{Coeficiente de Investigación De Proyectos} = \frac{\text{Gastos de Investigación}}{\text{Total Presupuestado}}$$

$$\text{Coeficiente de Investigación De Proyectos} = \frac{45.000}{326,780.04} \text{ P1} = 13\%$$

**Interpretación:** Los Gastos de Investigación correspondiente a la partida presupuestaria N° 530601 en relación al Total del Presupuesto, representa el 13% de recursos destinados a la Investigación de Proyectos, lo que significa que la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, con este coeficiente debe realizar proyectos de promoción y difusión de la Identidad Ecuatoriana como es el folklore.

$$\text{Ingresos Propios} = \frac{\text{Ingresos de Autogestión}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Ingresos Propios} = \frac{36.100}{326780.04} \text{ P1} = 11\%$$

**Interpretación:** Los Ingresos de Autogestión de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador en relación al Total de Ingresos Gubernamentales es el 11%, los mismos que provienen de los arriendos de inmuebles, entradas vendidas durante las presentaciones y otros ingresos.

**Conclusión 1°.-** La Compañía Nacional de Danza del Ecuador, destina \$ 45.000 dólares para Gastos de Investigación, conforme al Presupuesto Modificado de la Entidad, sin procedimientos que permitan formular una investigación de identidad cultural para la sociedad.

**Recomendación 1°-** Debe el responsable del Departamento Financiero programar el presupuesto de la entidad con un estudio técnico de Investigación y Asesoría en relación con la misión institucional y a los objetivos planteados.

**Conclusión 2°.-** Los ingresos de autogestión corresponden al rubro de ventas de entradas por un monto de \$ 12.000, arriendo de inmuebles \$ 18.100 y otros ingresos por \$ 6.000.

**Recomendación 2°.-** La venta de entradas en las presentaciones artísticas de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, deben promoverse en una mayor escala, ya que si se toma en cuenta este valor representa el 3% del Total de Ingresos, un porcentaje muy bajo en lo que concierne a la obtención de ingresos de autogestión globales anuales.

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	30-01-2009
Elaborado por:	AG	30-01-2009

$$\text{Gastos de Operación} = \frac{\text{Ingresos de Operación}}{\text{Gastos de Operación}}$$

$$\text{Gastos de Operación} = \frac{36.100}{95.360} = 37\%$$

**Interpretación:** Los ingresos de Operación cubren el 37% de los gastos de Operación, es decir que no existe un equilibrio entre ingresos y gastos en la Institución.

**Conclusión 3°.-** Los ingresos obtenidos por autogestión contribuyen al cubrimiento de Gastos de Operación en un porcentaje del 37%, es decir que no cubre con un valor considerable, para que la entidad justifique su desenvolvimiento en su ámbito de acción.

**Recomendación 3°.-** La Máxima Autoridad conjuntamente con los funcionarios, deben buscar alternativas que les permita obtener nuevas fuentes de financiamiento y evitar que la entidad se convierta en una organización de consumo o gasto.

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	30-01-2009
Elaborado por:	AG	30-01-2009

**HOJA DE HALLAZGOS  
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

**HH-2**  
**1/9**

**HALLAZGO Nº 1**

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-B</b>	<b>Condición:</b> La Compañía Nacional de Danza del Ecuador no mantiene un Sistema de Contabilidad Gubernamental que le permita realizar prácticas contables adecuadas.
	<b>Criterio:</b> La entidad debe hacer todo lo posible para implantar un Sistema Contable Gubernamental, para coordinar actividades financieras.
	<b>Causa:</b> No se ha considerado a este factor como fundamental para el desarrollo de las funciones contables.
	<b>Efecto:</b> Retrasa las operaciones financieras, como son la presentación de Estados Financieros y Cédulas Presupuestarias.

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

**HH-2**  
 2/9

### HALLAZGO Nº 2

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>PP-1</b>	<p><b>Condición:</b> Se ha determinado que el perfil profesional de los funcionarios del área financiera, no cumplen con el requerimiento de la Institución.</p>
	<p><b>Criterio:</b> No se cumple con las Normas Técnicas de Recursos Humanos emitida por la SENRES, donde se establece el perfil profesional para ocupar un puesto.</p>
	<p><b>Causa:</b> Debido a que la Máxima Autoridad no ha dispuesto la elaboración de las políticas de Recursos Humanos.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Ocasiona que las operaciones del área sean deficientes, por que el responsable de área no posee los conocimientos requeridos de las funciones que van a estar bajo su responsabilidad.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

**HH-2**  
 3/9

### HALLAZGO N° 3

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-B</b> <b>N-1</b>	<p><b>Condición:</b> La Compañía Nacional de Danza del Ecuador, no tiene políticas, estándares y procedimientos que regulen los aspectos financieros.</p>
	<p><b>Criterio:</b> La Máxima Autoridad debe disponer de la realización de políticas y procedimientos financieros que le permitan a la institución ahorrar, tiempo, dinero y esfuerzo.</p>
	<p><b>Causa:</b> Debido a que la Máxima Autoridad no ha dispuesto la realización de las políticas y procedimientos financieros.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Las operaciones se retrasan y los procesos se vuelven más complejos.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

**HH-2**  
 4/9

### HALLAZGO Nº 4

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>N-1</b> <b>P-1</b>	<p><b>Condición:</b> La Unidad Financiera no refleja la integración contable y presupuestaria, con respecto a las transacciones y operaciones de la Compañía.</p>
	<p><b>Criterio:</b> La Compañía Nacional de Danza del Ecuador debe contar con un sistema financiero, que le permita integrar la información contable y financiera, con el fin de cumplir procesos propios de esta área.</p>
	<p><b>Causa:</b> En el Plan Operativo Anual de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, no se contempla, la integración contable y presupuestaria, con respecto al movimiento de fondos, bienes muebles e inmuebles y otros.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No existe información financiera confiable.</p>

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	20-02-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

**HH-2**  
5/9

### HALLAZGO Nº 5

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-B</b>	<p><b>Condición:</b> Se ha determinado que no se realiza conciliación de saldos de las cuentas.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Incumple con la Norma de Control Interno Nº 240-02 correspondiente a la Conciliación y Constatación.</p>
	<p><b>Causa:</b> El responsable de área financiera no ha podido efectuar la conciliación entre registros debido a la falta de un sistema de Contabilidad Gubernamental.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No se puede justificar los movimientos de saldos.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

**HH-2**  
6/9

### HALLAZGO Nº 6

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-B</b>	<p><b>Condición:</b> Se ha determinado que la entidad no cuenta con documentación sustentatoria totalmente legalizada que la respalde, para su verificación posterior.</p>
	<p><b>Criterio:</b> La entidad debe establecer procedimientos de almacenamiento de archivos físicos y magnéticos.</p>
	<p><b>Causa:</b> El responsable del área, no cuenta con el espacio físico para el almacenamiento, además de no tener procedimientos que le ayuden a legalizar los documentos.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No le permite contar con documentación que respalde las operaciones que están bajo su responsabilidad.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

<b>HH-2</b> <b>7/9</b>
---------------------------

### HALLAZGO Nº 7

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-B</b>	<p><b>Condición:</b> Se observa que la Compañía no realiza procedimientos ni calendarios establecidos del ciclo presupuestario del sector público.</p>
	<p><b>Criterio:</b> En la Formulación del Presupuesto de las entidades del Estado se observarán los principios presupuestarios, como equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad, sostenibilidad, sustentabilidad y flexibilidad.</p>
	<p><b>Causa:</b> No se ha dispuesto procedimientos del ciclo presupuestario por parte de la Máxima Autoridad y el responsable de la Unidad Financiera.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Que el Presupuesto no cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

<b>HH-2</b> 8/9
--------------------

### HALLAZGO Nº 8

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-B</b>	<p><b>Condición:</b> La Entidad no mantiene un registro de información oportuna de las operaciones de ingresos y gastos en Cédulas Presupuestarias.</p>
	<p><b>Criterio:</b> La Compañía debe implementar Cédulas Presupuestarias que le permitan ordenar las asignaciones de fondos, ordenando las operaciones de ingresos y gastos, de tal forma que la información posea características de credibilidad.</p>
	<p><b>Causa:</b> El responsable de la unidad no tiene conocimiento de esta herramienta.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No permite optimizar el uso de los recursos disponibles.</p>

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	20-02-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Financiero  
**Subcomponente:** Financiero – Presupuesto

**HH-2**  
 9/9

### HALLAZGO Nº 9

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-B</b>	<p><b>Condición:</b> Se determinó que no se prepara mensualmente las Cédulas Presupuestarias y el Estado de Ejecución Presupuestario.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Debe el responsable del Área Financiera preparar las Cédulas y Los Estados de Ejecución del Presupuesto, para precautelar la correcta administración de los recursos financieros y materiales.</p>
	<p><b>Causa:</b> La falta de procedimientos y acciones que deben adoptar los niveles directivos de las entidades.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No existe documentación debidamente clasificada que respalde las operaciones con respecto a la preparación, ejecución y control del presupuesto.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	19-02-2009
Elaborado por:	AG	19-02-2009

**PAPELES DE TRABAJO  
DEPARTAMENTO TÉCNICO ESCÉNICO**

*P/T  
DT-1*

**CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR  
INFORME TÉCNICO - EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO - NOVIEMBRE 2008  
PROCESO AGREGADOR DE VALOR**

No	NOMBRE	APELLIDO	PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	
				PARCIAL	TOTALES
1	PATRICIO	REYES	<b>1) ENSAYOS-MONTAJES Y FUNCIONES</b>		
			1.1. Receptividad en el trabajo	8,00	
			1.2. Creatividad en el desarrollo del montaje	6,00	
			1.3. Responsabilidad en el trabajo	5,00	
			1.4. Funcionalidad profesional	9,00	
			1.5. Disciplina personal	8,00	
			1.6. Asimilación operativa	10,00	
			<b>Subtotal = sobre 60 puntos</b>	<b>Σ46,00</b>	<b>46,00</b>
			<u>Observación:</u> Debe tener mayor creatividad en el montaje de luces y una mayor rapidez en este montaje para la fluidez de los ensayos tan necesarios para las funciones		
			<b>2) LOGISTICA</b>		
			2.1. Actitud positiva para el trabajo	3,00	
			2.2. Capacidad de resolver imprevistos	3,00	
			2.3. Puntualidad durante la movilización a funciones	3,00	
			2.4. Prevención de materiales para montajes y funciones	3,00	
			2.5. Responsabilidad con materiales a su cargo	5,00	
			2.6. Trabajo en equipo y compañerismo	4,00	
			2.7. Criterio artístico en beneficio de la calidad artística	2,00	
			<b>Subtotal = sobre 35 puntos</b>	<b>Σ23,00</b>	<b>23,00</b>
			<u>Observación:</u> Debería adquirir una mejor disposición para trabajar aportando con actitudes positivas para el desarrollo de la funciones		
			<b>3) ASISTENCIA</b>		
				<u>DATOS</u>	
			3.1. Faltas injustificadas	-	
			3.2. Faltas justificadas	-	
			3.3. Permisos	4	
			3.4. Atrasos	8	
			<b>Subtotal = 15/15</b>		<b>9,80</b>
			<b>Gran Total General de puntuación 110 / 110</b>	<b>Σ 78,80</b>	<b>√</b>

√ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-c)

\* = Analizado documento de respaldo

Σ = Sumado

CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR  
 INFORME TÉCNICO - EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO - NOVIEMBRE 2008 ✓  
 PROCESO AGREGADOR DE VALOR

No	NOMBRE	APELLIDO	PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	
				PARCIAL	TOTALES
2	SYLVIA	TELLO	<b>1) ENSAYOS-MONTAJES Y FUNCIONES</b>		
			1.1. Receptividad en el trabajo	10,00	
			1.2. Creatividad en el desarrollo del montaje	6,00	
			1.3. Responsabilidad en el trabajo	10,00	
			1.4. Funcionalidad profesional	9,00	
			1.5. Disciplina personal	10,00	
			1.6. Asimilación operativa	9,00	
			<b>Subtotal = sobre 60 puntos</b>	<u>Σ 54,00</u>	<b>54,00</b>

Observación: Es una muy buena vestuarista muy eficiente en lo que se llama organización de los vestuarios, su lavado y cosido

**2) LOGISTICA**

2.1. Actitud positiva para el trabajo	3,00	
2.2. Capacidad de resolver imprevistos	4,00	
2.3. Puntualidad durante la movilización a funciones	5,00	
2.4. Prevención de materiales para montajes y funciones	5,00	
2.5. Responsabilidad con materiales a su cargo	5,00	
2.6. Trabajo en equipo y compañerismo	5,00	
2.7. Criterio artístico en beneficio de la calidad artística	3,00	
<b>Subtotal = sobre 35 puntos</b>	<u>Σ 30,00</u>	<b>30,00</b>

Observación: Tiene una excelente disposición para trabajar y se desarrolla bien con el vestuario a su cargo sin embargo le falta creatividad para resolver imprevistos

**3) ASISTENCIA**

	DATOS	
3.1. Faltas injustificadas	-	
3.2. Faltas justificadas	6	
3.3. Permisos	1	
3.4. Atrasos	2	
<b>Subtotal = 15/15</b>		<b>10,70</b>

**Gran Total General de puntuación 110 / 110**

**Σ 94,70 ✓**

- ✓ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-c)  
 \* = Analizado documento de respaldo  
 Σ = Sumado

**CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**INFORME TÉCNICO - EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO - NOVIEMBRE 2008**  
**PROCESO AGREGADOR DE VALOR**

No	NOMBRE	APELLIDO	PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	
				PARCIAL	TOTALES
3	EDISON	TERAN	<b>1) ENSAYOS-MONTAJES Y FUNCIONES</b>		
			1.1. Receptividad en el trabajo	8,00	
			1.2. Creatividad en el desarrollo del montaje	8,00	
			1.3. Responsabilidad en el trabajo	10,00	
			1.4. Funcionalidad profesional	10,00	
			1.5. Disciplina personal	9,00	
			1.6. Asimilación operativa	9,00	
			<b>Subtotal = sobre 60 puntos</b>	<u>Σ 54,00</u>	<b>54,00</b>
			<u>Observación:</u> Es bien eficiente en todo lo que respecta a tramoya y utilizaría no así en el trabajo creativo		
			<b>2) LOGISTICA</b>		
			2.1. Actitud positiva para el trabajo	4,00	
			2.2. Capacidad de resolver imprevistos	5,00	
			2.3. Puntualidad durante la movilización a funciones	5,00	
			2.4. Prevención de materiales para montajes y funciones	5,00	
			2.5. Responsabilidad con materiales a su cargo	5,00	
			2.6. Trabajo en equipo y compañerismo	4,00	
			2.7. Criterio artístico en beneficio de la calidad artística	4,00	
			<b>Subtotal = sobre 35 puntos</b>	<u>Σ 32,00</u>	<b>32,00</b>
			<u>Observación:</u> Cumple bien el trabajo encomendado, sin embargo no demuestra iniciativa en involucrarse más en la compañía o en el equipo técnico		
			<b>3) ASISTENCIA</b>		
				<u>DATOS</u>	
			3.1. Faltas injustificadas	-	
			3.2. Faltas justificadas	1	
			3.3. Permisos	4	
			3.4. Atrasos	6	
			<b>Subtotal = 15/15</b>		<b>10,30</b>
			<b>Gran Total General de puntuación 110 / 110</b>		<b>Σ 96,30</b> ✓

✓ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-c)  
 \* = Analizado documento de respaldo  
 Σ = Sumado

CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR  
 INFORME TÉCNICO - EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO - NOVIEMBRE 2008  
 PROCESO AGREGADOR DE VALOR

No	NOMBRE	APELLIDO	PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	
				PARCIAL	TOTALES
4	SANTIAGO	VERGARA	<b>1) ENSAYOS-MONTAJES Y FUNCIONES</b>		
			1.1. Receptividad en el trabajo	9,00	
			1.2. Creatividad en el desarrollo del montaje	10,00	
			1.3. Responsabilidad en el trabajo	10,00	
			1.4. Funcionalidad profesional	9,00	
			1.5. Disciplina personal	10,00	
			1.6. Asimilación operativa	9,00	
			<b>Subtotal = sobre 60 puntos</b>	<b>Σ 57,00</b>	<b>57,00</b>
			<u>Observación:</u> Con el tiempo puede mejorar mucho es su profesión		
			<b>2) LOGISTICA</b>		
			2.1. Actitud positiva para el trabajo	5,00	
			2.2. Capacidad de resolver imprevistos	5,00	
			2.3. Puntualidad durante la movilización a funciones	5,00	
			2.4. Prevención de materiales para montajes y funciones	4,00	
			2.5. Responsabilidad con materiales a su cargo	5,00	
			2.6. Trabajo en equipo y compañerismo	5,00	
			2.7. Criterio artístico en beneficio de la calidad artística	4,00	
			<b>Subtotal = sobre 35 puntos</b>	<b>Σ 33,00</b>	<b>33,00</b>
			<u>Observación:</u> Es muy colaborador y da todo de si para que el trabajo encomendado salga bien, tiene una excelente disposición para apoyar en diseño a producción		
			<b>3) ASISTENCIA</b>		
				<b>DATOS</b>	
			3.1. Faltas injustificadas	-	
			3.2. Faltas justificadas	1	
			3.3. Permisos	1	
			3.4. Atrasos	1	
			<b>Subtotal = 15/15</b>		<b>13,70</b>
			<b>Gran Total General de puntuación 110 / 110</b>		<b>Σ 103,70 ✓</b>

✓ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-c)  
 \* = Analizado documento de respaldo  
 Σ = Sumado

**HOJA DE HALLAZGOS**  
**DEPARTAMENTO TÉCNICO ESCÉNICO**

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Técnico Escénico  
**Subcomponente:** Técnico (Iluminación y Sonido)  
 Escénico (Vestuario y Tramoya)

**HH-3**  
**1/6**

**HALLAZGO Nº 1**

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-C</b>	<b>Condición:</b> La Compañía Nacional de Danza del Ecuador no planea los aspectos técnicos específicos para las presentaciones artísticas.
	<b>Criterio:</b> Los aspectos técnicos deberán ser determinados por el responsable del área técnica tomando en cuenta los requerimientos para cada obra o interpretación.
	<b>Causa:</b> Falta de comunicación entre la Coordinación Artística y los Técnicos, con respecto a los preparativos previos, no se puede ingresar a los ensayos de los bailarines.
	<b>Efecto:</b> Al no existir una buena coordinación entre ambas áreas, pueden ocurrir errores técnicos en el momento del presentar la obra al público asistente.

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Técnico Escénico  
**Subcomponente:** Técnico (Iluminación y Sonido)  
 Escénico (Vestuario y Tramoya)

<b>HH-3</b> 2/6
--------------------

### HALLAZGO Nº 2

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-C</b>	<p><b>Condición:</b> El personal técnico no cuenta con las suficientes seguridades y protecciones para el montaje y desmontaje de estructuras escenográficas.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Todo servidor debe contar con las debidas protecciones físicas que garanticen su salud, especialmente si cumplen con una actividad de peligro.</p>
	<p><b>Causa:</b> La Máxima Autoridad no ha dispuesto la programación presupuestaria para la adquisición de las protecciones para el personal técnico.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Posibilidad de que un técnico sufra un accidente y este no cuente con las protecciones físicas que garanticen su seguridad.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Técnico Escénico  
**Subcomponente:** Técnico (Iluminación y Sonido)  
 Escénico (Vestuario y Tramoya)

**HH-3**  
3/6

### HALLAZGO Nº 3

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>N-1</b>	<p><b>Condición:</b> La Compañía Nacional de Danza del Ecuador, no cuenta con las condiciones adecuadas de almacenamiento para los equipos de iluminación y sonido.</p>
	<p><b>Criterio:</b> El espacio para el almacenamiento y conservación de los equipos debe ser un lugar que cumpla con características físicas y técnicas, que no permitan el deterioro de los mismos.</p>
	<p><b>Causa:</b> Falta de Presupuesto para adecuar de espacios físicos en la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Los equipos sufren un maltrato constante, por lo tanto se deprecian rápidamente.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Técnico Escénico  
**Subcomponente:** Técnico (Iluminación y Sonido)  
 Escénico (Vestuario y Tramoya)

<b>HH-3</b> 4/6
--------------------

### HALLAZGO Nº 4

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>N-I</b> <b>CI-C</b>	<p><b>Condición:</b> Ninguna Área de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador realiza controles físicos de los elementos y accesorios de los equipos de iluminación y sonido.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Incumple con el Numeral 250-05 de la Norma Técnica de Control Interno, referente a la Custodia de los bienes.</p>
	<p><b>Causa:</b> La Máxima Autoridad no ha designado la unidad responsable de la custodia de los bienes, así como establecer un conjunto de procedimientos que garanticen la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No se salvaguarda los bienes del Estado.</p>

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	20-02-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Técnico Escénico  
**Subcomponente:** Técnico (Iluminación y Sonido)  
 Escénico (Vestuario y Tramoya)

<b>HH-3</b> 5/6
--------------------

### HALLAZGO Nº 5

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b>  <b>P-1</b>	<p><b>Condición:</b> La Institución no ha considerado en el Presupuesto Anual la adquisición de equipos técnicos nuevos.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Al tratarse de una operación propia de la entidad, el responsable del Área Financiera debe considerar esta compra en el Plan Operativo Anual.</p>
	<p><b>Causa:</b> La Máxima Autoridad de la CNDE no ha dispuesto la necesidad de contar con un nuevo equipo técnico.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Que el Área Técnica no se desenvuelva en sus actividades normales durante las presentaciones debido a la falta de recursos tecnológicos técnicos.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Técnico Escénico  
**Subcomponente:** Técnico (Iluminación y Sonido)  
 Escénico (Vestuario y Tramoya)

<b>HH-3</b> <b>6/6</b>
---------------------------

### HALLAZGO Nº 6

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-B</b>	<b>Condición:</b> Se establece que la Compañía no mantiene un control de inventarios de vestuario y tramoya.
	<b>Criterio:</b> Incumple con el Numeral 250-05 de la Norma Técnica de Control Interno, referente a la Custodia de los bienes.
	<b>Causa:</b> La Máxima Autoridad no ha designado el control de inventarios.
	<b>Efecto:</b> No se salvaguarda los bienes del Estado.

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	19-02-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	19-02-2009

**PAPELES DE TRABAJO  
DEPARTAMENTO ARTÍSTICO**

**CALIFICACION DE CARPETAS**

*P/T*  
**CC-1**

**ASPIRANTES AL CARGO DE BAILARINES**

**1. OMAR MICHAEL AGUIRRE LEÓN**

Nacionalidad: Ecuatoriana  
C. Identidad: 091144152-5  
F. Nacimiento: 9 de mayo de 1967 – Edad 39 años

Instrucción Formal: Bachiller  
Especificidad: 2do. Nivel especial en la Escuela de Danza de la CCE, núcleo Guayas (1993), II Concurso Continental de Danza Contemporánea (1995) INBA, ciudad de México, Mención de honor por participación en Repertorio (2005) Guayaquil,

Experiencia: Como Bailarín profesional y maestro en varios establecimientos de la ciudad de Guayaquil, con el Grupo Sarao y en la Escuela de Danza como profesor de la Escuela de Ballet en Danza Contemporánea CCE núcleo del Guayas desde año 1995.

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Técnico	Ejecución	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 2	Ejecución	Nivel 3
85	63	87.05	80	80	40	125	60

PUNTAJE TOTAL            ===>            130,13 ✘ ED-1

PUESTO                    ===>            PROFESIONAL 2 ✘ ED-2

Unidad de Recursos Humanos CND

✘ Información cruzada con **P/T ED-1 Y ED-2**

**CALIFICACION DE CARPETAS**  
**ASPIRANTES AL CARGO DE BAILARINES**

*P/T*  
**CC-2**

**2. CRISTIAN FERNANDO ALBUJA CARANQUI**

Nacionalidad: Ecuatoriana  
C. Identidad: 171691435-1  
F. Nacimiento: 25 de agosto de 1983 – Edad 23 años

Instrucción Formal: Bachiller (En trámite)  
Especificidad: Estudios en la escuela “Centro de Formación Danzarte” en Ballet 4 y Contemporáneo (2000-2002)  
Curso de Verano Internacional “Monterrey – México” Julio 2004

Experiencia: Bailarín a nivel medio de la Escuela Centro de Formación Danzarte (2.000), Bailarín profesional de la Compañía Nacional de Danza (2004 – 2006)

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Técnico	Tecnico	Nivel 2	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 2	No profesional	Nivel 3
45	38	54.65	80	80	40	75	60

PUNTAJE TOTAL            ===>            120,23 ✖

PUESTO                    ===>            TECNICO B ✖

Unidad de Recursos Humanos – CND

✖ Información cruzada con **P/T ED-1 Y ED-2**

**CALIFICACION DE CARPETAS**  
**ASPIRANTES AL CARGO DE BAILARINES**

*P/T*  
**CC-3**

**3. PEDRO HERNANDO HURTADO GÓMEZ**

Nacionalidad: Ecuatoriana  
 C. Identidad: 091484553-2  
 F. Nacimiento: 1 de septiembre de 1978 – Edad 28 años

Instrucción Formal: Bachiller  
 Especificidad: Tres años de estudio en la Escuela de Danza Contemporánea Sarao.  
 Talleres en Técnicas de Flying Low, Danza Aérea y Técnicas de Actuación y Música del Cuerpo con DANZASUR de Guayaquil, en intervalos del 2003 y 2004, Danza Contemporánea con el Mtro Mark De Gramo.  
 Otros Estudios: Estudio de Piano en el Conservatorio Rimsky – Kórsakov , obteniendo la distinción de Brillante Egresado en Bachillerato en Música, especialización Piano.

Experiencia: Bailarín del grupo DANZASUR (1999-2004). Participación como Intérprete en el Encuentro Nacional de Coreógrafos de la U. Central año 2002. Bailarín Profesional de la Compañía Nacional de Danza en el año 2005 y 2006.

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Técnico	Ejecución	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 2	Ejecución	Nivel 3
85	63	69,64	80	80	40	149	79

PUNTAJE TOTAL            ===>            153,20 ✗ ED-1  
 PUESTO                        ===>            PROFESIONAL 3 ✗ ED-2

✗ Información cruzada con **P/T ED-1 Y ED-2**

**CALIFICACION DE CARPETAS**  
**ASPIRANTES AL CARGO DE BAILARINES**

*P/T*  
**CC-4**

**4. LUCÍA AURELIA CISNEROS BRAVO**

Nacionalidad: Ecuatoriana  
 C. Identidad: 171262486-3  
 F. Nacimiento: 9 de mayo de 1977 – Edad 28 años

Instrucción Formal: Bachiller  
 Especificidad: Título de Bachiller en Arte – Especialización Danza Clásica y Moderna, graduada con mención de la Mejor Bachiller de la promoción (1994-1995) del IND.

Experiencia: Compañía Nacional de Danza Bailarina del 1996 al 2000, Ballet Ecuatoriano de Cámara del 2000 al 2005 en calidad de Bailarina. Bailarina de la Compañía Nacional de Danza de mayo a diciembre del 2005-2006.

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Técnico	Ejecución	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 2	Ejecución	Nivel 3
125	63	69.64	80	80	40	125	60

PUNTAJE TOTAL            ===>            144,13 ✘ ED-1

PUESTO                      ===>            PROFESIONAL 2 ✘ ED-2

Unidad de Recursos Humanos – CND

✘ Información cruzada con **P/T ED-1 Y ED-2**

**CALIFICACION DE CARPETAS**  
**ASPIRANTES AL CARGO DE BAILARINES**

*P/T*  
**CC-5**

**5. YOLANDA HELENA ENDARA KOSTIKOVA**

Nacionalidad: Ecuatoriana  
C. Identidad: 171680388-5  
F. Nacimiento: 12 de julio de 1982 – Edad 24 años

Instrucción Formal: Bachiller  
Especificidad: Tres años de estudios en la especialidad de Bailarín Intérprete en el Frente de Danza Independiente con el Mtro Wilson Pico (2000-2003), estudio de ballet clásico en la Escuela de Danzas de Guadalupe Chávez periodo (1986 a 1990), clases de Ballet Clásico en el 2005 con la Mtra Alina Díaz

Experiencia: Participación como bailarina en el Grupo del Mtro Kléber Viera (2003-2005) / Bailarina profesional de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador 2006.

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO		RESPONSABILIDAD	
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
Bachiller	Ejecución	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 4	Nivel 2	Ejecución	Nivel 3
45	50	63.95	80	80	40	125	60

PUNTAJE TOTAL            ===>            140,70 ✗ ED-1  
PUESTO                    ===>            PROFESIONAL 1 ✗ ED-2

Unidad de Recursos Humanos – CND

✗ Información cruzada con **P/T ED-1 Y ED-2**

COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR						
						<i>P/T</i>
PONDERACIONES ENTRE AUDICIONES Y EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO						<b>ED-1</b>
<b><u>BAILARINES NACIONALES</u></b>						
No	NOMBRES	Audición 120 / 120	Evaluación del Desempeño 100 / 100	Escalas de Evaluación	Ponderación 220 / 220	Promedio de habilidad de Gestión 100 / 100
1	EMILIA BENÍTEZ	107,30	93,80	Excelente	154,20	70,09
2	PEDRO HURTADO	108,65	89,10	Muy Bueno	153,20	69,64
3	ANDREA JARAMILLO	101,70	96,30	Excelente	149,85	68,11
4	YULIA ENDARA	101,15	96,15	Excelente	149,23	67,83
5	GABRIELA ROSERO	102,95	87,40	Muy Bueno	146,65	66,66
6	LUCÍA CISNEROS	98,00	92,25	Excelente	144,13	65,51
7	ALEJANDRA DORE	99,13	88,50	Muy Bueno	143,38	65,17
8	YOLANDA ENDARA	94,35	92,70	Excelente	140,70	63,95
9	VALERIA ANDRADE	94,25	84,70	Muy Bueno	136,60	62,09
10	OMAR AGUIRRE	87,05	86,15	Muy Bueno	130,13	59,15
11	CRISTIAN ALBUJA	82,03	76,40	Satisfactorio	120,23	54,65
12	ELIANA ZAMBRANO	83,45	-	-	83,45	69,54
<b><u>BAILARINES EXTRANJEROS</u></b>						
No	NOMBRES	Audición 120 / 120	Evaluación del Desempeño 100 / 100	Escalas de Evaluación	Ponderación 220 / 220	Promedio de habilidad de Gestión 100 / 100
1	VILMEDIS COBAS	109,93	94,40	Excelente	157,13	71,42
2	YOSVANI CORTELLAN	106,70	89,30	Excelente	151,35	68,80
3	EDDY BORGES	101,68	93,90	Excelente	148,63	67,56

- √ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (*P/T PA-d*)
- \* = Analizado documento de respaldo
- Δ = Cálculo Efectuado
- ✗ = Información cruzada con *P/T CC-1 ; CC-2; CC-3; CC-4; CC5*

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR						
INFORME TECNICO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS						
DE ACUERDO A LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA						
PERSONAL ARTISTICO ECUATORIANO						
No	NOMBRES	No de Cédula	GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	R.M.U	Valoración del puesto
1	ALEJANDRA DORE	172191854-6	10	PROFESIONAL 3	734,00	695,17
2	YULIA ENDARA	1708005842-3	10	PROFESIONAL 3	734,00	680,83
3	EMILIA BENÍTEZ	171398698-0	10	PROFESIONAL 3	734,00	658,09
4	PEDRO HURTADO	091484553-2	10	PROFESIONAL 3	734,00	645,64
5	LUCIA CISNEROS	171262486-3	9	PROFESIONAL 2	660,00	642,64
6	ANDREA JARAMILLO	171165763-3	9	PROFESIONAL 2	660,00	641,11
7	VALERIA ANDRADE	171219542-2	9	PROFESIONAL 2	660,00	635,09
8	OMAR AGUIRRE	091144152-5	9	PROFESIONAL 2	660,00	620,05
9	GABRIELA ROSERO	171541061-7	9	PROFESIONAL 2	660,00	599,66
10	YOLANDA ENDARA	171680388-5	8	PROFESIONAL 1	596,00	543,95
11	ELIANA ZAMBRANO		6	TECNICO B	492,00	487,54
12	CRISTIAN ALBUJA	171691435-1	6	TECNICO B	492,00	472,65
PERSONAL ARTISTICO EXTRANJERO						
No	NOMBRES	No de Cédula	GRADO	GRUPO OCUPACIONAL	R.M.U	Valoración del puesto
1	VILMEDIS COBAS	171640637-4	10	PROFESIONAL 3	734,00	644,42
2	YOSVANI CORTELLAN	172169469-1	10	PROFESIONAL 3	734,00	641,80
3	EDDY BORGES	09258014-3	10	PROFESIONAL 3	734,00	640,56

- √ = Verificado conforme al Programa de Auditoría (P/T PA-a)  
 \* = Analizado documento de respaldo  
 ✗ = Información cruzada con P/T CC-1 ; CC-2; CC-3; CC-4; CC-5

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-01-2009
Elaborado por:	AG	20-01-2009

INFORME DE ASISTENCIA DE ENERO 2007

		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	J	V	V	S	L	M	M					
		1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	25	26	26	27	29	30	31					
<b>PERSONAL ARTISTICO</b>																																
1	AGUIRRE OMAR									FJ												f		f								
2	ALBUJA CRISTIAN												FCJ									u		u								
3	ANDRADE VALERIA					NF	NF					FJ										n		n	FJ							
4	BENITEZ EMILIA	FJ	FJ				NF															c		c								
5	BORGES EDDY							FCI														i		i								
6	CISNEROS LUCIA	FJ	FJ																			o		o								
7	COBAS VILMEDIS						NF						FI									n		n								
8	DORE ALEJANDRA	FJ	FJ	FJ	FJ	NF	NF						NF	FJ																		
9	ENDARA YOLANDA						NF			FJ																	P*					
10	ENDARA YULIA						NF																				P*					
11	HURTADO PEDRO					NF	NF			FI	FE																					
12	JARAMILLO ANDREA					NF	NF																									
13	ROSETO GABRIELA																															
14	ZAMBRANO ELIANA																															
15	GARCIA PAÚL																															
16	RODRIGUEZ MARCO													FI																		
<b>PERSONAL PRODUCCIÓN - TÉCNICO</b>																																
17	QUINTEROS LORENA					A	A	P*				A		Ti							NF	NF	t	NF	t		A	P*				
18	REYES PATRICIO				A	A		A			NF	FJ									P*		P*	NF	NF	e	NF	e	P*			
19	TERÁN EDISON							A				NF																				
20	TELLO SYLVIA							A				NF																				
21	VERGARA SANTIAGO											NF																				
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>																																
22	CASTAÑEDA JULIETA				FJ		FJ	Ti	A	Ti	Ti																P*		Ti	Ti		
23	CONGO WASHINGTON																															
24	CHANGO CHRISTIAN					P*																										
25	POLO MÓNICA						P*		A	Ti	FJ	FJ	P*	P*	P*	P*	P*	P*	P*	P*	P*	Ti		P*						A		
26	VARGAS SONIA						Ti	R*	FJ	FJ																					Ti	

✓  
✗

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| A = Atraso               | P = Permiso todo el día   |
| FJ = Falta Justificada   | Es = Estudios postgrado   |
| FI = Falta Injustificada | R* = Reposo ( sin embargo trabajó)  |
| FE= Falta ensayo         | R = Reposo (certificado médico)   |
| NF= No firma             | Trámite   |
| P* = Permiso (por horas) | Ti = Institucional  |
|                          |  = Días que no asiste por recuperación jornadas especiales |
|                          |  = Salida  |

**Marcas:**

- √ = Verificado conforme al Programa de Auditoría **(P/T PA-a)**  
 \* = Analizado documento de respaldo

**Conclusión 1°.-** Los informes de asistencia encontrados en el archivo de la Institución, corresponden al año 2007; actualmente no existen informes de asistencia del año 2008, por lo tanto no hay control sobre la entrada, permanencia y salida del personal.

**Recomendación 1°.-** El responsable de Recursos Humanos debe establecer un mecanismo que le permita llevar el control de asistencia, permanencia, permisos y vacaciones, de tal forma que se cumpla con lo establecido en la LOSCCA.

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	17-01-2009
Elaborado por:	AG	17-01-2009

**INDICADORES DE GESTIÓN  
DEPARTAMENTO TÉCNICO - ARTÍSTICO**

**IG-4**  
1/2

Al plantear un indicador de gestión se ha obtenido el siguiente resultado:

$$\text{Desarrollo Profesional} = \frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\text{Número de Servidores}}$$

$$\text{Desarrollo Profesional} = \frac{2.914}{26} \text{ PI} = 112$$

**Interpretación:** El desarrollo profesional que la Compañía Nacional de Danza del Ecuador destina para cada uno de los servidores es de ciento doce dólares por cada funcionario, esto significa que se les puede capacitar una sola vez por año, ocasionando un bajo nivel de desarrollo organizacional global.

$$\text{Presentaciones Realizadas} = \frac{\text{Ejecutadas}}{\text{Planificadas}}$$

$$\text{Presentaciones Realizadas} = \frac{147}{182} = 80\%$$

**Interpretación:** El porcentaje de presentaciones realizadas al año 2008 constituyen el 80% de funciones artísticas ejecutas, el 20% restante no se pudo realizar debido a la falta de presupuesto u otros aspectos externos ajenos a la institución.

**Conclusión 1°.-** La Compañía Nacional de Danza del Ecuador no promueve el desarrollo profesional de sus funcionarios.

**Recomendación 1°-** Debe el responsable del Departamento Financiero programar el presupuesto de la entidad con un rubro mayor, se debe considerar por lo menos dos capacitaciones anuales, siempre y cuando sean con relación al puesto que desempeñan los funcionarios públicos.

**Conclusión 2°.-** Las presentaciones artísticas se han cumplido en un ochenta por ciento.

**Recomendación 2°.-** La Dirección debe delegar un responsable directo que se encargue de la Planificación Oportuna de las presentaciones, y coordinarlas tanto interna como externamente a la Institución, de tal forma que al momento de existir inconvenientes, se pueda tomar alternativas que permitan continuar con la programación del evento y cumplir con las metas institucionales de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	30-01-2009
Elaborado por:	AG	30-01-2009

**HOJA DE HALLAZGOS  
DEPARTAMENTO ARTÍSTICO**

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Artística  
**Subcomponente:** Elenco de la CNDE

**HH-4**  
**1/4**

**HALLAZGO Nº 1**

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>ED</b>	<b>Condición:</b> La Compañía Nacional de Danza del Ecuador no cuenta con una Evaluación de Desempeño específica para esta área.
	<b>Criterio:</b> No se aplica lo establecido en el Artículo 4 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público.
	<b>Causa:</b> Esto se debe a que la Máxima Autoridad no ha dispuesto la aplicación de la Norma Técnica de la SENRES, sobre Recursos Humanos y su desempeño.
	<b>Efecto:</b> Por lo tanto no fomenta la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, no estimulando el desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	20-02-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Artística  
**Subcomponente:** Elenco de la CNDE

HH-4  
 2/4

### HALLAZGO Nº 2

Ref. P/T	Novedad Encontrada
P/T ED	<p><b>Condición:</b> La Evaluación de Desempeño al criterio de la Directora de la CNDE, lo realizan personas externas a la Institución.</p>
	<p><b>Criterio:</b> No se cumple con lo establecido en el Artículo 9 de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño, donde se establece que el Comité de Evaluación, estará integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La Máxima Autoridad institucional o sus delegados con voz y un solo voto dirimente, quién lo presidirá.</li> <li>b) El responsable de la UERHs institucional o sus delegados, quién actuará como secretario con voz y un solo voto.</li> <li>c) El jefe inmediato superior con voz y sin voto</li> </ul>
	<p><b>Causa:</b> Esto se debe a que la Máxima Autoridad no ha dispuesto la aplicación de la Norma Técnica de la SENRES, respecto a la conformación del Comité de Evaluación del personal.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No hay una persona que se responsabilice por los reclamos de Evaluación de Desempeño.</p>

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	20-02-2009
Elaborado por:	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Artística  
**Subcomponente:** Elenco de la CNDE

**HH-4**  
 3/4

### HALLAZGO Nº 3

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>CI-D</b>	<p><b>Condición:</b> La Compañía Nacional de Danza del Ecuador no cuenta con una Unidad de Recursos Humanos.</p>
	<p><b>Criterio:</b> No se cumple con lo establecido en la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño artículo 11, donde la Unidad de Recursos Humanos es la responsable del proceso de evaluación de desempeño.</p>
	<p><b>Causa:</b> La Máxima Autoridad Esto no ha dispuesto la aplicación de la Norma Técnica de la SENRES.</p>
	<p><b>Efecto:</b> No hay independencia y separación de funciones incompatibles.</p>

	Iniciales	Fecha
<b>Supervisado por:</b>	EN	20-02-2009
<b>Elaborado por:</b>	AG	20-02-2009

**Entidad:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador  
**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión  
**Componente:** Área Artística  
**Subcomponente:** Elenco de la CNDE

**HH-4**  
 4/4

### HALLAZGO Nº 4

Ref. P/T	Novedad Encontrada
<b>P/T</b> <b>PA -d</b> <b>ED</b>	<p><b>Condición:</b> Existe una evaluación de desempeño en el año 2006, donde sólo el personal técnico y artístico ha sido calificados, sin tomar en cuenta los parámetros y procedimientos establecidos en la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño.</p>
	<p><b>Criterio:</b> Incumple lo establecido en el artículo 18 - Evaluación del ciudadano de la Norma Técnica de la SENRES, acorde a los deberes y prohibiciones que establece la LOSCCA EN SUS Art. 24 literal g) y 26 literal c) los servidores públicos deberán:</p> <p><b>Art. 24 literal g)</b> Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda consideración y cortesía debidas; y</p> <p><b>Art.26 literal c)</b> Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio de acuerdo a las funciones del puesto.</p> <p>Además no existe inobservancia al Art. 20 Niveles de aplicación de la Evaluación de Desempeño, literal b) Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, sin excepción alguna.</p>
	<p><b>Causa:</b> La máxima autoridad de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador no ha dispuesto la aplicación de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño.</p>
	<p><b>Efecto:</b> Existe presión sobre los bailarines y técnicos de la Institución y no sobre los funcionarios administrativos, ya que la evaluación se hace solo al personal de escena.</p>

## 5.4 FASE IV – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

### **Actividades**

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

3. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de equipo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
4. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión, para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**CE-4**

**MEMORANDO N. 010/2009-AUD**

**PARA:** Maestra María Luisa González  
**DIRECTORA DE LA CNDE**

**DE:** Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**FECHA:** 25 de febrero del 2009

**ASUNTO:** **Comunicación Parcial de Resultados**

De la Auditoría de Gestión practicada en la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, por el periodo comprendido entre el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2008, se ha determinado, que se debe disponer la aplicación de las Normas de Control Interno del Sector Público, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa LOSCCA, La Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en todas las áreas de la Institución.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	25-02-2009
Elaborado por:	EN	25-02-2009

CONVOCATORIA A LECTURA DE BORRADOR DEL INFORME

**CE-5**

**MEMORANDO N. 010/2009-AUD**

**PARA:** Maestra María Luisa González  
**DIRECTORA DE LA CNDE**

**DE:** Eduardo Narváez  
**DIRECTOR DE AUDITORIA**

**FECHA:** 26 de febrero del 2009

**ASUNTO: Convocase a la Lectura de Borrador del Informe**

Una vez concluida la Auditoria de Gestión a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, por el periodo comprendido entre el 1° de enero al 31 de diciembre del 2008, me permito convocar a la Lectura de Borrador del Informe, que ha dado origen este examen.

Esta diligencia se llevará a cabo el día viernes 27 de febrero del 2009, a las 10h00 en la Unidad de Auditoría Interna, ubicada en el segundo piso del edificio principal.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	26-02-2009
Elaborado por:	EN	26-02-2009

**ACTA DE LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORIA  
DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**

En la ciudad de Quito, el veinte y siete día el mes de febrero del año dos mil ocho, siendo las 10h00 se constituyen, en las oficinas de la Unidad de Auditoría Interna, ubicada en el 2do. Piso del Edificio Principal, el Dr. Eduardo Narváez, en su calidad de Auditor General y la Ing. Andrea Granda, como auditora actuante, con el objeto de proceder a la conferencia final de resultados de la Auditoria de Gestión a los Departamentos: Administrativo, Financiero, Técnico Escénico y Artístico, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

En aplicación a la normativa legal, previamente, fueron convocados los siguientes funcionarios:

Maestra María Luisa González – Directora Ejecutiva

Mónica Polo - Secretaría y Analista de Recursos Humanos

Julieta Castañeda – Tesorera

Santiago Vergara – Jefe Técnico

Andrea Jaramillo – Coordinadora Artística

Este acto concluyó a las 11H30 de este día, para constancia de lo actuado, suscriben la presente Acta en dos ejemplares del mismo tenor, las siguientes personas:

Maestra María Luisa González

Mónica Polo

Julieta Castañeda

Santiago Vergara

Andrea Jaramillo

Eduardo Narváez



## **BORRADOR DEL INFORME**

El borrador del informe contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, a ser comunicados en la conferencia final por los auditores internos que hayan participado en la realización de la auditoría, a las personas vinculadas con el examen.

El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, debidamente sustentados en los papeles de trabajo.

Este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la auditoría interna, pues requiere la aprobación de la Contraloría General del Estado (*Véase Informe Definitivo*).

Adicionalmente, se enviarán ejemplares del informe, que consisten en un síntesis de informe y el memorando de antecedentes, a la Contraloría General del Estado, con el fin de que esta entidad realice la revisión de calidad correspondiente y de su aprobación a dicho borrador del informe de examen especial y/o auditoría.

Espacio intencionalmente en blanco

**NOTA No. 003- AUD-2009**

Quito, 2 de marzo del 2009

**ASUNTO: REMÍTENSE DOS EJEMPLARES DE INFORME DE EXAMEN ESPECIAL**

**Señor Contralor:**

Adjunto al presente me permito remitir: dos ejemplares del Informe, una ejemplar de síntesis del informe, uno del Memorando de Antecedentes de la Auditoria de Gestión a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008, el mismo que no ha originado ningún tipo de responsabilidad.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

**Dr. Eduardo Narváez**

AUDITOR GENERAL

Al señor

CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

En su despacho

## SÍNTESIS DEL INFORME

**CE-7**  
1/2

### AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR SINTESIS DEL INFORME

#### 1. INFORMACION DE LA UNIDAD DE CONTROL

**NOMBRE:** Auditoría Interna de la CNDE

**DIRECCIÓN:** Av. Rio Coca y París - Teléfono 2 922 774

**MOTIVO DEL EXAMEN:** ORDEN DE TRABAJO N. 01/2009-AUD

Fecha: 15-01-2009

Trabajo Planificado

#### 2. UNIDAD EXAMINADA

**NOMBRE:** Compañía Nacional de Danza del Ecuador

#### 3. CLASE DE EXAMEN

**NOMBRE:** Auditoria de Gestión

**MONTO EXAMINADO:** \$ 349.000

#### 4. SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS

La Compañía no está aplicando las Normas de Control Interno del Sector Público, Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa LOSCCA, La Norma

Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en todas las áreas de la Institución.

## **5. PERÍODO EXAMINADO**

El periodo examinado comprenderá desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2008

## **6. SUJETO DE RESPONSABILIDAD**

A criterio de Auditoria, tiene que designarse responsabilidades a los funcionarios de la Compañía Nacional del Ecuador, de acuerdo al perfil profesional que poseen.

## **7.- EQUIPO ACTUANTE INTEGRADO POR**

SUPERVISOR: Eduardo Narváez

JEFE DE EQUIPO: Andrea Granda

OPERATIVO: Andrea Granda

Quito 2 de marzo del 2009

**AUDITOR GENERAL**

**Dr. Eduardo Narvaez**

	Iniciales	Fecha
Supervisado por:	EN	02-02-2009
Elaborado por:	AG	02-02-2009

**INFORME DEFINITIVO**

**UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**



**INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL  
DE DANZA DEL ECUADOR**

**PERIODO: Del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008  
FECHA: 3 de marzo del 2008**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGS. No.</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INFORMACIÓN INTRODUCTORIA</b>	
Motivo del Examen	1
Objetivos del Examen	1
Alcance del Examen	1
Base Legal	1
Estructura Orgánica	2
Funciones	2
Financiamiento	2
Monto Examinado	2
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>CONTROL INTERNO</b>	
Análisis de los Departamentos:	
Administrativo	3
Financiero	4
Técnico Escénico	7
Artístico	8
CONCLUSIÓN	9
RECOMENDACIÓN 1	9
RECOMENDACIÓN 2	9
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>RUBROS EXAMINADOS</b>	
Presupuesto	10
Anexo	11

# INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR

## CAPITULO I

*ID*  
*1/10*

### 1. MOTIVOS DEL EXAMEN *OT*

La Auditoría de Gestión a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, se realiza en cumplimiento del plan anual de actividades del 2009 y por orden de la Directora de la Compañía, la Auditoría se inició con la orden de trabajo, según la Orden de Trabajo No.01- 2009/AUD, de fecha 15 de enero del 2009.

### 2. OBJETIVOS DEL EXAMEN *OT*

- ✚ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la administración de la CNDE.
- ✚ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales.
- ✚ Establecer la efectividad de la Compañía de conformidad con lo planificado en base de los resultados de gestión.
- ✚ Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.

### 3. ALCANCE DEL EXAMEN *OT*

El examen cubrirá un período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

### 4. BASE LEGAL *PE*

Las actividades que realiza la entidad, están sujetas a las Leyes y reglamentos que a continuación se detalla:

- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado LOGGE
- ✚ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- ✚ Ley de Contratación Pública
- ✚ LOAFYC
- ✚ Código Civil
- ✚ Código de Trabajo
- ✚ Ley de Cultura

**ID**  
2/10

## 5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA *PE*

La Compañía Nacional de Danza del Ecuador se creó mediante Acuerdo Ministerial N° 3555 del 7 de junio de 1976, y contempla la siguiente estructura:

<b>PROCESO GOBERNANTE:</b>	Dirección Ejecutiva
<b>PROCESO HABILITANTE DE APOYO:</b>	Área Financiera
<b>PROCESO AGREGADOR DE VALOR:</b>	Área Técnica
	Área Artística

## 6. FUNCIONES *PE*

Se establecerá luego de recibir la información solicitada a todas las áreas de la Compañía, a quienes se les comunicará el inicio de la Auditoría de Gestión en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

## 7. FINANCIAMIENTO *PE*

Los gastos de funcionamiento de la CNDE, se los hace con cargo al Presupuesto General del Estado y los gastos de autogestión, asignado por la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, para cada año.

## MONTO DE RECURSOS A EXAMINARSE *PE*

*ID*  
*3/10*

Se analizará ingresos desde \$ 2.500 y gastos desde \$ 2.000, correspondientes al período de alcance de la presente auditoría.

## CAPITULO II SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### Departamento Administrativo

*P/T O-1; O-2; O-3; CI-A*

Del análisis que se realizó a la Estructura Orgánica, se observó que la Compañía Nacional de Danza del Ecuador no refleja en forma esquemática la posición de las áreas.

**Conclusión 1º.-** La Estructura Organizativa de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, no permite definir adecuadamente las actividades y la asignación de responsabilidades a los funcionarios de la organización.

**Recomendación 1º.-** La Máxima Autoridad debe establecer por escrito la aplicación de las Normas de Control Interno, estableciendo las políticas que promuevan la responsabilidad en los funcionarios y la obligación de rendir cuentas ante una autoridad superior, además de la importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa.

*P/T O-2; CI-A*

La Institución no cuenta con Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos, ocasionando que no exista reclutamiento y mantenimiento de

personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de los objetivos.

**Conclusión 2.-** No se aplican en la Compañía Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, generando procesos no técnicos para ocupar cargos o llenar vacantes.

**Recomendación 2.-** La Máxima Autoridad debe disponer de la elaboración de políticas de Recursos Humanos, para el ordenamiento del personal de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, además de incluir la elaboración de un Manual de Clasificación de Puestos que le permita cumplir con la separación de funciones incompatibles.

## **Departamento Financiero**

### ***P/T CI-A***

Durante la Evaluación de Control Interno al área financiera se determinaron las siguientes desviaciones o debilidades:

Que la Unidad Financiera no cuenta con políticas y directrices financieras, para cumplir con los procesos financieros propios de su naturaleza. La elaboración del Presupuesto no está de acuerdo a las necesidades de la organización en sí.

**Conclusión 1.-** La Compañía Nacional de Danza del Ecuador, no tiene políticas, estándares y procedimientos que regulen la administración de los recursos financieros.

**Recomendación 1°-** La Máxima Autoridad debe disponer de la realización de políticas y procedimientos financieros que le permitan a la institución ahorrar, tiempo, dinero y esfuerzo. Debe el responsable del Departamento Financiero programar el presupuesto de la entidad con un estudio técnico de Investigación y Asesoría en relación con la misión institucional y a los objetivos planteados.

**Conclusión 2.-** Se determinó que no se prepara mensualmente las Cédulas Presupuestarias y el Estado de Ejecución Presupuestario.

**Recomendación 2.-** Debe el responsable del Área Financiera preparar las Cédulas y Los Estados de Ejecución del Presupuesto, para precautelar la correcta administración de los recursos financieros y materiales.

***P/T CI-B***

Mediante la narrativa obtenida el 17 de enero del 2009 se ha determinado que no se realiza conciliación de saldos de las cuentas.

**Conclusión 3.-** La Compañía Nacional de Danza del Ecuador no mantiene un Sistema de Contabilidad Gubernamental que le permita realizar prácticas contables adecuadas,

**Recomendación 3.-** La entidad debe hacer todo lo posible para implantar un Sistema Contable Gubernamental, para coordinar actividades financieras entre la Contadora y Tesorera de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador.

***P/T CI-B***

Durante el análisis de la Unidad Financiera no refleja la integración contable y presupuestaria, con respecto al movimiento de fondos.

**Conclusión 4.-** En el Plan Operativo Anual de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, no se contempla, la integración contable y presupuestaria, con respecto al movimiento de fondos, bienes muebles e inmuebles y otros.

**Recomendación 4.-** La Compañía Nacional de Danza del Ecuador debe contar con un sistema financiero, que le permita integrar la información contable y financiera, con el fin de cumplir procesos propios de esta área.

***P/T CI-B***

El responsable del área, no cuenta con el espacio físico para el almacenamiento, además de no tener procedimientos que le ayuden a legalizar los documentos.

**Conclusión 5.-** Se ha determinado que la entidad no cuenta con documentación sustentatoria totalmente legalizada que la respalde, para su verificación posterior.

**Recomendación 5.-** La entidad debe establecer procedimientos de almacenamiento de archivos físicos y magnéticos.

***P/T CI-B***

En la Formulación del Presupuesto de la CNDE no se observan los principios presupuestarios, como equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad, sostenibilidad, sustentabilidad y flexibilidad.

**Conclusión 6.-** Se observa que la Compañía no realiza procedimientos ni calendarios establecidos del ciclo presupuestario del sector público.

**Recomendación 6.-** Debe el responsable del Área Financiera preparar las Cédulas y Los Estados de Ejecución del Presupuesto, para precautelar la correcta administración de los recursos financieros y materiales.

**Departamento Técnico Escénico**

***P/T CI-C***

En la Evaluación de Control Interno realizado a este departamento el 17 de enero del 2009, se determinó que no poseen las protecciones que precautelen su seguridad física para realizar montajes y desmontajes de estructuras escenográficas.

Los recursos materiales y financieros no son proporcionados por la Unidad Financiera de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador, debido a que tampoco se realiza requerimientos de ningún tipo.

Los equipos de iluminación y sonido, están completamente desactualizados.

**Conclusión** - La Máxima Autoridad no ha dispuesto la programación presupuestaria para la adquisición de protecciones físicas para el personal técnico de la Compañía, así también la compra de materiales como repuestos y la adquisición necesaria de equipos más actuales.

**Recomendación.-** La Máxima Autoridad debe disponer a la Unidad Financiera la elaboración del presupuesto con criterio técnico necesario para cubrir las necesidades del Departamento Técnico sean estos materiales o financieros y de espacio para precautelar el buen mantenimiento de los equipos de iluminación y sonido, así como la custodia de los mismos mediante la elaboración de un inventario.

### **Departamento Artístico**

#### ***P/T CI-C***

Las Evaluaciones de Desempeño que se realizan al elenco de la Compañía Nacional de Danza del Ecuador no están de acuerdo a la Normas de Recursos Humanos emitidas por la SENRES.

**Conclusión.-** Incumple la Compañía lo establecido en el artículo 18 - Evaluación del ciudadano de la Norma Técnica de la SENRES, acorde a los

deberes y prohibiciones que establece la LOSCCA EN SUS Art. 24 literal g) y 26 literal c) los servidores públicos deberán:

**Art. 24 literal g)** Observar en forma permanente, en sus relaciones con el público motivadas por el ejercicio del puesto, toda consideración y cortesía debidas; y

**Art.26 literal c)** Retardar o negar injustificadamente el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio de acuerdo a las funciones del puesto.

Además no existe inobservancia conforme al Art. 20 Niveles de aplicación de la Evaluación de Desempeño, literal b) Serán evaluados todos los funcionarios y servidores del Servicio Civil, sin excepción alguna.

**Recomendación.-** La Máxima Autoridad debe disponer la aplicación de la Norma de Evaluación de Desempeño y la ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, que le permita obtener resultados sobre el desempeño del personal y su desenvolvimiento institucional.

Espacio intencionalmente en blanco

**CAPITULO III**  
**RUBROS EXAMINADOS**

El saldo del presupuesto total prorrogado del año 2008 fue de US\$ 326780,04, de los cuáles de acuerdo a los requerimientos de la Auditoria de Gestión se han tomado para el análisis los siguientes rubros:

Consultoría, Asesoría e Investigación USD 45.000, Servicios de Capacitación USD 2.914, Vestuario, Lencería y Prendas de Protección USD 5.160.

Entre los ingresos de autogestión tenemos el rubro de ventas de entradas por un monto de \$ 12.000, arriendo de inmuebles \$ 18.100 y otros ingresos por \$ 6.000.

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoria**

*P/T*  
*PI*

## ANEXO 1

### PRESUPUESTO PRORROGADO AÑO 2008

<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCION ITEM</b>	<b>INICIAL</b>
510105	REMUNERACIONES UNIFICADAS	44,940.00
510203	DECIMOTERCER SUELDO	15,303.00
510204	DECIMOCUARTO SUELDO	4,666.66
510510	SERVICIOS PERSONALES POR CONTRATO	127,837.52
510601	APORTE PATRONAL	13,201.92
510602	FONDO DE RESERVA	7,364.25
530101	AGUA POTABLE	2,000.00
530104	ENERGIA ELECTRICA	3,300.00
530105	TELECOMUNICACIONES	3,000.00
530299	OTROS SERVICIOS GENERALES	3,000.00
530301	PASAJES AL INTERIOR	4,000.00
530302	PASAJES AL EXTERIOR	8,833.00
530303	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTERIOR	12,000.00
530304	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL EXTERIOR	6,000.00
530402	EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	2,045.22
530601	CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION	45,000.00
530603	SERVICIOS DE CAPACITACION	2,914.00
530802	VESTUARIO, LENCERIA Y PRENDAS DE PROTECCION	6,160.00
530803	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	518.00
530804	MATERIALES DE OFICINA	1,989.47
530806	HERRAMIENTAS	500.00
530807	MATERIALES DE IMPRESIÓN Y FOTOGRAFIA	4,386.50
530809	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	200.00
530899	OTROS DE USO Y CONSUMO CORRIENTE	6,763.00
570201	SEGUROS	767.00
589901	ASIGNACIÓN A DISTRIBUIR PARA TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	90.50
	<b>SUMAN.....\$</b>	<b>326780,04</b>

## 5.5 FASE V - SUPERVISIÓN

Consiste en elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los auditados, para asegurar la implementación de recomendaciones, señalando objetivos, responsables y plazos.

Los Auditores efectuarán el seguimiento en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

4. Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
5. De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurridos entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
6. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

Espacio intencionalmente en blanco



## HOJA DE SUPERVISIÓN

En todo momento, se deberá dejar constancia de la supervisión realizada, ya sea en los propios papeles de trabajo, utilizando un color diferente al de las marcas y referencias de auditoría; o si se prefiere, se puede elaborar una hoja de supervisión en donde el auditor supervisor exponga sus observaciones acerca de cómo mejorar la calidad de los papeles de trabajo, y sobre el cumplimiento adecuado de los procedimientos de auditoría establecidos en el programa de trabajo.

Espacio intencionalmente en blanco

**HS**

**HOJA DE SUPERVISIÓN N. 001/2009-AUD**

**PARA:** Andrea Granda  
**AUDITOR INTERNO**

**DE:** Eduardo Narváez  
**DIRECTOR DE AUDITORIA**

**FECHA:** 03 de marzo del 2009

**ASUNTO:** Supervisión a la Auditoria de Gestión a la CNDE

Mediante Orden de Trabajo N. 01/2009 – AUD de fecha 15-01-2009, se dispuso la Auditoria de Gestión a la Compañía Nacional de Danza del Ecuador a los Departamentos: Administrativo, Financiero, Técnico Escénico y Artístico, por el periodo que va desde el 1 enero al 31 de diciembre del 2008.

De la supervisión realizada al borrador el día de hoy a los papeles de trabajo presentados, se desprende que:

- 1.- \_\_\_\_\_ **OK**
- 2.- \_\_\_\_\_ **OK**

Atentamente,

Dr. Eduardo Narváez  
**Director de Auditoría**

**COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR**  
**UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**  
**CRONOGRAMA PARA EL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

N°	CODIGO DE INFORME	TIPO DE CONTROL	MISIÓN	PAIS	CIUDAD	FUNCIONARIO A EJECUTAR LA RECOMENDACIÓN	CONCLUSION	RECOMENDACIÓN	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
									SI	NO	P	
1	01-05-09	AUDITORIA DE GESTIÓN	CNDE	ECU	QUITO	Directora de la CNDE	La Compañía Nacional de Danza del Ecuador incumple con las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público, Normas de Recursos Humanos, LOSCCA, NAGAS	Se servirá a disponer la aplicación de todas las Normas mencionadas, disponer la creación del Reglamento Orgánico Funcional de la Compañía y el POA	X			
						Tesorera		Se servirá a realizar procedimientos, políticas y directrices para la administración financiera de la institución.	X			
						Analista de Recursos Humanos		Se servirá a realizar el Manual de Clasificación de Puestos, Control de Asistencia y Aplicación de la LOSCCA.			X	Necesita de un asistente para cumplir con la elaboración del manual de clasificación
						Jefe Técnico		Se servirá a realizar los procedimientos técnicos, estudios escenográficos, plan de iluminación por obra y requerimientos de equipos	X			
						Coordinador Artístico		Se servirá a realizar los planes de ensayos, coordinación de pruebas técnicas con el jefe técnico y la planificación presentaciones mensuales.	X			

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Las conclusiones constituye la síntesis del trabajo realizado, los resultados a los que se ha llegado después de la investigación, en las cuales se muestra lo que se puede alcanzar con la realización y culminación de la presente tesis.

**6.1.1** La Compañía Nacional de Danza del Ecuador no posee un Reglamento Orgánico Funcional, presentando deficiencia en el cumplimiento de normas necesarias para el desenvolvimiento organizacional de todos los funcionarios.

**6.1.2** La estructura orgánica de la entidad estudiada no refleja en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría, por lo tanto no está acorde a las necesidades de la misma.

**6.1.3** La institución en general, no cuenta con manuales de procedimientos para cada área, y particularmente el departamento financiero, no tiene documentados sus procedimientos, políticas y directrices, para el registro de las operaciones, reportes y estados financieros, impidiéndole la integración contable y presupuestaria, respecto al movimiento de fondos, bienes y otros.

- 6.1.4** La infraestructura del edificio no fue concebida para que en ella funcionen las unidades que actualmente conforman su estructura organizacional, lo que ha dado paso a que los funcionarios no dispongan del espacio físico suficiente y a un almacenamiento impropio de equipos técnicos de iluminación, sonido y vestuario. Esto impide también que las otras unidades no cuenten con el espacio suficiente para salvaguardar la documentación, la información física y magnética de las operaciones.
- 6.1.5** Los bienes que posee la Compañía no se encuentran adecuadamente valorados e inventariados, pues no se han realizado tomas físicas que permitan su control, ni se cuenta con un sistema informático que facilite la valoración, cálculo de depreciaciones y reportes respectivos, de dichos activos fijos y bienes sujetos a control.
- 6.1.6** El perfil profesional de los funcionarios del Área Financiera, no cumple con los requerimientos para desempeñar el cargo, además de la institución no cumplir con prácticas de Recursos Humanos, especialmente en lo referente a la separación de funciones incompatibles o segregación de funciones, generando inconformidad entre el personal que labora, ya que las remuneraciones no van acorde a las funciones que la dirección les ha encomendado.
- 6.1.7** Las Evaluaciones de Desempeño se realizan al personal técnico escénico y artístico, no cumpliendo con la Inobservancia para todo el personal de la Compañía.
- 6.1.8** El personal técnico no cuenta con protecciones laborales que salvaguarden su seguridad física, durante los montajes y

desmontajes de las estructuras escenográficas, sumando a ello que no existe el personal suficiente, ocasionado que los auxiliares de servicio tengan que realizar estas tareas.

**6.1.9** Los departamento técnico escénico y artístico de la Compañía, no cuentan con un plan de ensayos, por lo tanto la coordinación entre ambos, ocasiona retrasos al momento de realizar las pruebas de iluminación y sonido.

**6.1.10** Se pudo observar en las comunicaciones enviadas por la unidad de Auditoría interna a las áreas examinadas, que cuando se solicita información para el desarrollo de la auditoría; existe una falta de colaboración por parte de dichas unidades, pues la información solicitada no es remitida a tiempo, causando demoras y limitantes para el auditor pues no permite cumplir con el cronograma de actividades establecido por auditoría interna.

**Espacio intencionalmente en blanco**

## **6.2 Recomendaciones**

Durante el desarrollo de la presente tesis, y en base a las conclusiones planteadas anteriormente se han generado las siguientes recomendaciones:

- 6.2.1** Se recomienda que se realice una revisión sistemática y se elabore el Reglamento Orgánico Funcional, con el fin de que los conceptos sean específicos permitiendo su aplicabilidad y cumplimiento a cabalidad, y por último que su manejo sea comprendido por todos los niveles de autoridad y demás servidores de la institución.
  
- 6.2.2** Se recomienda el análisis de la estructura orgánica de la entidad creando una nueva que refleje en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría, que esté acorde a las necesidades de la misma.
  
- 6.2.3** Se recomienda que la máxima autoridad disponga la creación de manuales de procedimientos para cada área, que permita definir funciones y responsabilidades a cada uno de los funcionarios que laboran en ellas.
  
- 6.2.4** Se recomienda la planificación para la construcción de un edificio en el local que arrienda; cuya estructura permita satisfacer las necesidades actuales, con el fin de que las dependencias cuenten con un espacio suficiente para la administración de bienes que están bajo su responsabilidad.
  
- 6.2.5** Se recomienda que el manejo de los bienes la máxima autoridad disponga la realización inmediata de las tomas físicas periódicas con el fin de que la valoración de los activos fijos de la Compañía

Nacional de Danza del Ecuador sea la adecuada. Además se recomienda que se implante un sistema informático de fácil manejo, con el fin de que se mantenga información actualizada de los ingresos y bajas de activos, salvaguardando los bienes del Estado.

- 6.2.6** Se recomienda la elaboración inmediata de un Manual de Clasificación de Puestos, que permita calificar y distribuir al personal de acuerdo a sus destrezas, cumpliendo con prácticas de Recursos Humanos, especialmente en lo referente a la separación de funciones incompatibles.
- 6.2.7** Se recomienda la aplicación de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño dos veces al año como lo establece la SENRES a todo el personal de la Institución, por parte de la persona responsable de la Administración de Recursos Humanos. Además de aplicar la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa emitida para las instituciones del sector público.
- 6.2.8** Se recomienda la previsión de protecciones laborales en el presupuesto de la Compañía para el personal técnico, además de la contratación de un profesional en el montaje de estructuras, que dirija la ejecución precautelando la seguridad del resto del personal, y que los auxiliares de servicios cumplan con las funciones que fueron contratados.
- 6.2.9** Se recomienda la elaboración de planes de ensayos que le permitan a la institución coordinar las actividades entre los departamentos técnico escénico y artístico.
- 6.2.10** Se recomienda acoger las ideas planteadas en el presente trabajo, con el fin de que la unidad de auditoría interna cuente con un

compendio de información actual, relacionada con los procedimientos específicos de auditoría para Compañía Nacional de Danza del Ecuador, que soporte el trabajo de los auditores internos, sea una herramienta para evaluar su desempeño, y permita cumplir con la disposición de la Contraloría General, referente a que es responsabilidad de cada unidad de auditoría interna, la elaboración y actualización de un manual de auditoría específico para la institución.

**Espacio intencionalmente en blanco**

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARENS, Alvin A, Auditoría un Enfoque integral, Décimo Primera Edición, 2007.

BLANCO LUNA, YANEL; Normas y procedimientos de la Auditoría Integral

CATACORA FERNANDO, Sistemas y Procedimientos Contables, MCGrawHill, Ira. Edición

CHIAVENATO IDALBERTO, Administración en los Nuevos Tiempos, MCGrawHill.

BADILLO JORGE, Auditoría de Gestión

BURBANO, JORGE; Auditoría Personal

FRANKLIN, Benjamín; Auditoría Administrativa, 1ª edición; McGraw – Hill Interamericana s.a.; 2001, 568 p.

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa

MALDONADO. E, Milton K, Auditoría de Gestión.

Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

SANTILLANA GONZALEZ, Juan ramón, Auditoría Interna Integral

WHITTINGTON, Ray y Pany, Kart; Auditoría Un Enfoque Integral