



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

**CARRERA: INGENIERÍA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO APLICABLE AL  
ÁREA DE SALUD N.-1 DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL EJERCICIO  
ECONÓMICO, 2010”**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de  
Ingenieras en Contabilidad y Auditoría

**AUTORES:**

**Fanny María Moya Bustillos**

**Janeth Alexandra Bedón**

**DIRECTOR:**

**Dr. Francisco Izurieta MSc**

**Latacunga- Ecuador**

**Febrero 2010**

## *Dedicatoria*

El presente trabajo investigativo lo dedico a mi esposo, que en todo momento me brindó el apoyo necesario para continuar con mis estudios, a mis hijos Santiago, Lorena y Elizabeth, quienes con su apoyo, sacrificio, comprensión y amor, me dieron la fuerza necesaria para alcanzar mi meta propuesta, a mis hermanos(as) que incondicionalmente siempre me han apoyado en todo momento.

*Fanny*

## *Dedicatoria*

El presente trabajo investigativo lo dedico a mi esposo, que en todo momento me brindó el apoyo necesario para continuar con mis estudios, a mis hijos Israel y Edisse, quienes con su apoyo, sacrificio, comprensión y amor, me dieron la fuerza necesaria para alcanzar mi meta propuesta, a mi madre, a mis hermanas que incondicionalmente siempre me han apoyado en todo momento.

*Janeth*

## *Agradecimiento*

Infinitas gracias a Dios por permitirnos alcanzar un objetivo más en nuestras vidas.

Nuestros sinceros agradecimientos a las autoridades educativas la Universidad Técnica de Cotopaxi y a todos los Maestros que con su comprensión supieron impartir sus conocimientos, en especial al doctor Francisco Izurieta por su acertado asesoramiento de la Tesis, a la doctora Patricia López, al doctor Jorge Parreño destacados docentes ; un profundo agradecimiento al Área de Salud No.1 de Latacunga, en especial al doctor Rodrigo Paredes Ricarte quien nos brindo todo apoyo necesario para la culminación de nuestro trabajo investigativo.

*Fanny y Janeth*

## **AUTORÍA**

Nosotros Moya Bustillos Fanny María con C.I.#0500963871 y Bedón Janeth Alexandra con C.I.# 0501581219, expresamos que los resultados elaborados en la investigación que demostramos con informe final para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, son totalmente originales auténticos y propios.

Declaramos que el contenido, las conclusiones y resultados lógicos, académicos a excepción de las citas que pidan en el trabajo propuesto son de exclusiva responsabilidad de nuestro patrimonio intelectual.

**Atentamente,**

f)\_\_\_\_\_

**Moya Bustillos Fanny**

**C.I. 0500963871**

f)\_\_\_\_\_

**Bedón Janeth Alexandra**

**C.I. 0501581219**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

**TEMA: “DISEÑO DE UN REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO  
APLICABLE AL ÁREA DE SALUD N.-1 DEL CANTÓN LATACUNGA  
PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO, 2010”**

**AUTORES: Fanny María Moya Bustillos  
Janeth Alexandra Bedón**

**RESUMEN:**

El Control Interno constituye una serie de procedimientos bien establecidos, con el propósito de monitorear todas las actividades de la Empresa, que puedan afectar el manejo del efectivo. Estos procedimientos tienen por objetivo salvaguardar los activos, garantizando la exactitud y confiabilidad de los registros mediante, División del trabajo, Delegación de autoridad, Asignación de responsabilidades Promoción de personal eficiente, Identificación del personal con las políticas de la Empresa. Con esta investigación y examen favorecerá para mejorar su administración y por ende una mejor eficiencia y eficacia del personal con la distribución de sus recursos y atención a los usuarios. El objetivo de este trabajo será analizar aspectos teóricos relacionados con el Control Interno que nos conducirá a preparar un examen confiable y seguro, diagnosticar cuales son los principales problemas y determinar que alternativa metodológica será aplicable en la Institución, que contribuirá con el mejoramiento y desempeño del área financiera y administrativa del Área de Salud No Latacunga, como también proporcionará información sobre la veracidad del rendimiento laboral y sus Estados Financieros, siendo beneficiados directamente sus empleados, proveedores y usuarios porque podrán apreciar la existencia de un control de gestión que demuestra una buena organización de la Institución, este Reglamento permitirá contar de forma inmediata con datos reales, y aportará con innovaciones, que darán la oportunidad de proyectarse hacia el futuro.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

**TOPIC: “DESIGN OF INTERNAL RULING APPLICABLE TO THE HEALTH AREA N.- 1 OF LATACUNGA CANTON FOR THE ECONOMICAL EXERCISE , 2010”**

**AUTHORS: Fanny María Moya Bustillos  
Janeth Alexandra Bedón**

## **ABSTRACT:**

The internal control constitutes a group of well established procedures, with the purpose of monitoring all the activities of the enterprise which may affect the effective management. These procedures are intended to protect the cash giving guaranty, precision and reliability to the files through the division of the tasks, the authority assignment .The responsibility distribution, the promotion of the efficient stall, and the awareness of the staff to the policies of the enterprise. This investigation and exam will impulse the improvement of the administration and will make the staff more efficient with the distribution of their resources as well as with the service for their users .The objective of this work will be to analyze states aspects related with the internal control which will lead us to prepare a trustful and secure exam as well as to determine which are the main problems and the alternative methodology to be applied at the institution that will contribute with The improvement and development of the financial and the administrative field of health in Latacunga as well as with the provision of information about the reality of the working capacity and the financial report in favor of the employees providers and users because .They will be able to see the existence of a control of gestion. That proves the good organization of the institution. This ruling will permitted to count immediately on real data and it will provide with innovations which will give the opportunity to walk to the future.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado y público. Ello es importante tener en cuenta, por cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas.

El Control Interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

La información Económico-Financiera elaborada en las empresas ha pasado a ser demandada por un colectivo social más amplio. Esta correspondencia de intereses exige confiabilidad; para que sea posible son necesarios los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y un control de la aplicación de funciones.

Los objetivos de un Reglamento variarán dependiendo de su papel y de la finalidad a desarrollarse, el cual se ajustará al alcance de las funciones y objetivos de las que el personal se ocupará personalmente. También se establecerán los procedimientos específicos de Control Interno y la profundidad y oportunidad de su aplicación.

La Gestión Administrativa - Financiera permite coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos que la empresa se ha planteado, partiendo del desenvolvimiento de sus labores, el medio ambiente financiero; mercados, instituciones, tasas de interés e impuestos, riesgo y tasa de rendimiento, el valor del dinero a través del tiempo, proveyendo la información financiera oportuna y veraz para la toma de decisiones.

También un adecuado Control Interno Contable y Administrativo son factores importantes en la gestión empresarial. Las posibilidades del alcance del Control Interno dentro de una empresa dependerán de las distintas actividades del negocio o clases de organización y sus diferentes áreas que la componen, el tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras. En instituciones la necesidad de un control formal, con el objeto de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la Dirección un papel más directo y personal en la Institución.

Este se basa en la estructura general que debe tener una sociedad o empresa desde su Organización, Administración, Financiero y poseer un conjunto de procedimientos políticas directrices para tener el aseguramiento de la eficiencia seguridad y orden del desenvolvimiento institucional donde se aplica el reglamento.

En el campo económico, es obvia la necesidad de información sobre el destino, uso y administración de fondos propiedad de terceros, tanto en su vertiente pública, como en su vertiente privada. En el caso particular de nuestro país, en tiempos no muy lejanos, los Presupuestos Generales del Estado eran aprobados sin discusión, sin intervención de los procuradores y por unanimidad, en tiempos récord en rapidez. En el ámbito de la empresa, la información es necesaria tanto desde un punto de vista interno como externo.

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

Para que dicha información de valoración laboral de las instituciones, tenga una respuesta adecuada, es decir, sea la correcta, es necesario que esté adornada de ciertas garantías que haga creer en ella.



A pesar de que el Control Interno ha existido siempre, el control interno como tal, nosotros la podemos entender dada en torno a la revolución industrial.

Con el propósito de poder realizar el “Diseño de un Reglamento de Control Interno Aplicable al Área de Salud N.-1 del Cantón Latacunga para el Ejercicio Económico, 2010” se realizó un diagnóstico en la que se observó que la funcionalidad del manual constituye el fin para la obtención de los objetivos de la Institución por lo que se consideró tres capítulos en el presente estudio y obtención de resultados.

En el Capítulo I estudiaremos las fuentes principales de normas leyes y conceptos para llevar a cabo el Diseño del Reglamento de Control Interno para el Área de Salud No 1 Latacunga período 2010.

En el Capítulo II se hará un reconocimiento de la empresa, para poder adentrarnos a lo que es el proceso del Reglamento Interno de Control Interno para el Área de Salud No 1 Latacunga período 2010.

En Capítulo III se llevará a cabo la aplicación del Reglamento de Control Interno para el Área de Salud No 1 Latacunga periodo 2010., en cada fase se elaborará un plan de trabajo, para luego concluir con el las funciones y reglamento la misma que ayudará para el mejor desempeño Área de Salud No 1 Latacunga período.

## ÍNDICE

### Contenidos

Portada.....	
Autoría.....	
Aval del Director Tesis.....	
Agradecimiento.....	
Dedicatoria.....	
Resumen.....	
Abstrac.....	
Introducción.....	

### CAPÍTULO I

1	FUNDAMENTOS TEÓRICO.....	
1.1	Generalidades.....	
1.2	Gestión Administrativa y Financiera .....	
1.2.1	Alcance.....	
1.2.3	Objetivos.....	6
1.2.4	Características.....	
1.2.5	Principios Fundamentales .....	
1.3	Normas para el Control de Gestión en las Entidades Públicas	
1.3.1	Normas .....	
1.3.2	Campos de aplicación .....	
1.3.3	Normas personales .....	
1.3.4	Capacidad Profesional e Idoneidad.....	
1.3.5	Entrenamiento Técnico.....	
1.3.6	Independencia Mental.....	
1.3.7	Cuidado y Diligencia Profesional.....	
1.3.8	Normas Relativas al trabajo.....	
1.4	Normas Relativas al Informe.....	
1.4.1	Contenido.....	
1.4.2	Concepto.....	
1.5	Etapas del Control de Gestión .....	
1.5.1	Etapas de Planeación.....	
1.5.2	Primera fase: Inducción y Conocimiento de la Entidad.....	
1.5.3	Segunda fase: Manejo de Información.....	
1.5.3.1	Informe COSO.....	
1.5.3.2	Componentes del Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador	
1.5.3.3	Matriz de Control Interno.....	
1.5.4	Tercera Fase Etapa de Ejecución .....	
1.5.5	Eficiencia.....	
1.5.6	Economía.....	6

1.5.7	Eficacia.....
1.5.8	Equidad.....

## Contenidos

1.6.	Eficiencia.....
1.6.1	Objetivos.....
1.6.2	Metodología para medir la eficiencia.....
1.6.3	ANALISIS FINANCIERO.....
1.6.4	ANALISIS DE LOS COSTOS.....
1.6.4.1	Objetivos.....
1.7	RENTABILIDAD PUBLICA.....
1.8	INDICE DE PRODUCTIVIDAD.....
1.9	ECONOMIA.....
1.10	OBJETIVOS.....
1.11	INDICADORES DE EFICIENCIA.....
1.12	INDICADORES FINANCIEROS.....
1.12.1	Análisis de las Variables - Excedente Público.....
1.12.2	Evaluación Económica.....
1.12.3	Eficacia.....
1.12.4	Objetivos.....
1.13	EVALUACION.....
1.13.1	Cantidades.....
1.13.2	Oportunidad.....
1.13.3	Calidad.....
1.13.4	Ingresos propios.....
1.13.5	Egresos.....
1.14	EQUIDAD.....
1.14.1	METODOLOGIAS PARA MEDIR LA EQUIDAD.....
1.15	DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....
1.16	METODOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....
1.17	VALIDACIÓN DE PRODUCTOS.....
1.18	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....
1.19	DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO.....
1.20	MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD.....
1.21	HERRAMIENTAS DE DIAGRAMACIÓN.....
1.22	CONTROL INTERNO.....
1.22.1	Principios de Control Interno.....
1.22.2	En relación con la organización.....
1.22.3	En relación con la autorización, ejecución y control de operaciones.....
1.22.4	En relación con el personal.....

1.22.5	Control Interno.....
1.22.6	Control Interno Administrativo.....
1.22.7	Control Interno Financiero.....
1.23	Importancia.....
1.23.1	Características.....
1.24	TIPOS DE CONTROL INTERNO.....
1.24.1	Clases de Control Interno.....
1.24.2	El Control Administrativo.....

## Contenidos

1.25	FACTORES DEL CONTROL INTERNO.....
1.26.1	Componentes de la Estructura del Control Interno.....
1.26.2	El ambiente del control.....
1.26.3	Evaluación del riesgo por parte de la administración.....
	Sistema de información de contabilidad y sistema de comunicación.....
1.26.4	13
1.26.5	Actividad de control.....
1.26.6	Separación adecuada de responsabilidades.....
1.26.7	Autorización adecuada de operaciones y actividades.....
1.26.8	Documentos y registros adecuados.....
1.26.9	Controles físicos sobre activos y registros.....
1.26.10	Verificaciones independientes sobre el desempeño.....
1.26.11	Monitoreo.....
1.27	Cobertura y alcance del Control Interno.....
1.27.1	Alcance.....
1.27.2	Controles Básicos.....
1.27.3	Disciplina sobre Controles Básicos.....
1.27.4	Normas Generales del Control Interno.....
1.28	NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....
1.28.1	Descripción y Análisis de Cargos
1.28.2	Selección de Personal.....
1.28.3	Actuación y Honestidad de los Funcionarios.....
1.28.4	Capacitación y Entrenamiento Permanente.....
1.28.5	Rotación, Evaluación e Incentivos.....
1.28.6	Asistencia y Rendimiento.....
1.28.7	Información Actualizada del Personal.....
1.28.8	Compensación por Becas de Estudios Otorgados al Personal.....
1.29	NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE SERVICIO.....

1.29.1	Evaluación del Control Interno.....
1.29.2	Métodos para evaluar el Sistema de Control Interno.....
1.29.3	Método de cuestionario.....
1.29.4	Narrativo o descriptivo.....
1.29.5	Método gráfico o diagrama de flujo.....
1.30	Ventajas.....
1.31	Combinación de métodos.....
1.32	Explicación de las simbologías utilizadas.....

## **CAPÍTULO II**

### **Contenidos**

2.1	BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA SALUD ÁREA N.- 1 "LATACUNGA".....
2.2	VISION, MISION DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.....
2.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL DIRECTOR DEL ÁREA N.- LATACUNGA Conoce que el Control Interno..... Existe control Interno de la Institución..... Se cumple a cabalidad en todas las áreas el Manual de Funciones Como califica la relación Inter.Departamental en la Institución..... La información financiera es confiable ..... El diseño de un reglamento de control interno contribuirá al al desempeño de la empresa..... Evalua permanente el personal a su cargo ..... Posee Conocimientos de Administración..... Cada que tiempo posee usted capacitación.....
2.4	ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL OPERATIVO DEL ÁREA N.- 1 CANTÓN LATACUNGA ..... El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve..... El trabajo que usted realiza es controlado periódicamente por su Jefe Cada que tiempo realiza estas revisiones..... Cree que es importante el correcto desempeño de sus funciones de sus funciones para los departamentos ..... Conoce la línea de Autoridad y Responsabilidad que rigen en en la Institución ..... Como califica usted el Control Interno que actualmente tiene la la Institución ..... A su criterio la relación Inter. Departamental es:..... Tiene usted acceso a toda la información de la Institución..... Posee una descripción detallada de las funciones que Ud. Debe

	realizar .....
	Las amonestaciones cuando Ud. Incumple su trabajo son notificadas .....
	Cada que tiempo reciben capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones .....
	Usted puede realizar auto revisiones de la información que procesa .....
2.5	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO ÁREA N.- 1 CANTÓN LATACUNGA</b> .....
	El ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es.....
	El trabajo que usted realiza es controlado periódicamente por su Jefe .....
	Cada que tiempo realiza estas revisiones.....
	Cree que es importante el correcto desempeño de sus funciones para los demás departamentos .....
	Conoce la línea de Autoridad y Responsabilidad que rigen en la Institución .....
	Como califica usted el Control Interno que actualmente tiene la Institución .....
	A su criterio la relación Inter. Departamental es:.....
	Tiene usted acceso a toda la información de la Institución.....
	Posee una descripción detallada de las funciones que Ud. debe realizar .....
	Las amonestaciones cuando Ud. Incumple su trabajo son notificadas en forma .....
	Cada que tiempo reciben capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones.....
2.6.	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS DEL ÁREA N.- 1 CANTÓN LATACUNGA</b> .....
	Esta usted satisfecho con la atención que brinda el área de Salud N.- 1 del cantón Latacunga .....
	El horario de atención al usuario es para usted .....
	Cómo ve usted la atención por parte del personal que trabaja en la Institución .....
	Cómo ve usted el respeto de los turnos que le otorgan para la atención .....
	La presentación de la limpieza de la Institución.....
2.7	<b>COMPROBACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS...</b>
2.8	<b>FLUJOGRAMA FUNCIONAL.....</b>
2.9.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>
2.9.1.	Conclusiones.....
2.9.2.	Recomendaciones.....

## **CAPÍTULO III**

### **Contenidos**

3.1	Antecedentes.....
3.2	Justificación .....
3.3	Objetivos.....
3.3.1.	Generales.....
3.3.2.	Específicos.....
3.4	Fundamentación legal.....
3.5	Fundamentación Teórica.....
3.5.1	Control Interno.....
3.6	Diseño del Reglamento.....
3.6.1	Evaluación del Control Interno Existente.....
3.6.2	Manual de Funciones.....
3.6.3	Estructura Organizacional por Procesos.....
3.6.4	Funciones de los empleados del área de Salud Latacunga N.- 1
3.6.5	Manual de Procedimientos.....
3.6.6	Proceso Contable - Financiero.....
3.6.7	Proceso Operativo.....
3.6.8	Formularios y Documentos.....
3.6.9	Sistemas de Registro.....
3.6.10	Documentos Contables soporte de los egresos e ingresos de recursos.....
3.6.11	Remuneraciones.....
3.6.12	Compra de Bienes.....
3.6.13	Normas de Control Interno.....
3.6.14	Normas Generales de Caja.....
3.6.15	Compras y Adquisiciones.....
3.6.16	Archivo de documentos contables .....
3.6.17	Cuestionario de Control Interno.....
3.18.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....
3.18.1	CONCLUSIONES.....
3.18.2	RECOMENDACIONES.....

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTO TEÓRICO

### 1.1. Generalidades.

Los planes de reforma estructural de la salud emprendidos por el Ministerio de Salud están ligados a la ejecución coordinada de transformaciones institucionales políticas, técnicas, administrativas, financieras y jurídicas, cuyo propósito es fortalecer al Estado en su capacidad reguladora, normativa, coordinadora y fiscalizadora de los procesos sanitarios. La reforma coincide con la iniciativa “Salud Pública de las Américas” que pretende mejorar la práctica de la salud pública y fortalecer el rol Rector de las Autoridades Sanitarias.

La falta de transparencia en la gestión ha suscitado un ciclo de ineficiencia, baja productividad y profunda apatía en algunos componentes del sistema. Los modelos obsoletos de la relación entre instituciones de salud, proveedores y clientes, asociados a los obstáculos administrativos, han ocasionado insatisfacción de los usuarios pérdida de tiempo y aumento de los costos de producción.

Para contrarrestar esta crisis de los valores necesitamos un amplio conocimiento de las verdaderas, necesidades y expectativas de los ciudadanos y una permanente comunicación entre el nivel gobernante y el personal de salud.

Con el propósito de solucionar estos problemas y alcanzar la satisfacción de los clientes externos e internos, el Gobierno ha dispuesto la implantación del sistema de gestión de calidad de entidades de la administración pública, a través de una estructura organizacional por procesos, que permita aumentar la competitividad y permanencia institucional e incrementar la calidad de los productos.



La estabilización del clima organizacional es fundamental para implantación, consolidación y perfeccionamiento de las nuevas estructuras y el ajuste progresivo de compromisos y actitudes de recurso humano hacia la rendición de cuentas y en un código de honor y ética para reducir el riesgo moral. La participación intensiva del personal en el diseño del interrelacionamiento del sistema eliminará la resistencia al cambio y generará un liderazgo que estimule la autoestima institucional y adapte la estructura a los modelos de atención integral y de gestión participativa.

La Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones – SENRES – ( ex OSCIDI), ente Rector del desarrollo organizacional y de los recursos humanos ( art. 55 de la Ley del Servicio Civil) ha dispuesto desde el año 2000, la política gubernamental y estructuración de procesos en todos los Ministerios y entidades autónomas de la Administración Pública.- El objetivo fundamental de la propuesta de sistema de gestión de calidad por procesos es garantizar la calidad de la producción institucional, mejorando la relación de tiempos y costos.

La derivación de la estructura y los procesos a partir de la misión y visión institucionales se inició en reuniones con el personal de planta central, provincial y del nivel local, a partir de marzo del 2003.- La Comisión de Estructuras del Ministerio de Salud Pública caracterizó el nuevo modelo, de acuerdo a los lineamientos metodológicos de la ex OSCIDI (actual SENRES).

La estructura por procesos del Ministerio de Salud Pública fue aprobada mediante resolución transitoria 026 de la ex – OSCIDI el 17 de julio de 2003, lo cual facilitó el ingreso del personal en la escala salarial de 14 grados. Para avanzar hacia la resolución definitiva es necesaria la elaboración del estatuto definitivo mediante el levantamiento de la ruta documentada o diagramada de procesos en las matrices de actividades y tareas con sus interrelaciones y la estructura ocupacional institucional.

Los procesos identificados, guardan coherencia y complementariedad en planta central, subsecretarías regionales, direcciones provinciales, áreas de salud y hospitales. Para cada proceso se definieron los subprocesos y productos esenciales correspondientes.

Durante los primeros días de febrero de 2004, el grupo ministerial, con asesoría técnica de OPS/OMS, esclareció los cuadros de interrelacionamiento, estabilizó los puntos frágiles y preparó el documento de trabajo para la primera etapa de la gestión del cambio.

## **1.2. Gestión Administrativa y Financiera**

El control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del Sector público.

El resultado obtenido del Control de Gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.

Según MILTON K. MALDONADO E. “Auditoría de Gestión” Pag. 22 dice: “Que la auditoría de gestión tiene un alcance muy limitado en cuanto al período examinado. Los auditores sugieren un trimestre, salvo que evalúen programas cuya efectividad debe ser por medida en el tiempo planificado. Al ser un examen para proponer mejoras a futuro no le interesa mucha la visión retrospectiva”.

Las tesis afirman que la Auditoría de Gestión se debe realizar acorde a las necesidades de la institución ya que este se puede hacer trimestral, o acorde a las necesidades puesto que nos permite evaluar programas de eficiencia para mejorar el rendimiento del personal interno y su sistema financiero, eminentemente es positivo, tendiente a obtener mejores

resultados con más eficiencia, efectividad, económica, ética y su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.

Según JUAN M. AGUIRRE. “Auditoría Financiera” Pág. 15 dice “Que la auditoría financiera es la emisión de un informe dirigido a poner de manifiesto una opinión técnica sobre si dichos estados financieros expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la sociedad, así como del resultado de sus operaciones en el período examinado, de conformidad con principios y normas de contabilidad generalmente aceptados”.

Las tesis asseveran que la auditoría financiera permite expresar formular una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad con su objetivo a los estados financieros, orientado a los resultados y situación financiera de la entidad desde el punto de vista retrospectivo, con la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, a su vez con los métodos y normas de auditoría generalmente aceptados, con el interés de los miembros del directorio funcionarios financieros organismos prestatarios y los inversionistas potenciales.

### **1.2.1. Alcance**

Propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de Bienes y Servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

El presente módulo va dirigido a estas entidades las cuales tienen las siguientes características:

Venden un bien o un servicio

Funciona el sistema de precios.

Sus costos y beneficios son fácilmente cuantificables.

Son generadoras de valor agregado.

Perciben ingresos propios, netamente de su operación comercial.

Implicítamente buscan obtener rentabilidad.

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado.

Se puede escribir los siguientes:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Indagaciones y determinaciones sobre el estado redivual.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes
- Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
  - ✓ Exámenes de aspectos fiscales y legales
  - ✓ Examen para compra de una empresa( cesión patrimonial)
  - ✓ Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>.Consulta:07-10-2009.Hora:11:05.Pag.13

### **1.2.3. Objetivos**

Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado.

Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia).

Establecer quienes fueron los receptores de la acción económica, y cómo fueron distribuidos los costos y beneficios de dicha acción entre los distintos agentes Económicos. (Equidad).

Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos y financieros) fue la correcta para maximizar los resultados. (Economía).

Determinar si los costos incurridos por las Entidades encargadas de la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de

condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la Entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia).

#### **1.2.4. Características**

Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad.

Corroborar el cumplimiento de los planes y programar un período de tiempo determinado.

Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.

Identifica las potencialidades de la Empresa Pública para generar riqueza, mide la contribución Económica y social de la Entidad al detectar los puntos críticos de Gestión.

Se calculan índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la Gestión.

Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: Rentabilidad pública; para evaluar la Gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.

Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

Presentación directa de informes sobre actos ilícitos para tomar la decisión más apropiada.

#### **1.2.5 Principios Fundamentales**

Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna.

La búsqueda permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal.

Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada Entidad.

Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos.

Corroborar a que las entidades cumplan con la misión para la cual fueron constituidas.

Vela para que la delegación que hace el Estado de las funciones, se cumpla y llegue a los beneficiarios del bien o servicio.

Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad.

### **1.3. NORMAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS**

Las normas para el control de gestión en las entidades públicas están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado.

#### **1.3.1 NORMAS**

**Objetivos.**

El Control de Gestión en las Empresas públicas pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

### **1.3.2. Campo de aplicación.**

El control de gestión se efectúa sobre los estados financieros, información presupuestal y complementaria interna y externa, permitiendo un análisis de lo general a lo particular.

### **1.3.3 Normas personales.**

Las normas personales hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades que el carácter profesional del control de gestión lo exige.

### **1.3.4. Capacidad Profesional e Idoneidad.**

El personal asignado para realizar el control de gestión debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como la más alta formación ética y moral que le permita realizar un análisis eficiente.

### **1.3.5. Entrenamiento Técnico.**

El entrenamiento técnico permanente implica la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para la realización del trabajo.

### **1.3.6. Independencia Mental.**

Los juicios emitidos deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal que desvíe la realidad de la entidad.

### **1.3.7. Cuidado y Diligencia Profesional.**

En el desarrollo del trabajo el profesional debe tener una visión analítica y creativa, la cual le permita efectuar un análisis crítico en áreas estratégicas y establecer las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

### **1.3.8. Normas relativas al trabajo.**

Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos.

Las normas relativas del trabajo son:

- Planeación y supervisión.
- Estudio y evaluación del control de gestión.

Planeación y supervisión. La Planeación hace referencia al conjunto de actividades programadas secuencialmente antes de ejecutar un análisis, con el fin de establecer la metodología de trabajo.

La Supervisión en el control de gestión debe ser oportuna, técnica y profesional, de manera que coadyuve en el desarrollo del trabajo, esto con el propósito de garantizar la calidad de la evaluación.

## **1.4. Normas relativas al informe.**

### **1.4.1 Contenido.**



Como resultado del control de gestión se redacta un informe con el resultado del análisis financiero, rentabilidad pública, excedente público y global, valor agregado, costos mínimos, eficiencia, eficacia de los empleados, beneficiarios y cumplimiento de metas y objetivos enmarcados dentro de las estrategias.

#### **1.4.2 Concepto.**

Emitir un concepto sobre la gestión del administrador frente a los recursos puestos a su disposición.

### **1.5. Etapas del Control de Gestión**

En la ejecución del Control de Gestión se establece la aplicación de diferentes metodologías complementarias, las cuales permiten la cuantificación de Análisis Financiero, Excedente público, Indicadores de Gestión y de resultados. Excedente de productividad o Surplus. Análisis Costo-Beneficio.

#### **1.5.1 Etapa de Planeación**

En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma.

Así mismo se determina los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el período de análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos) en los que se reclasificará la información financiera. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la entidad, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

### **1.5.2. Primera fase: Inducción y Conocimiento de la Entidad.**

Con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos de las entidades, se debe recopilar información, tanto de la Entidad como complementaria, mediante entrevistas, inspección ocular, consulta de archivos, recopilando la siguiente información:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza Jurídica.
- Estructura organizacional.
- Manuales de funcionamiento y procedimientos.
- Normatividad interna y externa.
- Objetivos.
- Reglamentos internos.
- Financiera (balance, estado de pérdidas y ganancias con sus respectivas notas y anexos).
- Presupuestal (inicial y ejecutado).
- Técnica.
- Estadística.
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas.
- Plantas de personal discriminada en: número total de empleados operativos y administrativos, número de pensionados.
- Características y especificaciones en precios y cantidades de los bienes o servicios prestados.
- De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.
- Informe de Gerencia, Control Interno y de Revisoría Fiscal.

Prácticamente es que para el manual de Control Interno deben familiarizarse los auditores con el conocimiento de la entidad, recorrido de las instalaciones y el

conocimiento de las actividades principales de la entidad ya que es sumamente importante para el desarrollo análisis de la eficiencia eficacia de la entidad.

Constituye la primera etapa del proceso de planificación y tiene como objetivo establecer las guías fundamentales que dirigirán el trabajo de auditoría.

[http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/publicaciones/manual\\_de\\_auditoria/Manual de Auditoria\\_03.htm](http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/publicaciones/manual_de_auditoria/Manual_de_Auditoria_03.htm).(Consulta:08/10/2009.Hora 19:43) Pàg.10

El objeto del trabajo preliminar es obtener información general de la entidad, lo más pronto posible y permitir el desarrollo del Programa de Auditoría. Esta a su vez abarca los siguientes pasos:

**Cuadro #1**  
**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

<b>PASOS</b>	<b>ACTIVIDAD A REALIZAR</b>
1. Estudio de la entidad a auditar.	El auditor debe analizar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, sobre la circulación del negocio, su capital, los estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa
2. Información respecto de los recursos asignados.	Los activos son bienes o derechos de la entidad y los pasivos son obligaciones a una fecha dada.

3. Sistemas de información de la entidad.	Los procedimientos, principios contables que adaptan en la entidad y la uniformidad con que han sido aplicados, así como los sistemas contables utilizados para registrar las transacciones.
4. Naturaleza y soporte de la información que se remite a las máximas autoridades para la toma de decisiones.	La información deberá sustentarse en evidencia suficiente, competente, y pertinente, la que debe presentarse con toda independencia, objetividad e imparcialidad.

**Elaborado por: Tesistas**

**Fuente:** [http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/publicaciones/manual\\_de\\_auditoria/Manual\\_de\\_Auditoria\\_03.htm](http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/publicaciones/manual_de_auditoria/Manual_de_Auditoria_03.htm).(Consulta:7/10/2009.Hora 9:43) Pag.10

Durante el trabajo preliminar, no es necesario realizar un estudio completo y detallado, sino obtener un registro de las fuentes, ya que su propósito es utilizarlo en la organización, para etapas futuras.

### **1.5.3 Segunda Fase: Manejo de la información.**

Una vez determinado el objeto social y funciones de la entidad, se procede a la reclasificación de la información financiera y de gestión en los formatos bases y anexos, en este se puede aplicar los cuestionarios de control pero orientados a evaluar los asuntos administrativos, la auditoria debe alejarse totalmente de los cuestionarios con orientación financiera, por que el objetivo de la auditoria es totalmente diferente.

Las hojas narrativas y la flujo diagramación son herramientas validas que nos permitirán evaluar el Control Interno, en esta fase es importante obtener la calificación de riesgos mediante la matriz de auditoría de gestión.

Para efectos de este manual se utilizará la metodología CORRE, COSO ya que está ligado a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

#### **1.5.3.1 Informe COSO.**

Es un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. [http://www.asofis.org.mx/mejores\\_prácticas/COSO.pdf](http://www.asofis.org.mx/mejores_prácticas/COSO.pdf) consulta 6/10/2009 .hora 11.45 pág. 10.

Se considera que el informe Coso, surge de la necesidad de integrar metodologías y conceptos, con respecto al Control Interno y organización de las empresas en las diversas áreas administrativas y operativas, para que estas puedan ser competitivas y responder a las nuevas exigencias empresariales, es por eso que se trata de integrar este informe como una norma imprescindible para toda organización o institución en desarrollo.

**Cuadro #2**

<b>COMPONENTES DEL INFORME COSO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>ACTIVIDAD QUE CUMPLE</b>
1. Ambiente de control	Norman las acciones de una entidad desde la perspectiva del Control Interno, como también sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ética con estilo para la dirección y la gerencia.</li> <li>- Estructuración del plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.</li> <li>- Las formas de asignación de responsabilidades de administración y desarrollo del personal.</li> </ul>
2. Evaluación de riesgos	El Control Interno limita los riesgos en las actividades de las organizaciones. Con la investigación y análisis de los riesgos se debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos y externos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una estimación de su importancia / trascendencia.</li> <li>· Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.</li> <li>· Una definición del modo en que habrán de manejarse.</li> </ul>
3. Actividad de control	Son procedimientos específicos establecidos hacia la prevención y neutralización de los riesgos, parte de la elaboración de un	<p>Las operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· La confiabilidad de la información financiera</li> <li>· El cumplimiento de leyes</li> </ul>

	mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.	y reglamentos
4. Información y comunicación	La información periódica y oportuna orienta las acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. Esta debe ser captada, oportunamente a todos los sectores para asumir las responsabilidades.	La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.
5. Supervisión	Parte de la dirección, el objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.	<p>a) Son ejecutados por la auditoría interna y los auditores externos.</p> <p>b) El evaluador averigua el funcionamiento real del sistema de control, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.</p> <p>c) Mide la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control.</p>

**Elaborado por: Tesisistas**

**Fuente: [http://www.asofis.org.mx/mejores\\_practicas/COSO.pdf](http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf)**

### **1.5.3.2 Componentes del Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador (CORRE).**

Se toma en consideración la estructura del Informe COSO II y sus componentes agrupados en el siguiente orden:

**Cuadro #3**

<b>ELEMENTOS DEL CORRE.</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>
1. Ambiente de Control	Son la base de todos los componentes del CORRE, norman la integridad o los valores éticos, como las acciones de una entidad desde la perspectiva del control interno, como también sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.
2. Establecimiento de Objetivos	El control interno facilita la consecución de objetivos en la organización con eficiencia para el cumplimiento de leyes y normativas, para lo cual la entidad debe establecer estrategias y objetivos conexos con todos los departamentos de la empresa.
3 Identificación de Eventos	El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente, que comprenda los principios del mismo.
4.Evaluación de Riesgos	Con la investigación y análisis de los riesgos se debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera que permita identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos, externos) y estableciendo objetivos.
5. Respuesta a los Riesgos	Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.
6. Actividades de Control	Son procedimientos específicos establecidos hacia la prevención y neutralización de los riesgos, parte de la



	elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.
7. Información y Comunicación	La información periódica y oportuna orienta las acciones en concordancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. Esta debe ser captada, oportunamente a todos los sectores para asumir las responsabilidades.
8. Supervisión y Monitoreo	El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

**Elaborado por: Tesistas**

**Fuente:** [http://www.asofis.org.mx/mejores\\_prácticas/COSO.pdf](http://www.asofis.org.mx/mejores_prácticas/COSO.pdf)

### **1.5.3.3 Matriz de Control Interno.**

Los Tesistas concuerdan que para realizar una matriz de Control Interno hay que analizar, planear los controles establecidos y a implantarse en la empresa, por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutarse en un período de tiempo, con qué elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación de funciones se asigna a los responsables que efectuarán los controles.

El objeto de reclasificar la Información Financiera y de Gestión, establecer anexos, es disponer de información depurada, para lograr un mejor análisis en los diferentes rubros que compone los estados financieros (balance y estado de pérdida y ganancia), y detectar áreas críticas.

En el desarrollo del Control de Gestión es importante aclarar el criterio de evaluación de las empresas públicas, el cual difiere sustancialmente frente a las empresas privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferentes

índole, que impiden analizarlas bajo la óptica del análisis financiero tradicional, como:

- Su función es social.
- Las políticas de gobierno inciden en su gestión, por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.
- Contablemente algunos rubros que para la empresa privada representan costos, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones).
- Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto se excluyen como: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuestales y utilidades en operaciones cambiarias.
- El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad.
- El denominador del indicador principal sólo tiene en cuenta los activos en operación.

Ricardo Vilches Troncoso. “Apuntes del estudiante de Auditoría”. Menciona que “La planificación estratégica de actividades de auditoría tiene como propósito la evaluación sistemática del control interno en un determinado plazo procurando su fortalecimiento integral”. Pág.86

Los Tesistas aseveran que la Planificación Estratégica es un proceso en el que se evalúa sistemáticamente la naturaleza del negocio, sus objetivos; la misma que permite al Auditor desarrollar acciones estratégicas que serán aplicadas en el examen de auditoría. Es decir, es un proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de la entidad, permitiéndole a la organización proyectarse hacia el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para alcanzar sus objetivos y fines propuestos.

Para ejecutar esta fase se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

PASOS	ACTIVIDAD A REALIZAR
- DIAGNÓSTICO INTERNO.	Es una evaluación de la estructura funcional de los recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros y capacidades que dispone o puede disponer la empresa para realizar sus operaciones.
- DIAGNÓSTICO EXTERNO.	Es la identificación de los factores del entorno que representan.
- Matriz FODA.	Ésta es una estructura conceptual para realizar un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.
- Definición de Estrategias	El propósito es formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.
- Definición de Proyectos	Delimita el campo de actividades posibles con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

**Elaborado por: Tesisistas**

**Fuente:**[http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/publicaciones/manual\\_de\\_auditoria/Manual\\_de\\_Auditoria\\_03.htm](http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/publicaciones/manual_de_auditoria/Manual_de_Auditoria_03.htm).(Consulta:07/10/2009.Hora 9:43) Pag.10

**Determinación de la Importancia, Significatividad y Riesgo:**

**Riesgo de Auditoría.**-“Se puede definir al riesgo de auditoría como: el peligro que asume el auditor al no observar la existencia de defectos importantes en la información, que presentan los estados financieros emitiendo, por lo tanto, un informe (dictamen) erróneo”

[http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/publicaciones/manual\\_de\\_auditoria/Manual\\_de\\_Auditoria\\_04.htm](http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/publicaciones/manual_de_auditoria/Manual_de_Auditoria_04.htm). (Consulta 07/10/2009.hora:20:15).Pag.08.

En Auditoría el riesgo surge principalmente porque, la evidencia de auditoría no puede ser concluyente al 100%, o no se puede llevar a cabo el examen de la totalidad de la información disponible por problemas de tiempo, costos onerosos, el costo-beneficio sería inaplicable por la cantidad de horas de profesionales a utilizar.

El **riesgo de auditoría** está definido por:

**R.A. = Riesgo inherente \* Riesgo de Control \* Riesgo de Detección.**

Donde:

**Riesgo Inherente.**- Representa la posibilidad de que tanto las transacciones o los saldos de los estados financieros puedan incluir afirmaciones equivocadas derivadas de la propia complejidad relativa a su captación y registro adecuados.

**Riesgo de Control.**- Representa la posibilidad de que existiendo una afirmación errónea, el grupo de control del sistema no lo observe o bien que, habiéndolo detectado, el grupo de trabajo no adopte las medidas correctivas necesarias para que los errores no se reiteren.

**Riesgo de Detección.**- Representa el riesgo en el que los procedimientos de auditoría no permitan detectar una afirmación errónea.

Este riesgo puede dividirse, adicionalmente en:

- Riesgo de otros procedimientos de auditoría no estadísticos (generalmente bajo la forma de procedimientos analíticos sustantivos).
- Riesgo de los procedimientos de auditoría estadísticos (también conocido como riesgo beta o de aceptación incorrecta).

Se puede controlar el riesgo de auditoría variando la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aunque, no obstante, se debe reconocer que un mayor trabajo de auditoría no necesariamente siempre reduce el riesgo de un error o irregularidad significativa a un nivel adecuadamente bajo, desde el punto de vista de la planificación, en la estratégica se debe considerar el riesgo de auditoría identificando los factores de riesgo inherentes a las actividades de la institución bajo auditoría. En la planificación detallada, se deben tener en cuenta estos factores de riesgo en el ámbito de cada componente y su impacto sobre las afirmaciones individuales para luego reconsiderar si la evaluación preliminar era correcta.

Los componentes de riesgo, en todos los casos, deben ser adecuadamente documentados, a fin de poner en claro para el equipo de auditoría cuales son las áreas en las que se debe invertir mayores esfuerzos en el desarrollo de las tareas para el cumplimiento de una auditoría eficiente.

#### **1.5.4 Tercera Fase: Etapa de Ejecución.**

##### **Elementos Básicos del Informe de Auditoría:**

El informe de auditoría independiente deberá contener, como mínimo, los siguientes elementos básicos:

1. El título o identificación.
2. A quién se dirige y quienes lo encargaron.
3. El párrafo de “alcance”.

4. El párrafo legal o comparativo.
5. El párrafo o párrafos de “énfasis”.
6. El párrafo o párrafos de “salvedades”.
7. El párrafo de “opinión”.
8. El párrafo sobre el “Informe de Gestión”.
9. El nombre, dirección y datos registrados del auditor.
10. La fecha del informe.
11. La firma del informe por el auditor.
12. Los elementos son optativos por el auditor, en algunos informes.

(Juan Carlos Mira Navarro

<http://www.eumed.net/libros/2006a/jcmn/index.htm> Consulta 07/10./2009  
hora 18:22 )Pág.01.

Los informes del Auditor serán de carácter confidencial, dichos juicios y comentarios solo se lo harán a los jueces competentes, y directorios de la empresa; esto forma parte de la ética profesional del auditor, ya que estos pueden afectar a los intereses de la misma.

- Respecto a desempeño de cargos en auditoría, no podrán ocupar dichos puestos personas de dudosa procedencia y honradez en la misma empresa o que hayan estado directamente relacionados con valores y bienes de la empresa a auditarse.
- El personal de auditoría no recibirá ni pagos a parte, ni anticipos de sueldos ni bonificaciones extras, fuera del contrato establecido.
- En cuanto a sus archivos, el corriente contendrá la información de los ejercicios económicos anteriores y vigente como: estados financieros y más documentos de registro y soporte, en el archivo permanente: los aspectos legales de la empresa, estatutos, contratos, así como toda la documentación legal que constituye a la empresa como ente jurídico y laboral.
- Los informes finales de auditoría deberán ser claros nítidos, concisos, caracterizándose por su objetividad, mostrando lo más sobresaliente, real, de forma ecuánime, utilizando concordancia, sencillez, claridad en oraciones y palabras expresadas en los resultados del examen, las mismas que estarán respaldadas por documentos que demuestren la infracción.

- Los informes estarán dirigidos en original y copia a la junta general de accionistas, gerente general; los mismos que estarán firmados y respaldados por el jefe de Auditoría Interna, además se deberá incluir en el acta, la sección y discusión del borrador del informe con el gerente y personal responsable.
- En resumen luego de haberse entregado dichos informes, y se hayan dado recomendaciones que se aprobaran por la Junta; la misma auditoría será encargada de capacitar a dicha área. En caso de encontrarse dolo, auditoría comunicará inmediatamente a gerencia, y se dejará constancia en al acta para que la misma inicie el trámite legal correspondiente.

Los Tesistas ratifican que los informes de auditoría, son el producto final del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, también en él se expone la opinión del auditor sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles y procedimientos revisados durante la auditoría; el informe no tiene un formato específico para exponer las opiniones del examen.

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad.

#### **1.5.5. Eficiencia.**

- Análisis financiero.
- Examen de los costos.
- Rentabilidad Pública.
- Índice de productividad.

#### **1.5.6. Economía.**

- Indicadores de asignación de recursos.
- Indicadores Financieros.
- Análisis de las variables del excedente público.
- Evaluación económica.

### **1.5.7. Eficacia.**

- Indicadores Específicos.
- Indicadores complementarios.

### **1.5.8. Equidad.**

- Valor agregado.
- Distribución del excedente total.
- Resultados de operación frente a los usuarios.

## **1.6. EFICIENCIA**

Se entiende por Eficiencia el examen de los costos –costo mínimo- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

### **1.6.1. OBJETIVOS.**

- Establecer el indicador principal de eficiencia (Rentabilidad pública): El cual permite valorar los costos y beneficios de la Empresa a la sociedad.
- Medir la eficiencia de la Empresa pública a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de producción frente al volumen de insumos.
- Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la Empresa en el mediano y largo plazo.
- Análisis de los costos para establecer si realmente se tiene el concepto del costo mínimo.

### **1.6.2 Metodologías para medir la eficiencia:**

- Análisis Financiero.
- Examen de los Costos.
- Rentabilidad Pública.



- Índice de Productividad.

### **1.6.3 ANÁLISIS FINANCIERO.**

Determinar la eficiencia de la administración de la entidad.

Establecer los cambios operados al comparar los resultados alcanzados en la ejecución de las diferentes actividades.

Mostrar una serie de indicadores financieros los cuales reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

Para un mejor análisis de los indicadores establecidos éstos deben calcularse en términos nominales y reales (deflactados por índices generales acordes al sector y específicos para cada ítem que se requiera analizar, con el fin de aislar el efecto inflación).

### **1.6.4 ANÁLISIS DE LOS COSTOS**

Como la mayoría de las entidades públicas no llevan contabilidad de costos, es difícil determinar los verdaderos costos, incurridos en el proceso productivo; los cuales en algunas entidades se pueden identificar mientras que en otras estos se deben manejar por medio de los denominados gastos operacionales.

#### **1.6.4.1. Objetivos**

Analizar detalladamente costos y gastos de mayor incidencia, con el fin de determinar causa y efecto.

Calcular el costo unitario de producción, del bien o servicio, para determinar si se está trabajando a costo mínimo.

Establecer indicadores para control de los mismos.

### **1.7. RENTABILIDAD PUBLICA**

Al evaluar las empresas del sector descentralizado, es importante tener en claro un criterio diferente al estrictamente financiero, pues estas poseen características diferentes y su finalidad no es la de producir utilidades sino la de prestar un servicio o bien social.

La entidad se analiza en función de su contribución a la conformación de riqueza a la sociedad (Excedente Público), y así mismo, dentro de este ámbito, se mide la eficiencia (Rentabilidad Pública).

Se establece un modelo de clasificación para las cuentas de los estados financieros tradicionales, adaptándolo a las entidades públicas.

Clasificación que permite de una parte separar las cuentas de ingresos y gastos, que no se ajusten a la actividad normal de la empresa, con el fin de cuantificar los beneficios y costos asociados a actividades no comerciales; de otra parte, es necesario aislar los efectos de las variaciones sobre los precios de los bienes e insumos, directamente relacionados con la actividad de la empresa mediante la utilización de números índices.

## **1.8. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD**

Esta metodología se fundamenta en la medición de la eficiencia de Empresa Pública a partir de indicadores que relacionan el volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos. Tiene como base la Metodología del Surplus desarrollada por el Centro de Rendimientos y Costos (CERC) de Francia, y los trabajos realizados por Vicent (La mesure de la Productivité) sobre la productividad global de los factores, y de Massé (Les dividendes du progrès) sobre la distribución de los excedentes de productividad, denominada los “dividendos del progreso”.

El indicador de eficiencia lo constituye el índice de productividad, el cual corresponde a la relación entre el índice de volumen de producción frente al volumen de insumos requeridos.

## **1.9. ECONOMÍA**

En el estudio de la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros hecho por las entidades públicas entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

#### **1.10. OBJETIVOS:**

- Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.
- Analizar los diferentes agentes Económicos que interactúan en la Entidades, y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.
- Evaluar beneficio/costo en la realización de los diferentes proyectos que contribuyen a alcanzar los objetivos sociales predeterminados por el Gobierno en pro del desarrollo de la comunidad y del sector al cual pertenece cada entidad.

Del análisis de la relación entre los recursos asignados y de los resultados obtenidos, con el fin de establecer indicadores de rendimiento (por: actividad, producto, usuario, activo, etc.), con los cuales se determina si dicha asignación fue la más conveniente en la maximización de los recursos.

Metodologías para medir la Economía:

- Indicadores de asignación de recursos o eficiencia.
- Indicadores financieros.
- Excedente pública, (análisis de las variables).
- Evaluación Económica (aplicación evaluación de proyectos).

#### **1.11. INDICADORES DE EFICIENCIA.**

Se parte de los objetivos de la entidad frente a los recursos utilizados, según planes y programas de la entidad, para lo cual se debe diseñar indicadores que permitan medir como fue la asignación y eficiencia de los mismos.

#### **1.12. INDICADORES FINANCIEROS**

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar deficiencias financieras y económicas, como:

#### **1.12.1 Análisis de las Variables -Excedente Público**

Entre las variables determinantes de la rentabilidad pública están las del excedente público y los activos operativos revaluados, éstas permiten medir la eficiente asignación de recursos puestos a disposición del administrador, con el propósito de determinar la incidencia en el resultado del mismo.

#### **1.12.2 Evaluación Económica**

La valoración Económica es otra metodología que permite a la sociedad valorar los recursos productivos utilizados por una entidad, y por consiguiente le representa un costo de oportunidad, el cual debe ser compensado en la generación del servicio o bien prestado.

En la determinación de esta metodología se parte del análisis costo-beneficio, en el cual se establece si un proyecto o empresa contribuye a la consecución de objetivos del Estado o Empresa, como el de la eficiente asignación de recursos que posee, para maximizar los beneficios netos.

Como los precios de mercado no reflejan los beneficios y costos sociales que genera la entidad, al estar distorsionado por la intervención del Estado con política como la restricciones a las exportaciones, los tipos de cambio artificial, los controles oficiales a los precios, las tasa de interés sobrevaluadas, salarios mínimos y subsidios que favorecen a determinados sectores y la poca movilidad de los factores de producciones etc. Es necesario medir el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la evaluación social de proyectos mediante los precios sombra; con el propósito de determinar las condiciones reales de la economía, así como los objetivos de la política económica.

Los precios de mercado son las cantidades pagadas por la empresa de los bienes y servicios utilizados, mientras los precios económicos reflejan el valor para la sociedad de esos mismos bienes si hubiera empleados en proyectos alternativos.

Para realizar esta evaluación económica, dado la imposibilidad de trabajar con precio sombra reales, se puede utilizar números índices por la facilidad de su cálculo.

Para la evaluación económica se determinan los siguientes coeficientes:

- Relación beneficio Costo B/ C
- Valor actual Neto VAN
- Tasa interna de Rendimiento - TIR

### **1.12.3. Eficacia**

Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

### **1.12.4. Objetivos**

- Determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como a nivel macroeconómico con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica.
- Evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), así como la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

En las empresas productoras de bienes y servicios intervienen tres agentes:

- La comunidad: Como receptora y sustentadora del servicio, por medio de sus pagos.
- El estado: como representante de los intereses de la comunidad, en el presente y en el futuro.
- La empresa como organización y como conjunto de personas, con intereses individuales y de grupo, necesario de compatibilizar a corto y largo plazo.

La eficacia del aparato administrativo estatal está dada por la proporción, en la cual sus productos se adecuen a la calidad y cantidad presentada por el gobierno con respecto a cada una de las necesidades establecidas; y estas deben tener características de oportunidad y eficiencia.

Al analizar la eficacia es importante aislar los efectos internos de los externos, estos últimos, son aquellos que afectan la entidad sin estar a su alcance como la disponibilidad de recurso, su racionalidad técnica y la utilidad de sus productos, por ejemplo:

- Cambios en las prioridades del gobierno, los cuales influyen en la asignación presupuestal y en los créditos.
- Cambio de organización.
- Préstamos suspendidos.

### **1.13. EVALUACIÓN.**

Para poder evaluar la gestión en término de eficacia es necesario tener preestablecido unos objetivos y unas metas dentro de la misma empresa como en el contorno en el que ella se desenvuelve; para estos se utilizan indicadores, generales y específicos, con las siguientes características:

**1.13.1 Cantidades.** Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas, están dadas por unidades especiales para cada entidad (km/h, pacientes, kw/h, etc.) y éstas deben plasmarse en los planes de cada una.

**1.13.2 Oportunidad.** Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas del las instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

**1.13.3 Calidad.** Se entiende como la satisfacción del cliente por el bien o servicio recibido. Los indicadores se deben establecer mediante especificaciones que contiene n los planes por precisiones de las instituciones, y por normas técnicas; otra herramienta para este análisis son las encuestas.

**1.13.4 Ingresos Propios.** Un aspecto que permite medir la eficacia de una entidad se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objeto social.

**1.13.5. Egresos.** En la medida en que su erogación definitiva sea inferior a la presupuestada, se puede considerar como una medida de eficacia, siempre y cuando, no se hayan sacrificado algunos, o partes de los programas planeados.

#### **1.14. EQUIDAD**

Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

Que los costos y beneficios de la actividad económica sean asumidos, con un carácter redistributivo para favorecer a sectores o grupos de población específicos.

Establecer la distribución tanto del excedente total, como del valor agregado (entre los factores productivos), y la identificación de los beneficiarios.

Los parámetros de mediación de la equidad están dados por:

- Precios, o tarifas, de cobro del servicio o bien producido.
- Sector o grupo social beneficiario del bien o servicio,
- Remuneración de los diferentes factores productivos que intervienen en el proceso productivo.
- Cobertura del servicio (regiones, sectores, grupos sociales).

##### **1.14.1. METODOLOGÍAS PARA MEDIR LA EQUIDAD.**

1. Valor agregado.
2. Distribución del Excedente total.
3. resultado de la operación frente a usuarios.

#### **1.15. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS**

La diagramación de procesos (levantamiento, mapeo) es la parte esencial en la formulación del estatuto organizacional, y tiene propósito de documentar el trabajo institucional utilizando la metodología de los diagramas de flujo. El conocimiento exacto de estos diagramas permite identificar los puntos críticos sobre los cuales se puede actuar para mejorar el desempeño de los procesos.

#### **1.16. METODOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO**

La metodología de los diagramas de flujo es una técnica que permite la visualización de los procesos empelando el conocimiento y la creatividad de los equipos de trabajo. Su objetivo es el aprendizaje de la diagramación en forma simple, ágil y atractiva, para obtener el producto aprovechable.

Los diagramas de flujo utilizan una simbología para identificar los diferentes componentes del proceso y un método de colocación secuencial de cada uno de sus elementos constitutivos, empleando una lógica espacio-temporal, a la que se aplican las técnicas de monitoreo y evaluación.

El valor de los diagramas de flujo radica en su potencialidad de estímulo a las ideas innovadoras del personal para el mejoramiento de la calidad de los productos.

Los diagramas de flujo iniciales deben representar el comportamiento del proceso descrito tal como es realizado actualmente por los integrantes del equipo de trabajo multidisciplinario. Un método de análisis rozando de las diferencias de desempeño permitirá la mejora de la calidad y la eficiencia en sus procesos de trabajo.

El aprendizaje de esta metodología es una etapa preparatoria, en la que se exige que los equipos de trabajo efectúen un gran esfuerzo por conocer y practicar a fondo y rápidamente todos los detalles operativos de las herramientas presentadas empleando las instrucciones entregadas para su realización. Este conocimiento constituye el insumo obligado para las actividades iniciales del proceso de capacitación continuada, cuyo producto final es un personal competente y motivado para el cambio.

La metodología de los diagramas de flujo puede ser adaptada a las necesidades operativas del equipo de trabajo, teniendo en cuenta siempre la preservación de su integridad y compatibilidad con la metodología de la SENRES.



## **1.17. VALIDACIÓN DE PRODUCTOS**

La comisión de estructuras ha elaborado participativamente un listado de productos esenciales para cada área de procesos y subprocesos. Los grupos de trabajo deben analizar si los productos esenciales de la lista son necesarios, innecesarios o insuficientes y si cumplen las condiciones de integralidad, comprensibilidad y utilidad. En caso de haber productos innecesarios, el grupo deberá eliminarlos, si son insuficientes, deberá proponer otros productos potenciales necesarios, los cuales serán sometidos a validación junto con los necesarios.

Esta etapa participativa de validación de productos puede originar un ciclo de remodelación o reformulación de los subprocesos y procesos correspondientes, de acuerdo al impacto que las variaciones realizadas ocasionen al interior de las estructuras. Ninguno de los productos válidos e importados para la institución y sus clientes será reducido o excluido, pero todos serán sometidos a ciclos constantes de interrelacionamiento intenso y mejoramiento continuo de la calidad. Los productos identificados como innecesarios o contrarios o contrarios a la misión institucional serán eliminados inmediatamente.

En determinados casos, la fase de validación puede requerir modificaciones de diferente magnitud en la conformación de los equipos de trabajo, con el propósito de alcanzar la máxima consistencia y racionalidad de la organización. Durante la fase de implementación, la permanencia de líderes de equipo y coordinadores de subprocesos dependerá de la evaluación periódica de desempeño en el nuevo modelo de gestión.

Los grupos iniciales de trabajo que se hubieren conformado deberán tener siempre en cuenta, con claridad, los objetivos organizacionales específicos que en todos los casos se direccionarán prioritariamente a la satisfacción de las necesidades del cliente externo.

Cuando se logre consenso alrededor de los productos necesarios y los productos potencialmente necesarios que serán sometidos a validación, estos serán identificados en la forma de sustantivo- verbo.

La “**La matriz de validación de productos**” es una herramienta que permite jerarquizarlos de acuerdo a su importancia con relación a los objetivos planteados para la satisfacción del cliente. Se utiliza de la siguiente manera:

1. Anotar los objetivos fundamentales del área de procesos.
2. Anotar los productos necesarios y potencialmente necesarios.
3. Asignar puntaje a la relación producto / objetivo:
  - a. Muy escaso (1).
  - b. Escaso (2).
  - c. Moderado (3).
  - d. Bueno (4).
  - e. Sobresaliente (5).
4. Sumar y elegir por consenso los productos de más alto puntaje.

Cada uno de los productos esenciales identificados y validados requiere la descripción de su proceso de trabajo respectivo.

### **1.18. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

Inicialmente, los procesos de trabajo (generadores de productos) serán identificados en la forma verbo – sustantivo y, para ameritar su paso a la etapa de descripción, deberán cumplir los siguientes criterios básicos:

1. Tener entradas (insumos), actividad inicial, actividad final y salidas (productos).
2. Tener una configuración comprensible.
3. Tener impacto positivo sobre los clientes.

4. Ser considerado trascendental por el gobernante.
5. Ser bien practicado por el equipo de trabajo.

La descripción del proceso requiere un óptimo conocimiento de cliente, producto, responsable, límites, grupos de trabajo e interrelacionamiento con los otros procesos. El “cuadro de descripción del proceso” es una herramienta que permite conocer su composición interna y ámbito de acción.- Se utiliza de la siguiente manera:

1. Determinar los clientes internos y externos con sus necesidades.
2. Elaborar las listas de insumos, proveedores y requerimientos.
3. Identificar el producto válido en forma de verbo y sustantivo con los indicadores de calidad.
4. Delimitar la primera y última actividad del procedimiento.
5. Elaborar la lista de miembros del equipo de trabajo.
6. Establecer la lista de personas que no tienen relación directa con el proceso, pero que mantiene

**Gráfico No 1.**



**Elaborado por:** Tesistas

**Fuente:** Ministerio de Salud Pública

## 1.19 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO

El diagrama de un proceso es la imagen que visualiza la forma en que las personas desempeñan su trabajo. Representa el proceso descrito tal como se realiza en la actualidad, a partir del cual se puede mejorar la interrelación de las actividades, mediante la lógica estadística y la verificación de pruebas.

El diseño de los diagramas mejora la coordinación del equipo y su grado de comprensión sobre el desempeño de los otros miembros. Los miembros del equipo deberán estar en condiciones de conocer, ejecutar, diagramar e interpretar la secuencia de actividades de un proceso. Los incentivos y el respaldo de los responsables motivarán la convicción en sus conocimientos y la constancia en el trabajo.

El desarrollo de las aptitudes de diagramación de procesos debe iniciarse con productos familiares para todos, de mediana complejidad para su aplicación y de escasa trascendencia (“solicitar variaciones” o “comprar alimentos en el supermercado”, etc.)

Una vez que se han seleccionado los productos validados y se tienen descritos los procesos correspondientes, los miembros del equipo deberán proponerse el siguiente método de trabajo para diagramar cada proceso productivo:

1. Elaborar una lista de actividades a realizar y nombrarlas en forma de verbo y sustantivo (provocar una “borrasca neuronal”)
2. Clasificar las actividades de la siguiente forma:
  - a. Eliminar las actividades pertenecientes a otros procesos.
  - b. Eliminar las actividades repetidas.
  - c. Eliminar las actividades de verificación, revisión, reiniciación o modificación.
  - d. Categorizar las actividades restantes en dos grupos.
    - i. Las básicas (integran el procedimiento básico).

- ii. Las ocasionales, que se realizan de acuerdo a preferencias personales o situaciones excepcionales (integran la ruta alterna).
  - e. Revisar la exactitud en la identificación de las actividades.
3. Colocar la primera actividad básica del procedimiento en el límite superior y la última actividad básica en el límite inferior y articular con un conector recto las dos actividades.
  4. Conectar el resto de actividades básicas en orden secuencial, entre la primera y última actividad (límite del procedimiento).
  5. Revisar la ubicación de cada actividad básica en la secuencia del procedimiento y realizar los ajustes necesarios.

Las actividades ocasionales motivan el diseño de rutas alternas que requieren un punto de decisión. En un punto de decisión se plantea una pregunta específica y objetiva y se enuncian dos posibilidades de respuesta. La primera implica la continuación de la secuencia básica y la segunda, el inicio de una o más actividades ocasionales secuenciales en la ruta alterna.

Es posible la existencia de una ó más series de actividades ocasionales que pueden ser ejecutadas secuencialmente en la ruta alterna y cada serie requiere un punto de decisión. Los puntos de decisión deben plantear preguntas fundadas en criterios objetivos que originen respuestas precisas. La inserción y calificación de un punto de decisión se realiza de la siguiente manera:

1. Intercalar un punto de decisión vacío asociado a una actividad ocasional.
2. Formular una pregunta motivada para optar por esa actividad ocasional.
3. Conectar el “sí” con la actividad básica subsiguiente.
4. Conectar el “no” con la primera de las actividades ocasionales de la ruta alterna (en caso de existir solo una actividad ocasional, esta será la primera y la última).
5. Conectar la última de las actividades ocasionales con una de las actividades básicas posteriores al punto de decisión.

Existen puntos de verificación (o de decisión especial) que plantea una opción positiva asociada con la continuación de la actividad subsiguiente o una opción negativa asociada a curvas de repetición parcial o total (generación de desperdicios). En estos puntos se inspeccionan el grado de cumplimiento de los normas de procedimiento.

En cualquier punto de la secuencia de actividades puede realizarse el monitoreo mediante la instalación de las listas para la verificación de detalles importantes en el avance lógico del procedimiento, la evaluación de los productos en la salida del proceso se realiza comprobando el cumplimiento de los indicadores de calidad.

En cuanto esté realizada la secuencia del procedimiento básico y la ruta alterna solamente las actividades de valor agregado se desagregarán en tareas (estas son las actividades predefinidas), en que las entradas contienen la asignación de recursos, físico, financieros correspondientes y en las salidas, los productos intermedios o actividades predefinidas. En todos los pasos se determinarán el tiempo de ejecución y el personal responsable de la ejecución. Estas tareas se conectarán de manera similar a las actividades y en secuencia se pueden intercalar puntos de decisión y provocar una ruta alterna con una o más tareas ocasionales en secuencia.

Esta es una fase trascendental en la planificación de los recursos humanos, cuyo modelo debe atender obligadamente las disposiciones legales vigentes de servicio civil (arts. 55, 60, 61,62), definiendo las plantillas con el número de personal necesario y el perfil de capacitación correspondiente.

## **1.20 MEJORAMIENTO CONTINUO DE CALIDAD**

Una vez entendida, aprendida y practicada suficientemente la metodología de diagramación de procesos se iniciará la búsqueda de estrategias para mejorar

gradual y progresivamente su desempeño. Los propósitos de la mejora continua son los siguientes:

1. Eliminar las fuentes de error que inciden sobre la calidad de los productos.
2. Disminuir el ciclo de tiempo de producción.
3. Reducir los costos de producción.

Los siguientes recursos y otros que los miembros del equipo de trabajo desarrollen en el transcurso de la diagramación, pueden emplearse para lograr el mejoramiento continuo de calidad de los procesos:

1. Eliminar las actividades que no guardan relación directa con las expectativas y necesidades explícitas del cliente externo.
2. Eliminar las actividades que inducen a un desperdicio de tiempo o sustituirlas por otras más rápidas.
3. Definir con claridad normas de verificación objetivas, prácticas y mensurables para el monitoreo en cada uno de los puntos de verificación.
4. Identificar las etapas críticas de error más cercanas al inicio de la secuencia de las actividades básicas.
5. Colocar puntos de verificación en las etapas críticas de la secuencia, donde existen mayor riesgo de fallas.
6. Generar ideas e implementar soluciones para prevenir los errores y disminuir las necesidades de los puntos de verificación.
7. Comprobar la existencia de nuevos errores y re-diagramar las áreas de riesgo.
8. Elaborar una lista precisa de todos los requerimientos que deben cumplir los insumos entregados por el proveedor.
9. Analizar las diferencias entre el ciclo de tiempo real y teóricos e implementar soluciones en función de la importancia de las actividades en el desempeño del proceso.

10. Analizar las diferencias entre los costos reales y teóricos e implementar soluciones en función de la importancia de las actividades en el desempeño del proceso.
11. Estudiar las mejoras prácticas de procesos equivalentes, como referente para introducir las mejoras técnicas en los procesos.
12. Realizar la retroalimentación del proceso mediante la incorporación razonada de las opiniones de clientes y personas interesadas, para perfeccionar su comprensión y mejorar su interrelación en el sistema.

El aprendizaje continuo del equipo de trabajo permitirá la adquisición de experiencia en la lectura, interpretación y diseño de diagramas y la formulación constante de nuevas soluciones para eliminar las fallas en los productos e implementar estándares de eficiencia en la producción.

### **1.21 HERRAMIENTAS DE DIAGRAMACIÓN**

La diagramación de los procesos exige la utilización de herramientas documentales. La SENRES ha implantado en las instituciones de la administración pública las herramientas “matriz actividad tarea” y “matriz costeo y ruta ciclo del producto” con una simbología simplificada y una descripción sintetizada y compactada de los componentes del proceso.- Las actividades de la primera matriz se desglosan en la matriz de costeo.

El Ministerio de Salud Pública, para mejorar el entendimiento y automatizar el llenado de las matrices, ha adoptado una metodología didáctica plenamente compatible con las herramientas del SENRES, que corresponde al contexto Diagramas de flujo y Conectores de la herramienta Dibujo – Autoformas de Windows, en hojas electrónicas del programa Excel y que se expone en la herramienta “cuadro de simbología de diagramación.



La simbología empleada para la diagramación puede ser ajustada o simplificada por el equipo de trabajo de acuerdo a sus necesidades específicas de diagramación.- El llenado de las matrices puede realizarse en forma manual o automática.

La forma automática que es fuertemente recomendable, permite un trabajo ágil y dinámico en pantalla y logra una mejor comprensión del equipo hacia la lógica del proceso.

**La “matriz de actividades”** es una herramienta que contiene la identificación de proceso, subproceso, producto, líder, coordinador y director técnico de área. Las seis columnas definen las siguientes variables:

1. Requerimientos y especificaciones de los insumos.
2. Entradas – normas.
3. Procedimiento básico.
4. Ruta alterna.
5. Lista de verificación, indicadores de calidad y productos.
6. Personas interesadas, indicadores de satisfacción, clientes y necesidades.

**La “matriz de tareas”** es una herramienta que contiene la identificación de proceso, subproceso, actividad predefinida, líder, coordinador y director técnico de área. Las columnas definen las siguientes variables:

1. Costos.
2. Entradas.
3. Procedimiento básico.
4. Ruta alterna, salidas.
5. Responsables.
6. Tiempo inicio- fin.
7. Observaciones.

Cuando se encuentre completa la diagramación del proceso, se transcribirán los datos pertinentes, para la consolidación del estatuto institucional, que habilitará la aprobación de las estructuras mediante resolución definitiva.

## **1.22 CONTROL INTERNO.**

MORENO, Perdomo Abrahám; en el libro de su autoría titulado “Fundamentos del Control Interno”, en el año 1992 manifiesta que el Control Interno es un: “Plan de Organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopten una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.

Para las autoras el control interno precisa el desarrollo de actividades y tiene por objetivo registrar técnicamente todas las operaciones en forma periódica y presentar información verídica y confiable.

Según el criterio de las investigadoras es el establecimiento de las medidas preventivas y correctivas, hace que el ambiente de la organización mejore, brindando mayor seguridad y garantías al cliente interno y externo.

A criterio de las tesoreras el Control Interno no solo incluye la actividad contable y financiera sino que se extiende a todos los aspectos de las operaciones de la institución.

### **1.22.1 Principios del Control Interno.**

Los principios de Control Interno constituyen los fundamentos específicos y de aceptación general para el diseño, aplicación y funcionamiento del Control Interno de las entidades en las áreas: operativas, administrativa y financiera.

Es importante identificar los componentes de un sistema de control interno es establecer los principios sobre los cuales debería un sistema sustentarse. Ahora bien, debido a la naturaleza del sistema de Control Interno deben forzosamente basarse en conocimiento extraídos de disciplina propia de la administración de empresa; en especial, de la teoría de la organización, sistemas, administración de personal y por supuesto, contabilidad los mismos que a continuación se menciona:

### **1.22.2 En relación con la organización.**

1. Debe existir líneas de responsabilidad y autoridad perfectamente definidas por escrito a través de manuales de organización y organigramas.
2. Debe haber separación en la ejecución y control de operaciones, así como con respecto a la custodia de los activos involucrados en tales operaciones.
3. La cantidad de subordinados bajo la autoridad de cada gerente, jefe supervisor debe permitir una efectiva supervisión.
4. El trabajo debe estar racionalmente del más alto nivel.
5. Auditoría interna debe depender del más alto nivel.

### **1.22.3 En relación con la Autorización, Ejecución y Control de las operaciones.**

- Las normas y procedimiento operativo deben encontrarse claramente definidas.
- El sistema debe prever controles sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- El sistema debe prever mecanismo de evaluación de las normas y procedimientos en vigencia.
- Nadie debe tener a su cargo todas las fases inherentes a una operación.
- Los activos fijos deben encontrarse adecuadamente segregados y su acceso a ellos limitados al responsable de su custodia.

- Los activos fijos deben encontrarse protegidos por medidas internas de seguridad.
- La Institución debe definir una política de seguros.
- Emplear formularios adecuados.
- Utilizar archivos adecuados y seguros.
- Los planes de cuentas deben facilitar la preparación de informes contables.
- Usar cuentas de control y aplicarse todo otro procedimiento que permita comprobar la exactitud de la información contable.
- Emplear registros, mecánicos y electrónicos disminuye las probabilidades de error.
- Los informes contables para la toma de decisiones deben cumplir con ciertos requisitos tomados de la teoría de la información que garanticen su eficiencia.

#### **1.22.4 En relación con el personal**

- Debe escoger personal de calidad y apto para las funciones que corresponda asumir.
- Proveerse su capacitación y entrenamiento permanente.
- Debe evaluar su actuación.
- Aplicar políticas de promociones y remuneraciones que motive su entusiasmo y satisfacción.
- Promover la rotación de puestos y obligar a los empleados a cargo de tareas en las que las posibilidades de cometer irregularidades sean mayores a tomar vacaciones anuales.
- Contratar seguros de fidelidad.
- Establecer una política de incompatibilidad para el desempeño de determinadas funciones.

#### **1.22.5 Control Interno.**

El Control Interno es un vínculo de acciones extendida a todas las actividades, partiendo desde la planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones deben ser parte de la estructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad y optimización del tiempo.

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/fin/normas-técnicas-de-control-interno-auditoría.htm>.Consulta:04/10/09 hora 19:22 .Pág.01

Los Tesistas confirman que el control interno es un proceso para mejorar la administración y productividad de una empresa; un adecuado Control Interno debe ser efectuado por la administración, dirección y acatado por el resto del personal de la empresa, con el objeto garantizar el logro de sus objetivos planteados.

#### **1.22.6 Control Interno Administrativo**

Según SAMUEL ALBERTO MANTILLA “CONTROL INTERNO” Pág. 78 dice: “Que está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de las políticas y normas prescritas y el logro de las metas y objetivos programados”.

Las Tesistas afirman que la obtención de los resultados con eficiencia, efectividad y economía, la protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones son responsabilidad primordial e indelegable de los niveles jerárquicos superiores; por lo mismo es indispensable para ello mantener un sólido Control Interno Administrativo.

#### **1.22.7 Control Interno Financiero.**

Según SAMUEL ALBERTO MANTILLA “CONTROL INTERNO” Pág. 80 dice: “Comprende el plan de organización, los procedimientos y registros concerniente a la custodia de los recursos financieros y materiales, y a la verificación de la exactitud, confiabilidad y oportunidad de los registros e informes financieros.”

Las tesis afirman que es responsabilidad de cada entidad pública, principalmente de su titular o máxima autoridad, incluir dentro del trámite normal de las transacciones financieras los procedimientos que permitan lograr un eficiente control financiero, especialmente por medio de los procedimientos de control previo al compromiso y al desembolso.

### **1.23 Importancia.**

Un adecuado Control Interno es importante, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia, la productividad de una empresa, como los cambios que se dan al momento de implantarlo; en especial si se centra en las actividades básicas que realizan. Tiene como objeto reducir el riesgo de pérdidas, así como prever las mismas, la aplicación del control que se implementa tiende siempre a mejorar la parte organizativa de una entidad, se debe tomar en cuenta la posibilidad del surgimiento de situaciones imprevistas, hasta su adaptación a este nuevo sistema.

#### **1.23.1 Características**

- El sistema de Control Interno están conformados por los sistemas contables, financieros, de planificación y verificación de la información en la empresa.

- La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de Control interno que le corresponde a la máxima autoridad de la organización.
- La auditoría interna es la encargada de evaluar la eficiencia, efectividad en forma independiente.
- El Control Interno es esencial para el desarrollo de las actividades de una empresa.
- El Control Interno está diseñado para prevenir errores, fraudes y desviaciones.
- Las actividades de autorización, ejecución, registros y custodia deben estar debidamente separados.
- Los mecanismos de control deben detallar las normas de la organización.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI (sistema de control interno).

## **1.24 TIPOS DE CONTROL INTERNO**

### **1.24.1 Clases de Control Interno**

Las distintas acciones coordinadas e integradas que se llevan a cabo por todas las actividades de la organización, pueden ser clasificadas según los objetivos o fines que cada una de ellas puedan alcanzar, pero siempre teniendo presente que no son elementos aislados, que forman parte de un proceso y que están interrelacionados con otras acciones que a su vez se encuentran integradas con los diferentes procesos de gestión.

Tomando en consideración los intereses del auditor para la evaluación del Control Interno y que en esencia al auditor externo lo que le interesa es opinar respecto a la confiabilidad de los estados financieros, continúa siendo de vital necesidad diferenciar las acciones que integran el proceso de control interno; pueden ser clasificadas en control administrativo: operativo y estratégico y control contable.

### 1.24.2 El Control Administrativo

Está conformado por: Control Operativo y Control Estratégico. El control Administrativo, el cual es denominado por algunos autores como operativo, hasta ahora ha sido identificado como el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Teniendo en consideración la conceptualización que el informe COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), expone acerca del Control Interno y en el uso cada vez más generalizado de la dirección estratégica, el control administrativo se puede definir como todas las acciones coordinadas e integradas que son ejecutadas por las personas (desde el Consejo de Dirección, hasta cualquier miembro de la organización), en cada nivel de la entidad para otorgar un grado razonable de confianza en la consecución de los objetivos de eficiencia y eficacia de las operaciones, los objetivos estratégicos y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Donde pudiera establecerse para su evaluación o estudio subgrupos como:

- **Control Operativo.-** Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos.
- **Control Estratégico.-** Proceso que comprende las acciones coordinadas e integradas a las unidades o actividades de la entidad, para alcanzar un nivel razonable de seguridad en el éxito de las estrategias formuladas.



## **1.25 FACTORES DEL CONTROL INTERNO**

Según la AICPA (The American Institute of Certified Public) indica que los factores del Control Interno son los siguientes:

- Un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidad funcional.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registros adecuados para proveer un control contable razonable sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Prácticas sanas a seguir en la ejecución de los deberes y funciones de cada departamento de la organización.
- Un grado de calidad del personal, proporcional a sus responsabilidades.

### **1.26.1 Componentes de la Estructura del Control Interno.**

Los componentes de la estructura de Control Interno son políticas y procedimientos que la diseñan e instrumental para garantizar el alcance de los objetivos del Control Interno Administrativos, los cuales enumeramos a continuación:

- 1 El Ambiente de Control.
- 2 Evaluación del riesgo por parte de la administración.
- 3 Sistema de información de Contabilidad y el Sistema de Comunicación.
- 4 Actividades de Control.
- 5 Monitoreo.

### **1.26.2 El Ambiente de Control**

La esencia de una organización controlada de forma eficaz está en la actitud de su administración. Si la alta dirección considera que el control es importante,

otras personas en la empresa lo sentirán y responderán observando conscientemente las políticas y procedimientos establecidos.

El Control Interno se divide en subcomponentes los más importantes que los auditores consideran son:

**Integridad y valores éticos.-** Se refiere a las norma éticas y conductuales de la entidad y formas de comunicación de esta manera el administrador elimina o reduce tentaciones, evitando los actos deshonestos del personal.

**Compromiso con la Competencia.-** La competencia son habilidades y conocimientos para ser cumplidos en diferentes trabajos individuales.

**Filosofía de la Administración y Estilo de Operación.-** La filosofía de la administración y el estilo operativo da al auditor una idea de su actitud sobre el control.

**Estructura Organizativa.-** Al momento que la entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad que existen, el auditor descubre cómo se lleva a cabo las políticas y procedimiento relacionados con el control.

#### **Consejo Directivo o Comité de Auditoria.**

El consejo directivo eficaz es independiente de la administración y sus miembros están involucrados y analizan cuidadosamente las actividades de la administración, esto permite a los auditores y directivos discutir los asuntos tales como la integridad o las acciones de la administración.

#### **Políticas y práctica de Recursos Humanos.**

El aspecto más importante de un control interno es el personal, si los empleados son competentes y confiables se obtener información confiable de los estados financieros.

### **1.26.3 Evaluación del riesgo por parte de la Administración**

Los informes financieros deben identificar y analizar el riesgo más relevante para la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptado. Si la administración evalúa eficazmente y responde a los riesgos, generalmente el auditor acumulará menos evidencias que cuando la administración no identifica ni responde a los riesgos significativos.

### **1.26.4 Sistema de información de contabilidad y el sistema de comunicación**

El propósito del sistema de información contable de una entidad es identificar, reunir, clasificar, analizar, registrar e informar sobre las operaciones de la entidad y tener responsabilidad sobre los activos relacionados. Un sistema de información contable eficaz satisface los objetivos de auditoría relacionados con operaciones.

### **1.26.5 Actividad de control**

Las actividades de control son aquellas políticas y procedimientos además de las incluidas en los otros cuatro componentes que la dirección ha establecido para cumplir sus objetivos para propósito de informes financieros. Existen potencialmente muchas actividades de control en cualquier entidad. Sin embargo, se clasifican en las siguientes cinco categorías que se analizan en la próxima sección:

1. Separación adecuada de responsabilidad.
2. Autorización adecuada de operaciones y actividades.
3. Documentos y registros adecuados.
4. Controles físicos sobre activos y registros.
5. Verificación independiente sobre el desempeño.

### **1.26.6 Separación adecuada de responsabilidades.-**

Cuatro directrices generales para separación de responsabilidades para evitar los errores intencionales y no intencionales son de particular importancia para los auditores.

Separación de la custodia de los activos de la contabilidad.

Separación de la autorización de operaciones de la custodia de activos relacionados.

Separación de responsabilidad operativa de la responsabilidad de registros contables.

Autorización adecuada de operaciones y actividades.

#### **1.26.7 Autorización adecuada de operaciones y actividades.-**

La autorización tiene que ver con las operaciones individuales. A menudo la administración no está dispuesta a establecer una política general de autorización para algunas operaciones, prefiere hacer autorizaciones caso por caso.

#### **1.26.8 Documentos y registros adecuados.-**

Los documentos y los registros son los objetivos físicos en los que se asientan y resumen las operaciones. Tanto los documentos de asentamiento original como los que se asientan las operaciones son importantes, pero si los documentos son inadecuados se ocasionan grandes problemas de control.

#### **1.26.9 Controles físicos sobre activos y registros.-**

Tener un control adecuado interno es esencial para proteger los activos y los registros. Si los registros no se protegen de forma adecuada, pueden ser robados, dañados o extraviados.

#### **1.26.10 Verificaciones independientes sobre el desempeño.-**

Los procedimientos de control son el análisis cuidadoso de las verificaciones independientes o la verificación interna. La necesidad de verificaciones independientes surge en una estructura de control interno tiende a cambiar con el tiempo a menos que exista un mecanismo para un análisis frecuente, tanto los errores fraudulentos como los no intencionales son posibles, es independiente de la calidad de los controles.

#### **1.26.11 Monitoreo**

Se refiere a la evaluación continua o periódica de la eficacia del diseño y operación de una estructura de control interno por parte de la administración a fin de determinar que está funcionando de acuerdo con lo planeado y que se modifique de acuerdo con los cambios en las condiciones establecidas.

### **1.27. Cobertura y alcance del Control Interno.**

#### **1.27.1 Alcance**

El control interno tiene un amplio sentido de expresión de sus objetivos, elementos componentes y principios que deben ser seguidos para obtener un buen sistema de control interno que resulte eficiente y eficaz para la empresa.

#### **1.27.2 Controles Básicos**

Estos controles son necesarios para dar exactitud a los registros contables de la institución para que sean válidos y correctos, llamados básicos porque en todo ente organizado debe tener como principio conciliaciones bancarias, cierres de caja y debe realizar control en los inventarios.

#### **1.27.3 Disciplina sobre Controles Básico**

Están diseñados para salvaguardar los activos, estos se pueden dividir adecuadamente en los siguientes grupos:

- **Controles de Supervisión.-** Es la revisión por parte de los funcionarios responsables de las operaciones de los controles básicos.
- **Separación de Funciones.-** Se refiere a la rotación de funciones de los empleados de los diferentes departamentos.
- **Control de Custodia.-** Esta diseñado a asegurar los activos.

#### **1.27.4 Normas Generales del Control Interno.**

Estas normas de control sirven para todas las instituciones ya sean públicas o privadas, al momento de manejar los documentos y ejecutar archivos adecuados de las actividades u operaciones de la organización.

#### **Determinación de Responsabilidades y Organización.-**

La máxima autoridad debe vigilar el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores, con la finalidad de aplicar las acciones correctivas si fueran necesarias.

#### **Separaciones de Funciones Incompatibles.-**

Cada entidad debe tener cuidado al definir las actividades que van a desempeñar los empleados, para que exista independencia y separación de funciones incompatibles, de esta manera evitar los errores y fraudes.

#### **Autorización de Operaciones.-**

Todas las operaciones sean administrativas o financieras se efectuarán previa la respectiva autorización del nivel superior designado para tal función.

#### **Información Gerencial.-**

Los informes deben ser elaborados de manera que cada nivel directivo, reciba los datos inherentes a su área de responsabilidad para la toma de decisiones.

#### **Comité de Auditoría.-**

El comité de auditoría se forma con el propósito de secundar los procesos de la organización, orientados por la consecución de los objetivos dentro del marco de la visión y misión

### **1.28. NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **1.28.1 Descripción y Análisis de Cargos.-**

Las entidades contarán con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos.

#### **1.28.2 Selección de Personal.-**

La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada persona que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos por la institución.

### **1.28.3 Actuación y Honestidad de los Funcionarios.-**

En cualquier nivel que se encuentra la organización están en la obligación de actuar con orden, moral, disciplina y profesionalismo, para mantener la confianza entre los demás.

### **1.28.4 Capacitación y Entrenamiento Permanente.-**

La máxima autoridad está en la obligación de capacitar en forma constante y permanente, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas, para mejorar el desempeño de los trabajadores.

### **1.28.5 Rotación, Evaluación e Incentivos.-**

La rotación del personal incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, con el objeto de fortalecer las actividades de la empresa.

### **1.28.6 Asistencia y Rendimiento.-**

En la entidad establecerá procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los trabajadores.

### **1.28.7 Información Actualizada del Personal.-**

En las carpetas individuales se consignarán la información de cada uno de los empleados fijos o contratados, que permita a la administración, contar con información real del personal que labora en la organización.

### **1.28.8 Compensación por Becas de Estudios Otorgadas al Personal.-**



El personal que participa en los programas de estudio en el país o en el exterior, en forma previa a una beca de estudios realizará un contrato de compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por un tiempo pertinente.

## **1.29 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE SERVICIO.**

- Ejecutar trabajos de mantenimiento, de carácter preventivo y correctivo, de acuerdo al área de trabajo.
- Efectuar inspecciones de instalaciones y equipos eléctricos, mecánicos, electrónicos, automotrices.
- Realizar costos de operación para el mantenimiento y reparación de equipos; mediante visitas periódicas.
- Responder el uso de herramientas y materiales en la ejecución del trabajo.
- Ejecutar tareas de reparación de equipos e instalaciones.
- Dar recomendaciones sobre su seguridad e higiene en el trabajo.
- Recomendar a sus superiores la adquisición de maquinaria y equipos para el mantenimiento, o reparación de los bienes.
- Presentar informes de avance y entrega de trabajos realizados.
- Responsabilidad por la ejecución de trabajos manuales y técnicos con equipos y herramientas.
- Título de bachiller, con experiencias de dos años afines a los pedidos de la Institución

### **1.29.1 Evaluación del Control Interno**

El Auditor debe revisar el Control Interno existente en una organización, para que le ayude a determinar otros procedimientos de auditoría que aporten a la emisión del informe sobre la razonabilidad de los saldos finales.

Un planteamiento conceptual lógico de la evaluación que hace el contador público del Control Interno Contable, que se enfoca directamente a prevenir o

detectar errores o irregularidades importantes en los saldos de las cuentas, consiste en aplicar a cada tipo importante de transacciones y a los respectivos activos involucrados en la auditoría, los siguientes criterios:

- Los tipos de errores e irregularidades que pueden ocurrir.
- Determina los procedimientos de Control Interno contables que puedan prevenir o detectar errores o irregularidades.
- Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactorios.
- Evaluar cualquier eficiencia es decir, cualquier tipo de error o irregularidad potencial no contemplada por los procedimientos de Control Interno existente, para determinar su efecto sobre:

Los dos primeros literales se realizan principalmente por medio de cuestionarios, resúmenes de procedimiento, flujogramas, instrucciones o cualquier otro tipo de material de trabajo utilizado por el auditor. Sin embargo, se requiere el juicio profesional para la interpretación o extensión de dicho material de trabajo, para que resulte apropiado en cada situación particular. El tercer literal se lleva a cabo durante la revisión del sistema y las pruebas de cumplimiento y, el último, se logra al ejercer el juicio profesional en la evaluación de la información obtenida.

La revisión que haga el auditor del sistema de Control Interno contable y sus pruebas de cumplimiento deben relacionarse con los objetivos de la evaluación del sistema. Por esta razón, las evaluaciones generales o globales no son útiles a los auditores porque no ayudan a decidir el alcance al cual deben restringirse los procedimientos de auditoría. Los controles y deficiencia que afectan a los diferentes tipos de transacciones no son compensatorios en su efecto.

### **1.29.2 Métodos para evaluar el Sistema de Control Interno**

Existen tres métodos de evaluación del sistema de Control Interno por medio de:

- Cuestionario.

- Narrativa o descriptiva.
- Gráfico o diagramas de flujo.

**1.29.3 Método de cuestionario.-** El cuestionario está diseñado en bases de preguntas que deben ser contestadas por funcionarios y personal responsable de cada área de la institución.

Las preguntas son formuladas de tal forma que las respuestas, son afirmativas cuando existe un punto óptimo, las respuestas negativas nos indican la debilidad o que no son confiables y otras preguntas probablemente no resulten aplicables para lo cual se utilizan las letras NA (no aplica).

**1.29.4 Narrativo o descriptivo.-** Es la descripción detallada de los procedimientos más relevantes, para las distintas áreas clasificada por actividades, funcionarios y empleados.

**1.29.5 Método gráfico o diagrama de flujo.-** Este método consiste en la descripción de la estructura orgánica de todas las áreas y los procedimientos de los diferentes departamentos como sus actividades.

### **1.30. Ventajas**

- Identifica la existencia o ausencia de controles financieros.
- Permite al auditor apreciar de una mejor manera los distintos procedimientos.
- Identifica las desviaciones de los procedimientos.
- Facilita obtener las recomendaciones y sugerencias a la gerencia de la institución.

**1.31. Combinación de métodos.-** Es la aplicación de los distintos métodos como: cuestionario y flujo gramas.

## **Normas Generales de Auditoria**

Genaro Peña Cordero. Normas de Auditoría Generalmente Aceptada. Define a las NAGA, como “Disposiciones dictadas por autoridad competente para establecer responsabilidades y definir los pasos o procedimientos que se debe seguir para alcanzar objetivos”. Pág.01.

Los Tesistas admiten que las normas son el fundamento para la correcta aplicación de una auditoría profesional, las cuales cumplen propósitos como establecer niveles de educación y auto educación para quienes practican esta profesión, las mismas que definen los parámetros de evaluación del trabajo del auditor.

**CUADRO # 5**

<b>CLASIFICACIÓN NAGA</b>		
<b>CLASES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Normas Personales	La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene entrenamiento técnico y pericia como auditor.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entrenamiento y capacidad profesional</li><li>- Independencia</li><li>- Cuidado y esmero profesional.</li></ul>

Normas de Ejecución del Trabajo	Regulan la forma de trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases su propósito es orientar al auditor que obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamiento y Supervisión.</li> <li>- Estudio y Evaluación del Control Interno</li> <li>- Evidencia Suficiente, Competente y Pertinente</li> </ul>
Normas Personales	La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene entrenamiento técnico y pericia como auditor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento y capacidad profesional</li> <li>- Independencia</li> <li>- Cuidado y esmero profesional.</li> </ul>

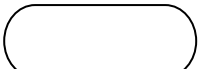
**Fuente:** Tesis “Auditoría Financiera” Medina Mónica, Rojas Martha


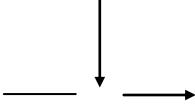
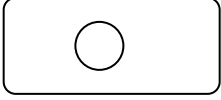
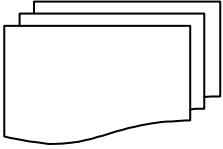

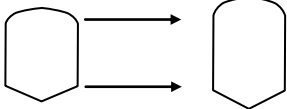
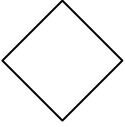
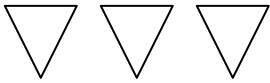
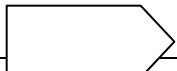
**Elaborado por:** Tesistas

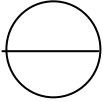
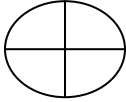
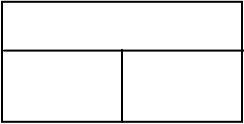

### 1.32. Explicación de las simbologías utilizadas

Estos símbolos son utilizados para obtener tener evidencia en el origen, proceso y destino de la información escrita y verbal, a continuación se describe algún flujogramas.

**CUADRO No6**

Simbología	Significado
	<b>Inicio del flujograma.-</b> Se dibuja este símbolo en la primera página donde se

	inicia el proceso.
	<b>Línea de flujo o comunicación.-</b> Las fechas indica el sentido del proceso y conexión de una acción con otra.
	<b>Puente entre líneas de flujo.-</b> Son dos líneas de comunicación y la media luna señala un puente que no interrumpe la línea principal del flujo.
	<b>Operación.-</b> Se refiere a los procesos de un documento o registro; la secuencia numérica indica el orden lógico de las operaciones.
	<b>Documentos.-</b> Se utiliza para identificar cualquier tipo de documentos original y copia.
	<b>Registro.-</b> Es un documentos donde se anota las entrada y salida de las operaciones.
	<b>Conector interno.-</b> Sirve para referencia de la información que ingresa o sale del flujoograma.
	<b>Decisión.-</b> Se utiliza este símbolo cuando existe varias alternativas que se presentan antes de continuar el proceso, se trata de situaciones de si o no.
	<b>Archivo.-</b> Representa la función de archivo de información en forma cronológica de todas las actividades que realiza la empresa.
	<b>Frecuencial de tiempo.-</b> Consiste en la condición de tiempo para la ejecución de

	las operaciones.
-----	<b>Líneas de referencia.-</b> Significa la relación de una información hacia otro nivel como: la comparación de un documento con un registro.
	<b>Cinta magnética.-</b> Es un sistema electrónico de procedimientos de datos.
	<b>Otra medios magnéticos.-</b> Es el ingreso y salida de información a través de disquetes y CD.
	<b>Conector interno.-</b> Es la relación de un información o de un proceso con mayor amplitud de los procedimientos.
	<b>Finalización del flujograma.-</b> Este símbolo se utiliza para indicar la conclusión del flujograma.

**Elaborado por: Tesistas.**

**Fuente: Ministerio de Salud Pública Administración Pública y Local.**

## **CAPÍTULO II**

### **BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE SALUD ÁREA No 1 “LATACUNGA”**

#### **2.1. Introducción.**

Los planes de reforma estructural de la salud emprendidos por el Ministerio de Salud Pública están ligados a la ejecución coordinada de transformaciones institucionales políticas, técnicas, administrativas, financieras y jurídicas, cuyo propósito es fortalecer al Estado en su capacidad reguladora, normativa, coordinadora y fiscalizadora de los procesos sanitarios. La reforma coincide con la iniciativa "Salud Pública de las Américas" que pretende mejorar la práctica de la salud pública y fortalecer el rol Rector de las Autoridades Sanitarias.

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos y de Remuneraciones - SENRES - (ex OSCIDI), ente Rector del desarrollo organizacional y de los recursos humanos (art. 55 de la Ley de Servicio Civil) ha dispuesto desde el año 2000, la Política Gubernamental de estructuración por procesos en todos los Ministerios y entidades autónomas de la Administración Pública. El objetivo fundamental de la propuesta de Sistema de Gestión de Calidad por procesos es garantizar la Calidad de la Producción Institucional, mejorando la relación de tiempos y costos.

La estructura que se presenta privilegia los intereses del cliente externo, que se beneficia de los productos generados por el Ministerio de Salud Pública. En esa medida los procesos fundamentales son los Procesos Generadores de Valor Agregado, los mismos que cumplen con la Misión institucional, originando los productos fundamentales para los clientes externos. Ahora bien, estos procesos deben organizarse bajo la dirección y conducción de los Procesos Gobernantes para avanzar hacia los objetivos fundamentales de la Visión Institucional.- Al



mismo tiempo los Procesos Generadores de Valor Agregado, requieren procesos de apoyo, que moviliza los recursos humanos , financieros, físicos y tecnológicos indispensables para la transformación eficiente de productos. Por último, los procesos de asesoría entregan al proceso gobernante la información consolidada técnica y política necesaria para la toma de decisiones y para asegurar la calidad, la planificación, el control fiscal, la legalidad y el nivel científico tecnológico requerido por el sistema de gestión. El trabajo concertado en los procesos hacia objetivos precisos requiere un profundo conocimiento de la Visión y Misión Institucional.

La estructura por procesos del Ministerio de Salud Pública fue aprobada mediante resolución transitoria 026 de la ex-OSCIDI el 17 de julio de 2003, lo cual facilitó el ingreso del personal en la escala salarial de 14 grados. Para avanzar hacia la resolución definitiva es necesaria la elaboración del estatuto definitivo mediante el levantamiento de la ruta documentada o diagrama de procesos en las matrices de actividades y tareas con sus interrelacionamientos y la estructura ocupacional Institucional.

Los procesos identificados guardan coherencia y complementariedad en planta central, subsecretarías regionales, direcciones provinciales, áreas de salud y hospitales. Para cada proceso se definieron los subprocesos y productos esenciales correspondientes. El día 18 de febrero el Señor Ministro de Salud Pública dispuso la difusión nacional de las nuevas estructuras y el inicio de la capacitación a todos los niveles, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad por procesos. La Geografía y el desarrollo de Latacunga y de sus distintas regiones y localidades se caracterizan por lo siguiente:

El apareamiento de zonas excluidas y marginadas de los servicios básicos incluídos los de transporte, comunicación, educación y otros. Zonas heterogéneas en cuanto a sus características climáticas, ambientales y sociales, incluidas las diversidades de modos de asentamiento en lo urbano y rural, como en lo étnico y cultural. El cantón tiene diez parroquias y la división y cobertura de las Unidades Operativas de salud del MSP, guardan poca relación con esa división

política cantonal, ya que algunas de sus parroquias pertenecen a otras áreas y por el contrario, parroquias de otro cantón son atendidas desde esta área. Así, es al momento la cobertura de los servicios de salud en el Área 1 Latacunga.

Subcentros de Salud en:

- Mulaló.
- José Guango Alto.
- José Guango Bajo.
- Aláquez.
  
- Colatoa.
- Patután.
- San Buena Ventura.
- Belisario Quevedo.

Subcentro de salud para el servicio en las parroquias de Palo Quemado y Las Pampas del cantón Sigchos a 140 y 170 Km de Latacunga sede de la Jefatura de Área:

- Las Pampas.

## **2.2. VISION, MISIÓN, DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.**

### **VISION.-**

“A finales de la década, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador garantizará a todas las persona, familias y comunidades ecuatorianas el acceso universal, equitativo y solidario a acciones de salud pública y servicios de atención integral de calidad y ejercerá efectivamente la Autoridad Sanitaria Nacional”.

### **MISIÓN.-**

“El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en ejercicio de su Rectoría, garantizará el derecho a la salud de la población en los términos constitucionales, a través de la construcción del Sistema Nacional de Salud, formulará la Política Nacional de Salud, aplicando modelos de atención, gestión, financiamiento y aseguramiento en forma participativa. Posicionará la agenda nacional de salud como la máxima prioridad en las políticas de Estado.”

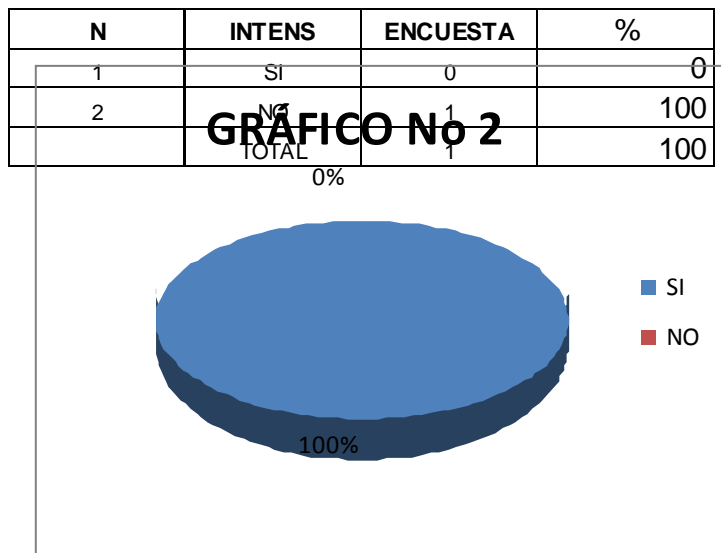
## **2.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL DIRECTOR Dr. RODRIGO PAREDES DEL ÁREA No1 DE LATACUNGA.**

### **1. Conoce que es el Control Interno?**

**TABLA No 1**

<b>N</b>	<b>INTENS</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
----------	---------------	-----------------	----------

1	SI	1	100
2	NO	0	0
	TOTAL	1	100



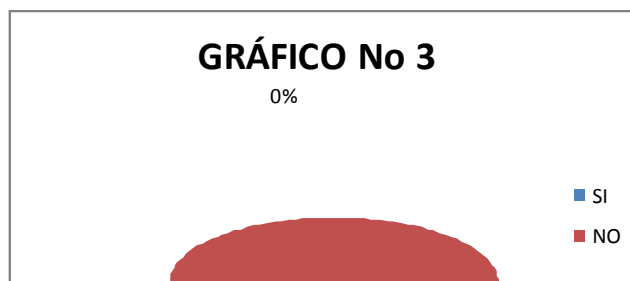
**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

El 100% de la muestra está de acuerdo a la pregunta establecida; el Director del área se clarifica que conoce lo que es Control Interno pero no lo aplica, por ende es necesario desarrollar el manual para que este nos permita obtener más eficiencia y eficacia de todo el personal a beneficio de la colectividad y por ende también en el sector financiero para que exista el manejo correcto de todos los movimientos que realiza la Dirección de Salud Área No1.

**2. Existe Control Interno en la Institución?**

**TABLA No 2**



**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

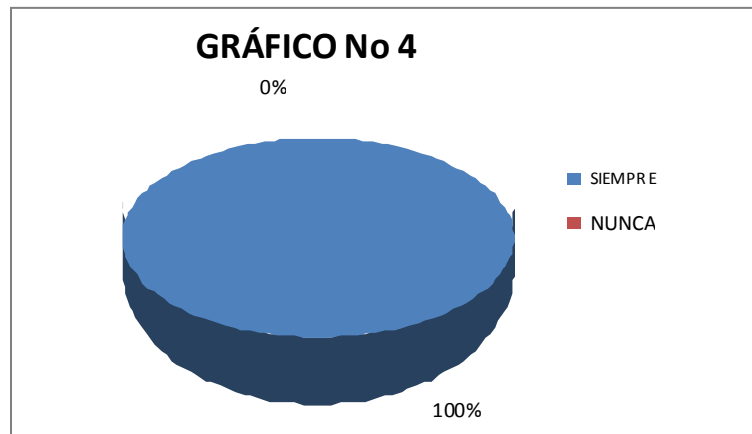
**Análisis:**

El 100% de la muestra indica que es necesario aplicar el manual ya que dentro de la institución no existe Control Interno, en donde este nos permitirá promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios brindados a la colectividad a su vez proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales; y, elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

**3. Se cumple a cabalidad en todas las áreas el Manual de Funciones?**

**TABLA No 3**

<b>N</b>	<b>INTENS</b>	<b>ENCUESTA</b>	<b>%</b>
1	SIEMPRE	1	100
2	NUNCA	0	0
	TOTAL	1	100



**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

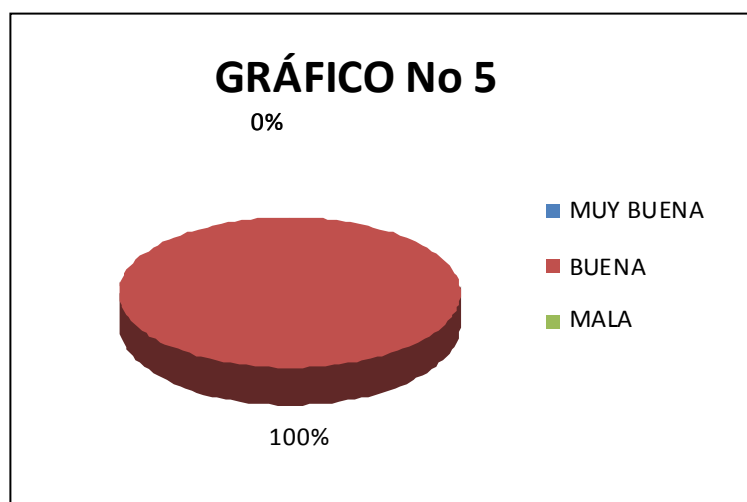
**Análisis:**

El 100% de la muestra indica que existe cumplimiento de las áreas de acuerdo al manual de funciones, pero se debe realizar el manual de Control Interno ya que gracias a este se podrá apreciar de mejor manera el trabajo realizado por parte de los que conforman las distintas áreas y poder así tener el mejor rendimiento por parte de los empleados para la entidad y fortalecer el trabajo encomendado puesto que la evaluación de los programas de Control de Calidad en el Sector Público debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener mejoras incrementales en las actividades que desarrollan las entidades son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los costos de los servicios que brinda el Estado.

**4. Como califica la relación Inter. Departamental en la institución?**

**Tabla No 4**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	MUY BUENA	0	0
2	BUENA	1	100
3	MALA	0	0
	TOTAL	1	100



**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

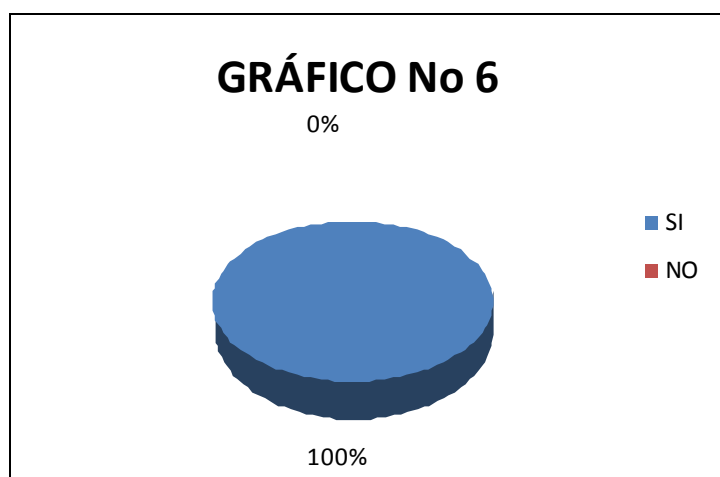
**Análisis:**

El 100% de la muestra responde que existe una relación de buena entre departamentos, pero deberíamos avanzar a una calificación de muy buena el cual nos favorezca al desempeño óptimo de cada uno de los departamentos con la relación interdepartamental ya que gracias a ello se puede conseguir la eficiencia, puesto que a un plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una Entidad Pública permitirá salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política.

**5. La información financiera es confiable?**

**TABLA No 5**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	SI	1	100
2	NO	0	0
	TOTAL	1	100



**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

El 100% indica que de acuerdo a esta pregunta la información financiera es aceptable puesto que se puede apreciar que toda esta es confiable pero a su vez es necesario poder optimizar este recurso mediante el fortalecimiento de la efectividad, puesto que el Control Interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa. Asimismo, incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las Operaciones de Registro e Información Contable.

**6. El Diseño de un Reglamento de Control Interno contribuirá al desempeño de la Empresa de manera:**

**TABLA No 6**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	MUY BUENA	0	0
2	BUENA	1	100
3	MALA	0	0
	TOTAL	1	100





**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

El 100% indica que de acuerdo a esta pregunta es aceptable por parte de la dirección aplicar el manual de Control Interno, ya que el Control Interno es una acción, en la medida en que sea tangible y, consecuentemente, el efecto que produce pueda medirse. Al igual que el espíritu es inherente al cuerpo humano, el control lo es a la entidad como ente concreto y específicamente a la administración, personificada en sus órganos de dirección y gerencia; es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades.

**7. Evalúa permanentemente el Personal a su Cargo.**

**TABLA No 7**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	SI	1	100
2	NO	0	0
	TOTAL	1	100



**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

El 100% de la muestra indica que de acuerdo a la respuesta es necesario realizar evaluaciones constantes al personal para poder alcanzar la eficiencia del personal y alcanzar los objetivos planteados por la entidad; y ponerse etapas para la evaluación del personal como pueden hacerse quincenalmente, esto implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros que pueden incidir en el logro de los objetivos del Control Interno en la Entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la Gerencia en los Estados Financieros. Esta actividad de autoevaluación que practica la Dirección debe ser revisada por los Auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados.

**8. Posee Conocimientos de Administración**

**TABLA No 8**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	SI	1	100
2	NO	0	0
	TOTAL	1	100



**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

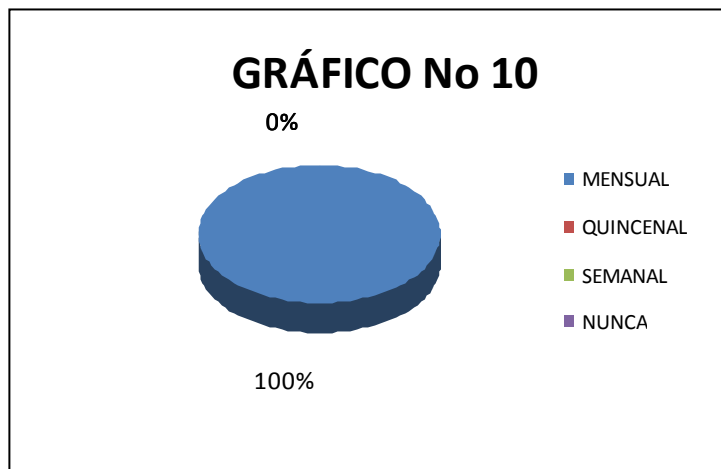
**Análisis:**

El 100% indica desde el punto de vista gerencial es necesario que aparte de poseer conocimientos de administración, sea capacitado por parte de la Institución para que este actualizado con reformas de leyes financieras, o contables a su vez de Control Interno para que este pueda impartir sus nuevas ideas al resto del personal y poder evaluar la calidad del funcionamiento del Control Interno en el tiempo que permita al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento.

**9. Cada que Tiempo posee usted Capacitación.**

**TABLA No 9**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	MENSUAL	1	100
2	QUINCENAL	0	0
3	SEMANAL	0	0
4	NUNCA	0	0
	TOTAL	1	0



**Fuente: Dirección de Salud Área No 1**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

El 100% de la muestra indica que es necesario que el director sea capacitado constantemente, de acuerdo a todas las reformas existentes de Control Interno del Sector Público, en este caso se lo debe realizar quincenalmente para que pueda surgir efecto a la evaluación del personal y a su vez pueda aumentar la eficiencia tanto de la dirección como del personal y el Control Financiero referido al movimiento Contable, orientado fundamentalmente hacia el Control de las Actividades Financieras y contables de una entidad por ende pueda guiarse mediante el reglamento a aplicar.

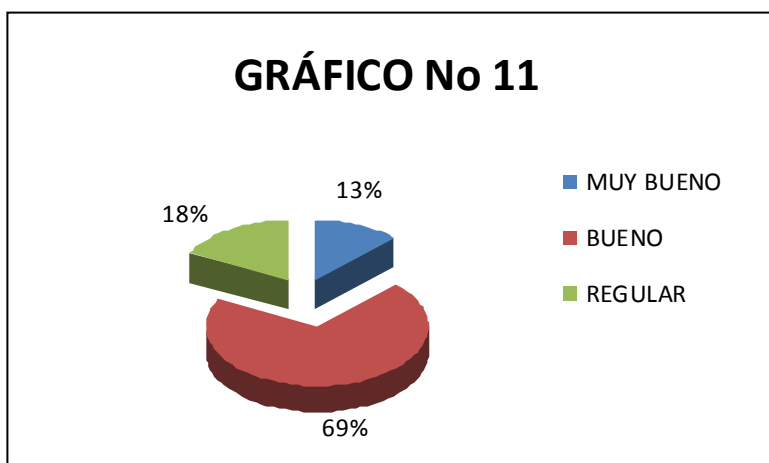
**2.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL OPERATIVO ÁREA No1 CANTÓN LATACUNGA.**

**1. EL ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es**

N	INTENS	ENCUESTA	%
---	--------	----------	---

**TABLA No 10**

1	MUY BUENO	10	12,5
2	BUENO	56	70
3	REGULAR	14	17,5
	TOTAL	80	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

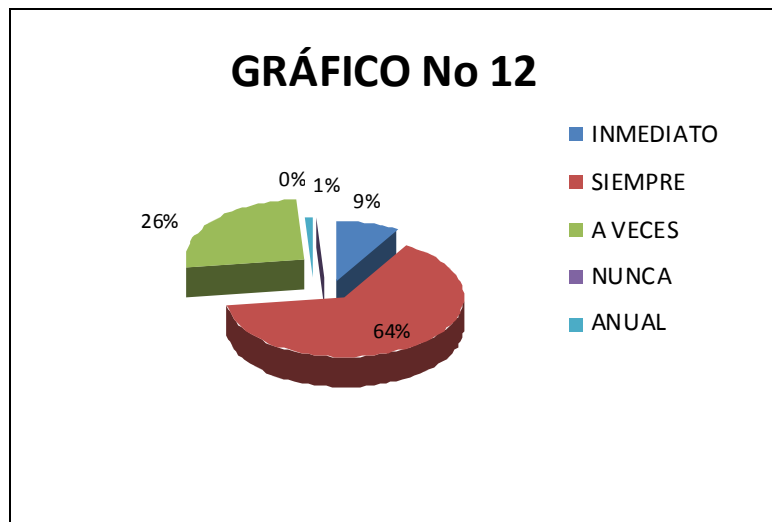
El 18% informa que el ambiente de trabajo es regular, el 70% responde que es bueno el trabajo donde laboran y el 13% dice que es muy bueno, por lo que se recomienda tomar este aspecto en cuenta para que las labores de trabajo no tengan un desfase y procurar la eficiencia hacia la excelencia por parte de cada uno de los colaboradores de la empresa facilitando un trabajo equilibrado de servicio hacia la colectividad, por ende es necesario proporcionar al colaborador cursos de autoestima o liderazgo laboral para poder alcanzar día a día la Misión y Visión que posee la institución.

**2. El trabajo que usted realiza es controlado periódicamente por su Jefe:**

**Tabla No 11**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	INMEDIATO	7	8,64
2	SIEMPRE	52	64,2

3	A VECES	21	25,9
4	NUNCA	0	0
5	ANUAL	1	1,23
	TOTAL	81	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

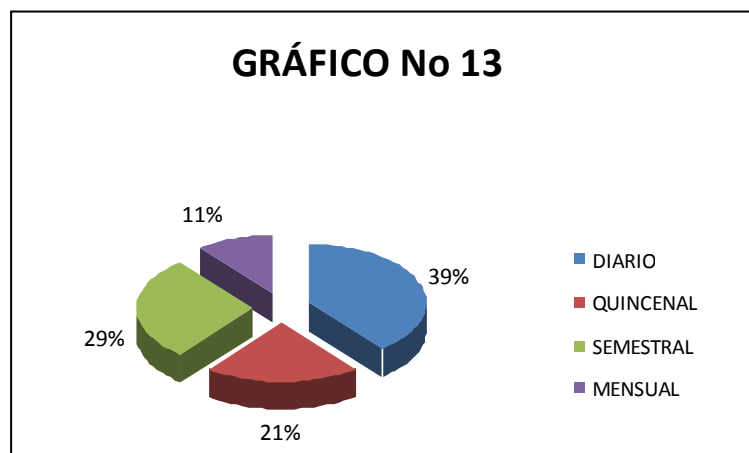
**Análisis:**

El 26% responde que lo realiza a veces, el 64% informe que lo realiza siempre, el 9 % aporta que lo realiza inmediato y el 1% que lo realiza anualmente, por lo que se recomienda realizar un programa de Control Interno por departamentos para que estos puedan ser evaluados quincenalmente, ya que con esto se podrá fortalecer el apoyo entre departamentos y por ende controlar el desarrollo y desenvolvimiento de cada uno de las áreas con lo concerniente a el Desarrollo Financiero y Administrativo.

**3. Cada qué tiempo realiza estas revisiones:**

**TABLA No 12**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	DIARIO	11	39,3
2	QUINCENAL	6	21,4
3	SEMESTRAL	8	28,6
4	MENSUAL	3	10,7
	TOTAL	28	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

El 39% responde que lo realiza diario, el 29% semestral, el 21% mensual y el 11% que lo realiza quincenal, por lo que se pide realizar los controles con cronogramas ya establecidos ya que estos nos permitirán obtener un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa. Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la Gerencia hasta el Nivel Organizacional más bajo, solo de esta manera se podrá obtener alertas a tiempo y un reporte sobre el bajo rendimiento de una Gestión, así la administración podrá volverse eficiente.

- 4. Cree qué es importante el correcto Desempeño de sus Funciones para los demás Departamentos**

**TABLA No13**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	SI	75	100
2	NO	0	0
	TOTAL	75	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

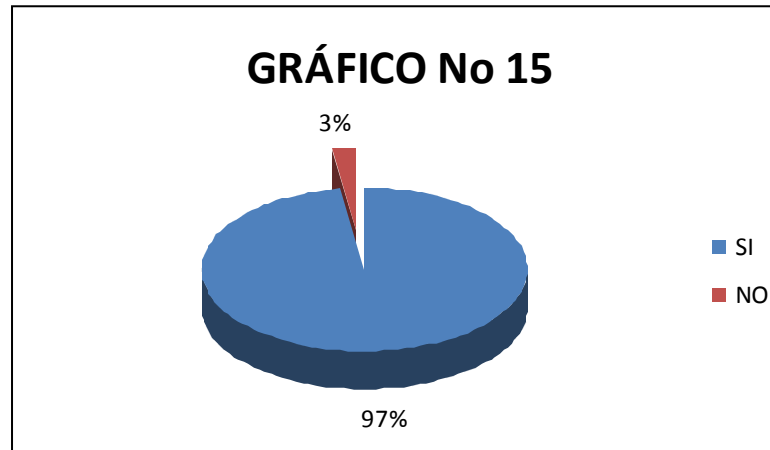
El 100% de los encuestados informan que es importante el trabajo que ellos realizan en la institución por ende es necesario que exista una Evaluación del Desempeño por cada uno de los departamentos, tomando siempre en consideración el control administrativo y financiero. Cabe señalar que la organización deberá hacer un máximo esfuerzo para asegurar que el Sistema de Control Interno se ajuste a su Misión y que genere los resultados esperados ya que el Control Interno contable comprende el plan de organización de todos los métodos y procedimientos cuya Misión es salvaguardar los Activos y la confiabilidad de los Registros y Sistemas Contables y el Control Interno administrativo se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa a la adhesión de políticas prescritas por la Dirección.

**5. Conoce la Línea de Autoridad y Responsabilidad que rigen en la Institución.**



**TABLA No 14**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	SI	74	97,4
2	NO	2	2,63
	TOTAL	76	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

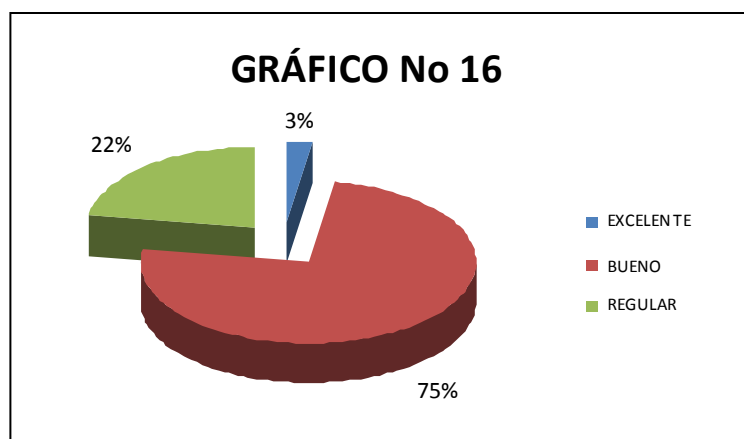
**Análisis:**

El 97% conoce la línea de autoridad y responsabilidad que rige en la Institución y el 3% que no pues es necesario fortalecer el cumplimiento, responsabilidad, moral, rendimiento de cuentas, las obligaciones con la búsqueda de la eficiencia que se alcanza en la plenitud del ser humano que va lográndose en ejercicio de las virtudes que también deben ser de pleno ejercicio de las funciones públicas lo cual deben ser apegadas a Principios de Ética y Moral que permitan con esto cumplir objetiva, imparcial y transparentemente las funciones de vigilancia y control social de la Gestión Pública.

**6. Como califica usted el Control Interno que actualmente tiene en la Institución.**

**TABLA No 15**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	EXCELENTE	2	2,63
2	BUENO	57	75
3	REGULAR	17	22,4
	TOTAL	76	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

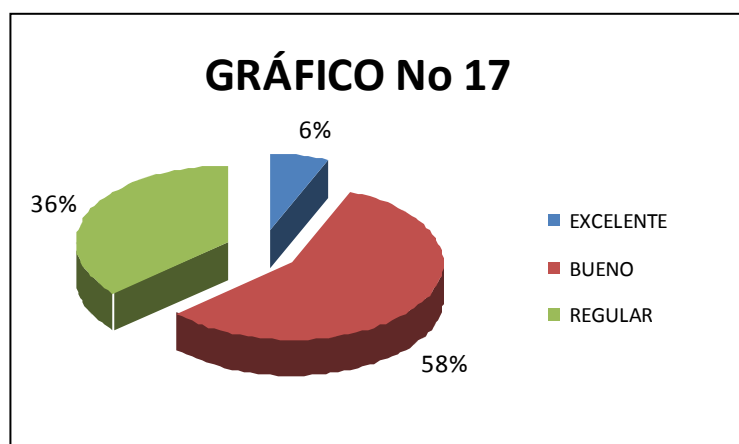
**Análisis:**

El 75% lo reconoce como bueno, el 22% como regular y el 3% como excelente, por lo que se puede observar que es sumamente necesario que se diseñe el manual de Control Interno en el área No 1, ya que mediante el Control Interno permitirá conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor Visión sobre su Gestión. Por consiguiente, el Control Interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

**7. A su criterio la relación Inter. Departamental es:**

**TABLA No 16**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	EXCELENTE	5	6,49
2	BUENO	44	57,1
3	REGULAR	28	36,4
	TOTAL	77	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

El 58% confirma que la relación Interdepartamental es bueno, el 36 % responde que es regular y el 6 % que es excelente, por tal motivo se recomienda fortalecer lazos de unión, que permita aumentar la eficiencia del personal que permita dar cumplimiento a los procedimientos y normas que se establezcan dentro de la institución y poder obtener un fortalecimiento a los objetivos que tiene y lograr un ambiente de excelencia por parte del empleado dentro de la Institución y con la atención a los usuarios.

**8. Tiene usted Acceso a toda la información de la Institución.**

**Tabla No 17**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	SI	3	4,05
2	NO	71	95,9
	TOTAL	74	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga  
Elaborado por: Tesistas**

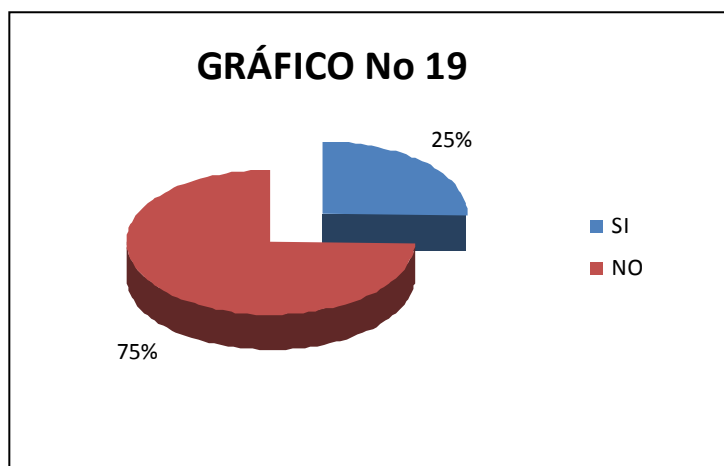
**Análisis:**

El 96% dice que tiene acceso a la información y el 4 % que no tiene acceso a la información, se recomienda implementar y controlar el manual de funciones ya que la información contable y confidencial debe ser manejada solo por los jefes departamentales, ya que esto puede traer inconvenientes al movimiento financiero de la institución y perjudicar el cumplimiento de objetivos de la Institución por ende es importante la organización de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa que permita autorización y registro operacional de manera que sea de la atribución del Departamento de Contabilidad el hacer los registros de las informaciones y mantener el Control.

- 9. Posee una descripción detallada de las funciones que usted debe realizar.**

**TABLA No 18**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	SI	19	25,3
2	NO	56	74,7
	TOTAL	75	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

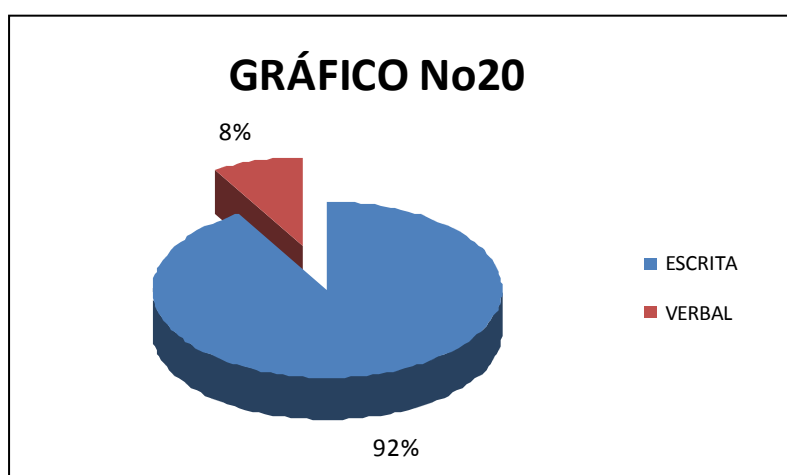
**Análisis:**

El 75% afirma que conoce de sus funciones y el 25% que no conoce en realidad de sus funciones, por lo que se recomienda aplicar el manual de Control Interno para que estos puedan realizar sus funciones acorde al manual que permite fortalecer permite alcanzar los objetivos, facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos y precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades dadas a cada uno de los miembros de la Institución.

**10. Las amonestaciones cuando Usted Incumple su trabajo son notificadas en forma:**

**TABLA No 19**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	ESCRITA	66	91,7
2	VERBAL	6	8,33
	TOTAL	72	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga  
Elaborado por: Tesistas**

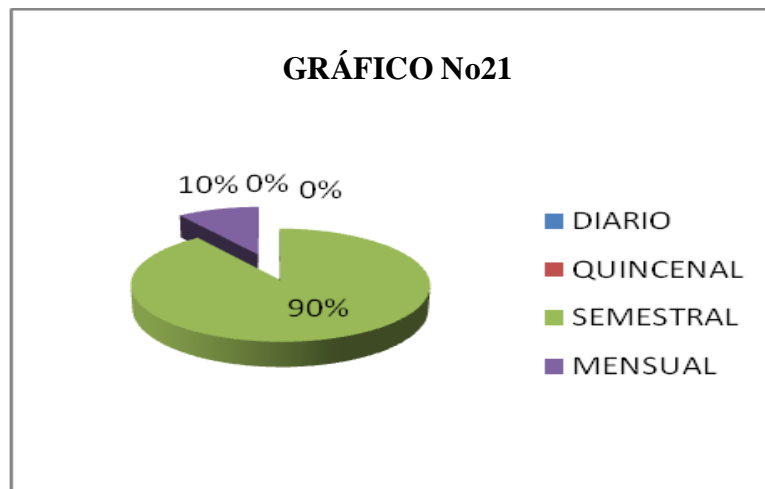
**Análisis:**

El 92% contesta que lo realiza en forma escrita y el 8% en forma verbal por lo que se recomienda cumplir con el manual de funciones y de Control Interno, para reforzar al personal y que cumplan la planeación en la Organización, en el desarrollo la Coordinación y Control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, ya que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

- 11. Cada qué tiempo reciben capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones.**

**TABLA No 20**

N	INTENS	ENCUESTA	%
1	DIARIO	0	0
2	QUINCENAL	0	0
3	SEMESTRAL	9	90
4	MENSUAL	1	10
	TOTAL	10	100



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

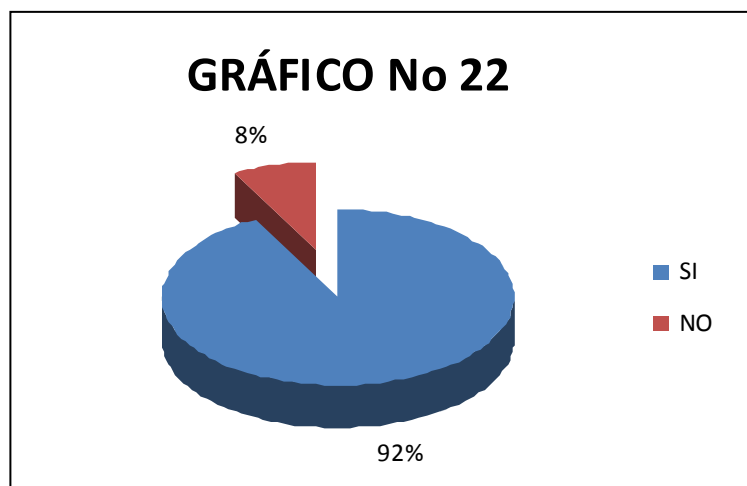
**Análisis:**

El 90% afirma que es quincenal, el 10% que lo realiza semestral, se recomienda establecer parámetros de evaluación operativa ya que la capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad institucional a la cual sirve.

**12. Usted puede realizar auto revisiones de la información que procesa.**

**TABLA No 21**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	SI	24	92,3
2	NO	2	7,7
	TOTAL	26	100,0



**Fuente: Personal Operativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

El 92% afirma que puede realizar autorevisiones a la información que procesa y el 8% que no lo puede revisar, se recomienda realizar una planificación de trabajo que permite definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que se debe hacer para llegar al estado final deseado de la visión que posee la institución de servir a la colectividad en la salud y poder lograr obtener planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle de sus objetivos deseados por parte de la Institución.

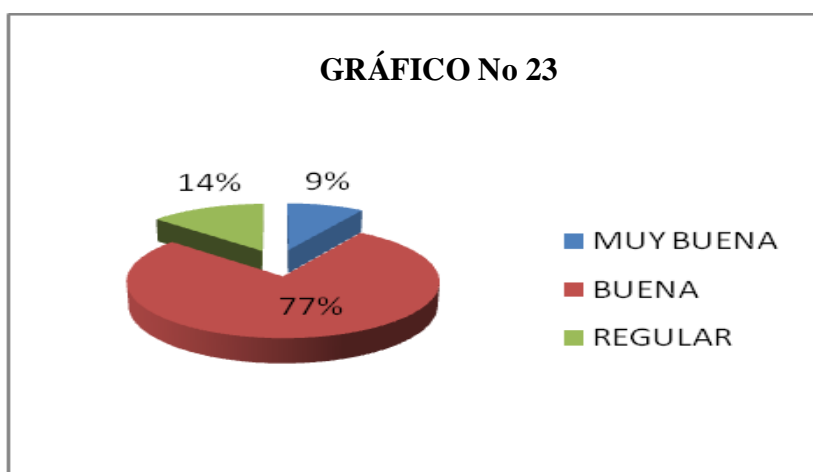
**2.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO ÁREA No1 CANTÓN LATACUNGA.**



**1. EL ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve es**

**TABLA No 22**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	MUY BUENA	2	9.1
2	BUENA	17	77.3
3	REGULAR	3	13.6
	TOTAL	22	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga  
Elaborado por: Tesistas**

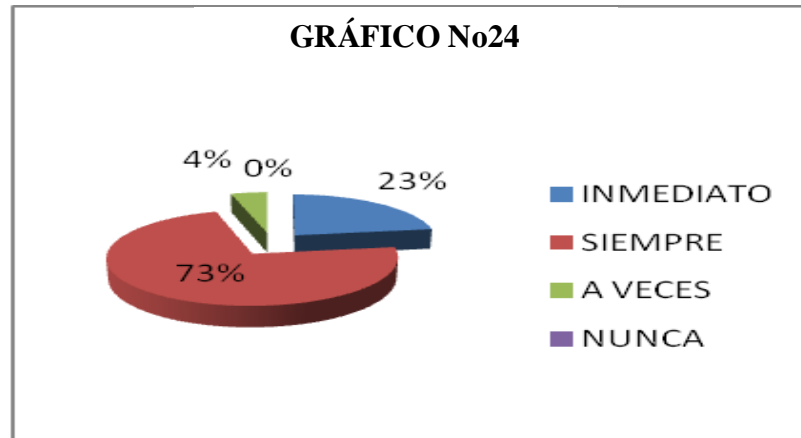
**Análisis:**

El 77% informa que el ambiente de trabajo es buena, el 14% responde que es regular el trabajo donde laboran y el 9% dice que es muy bueno, por lo que se recomienda tomar en consideración el ambiente laboral ya que sea cualquiera el lugar de trabajo debe existir un ambiente de confiabilidad que permita conseguir y alcanzar el rendimiento óptimo de cada departamento y poder mantener los Objetivos, la Misión con que cuenta la institución que es ayudar a la colectividad en la salud a su vez conseguir la eficiencia por parte de cada uno de los empleados para que así exista el ambiente de confraternidad y poder mantener un ambiente de trabajo excelente.

**2. El trabajo que usted realiza es controlado periódicamente por su Jefe:**

**Tabla No 23**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	INMEDIATO	5	22.7
2	SIEMPRE	16	72.7
3	A VECES	1	4.5
4	NUNCA	0	0.0
	TOTAL	22	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga  
Elaborado por: Tesistas**

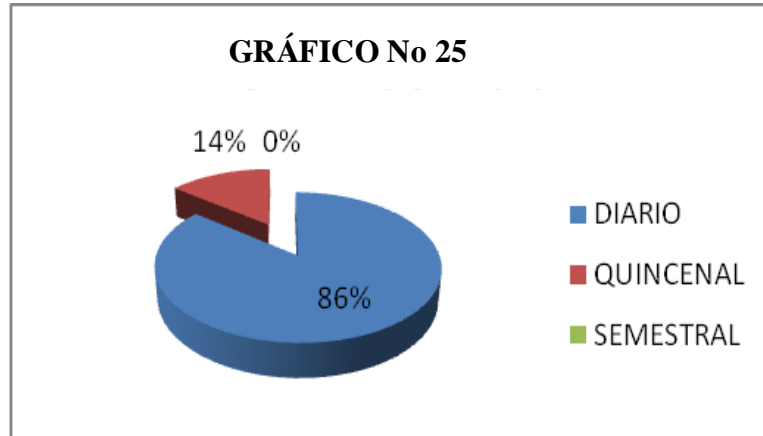
**Análisis:**

El 73% responde que lo realiza siempre, el 23% informa que lo realiza inmediato, el 4% a veces, por lo que se recomienda mantener una planificación de Control Interno por áreas ya que mediante esto se puede delegar funciones para que las haga cumplir a una persona responsable por área por ende esto nos permita evaluar quincenalmente a cada área y así poder obtener resultados de eficiencia por cada uno de estos.

**3. Cada que tiempo realiza estas revisiones:**

**TABLA No 24**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	DIARIO	6	85.7
2	QUINCENAL	1	14.3
3	SEMESTRAL	0	0.0
	TOTAL	7	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

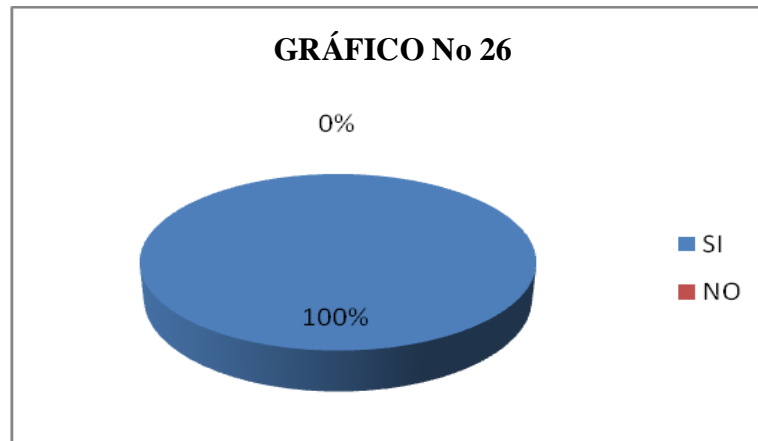
**Análisis:**

El 86% responde que lo realiza diario, el 14% quincenal, , por lo que se pide realizar los controles con cronogramas establecidos quincenalmente a cada una de las áreas ya que estos nos permitirán obtener métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la dirección de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.

- 4. Cree que es importante el correcto Desempeño de sus Funciones para los demás Departamentos**

**TABLA No25**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	SI	27	100.0
2	NO	0	0.0
	TOTAL	27	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

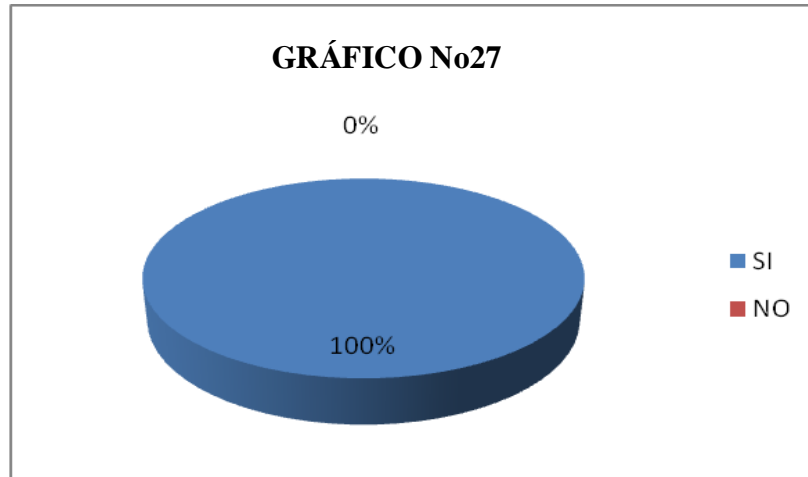
**Análisis:**

El 100% de los encuestados informan que es importante el trabajo que ellos realizan en la institución por ende es necesario que exista controles quincenales mediante el Control Interno que permita que el control administrativo manipule los métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la Gerencia, el Control Contable, que tienen que ver principalmente con la protección de los Activos y a la confiabilidad de los datos de Contabilidad.

**5. Conoce la Línea de Autoridad y Responsabilidad que rigen en la Institución.**

**TABLA No 26**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	SI	27	100.0
2	NO	0	0.0
	TOTAL	27	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

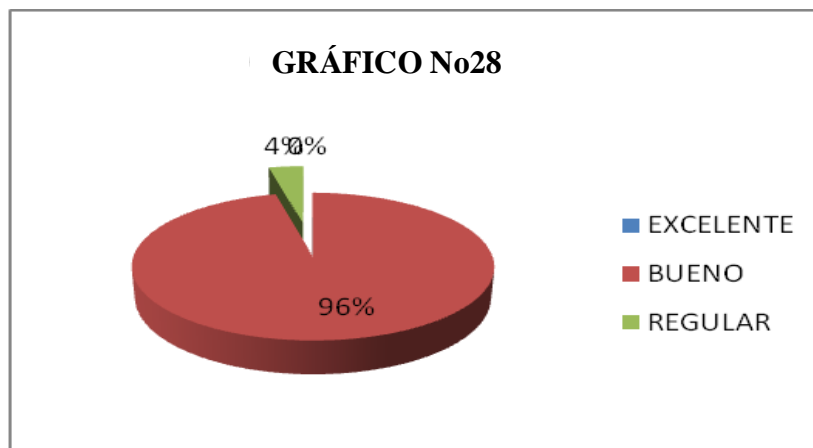
El 100% conoce la línea de autoridad y responsabilidad que rige en la Institución se recomienda fortalecer el cumplimiento, responsabilidad, rendimiento de cuentas, las obligaciones que permita realizar verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del Proceso Administrativo y lo que incide en ellos es su objetivo, también el evaluar la calidad de la Administración en su conjunto y confiar en ésta para la prevención de inconvenientes, y garantizar la adecuada marcha del sistema.

- 6. Como califica usted el Control Interno que actualmente tiene en la Institución.**

**TABLA No 27**

N	ITENS	ENCUESTA	%
---	-------	----------	---

1	EXCELENTE	0	0.0
2	BUENO	26	96.3
3	REGULAR	1	3.7
	TOTAL	27	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

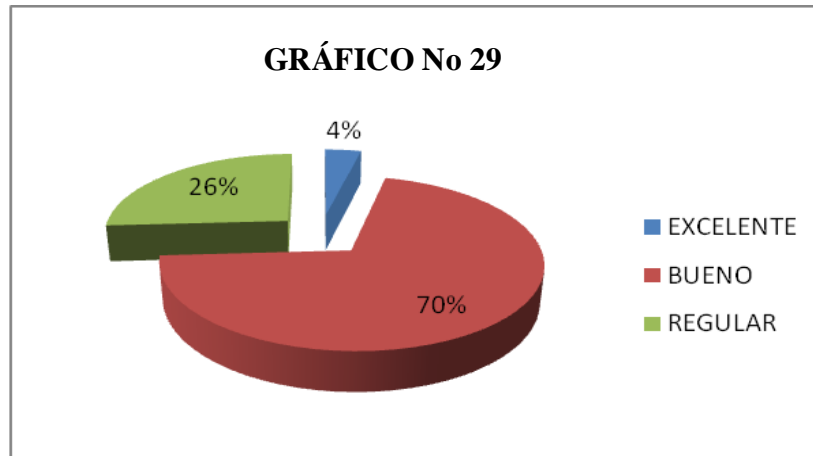
**Análisis:**

El 96% responde que es bueno, el 4% como regular, por lo que se puede observar que es sumamente necesario que se diseñe el manual de Control Interno en el área No 1, ya que mediante este permitirá conocer la situación real de la institución y por ende poder lograr calificar el servicio de excelente que es el objetivo que estamos persiguiendo en la aplicación de este manual, ya que permitirá producir un informe integral sobre la Gestión efectuada por la Administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un período de tiempo determinado, identificar plenamente el objetivo social de la entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para la entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.

**7. A su criterio la relación Inter. Departamental es:**

**TABLA No 28**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	EXCELENTE	1	3.7
2	BUENO	19	70.4
3	REGULAR	7	25.9
	TOTAL	27	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

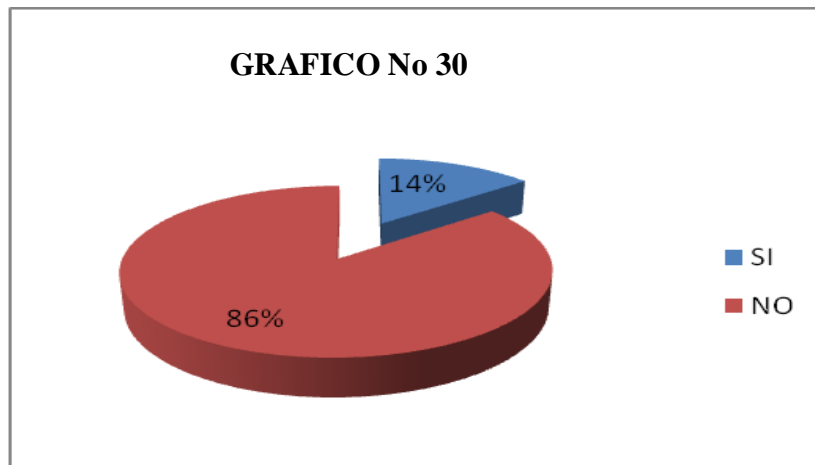
**Análisis:**

El 70% confirma que la relación Inter. Departamental es bueno, el 26 % responde que es regular y el 4% que es excelente, se recomienda realizar evaluaciones constantes de relaciones humanas dentro del personal para así concentrar el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la entidad e identificar las potencialidades de la Empresa Pública para generar riqueza, que permita medir la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de los departamentos.

**8. Tiene usted Acceso a toda la información de la Institución.**

**Tabla No 29**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	SI	4	14.3
2	NO	24	85.7
	TOTAL	28	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Area No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

**Análisis:**

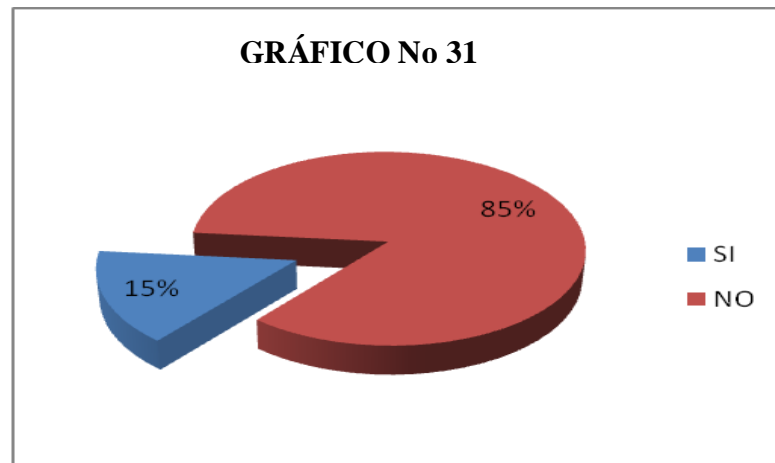
El 86% dice que tiene acceso a la información y el 14 % que no tiene acceso a la información, se recomienda implementar y controlar el manual de funciones de cada uno de los departamentos puesto que existe información que debe ser manejada solo por los Jefes Departamentales que permita verificar tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el Administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna al manejo de la información.

- 9. Posee una descripción detallada de las funciones que usted debe realizar.**

**TABLA No 30**



N	ITENS	ENCUESTA	%
1	SI	4	14.3
2	NO	22	78.6
	TOTAL	28	92.9



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

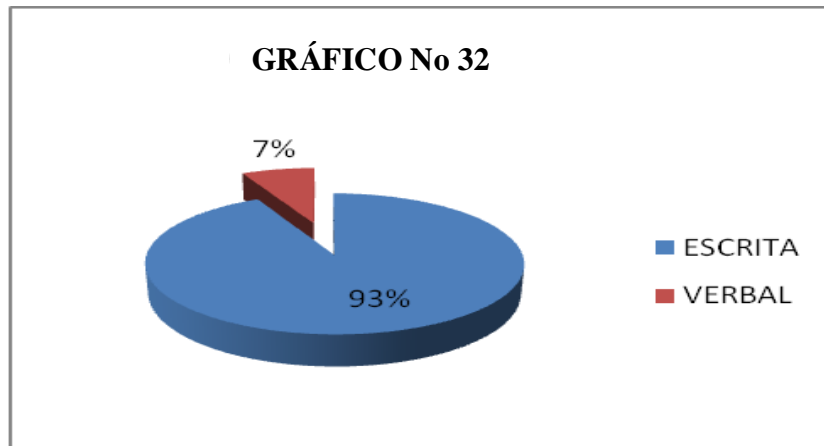
**Análisis:**

El 85% afirma que conoce de sus funciones y el 25% que no conoce en realidad de sus funciones, por lo que se recomienda aplicar el manual de Control Interno y de funciones para proporcionar a todo el personal las funciones a cumplir el cual ayude a darle responsabilidad a un puesto en particular a una persona para que así el director pueda darse cuenta de donde proviene algún problema y resolverlo lo más pronto.

**10. Las amonestaciones cuando Usted Incumple su trabajo son notificadas en forma:**

**TABLA No 31**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	ESCRITA	25	92.6
2	VERBAL	2	7.4
	TOTAL	27	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga  
Elaborado por: Tesistas**

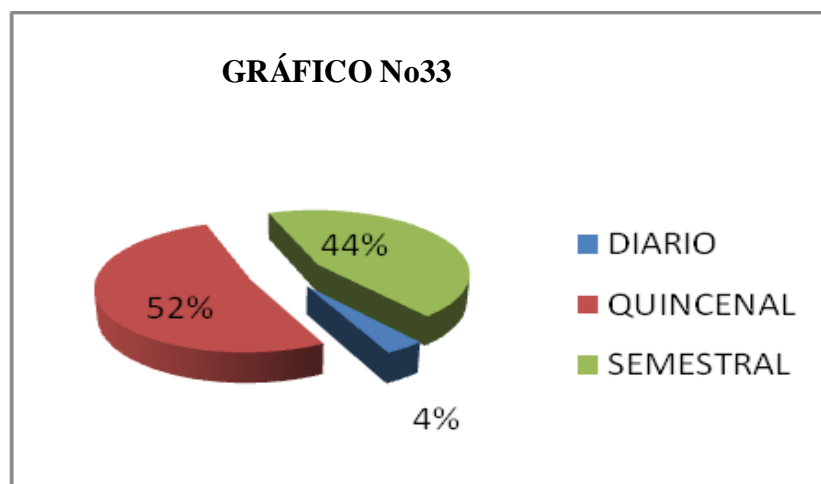
**Análisis:**

El 93% contesta que lo realiza en forma escrita y el 7% en forma verbal, por lo que se recomienda realizar inspecciones sorpresas al personal para verificar que todo este correcto y que los empleados no cometan algún fraude y estén sirviendo a la colectividad como manda el Manual de Funciones propuesto con estas inspecciones con Jefes Departamentales que no trabajen en el área para se podrá detectar cualquier error.

- 11. Cada qué tiempo reciben capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones.**

**TABLA No 32**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	DIARIO	1	3.7
2	QUINCENAL	14	51.9
3	SEMESTRAL	12	44.4
	TOTAL	27	100.0



**Fuente: Personal Administrativo del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

### **Análisis:**

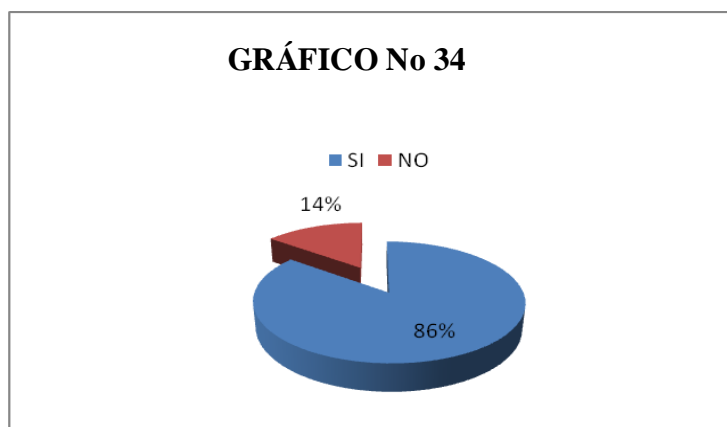
El 52% afirma que es quincenal, el 44% que lo realiza semestral y el 4% lo realiza diario por lo que se recomienda proporcionar al personal cursos de capacitación mensuales ya que este nos permitirá a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades Administrativas y Operativas, su proyección hacia el futuro, la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

## **2.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS DEL ÁREA No1 CANTÓN LATACUNGA.**

1. ¿Está usted satisfecho con la atención que brinda el área de Salud N° 1, del cantón Latacunga ?

**TABLA No 33**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	SI	59	85.51
2	NO	10	14.49
3	TOTAL	69	100.00



**Fuente: Usuarios del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesisistas**

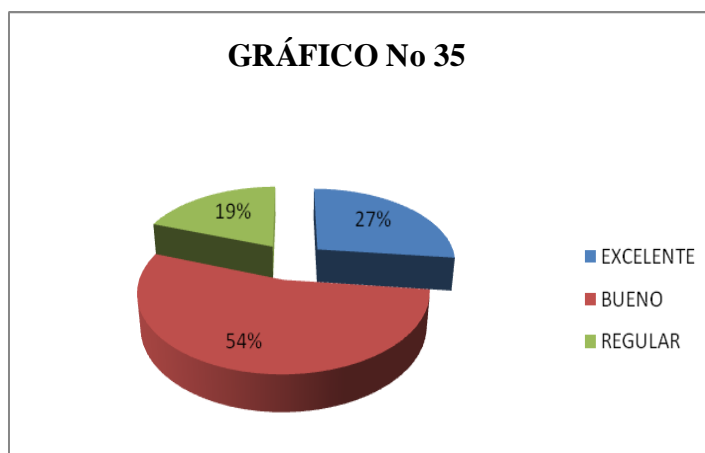
**Análisis:**

El 86% de encuestados afirma que la atención que brindan es buena y el 14 % que no, por ende es necesario fortalecer el desempeño diario de cada departamento a la colectividad, ya que estos son nuestros consumidores potenciales del servicio que se brinda en la Institución, el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una institución con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades, como consecuencia de la imagen y la reputación de la Institución.

2. ¿El horario de atención al usuario es para usted?

**TABLA No 34**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	EXCELENTE	18	26.87
2	BUENO	36	53.73
3	REGULAR	13	19.40
	TOTAL	67	100.00



**Fuente: Usuarios del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

### **Análisis:**

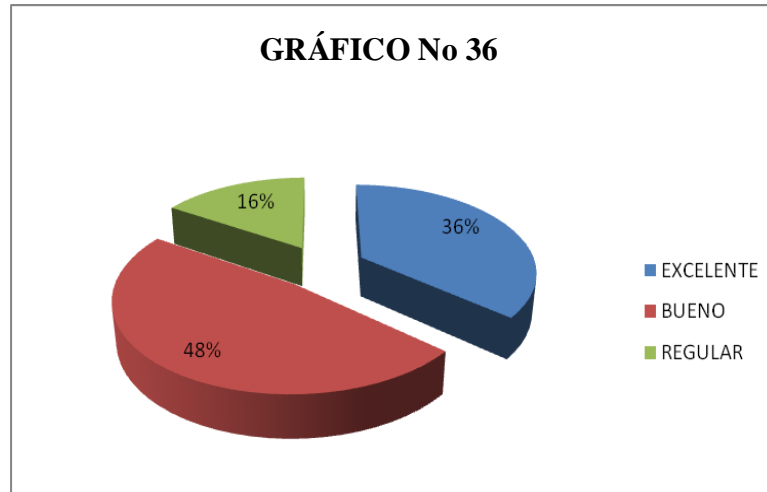
El 54 % afirma que es un horario bueno, el 27% que es excelente y el 19% que es regular, se recomienda aplicar el manual de control de horarios para que estos sean accesibles para la colectividad y que estos sean cumplidos con el manual de funciones de cada departamento y este servicio más que un producto es un proceso, esto significa que la cantidad o proceso es parte de la producción de un servicio, tanto como lo es, el producto final de este servicio de salud es la colectividad siendo un componente importante en la Institución.

### **3. ¿Cómo ve usted la atención por parte del personal que trabaja en la Institución?**

**TABLA No 35**

N	ITENS	ENCUESTA	%
---	-------	----------	---

1	EXCELENTE	25	36.23
2	BUENO	33	47.83
3	REGULAR	11	15.94
	TOTAL	69	100.00



**Fuente: Usuarios del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

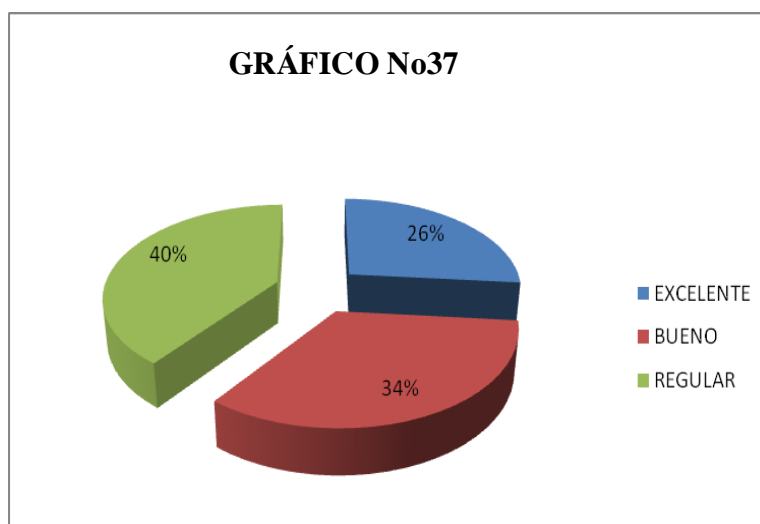
**Análisis:**

El 48 % afirma que es bueno, el 36% que es excelente y el 16% que es regular lo cual se necesitan personas que hagan sentir a su equipo que la Institución no son ni el edificio, ni el estado de pérdidas y ganancias, para el cliente; y la Institución son los ojos y la cara de los empleados con los que ha estado en contacto; para un empleado es fundamental para sus directivos en esa perspectiva, los clientes son el garante, la razón de ser de la empresa.

- 4. ¿Cómo ve usted el respeto de los turnos que le otorgan para la atención?**

**TABLA No 36**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	EXCELENTE	18	26.47
2	BUENO	23	33.82
3	REGULAR	27	39.71
	TOTAL	68	100.00



**Fuente: Usuarios del Área No 1 Latacunga**  
**Elaborado por: Tesistas**

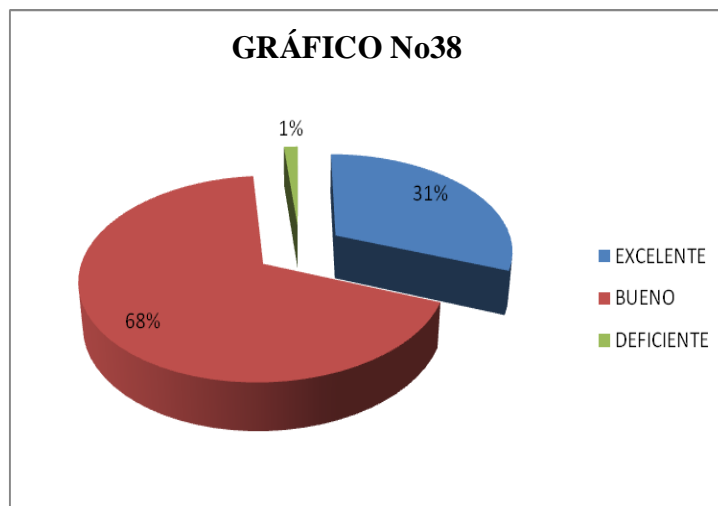
**Análisis:**

El 34% afirma que no es bueno el respeto de los turnos, el 40 % que es regular y el 26% que es excelente, se recomienda aplicar el Manual de Control Interno donde exista una supervisión del trabajo que realizan para la atención al usuario. El usuario cuando obtiene un servicio lo ve desde la perspectiva de una necesidad que tiene en un momento determinado y que tiene que tomar medidas para satisfacerlas, cuando de esta búsqueda por satisfacer su necesidad obtiene una experiencia que realmente cubre esta necesidad, se puede decir que la Calidad de servicio es buena.

**5. ¿La presentación de la limpieza de la Institución?**

**TABLA No 37**

N	ITENS	ENCUESTA	%
1	EXCELENTE	21	30.88
2	BUENO	46	67.65
3	DEFICIENTE	1	1.47
	TOTAL	68	100.00



**Fuente: Usuarios del Área No 1 Latacunga  
Elaborado por: Tesistas**

### **Análisis:**

El 68% afirma que es bueno, el 31% que es excelente y el 1% es regular por lo que se recomienda evaluar al personal de servicio que cumpla con el Manual de Funciones para que la Institución mantenga una presentación impecable para la colectividad o el usuario ya que debe privilegiar la limpieza dentro de una institución de salud y así fortalecer este aspecto siempre y cuando este dentro de los procedimientos de control del personal operativo para brindar un servicio efectivo a la colectividad y satisfacer las necesidades del usuario.

## **2.7. COMPROBACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

- 1. ¿Ayudará el Diseño del Reglamento Control Interno en la Empresa a ser más efectiva?**



El Reglamento de Control Interno al Área de Salud No1 de Latacunga para el período 2010, se efectúa con el propósito de verificar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos referentes al objetivo de la Institución, Tipo de sociedad y normatividad, así como también la existencia, aplicabilidad y vigencia de los Manuales de Funciones y Procedimientos; para establecer el grado de veracidad de la Información Financiera y el Cumplimiento Administrativo y así la Institución mida su grado de eficiencia y eficacia que brinda a la colectividad, ya que es una institución de salud donde debe predominar el bienestar de la colectividad.

**2. ¿La aplicación del Control Interno de la empresa permitirá agilizar sus procesos administrativos y operacionales?**

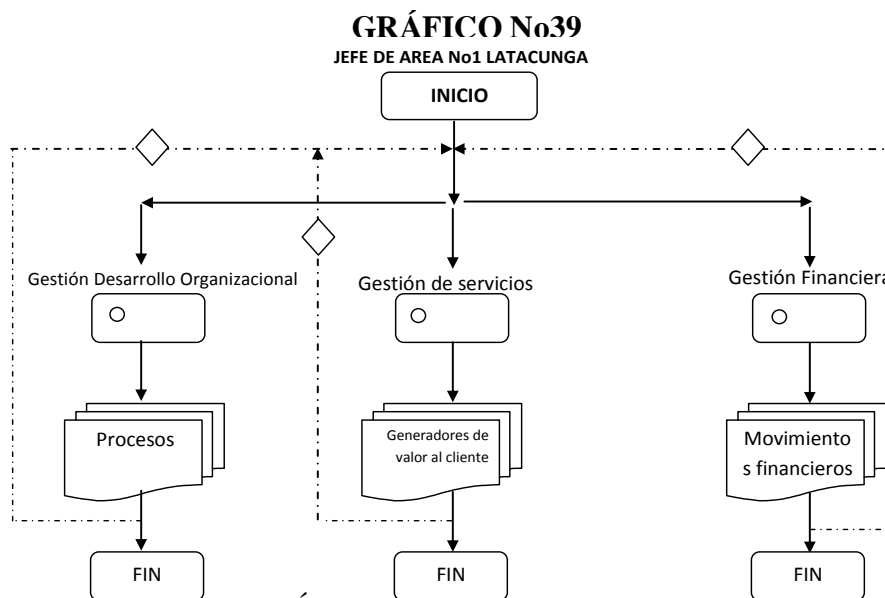
Con la aplicación del Reglamento de Control Interno al Área No1 de Latacunga período 2010, permitirá tener la evaluación y el control de todos y cada uno de los departamentos en cumplimiento de sus funciones, así como también con la planificación, ejecución y comunicación de resultados, los movimientos de los archivos financieros que contiene toda la información de la entidad ,debilidades de Control Interno, y demás información financiera adicional, este reglamento permitirá optimizar los recursos materiales, humanos y financieros, realizar las correcciones del Control Interno de manear eficaz, eficiente y efectiva, ya que por no existir un reglamento de funciones existe filtración de documentación, y control del personal en sus horas de labor.

**3. ¿Influirá favorablemente en la Administración de la Empresa, el Diseño del Reglamento de Control Interno llevado a cabo en forma integral y coherente?**

En la realización del Manual de Control Interno al Área Administrativa y Financiera, nuestro propósito principal fue: Verificar el grado de cumplimiento sobre la veracidad de la información financiera y de los procedimientos y controles

administrativos inherentes a las actividades económicas de las áreas examinadas a su vez la eficiencia con el cual se da el servicio en la Institución.

## 2.8. FLUJOGRAMA FUNCIONAL



**Fuente:** Dirección de Salud Área No1 Latacunga

**Elaborado por:** Tesistas.

## 2.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 2.9.1. Conclusiones.

- ✓ En conclusión la dirección no ha dado a conocer el objetivo, la Visión y Misión claramente al personal que labora.
- ✓ Existe un ambiente laboral adecuado para los empleados, aspecto positivo que se debe canalizar para la consecución de los objetivos de la empresa.
- ✓ Luego de haber realizado el análisis del diagnóstico, se ha llegado a la conclusión que en la Gestión Administrativa y Financiera no existe un manual de funciones plasmado en un documento al que se puedan regir los empleados, para saber quiénes son sus superiores y así cumplir sus funciones.

- ✓ Los objetivos Visión Misión de la empresa debe conocerlos la dirección y empleados.
- ✓ La ausencia del Reglamento, no permite contar con un marco legal en el cual se planifique controle y vigile la Gestión, así como la asignación de niveles de autoridad y responsabilidad de los diferentes procesos.

### **2.9.2. Recomendaciones.**

- ✓ Proponer una reunión de trabajo entre gerencia y empleados para dar a conocer objetivos, Visión Misión de la empresa.
- ✓ Diferenciar las funciones de administración y empleados a través de un organigrama funcional para un mejor desempeño laboral. Como la capacitación constante al personal sobre servicios al cliente.
- ✓ Se debe concienciar a los empleados la importancia del flujo de la información, el rol que cumple la Gestión Administrativa y Financiera, y su colaboración en la Institución.
- ✓ Proponer reuniones periódicas de trabajo entre Dirección y Departamento Administrativo y Financiero para superar asperezas entre los mismos.
- ✓ Dispondrá a los servidores involucrados del Área de Salud 1 la elaboración del Reglamento por Procesos, considerando lo dispuesto en la Resolución No SENRES –PROC- 2006- 00000046 luego de la aprobación correspondiente, lo difundirá entre los servidores del Área; periódicamente verificará su cumplimiento.

## CAPÍTULO III

### REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE SALUD N.-1 DEL CANTÓN LATACUNGA PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2010

#### 3.1 Antecedentes.

La Dirección de Salud de Latacunga, Área 1, es una Institución de Salud, dedicada a la salud de Latacunga, ofreciendo ayuda en los diferentes campos que ofrece la Salud, como Control Materno, Vacunas, Zoonosis, etc., de óptima calidad en beneficio de la comunidad latacungueña, la misma que por ser una Institución de prestigio debe contar con un alto nivel de control en el área financiera; en los actuales momentos no cuenta con un **Reglamento de Control Interno** que viabilice de mejor manera su Control Interno. Por ello este trabajo se presenta como una propuesta alternativa para el mejoramiento del Control Interno institucional, toda vez que el Reglamento permitirá el control de diferentes áreas como son Administrativas y Financieras que se desarrollan al interior del Instituto, así como también su registro y archivo en las diferentes dependencias del mismo.

Esta investigación surge luego de determinar los problemas y las necesidades existentes, detectadas fruto de la investigación de campo realizada entre los cuales podemos mencionar los siguientes: la diversidad de documentos que sustentan las operaciones Financieras sin que existan normas que guíen su utilización; el archivo de documentos no es el adecuado pues al no existir una persona responsable totalmente del mismo y un lugar donde ubicarlos, ocasiona su pérdida y dificulta el desempeño de la labores; además no se cuenta con un registro adecuado, por lo que no pueden ser presentados en el momento oportuno; en cuanto a control y archivo; que por algún error se procede a anularlo este no es archivo en forma secuencial. Todo esto incide en un débil Control Interno institucional.

Por lo expuesto y fruto del análisis de las encuestas aplicadas al personal se presenta el Reglamento de Control Interno en el Área de Salud Latacunga N.- 1 para el período 2010, propendiendo obtener mejores resultados en la Gestión Administrativa, que puede ser válida para cualquier Institución.

### **3.2. Justificación.**

El presente trabajo de investigación se lo lleva a cabo luego de determinar los distintos hechos suscitados y producto de los requerimientos reflejados en las encuestas de diferentes funcionarios del departamento de la Institución sujeta a investigación, además luego de haber participado el equipo de investigadoras en la clasificación de los diferentes Documentos en el Área Financiera, entre los cuales se pudo encontrar las siguientes novedades: la información contables es manipulada deliberadamente produciéndose una interrogante ¿Qué cumplimiento óptimo de sus funciones tienen los funcionarios? Pues si los datos son manipulados deliberadamente puede existir fuga de información provocando deficiencia en su trabajo interno y daño a la institución, por lo cual surge la necesidad de ofrecer una solución para que no vuelva a presentarse esta falencia de esta magnitud que afecta a la Institución.

Así también de las encuestas aplicadas al personal del Departamento Financiero se desprende que existen criterios suficientes para la implementación de un Reglamento de Control Interno que permitan obtener un adecuado control ya que de todas las personas investigadas estiman necesario contar con un reglamento que optimice el desarrollo de las Actividades Financieras.

Además, un gran porcentaje de los encuestados sugiere que uno de los principales aspectos que se debe tomar en cuenta para la elaboración del Reglamento, es el manejo adecuado de los documentos contables los cuales deben ser elaborados en base a normas establecidas.

Por lo tanto la propuesta del presente trabajo de investigación es indispensable y se justifica porque ayudará a una mejor elaboración, ordenamiento y control de los documentos sea este Administrativa y Financiera, pues el personal de Finanzas se regirá mediante un Manual con reglas, normas y procedimientos claros, lo que permitirá un mejor desempeño en las labores diarias y contribuirá para un eficiente Control Interno.

### **3.3. Objetivos:**

#### **3.3.1. Generales:**

- Elaborar un Reglamento de Control Interno para el Área de Salud, Latacunga, N.- 1, período 2010 que permita mejorar la Gestión Administrativa y Financiera.

### **3.3.2 Específicos:**

- Socializar el Reglamento de Control Interno para el Área de Salud, Latacunga, N.- 1, período 2010 como una herramienta útil para el Control Financiero y Administrativo.
- Supervisar y aplicar el cumplimiento del Reglamento de Control Interno para el Área de Salud, Latacunga, N.- 1, período 2010. Para cada una de las áreas aplicadas.

### **3.4. Fundamentación legal**

El presente Reglamento de Control Interno para el Área de Salud N.- 1, Latacunga, se fundamenta en las Normas de Evaluación de Desempeño SENRES, Sistema Nacional de Contratación Pública, el Manual de Contabilidad Gubernamental, publicado en marzo del 2004, Normas Ecuatorianas de Auditoría.

### **3.5. Fundamentación Teórica**

Para la elaboración del Reglamento de Control Interno se hace necesario construir su fundamentación teórica, que apoye la propuesta que se presenta.

#### **3.5.1. Control Interno**

Como en toda actividad institucional, los Controles Internos deben ser establecidos en forma clara y precisa para evitar posibles errores en su interpretación y aplicación. Son procedimientos internos y reglamentos que permiten ejercer un mejor control sobre los recursos de las Organizaciones Gubernamentales, promoviendo la eficiencia de las operaciones y asegurando el cumplimiento de las Políticas Administrativas.

Los procedimientos más utilizados para aplicar el Control Interno en las instituciones tienen que ver con los movimientos de Caja y Bancos, de los fondos de Caja Chica, Adquisiciones, presentación de documentación de acuerdo a las funciones realizadas.

### **3.6. Diseño del Reglamento.**

La importancia de tener un buen sistema de Control Interno en las diferentes Instituciones se han incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y eficacia al momento de implantarlos en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan .

El Control Interno es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema Contable y Administrativo, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en la productividad y el manejo financiero una debilidad importante de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un Departamento que no aplique Controles Internos adecuados puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Por lo expuesto tomando en cuenta que la Contabilidad se fundamenta en la necesidad de contar con una información financiera veraz, oportuna y completa, con documentos y registros que demuestren los procesos realizados por una entidad y los resultados obtenidos que reflejen su situación financiera a su vez administrativa, se presenta el Reglamento de Control Interno para el Área de Salud N.- 1 Latacunga, período 2010 que ayudará a tener una mejor organización dentro de la Institución.

Los documentos financieros y administrativos son todos los comprobantes extendidos por escrito en los que se deja constancia de las operaciones que se realizan en la actividad institucional, de acuerdo con los usos y costumbres generalizadas y las disposiciones de la ley. Estos son de vital importancia para mantener un apropiado control de todas las acciones que se realizan en una institución.

Su Misión es importante ya que en ellos queda precisada la relación jurídica entre las partes que intervienen de la operación.

También ayudan a demostrar la realización de una acción comercial y por ende son el elemento fundamental para la contabilización de tales acciones.

Finalmente estos documentos permiten controlar las operaciones practicadas por la Institución y la comprobación de los asientos de contabilidad y movimientos administrativos. La Misión que cumplen los documentos es de suma importancia, conforme surge de lo siguiente:

- En ellos queda precisada la relación jurídica entre las personas que intervienen en una determinada operación, o sea sus derechos y obligaciones.
- Por lo tanto constituyen un medio de prueba para demostrar la relación de los actos de comercio.
- Constituyen también el elemento fundamental para la contabilización en dichas operaciones.

**3.6.1. Evaluación del Control Interno Existente.-** La recolección de la información lo realizamos aplicando una evaluación de actividades de acuerdo a los diferentes procesos que se realizan en la organización.

Las autoras han utilizado el método de cuestionario que consiste en la formulación de preguntas respecto al manejo de las operaciones que se efectúan en las diferentes áreas. Detectando las debilidades y las áreas críticas lo que permitió el diseño de un reglamento de Control Interno corrigiendo errores y proponiendo un proceso adecuado.



**PROCESO : Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal**  
**RESPONSABLE : Jefe de Recursos Humanos**  
**OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución**

No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se cuenta con un procedimiento de reclutamiento establecido?		X		
2	¿Se pública en la prensa la necesidad de llenar una vacante existe?	X			
3	¿Existen determinados los requisitos que deben cumplir los aspirantes para llenar una vacante?		X		
4	¿Se realizan pruebas de aptitud y conocimientos?				A veces
5	¿Existe una persona encargada de seleccionar al personal idóneo?		X		
6	¿Los empleados nuevos firman un contrato de trabajo?		X		
7	¿La empresa cuenta con personal a prueba?	X			
8	¿El personal nuevo ingresa ganado todos sus beneficios de Ley?	X			
9	¿La empresa cuenta con un manual de funciones que detalle las actividades que debe desarrollar cada empleado?		X		
10	¿Se le entrega el Reglamento Interno a los empleado nuevos?		X		
11	¿Las amonestaciones son realizadas por escrito?				A veces
12	¿Se cumple con el pago puntual de los beneficios de Ley?	X			
13	¿Todos los empleados gozan de sus vacaciones anuales?		X		
14	¿Existe un cronograma de vacaciones para el personal?		X		
	¿El personal conoce el nivel jerárquico que rige a la empresa?				Pocas personas conocen la

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO: Bodegas**

Diseñado por: testistas  
**PROCESO : Compras**

**RESPONSABLE: Bodeguero**

**OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución**

No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe normas claras y precisas por escrito de las funciones y responsabilidades del Bodeguero?		X		
2	¿Las mercaderías son receptadas por el bodeguero?	X			
3	¿Los productos recibidos son guardados bajo normas de higiene?	X			
4	¿Las compras son recibidas de acuerdo a la factura de compra?	X			
5	¿Se tiene cuidado en mantener la cadena de frío de los medicamentos?	X			
6	¿Se realizan arquezos de inventarios periódicos?		X		
7	¿Todas las compras son realizadas en base a pedidos autorizados?				A veces
8	¿Se ingresa al Sistema Contable la factura de compra Inmediatamente recepcionada la misma?	X			
9	¿Se tienen contratados seguros que salvaguarden los inventarios?	X			
10	¿Están adecuadamente protegidos los inventarios contra deterioro físico y condiciones climatológicos?	X			
11	¿De existir diferencias en los inventarios se realiza los ajustes necesarios?		X		
12	¿Las compras efectuadas son autorizadas mediante una solicitud de compra?		X		
13	¿Una vez ingresada la mercadería es verificada y firmada la documentación por el responsable?		X		

**Diseñado por:** tesistas

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO:** Cartera

**PROCESO** : Caja General

**RESPONSABLE** : Cartera

**OBJETIVO:** Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución

No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe por escrito el detalle de las políticas y procedimientos de control, supervisión y registro del manejo de la caja general.?		X		
2	¿Existe documentos prenumerados para el movimiento interno del efectivo?	X			
3	¿Se realizan arqueos sorpresivos al responsable del manejo de la caja general?		X		
4	¿La recaudación diaria es depositada intacta?	X			
5	¿Se realizan egreso de caja para gastos?	X			
6	¿La recaudación del efectivo es depositada antes de las 24 horas, o día siguiente laborable?		X		
7	¿Se realizan cierres diarios de recaudación?		X		
8	¿La documentación es archivada en forma cronológica y secuencial, adjunto con las papeletas de depósito bancario?		X		
9	¿Los documentos anulados son archivados?		X		
10	¿Existe un auxiliar de las recaudaciones que se realizan en cheques?		X		
11	¿Existe comprobantes de ingreso prenumerados?		X		

**Diseñado por:** tesistas

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad

**PROCESO :** Bancos

**RESPONSABLE:** Contabilidad

**OBJETIVO:** Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución

No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un manual de funciones y responsabilidades con respecto a las personas que interviene en la supervisión, control, mantenimiento, custodia, registros y conciliaciones bancarias?		X		
2	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?	X			
3	¿La emisión de cheques se realiza con su respectivo comprobante de egreso?	X			
4	¿Se registran todos los cheques que son emitidos?	X			
5	¿Se realiza transferencias bancarias?	X			
6	¿Se giran cheques al portador?	X			
7	¿Los cheques anulados son archivados?		X		
8	¿Existen cheques firmados en blancos bajo custodia?		X		
9	¿Se firman los cheques, sin que se disponga y se adjunte la documentación que originaría la deuda?		X		
10	¿Se ha responsabilizado en una sola persona del manejo de las cuentas bancos?		X		
11	¿Se mantiene en un lugar seguro y apropiado los talonarios de cheques por usar?		X		
12	¿Se prepara un reporte diario de saldos en la cuenta Bancos?		X		
13	¿Están prenumerados todos los cheques?	X			

**Diseñado por:** tesistas

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO:** Cartera

**PROCESO** : Caja Chica

**RESPONSABLE:** Cartera

**OBJETIVO:** Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución

No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe políticas establecidas para el manejo del fondo de Caja Chica?		X		
2	¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo de Caja general?		X		
3	¿Se realiza arqueos sorpresivos al custodio del fondo?		X		
4	¿La caja chica esta bajo la responsabilidad de una sola persona?	X			
5	¿Se expiden cheques de reembolso a favor de la persona encargada del Fondo de Caja?	X			
6	¿Existe alguna prohibición para usar los fondos de Caja Chica para cambiar cheques?		X		
7	¿Se utiliza el fondo de Caja Chica para cubrir gastos menores con el sustento respectivo?	X			
8	¿Se realiza préstamos o adelanto a empleados con el fondo de Caja Chica?	X			
9	¿El desembolso de Caja Chica se realiza con alguna autorización?		X		
10	¿Existe documentos prenumerados para el manejo de este fondo?	X			

**Diseñado por:** Tesistas

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO: Contabilidad**

**PROCESO : Cuentas por Pagar**

**RESPONSABLE: Contador**

**OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución**

No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe políticas establecidas para el manejo de Cuentas por Pagar?		X		
2	¿Las facturas del proveedor son recibidas directamente por el departamento de Contabilidad?		X		
3	¿Se anota la recepción de facturas en un auxiliar?	X			
4	¿Se concilia mensualmente la cuenta de Proveedor o cuentas por pagar con los estados de cuentas recibido del Proveedor?	X			
5	¿Se concilia periódicamente los registros auxiliares del proveedor o las Cuentas por Pagar con la documentación que las soportan?	X			
6	¿Existe una adecuada programación de pagos a Proveedores o Cuentas por Pagar?		X		
7	¿Existe un control de vencimiento de pagos al Proveedor?		X		
8	¿Tienen la debida autorización los pagos realizados a Proveedores?	X			
9	¿Se archiva los documentos de Egresos?	X			
10	¿Los cheques de cancelación son emitidos a nombre del Proveedores?				A veces
11	¿Se revisa que las facturas de compras cumplan con todas los requisitos del Reglamento Interno de Facturación				A veces
12	¿Se realiza la retención en la fuente según el caso de todas los facturas de compra?				A veces

**Diseñado por : Tesistas**

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO: GENERADORES DE VALOR AL CLIENTE**

**PROCESO : GESTION DE SERVICIOS**

**RESPONSABLE: GESTION DE SERVICIOS**

**OBJETIVO: Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución**

No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe por escrito el detalle de las políticas y procedimientos de Control, Supervision de atención al Cliente ?		X		
2	¿Se cuenta con listas de horarios y doctores autorizados?	X			
3	¿Se respetan los turnos ?	X			
4	¿Al momento de atender un cliente nuevo se cuenta con todos los datos del mismo?		X		
5	¿Se controla que el médico cumpla con los horarios establecidos?		X		
6	¿Los médicos tienen el instrumento necesario?	X			
7	¿Se revisa que todo medicamento este A disposición en los diferentes puntos?	X			
8	¿Se realiza evaluaciones mensuales de servicio?				A veces
9	¿Se revisa que el usuarios tenga todos sus datos personales ?		X		
10	¿Los médicos presentan informes mensuales?	X			
11	¿Existe un registro de usuarios atendidos?		X		
12	¿Existe un control sobre las órdenes pendientes?		X		
13	¿Se controla la atención en horas ordinarias?	X			

**Diseñado por :** Tesistas

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad

**PROCESO :** Nómina

**RESPONSABLE:** Contabilidad

**OBJETIVO:** Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución

No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe políticas establecidas para el manejo de nómina?	X			
2	¿Se autoriza por escrito los incrementos de sueldos?		X		
3	¿Se indica por escrito los descuentos por multas y sanciones?				A veces
4	¿Existe un reloj marcador de tiempo para el personal?		X		
5	¿Existe un registro adecuado del personal?	X			
6	¿Se comprueba los cálculos de la nómina antes de hacer efectiva?		X		
7	¿Se paga a todos los trabajadores con cheque?		X		
8	¿Se efectúa el pago directamente al personal indicado?	X			
9	¿Se paga la nómina a través de una cuenta bancaria separada?		X		
10	¿Se indica identificación a los beneficiarios?		X		
11	¿Se obtienen recibos firmados por los beneficiarios?	X			
12	¿Existe un control adecuado de la constancia de pago a los empleados?	X			
13	¿Existe un control de la asistencia, puntualidad de los empleados al trabajo?		X		
14	¿Se efectúan los descuentos procedentes por falta de asistencia y puntualidad?		X		
15	¿Se revisa los registros de asistencia de trabajo antes de preparar la nóminas?		X		
16	¿Están las horas extras aprobadas por el responsable de cada departamento?		X		

Diseñado por : Tesistas

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**DEPARTAMENTO:** Contabilidad

**PROCESO** : Obtención de Información Reportes Financieros

**RESPONSABLE:** Contabilidad

**OBJETIVO:** Evaluar el Sistema de Control Interno que existe en la Institución



No	CUESTIONARIO	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un programa Contable que permita obtener Estados Financieros?	X			
2	¿Los accesos son restringidos por medio de claves?	X			A veces
3	¿La clave es personal?		X		Por departamento
4	¿Los resultados que arroja el Sistema Contable son confiables?	X			
5	¿Las cuentas contables son revisadas periódicamente para detectar errores?		X		
6	¿Los Estados Financieros son revisados periódicamente por el contador?		X		
7	¿El D. Financiero revisa los Estados Financieros antes de firmarlos?		X		
8	¿Para la Toma de Decisiones se basan en los balances?		X		
9	¿Existe algún planteamiento para dar solución a la falta de información existe en la empresa?	X			

**Diseñado por :** Tesisistas

El diseño e implementación de un Reglamento de Control Interno debe tener claramente definido sus objetivos, contar con la predisposición de todo el personal que labora en la misma, desde el Director de Área hasta el nivel jerárquico más bajo, segregando funciones y responsabilidades, estableciendo normas, políticas y procedimientos en cada una de las áreas.

Para lograr un Reglamento de Control Interno sólido este debe ser evaluado y controlado periódicamente para fortalecerlo, corregirlo y enmendar errores.

El grupo de investigación a considerado iniciar la propuesta con la elaboración del organigrama por procesos determinando cada uno de los diferentes niveles de la Institución, además proponemos un Manual de Funciones el cual brinda una descripción de los diferentes puestos ocupacionales

### **3.6.2. Manual de Funciones**

#### **Introducción**

Al momento de diseñar e implementar un Reglamento de Control Interno tiene que detallar las funciones inherentes a cada puesto definiendo un perfil de las

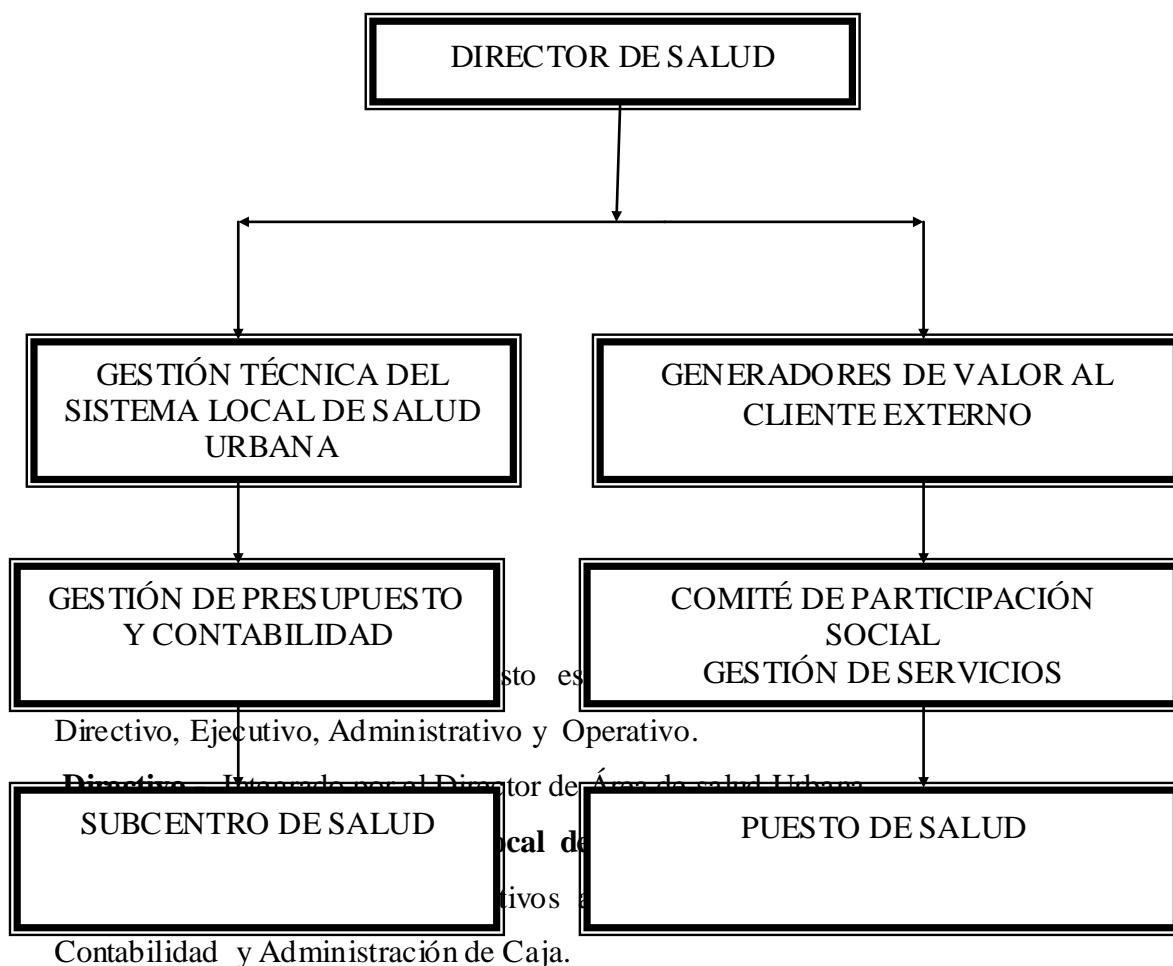
características que tiene que cumplir la persona que ocupe un cargo dentro de la organización, lo que permitirá al personal tener claramente definidas las funciones y responsabilidades a cumplir. Generando información útil y necesaria estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol, participando en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Objetivos**

- Obtener una descripción detallada de las funciones de cada cargo.
- Delimitar las obligaciones y responsabilidades de los diferentes puestos de trabajo.
- Emitir recomendaciones para el mejoramiento de las actividades

**3.6.3. Estructura Organizacional por Procesos**

**GRÁFICO No 40**



**Fuente:** Ministerio de Salud Pública

**Elaborado por:** tesistas

**Generadores de Valor al Cliente Externo.-** Tiene potestad para resolver asuntos de control mejoramiento de salud pública, gestión de servicios y vigilancia sanitaria.

### **3.6.4. Funciones de los empleados del área de salud Latacunga No 1**

#### **ANALISTA CENTRAL EN RECURSOS HUMANOS**

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y supervisión de labores técnico – normativas del Sistema de Recursos Humanos en entidades administrativas por la Dirección Nacional de Personal.

##### **FUNCIONES:**

- ✓ Realizar estudios parciales o integrales de clasificación de puestos en instituciones del sector público.
- ✓ Prepara estudios de remuneraciones y de escalas de sueldos.
- ✓ Efectuar los concursos de méritos en las instituciones del sector público.
- ✓ Prestar asesoría técnica en materia de administración de los subsistemas del personal.
- ✓ Supervisar la ejecución de Inventarios de recursos humanos en las Unidades de Personal.
- ✓ Efectuar estudios sobre regímenes de Contratación Colectiva.
- ✓ Supervisar el funcionamiento del Sistema de Información del Servidor Público.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las normas legales establecidas previo al registro de contratos y acciones personales.
- ✓ Elaborar proyectos de manuales, procedimientos y reglamentos de administración personal.

#### **AUXILIAR DE SERVICIOS MÉDICOS**

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y colaboración de labores variadas de atención a pacientes.

##### **FUNCIONES**

- ✓ Controlar signos vitales a pacientes.

- ✓ Preparar material para tratamientos médicos.
- ✓ Administrar medicamentos bajo supervisión.
- ✓ Tomar y clasificar muestras para laboratorios.
- ✓ Colaborar en la realización de tratamientos.
- ✓ Atender a pacientes en servicios de cirugía.
- ✓ Consignar datos en fichas médicas.
- ✓ Efectuar curaciones sencillas.
- ✓ Realizar actividades de primeros auxilios.
- ✓ Complementar su trabajo con labores rutinarias de oficina y limpieza.

## **NUTRICIONISTA**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y coordinación de actividades de Nutrición y Dietética en unidades operativas de pequeña magnitud.

### **FUNCIONES**

- ✓ Controlar signos vitales a pacientes.
- ✓ Mantener el control del servicio alimenticio a los internos.
- ✓ Tomar y clasificar muestras para laboratorios.
- ✓ Consignar datos en fichas médicas.
- ✓ Realizar actividades de primeros auxilios.
- ✓ Complementar su trabajo con labores rutinarias de oficina y limpieza.

## **ADMINISTRADOR HOSPITALARIO 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Dirección, Organización, Supervisión y Control de los Recursos Humanos, Económicos, Materiales y Financieros en un hospital de gran prestación de servicios de salud.

### **FUNCIONES**

- ✓ Elaborar la proforma presupuestaria del hospital y someterla para su aprobación.

- ✓ Preparar documentos justificativos para la administración y provisión de bienes de la unidad y participar en el Consejo Técnico y Comité de Adquisiciones.
- ✓ Coordinar con las autoridades la determinación de los recursos económicos, financieros, materiales y otros de la unidad.
- ✓ Autorizar los gastos de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.
- ✓ Supervisar el control contables del movimiento Económico – Financiero de la unidad.
- ✓ Administrar los recursos económicos, financieros y materiales de la unidad.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las leyes de servicio civil, remuneraciones, Código del Trabajo, sus reglamentaciones y más disposiciones y procedimientos técnicos administrativos.
- ✓ Supervisar las labores Técnico – Administrativos de las unidades y del personal a su cargo.
- ✓ Organizar y controlar los Sistemas de Seguridad General de la Unidad.
- ✓ Presentar informes periódicos al Director de la Unidad.

## **ADMINISTRADOR HOSPITALARIO 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Dirección, Organización, Supervisión el Control de los Recursos Humanos, Económicos, Materiales y Financieros en un hospital de especialidades.

### **FUNCIONES**

- ✓ Elaborar la proforma presupuestaria del hospital y someterla para su aprobación.
- ✓ Preparar documentos justificativos para la administración, provisión de bienes de la unidad y participar en el Consejo Técnico y Comité de Adquisiciones.
- ✓ Coordinar con las autoridades la determinación de los Recursos Económicos, Financieros, Materiales y otros de la unidad.
- ✓ Autorizar los gastos de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.

- ✓ Supervisar el control contables del movimiento Económico – Financiero de la unidad.
- ✓ Administrar los recursos económicos, financieros y materiales de la unidad.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las leyes de servicio civil, remuneraciones, Código del Trabajo, sus Reglamentaciones y más disposiciones y para los procedimientos técnicos administrativos.
- ✓ Supervisar las labores técnico – administrativos de las unidades y del personal a su cargo.
- ✓ Organizar y controlar los sistemas de seguridad general de la Unidad.
- ✓ Presentar informes periódicos al Director de la Unidad.

**ENFERMERA RURAL  
NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de enfermería en el área rural

**FUNCIONES**

- ✓ Ejecutar labores de enfermería en beneficio del individuo, familia y comunidad.
- ✓ Participar en programas de salud para la comunidad, conjuntamente con el equipo médico.
- ✓ Controlar y administrar medicamentos, así como los tratamientos de la salud en la comunidad.
- ✓ Orientar a la comunidad en aspectos de salubridad e higiene.
- ✓ Coordinar acciones del sector salud con otros sectores en el desarrollo de la comunidad.
- ✓ Mantener registros y estadísticas de atención en la comunidad.

**ENFERMERA 1  
NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores profesionales de enfermería en unidades hospitalarias de pequeña magnitud.

**FUNCIONES**

- ✓ Ejecutar labores de atención integral de enfermería comunitaria y hospitalaria en el área asignada.
- ✓ Participar con el equipo de salud, en la determinación del perfil epidemiológico local y del área de influencia.

- ✓ Controlar, administrar medicamentos y tratamientos, siguiendo instrucciones médicas.
- ✓ Colaborar con el médico en visitas a pacientes.
- ✓ Instrumentar en operaciones.
- ✓ Realizar labores de salud en programas de vacunación.
- ✓ Tomar signos vitales y consignar en la ficha médica.

## **ENFERMERA 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y supervisión de labores profesionales de enfermería en unidades hospitalarias de gran magnitud y de especialidades.

### **FUNCIONES**

- ✓ Ejecutar labores de atención integral de enfermería hospitalaria a pacientes que requieren cuidados intensivos y / o de especialidad.
- ✓ Dar atención integral de enfermería comunitaria en el área asignada.
- ✓ Determinar el perfil epidemiológico de su área de influencia, conjuntamente con el equipo de salud, priorizar y apoyar los programas de acuerdo a las necesidades detectadas en el mismo.
- ✓ Ejecutar, evaluar y apoyar programas de educación, en el campo de salud.
- ✓ Colaborar en la elaboración del presupuesto de operación de los servicios de enfermería.
- ✓ Elaborar el presupuesto de operación de los servicios de enfermería.

## **MEDICO RURAL**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de actividades de atención primaria de salud individual, familiar y colectiva, mediante promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la comunidad urbana y rural.

### **FUNCIONES**

- ✓ Efectuar mensualmente la autoevaluación de las actividades cumplidas, así como presentar informes y cuadros estadísticos requeridos, de acuerdo a las normas establecidas.
- ✓ Mantener los vínculos necesarios para el desarrollo de la comunidad mediante acciones de salud.
- ✓ Participar en programas de educación para la salud y planificación familiar.
- ✓ Programar y ejecutar la atención del primer nivel de complejidad en el área de salud en comunidades urbano y rural.
- ✓ Colaborar en programas de saneamiento básico, control sanitario de alimentos, agua potables y estudios de problemas de contaminación ambiental.

- ✓ Realizar el censo de las familias de modo sectorizado para el diagnóstico epidemiológico local.

## **ODONTÓLOGO RURAL**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de estomatología en el área rural.

### **FUNCIONES**

- ✓ Diagnosticar y efectuar tratamientos clínicos buco-dentales.
- ✓ Controlar el tratamiento a los pacientes a través de fichas estomatológicas.
- ✓ Elaborar el plan de tratamientos.
- ✓ Realizar estudios socio – económicos en la comunidad en salud oral para orientar el servicio estomatológico.
- ✓ Dictar conferencias educativas en centros educacionales sobre higiene buco – dental.
- ✓ Colaborar en programas de Salud Pública.
- ✓ Coordinar sus actividades profesionales con otros servicios de salud.

## **ODONTÓLOGO 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores profesionales de estomatología en subcentros, centros de salud y de apoyo en un hospital.

### **FUNCIONES**

- ✓ Desarrollar y cumplir las normas del Programa Nacional de Estomatología.
- ✓ Ejecutar el levantamiento epidemiológico de caries dentales, higiene oral y gingivitis.
- ✓ Efectuar el estudio socio-económico de la comunidad, para orientar el servicio estomatológico.
- ✓ Diagnosticar y efectuar tratamientos clínicos buco-dentales.
- ✓ Realizar el tratamiento a los pacientes a través de fichas estomatológicas.
- ✓ Organizar programas educativos sobre salud buco-dental.
- ✓ Ejecutar programas preventivos sobre higiene buco – dental.
- ✓ Coordinar sus actividades profesionales con otros servicios de salud.

## **ODONTÓLOGO 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores profesionales especializadas de Estomatología en hospitales.

### **FUNCIONES**

- ✓ Programar y organizar las actividades del servicio odontológico.
- ✓ Realizar tratamientos estomatológicos de especialidad.
- ✓ Coordinar sus actividades con otros profesionales de la salud.



- ✓ Efectuar visitas a pacientes hospitalizados, en caso de requerir tratamientos estomatológicos.
- ✓ Realizar interconsultas con otros profesionales, los pacientes hospitalizados de consulta externa de emergencia y pacientes referidos.
- ✓ Capacitar y adiestrar al personal a su cargo.
- ✓ Ejecutar trabajos profesionales de estomatología que incluya tratamiento de mayor complejidad e intervención quirúrgicas.
- ✓ Integrar el Consejo Técnico del Hospital.
- ✓ Evaluar programas odontológicos en una provincia.
- ✓ Programar las actividades de servicio estomatológico y de fomento de la salud bucal.
- ✓ Informar periódicamente las actividades realizadas a las autoridades.

### **QUÍMICO FARMACÉUTICO JEFE NATURALEZA DEL TRABAJO**

Programación, dirección y control de actividades de Química o Bioquímica y farmacéutica en medicamentos básicos, medicamentos genéricos, especialidades farmacéuticas, implementos químicos y bioquímicos, cosméticos naturales, procesados de acuerdo a las necesidades nacionales y sectoriales.

### **FUNCIONES**

- ✓ Dirigir y supervisar la elaboración de programas nacionales de Química o Bioquímica farmacéutica.
- ✓ Supervisar y evaluar la ejecución de programas nacionales determinados.
- ✓ Elaborar normas, reglamentos, manuales e instrumentos técnicos para el control de establecimientos, medicamentos y alimentos.
- ✓ Programar y supervisar el funcionamiento de las farmacias populares y botiquines comunitarios.
- ✓ Controlar el cumplimiento de las actividades relacionadas con el manejo de las sustancias estupefacientes y psicotrópicas.
- ✓ Disponer la ejecución de estudios e investigaciones de sustancias especiales para el uso y expendio.
- ✓ Asesorar en la elaboración de programas de capacitación y participar como instructor en material y especialidad.
- ✓ Coordinar en forma permanente con la Dirección Nacional de Servicios de Salud, para organizar las labores a nivel general.
- ✓ Presentar informes periódicos de actividades cumplidas.

## **JEFE DE SALUD**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Programación, coordinación, supervisión y evaluación de programas de salud a nivel nacional.

### **FUNCIONES**

- ✓ Elaborar planes nacionales en un área de salud para implantarlos en los servicios del país.
- ✓ Establecer normas y procedimientos para mejorar los servicios médicos.
- ✓ Conocer y evaluar informes técnicos que se presentan.
- ✓ Brindar asesoramiento en el área de competencia.
- ✓ Coordinar con organismos de asesoría nacional e internacional sobre la asistencia técnica a recibirse.
- ✓ Presentar informes de avance y cumplimiento de los Programas de Salud.
- ✓ Diseñar e implantar estudios de investigación en el área de su competencia.

## **DIRECTOR DE CENTRO DE SALUD**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Dirección, coordinación y ejecución de labores médico – administrativos en un centro de salud de prevención y prestación de servicios.

### **FUNCIONES**

- ✓ Programar las actividades de servicio de salud y las técnicas administrativas de la Unidad a su cargo, con conocimientos y aprobación del Director Provincial de Salud.
- ✓ Ejercer la representación técnico – administrativos del Centro de Salud.
- ✓ Integrar reuniones de trabajo para establecer correctivos, mejorar la presentación de los servicios médicos, paramédicos y otros del área Técnico – Administrativos.
- ✓ Evaluar periódicamente los servicios de salud en las diferentes áreas de atención a la población del desarrollo en el centro.
- ✓ Coordinar la elaboración del programa presupuestario del centro, con la unidad financiera de la Dirección Provincial de Salud.
- ✓ Determinar requerimientos de equipos, medicamentos y materiales indispensables para su funcionamiento prever su dotación.
- ✓ Formular normas y procedimientos para mejorar los servicios que presta el Centro de Salud.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas y disposiciones impartidas por la Dirección Provincial.

## **DIRECTOR DE HOSPITAL 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Dirección, Coordinación y Ejecución de labores médico – Administrativos y Financieras en un Hospital de mediana atención y prestación de servicios de salud.

## **FUNCIONES**

- ✓ Dirigir y controlar las labores médico – Administrativos y Financieras del hospital a su cargo.
- ✓ Programar periódicamente las labores técnico – administrativas y científicas de la Unidad, de acuerdo a las políticas institucionales.
- ✓ Ejercer la representación legal, técnico – administrativos del hospital.
- ✓ Organizar programas de prevención y mejoramientos en los servicios de salud.
- ✓ Supervisar y evaluar las actividades médico -administrativos y económicas que se desarrolla en el hospital.
- ✓ Participar en la elaboración de la propuesta y presentarla para la aprobación en la Dirección Provincial de Salud.
- ✓ Autorizar la adquisición de bienes y materiales de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias institucionales.
- ✓ Realizar estudios de requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros para una mejor prestación de los servicios de salud.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir la Ley de servicio civil, remuneraciones, código de trabajo y más disposiciones institucionales.
- ✓ Presidir el Consejo Técnico del Hospital.

## **ANALISTA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL 1 NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y supervisión de labores técnicas de análisis de Contabilidad Gubernamental.

### **FUNCIONES**

- ✓ Analizar la información a centralizarse y establecer la estructura de la centralización contable y financiera del Gobierno Nacional.
- ✓ Supervisar las labores de técnicos de menor nivel.
- ✓ Conciliar a su nivel de información Contable y Financiera remitida por las entidades y Organismos del Gobierno Nacional que le fuere entregada.
- ✓ Supervisar y analizar el resumen de las novedades técnicas, operacionales y administrativas que le fueren entregadas, hacer sus acotaciones e informar a su inmediato superior.
- ✓ Cumplir en la parte correspondiente con las disposiciones establecidas en los manuales operativos de la Dirección.
- ✓ Investigar y detectar el avance de los trabajos, cumpliendo del cronograma respectivo y disposiciones vigentes.
- ✓ Asumir por delegación funciones de coordinación con personal del área financiera en entidades y organismos del Gobierno Nacional.

- ✓ Resumir los informes de las novedades técnicas operacionales y administrativas que recepte e informar a su inmediato superior.
- ✓ Participar por delegación con su inmediato superior en la asistencia técnica para armonizar el desarrollo de las funciones del Departamento.

## **ANALISTA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Programación, Coordinación y Supervisión de las actividades en una Unidad Administrativa de la Dirección y Contabilidad Gubernamental.

### **FUNCIONES**

- ✓ Estudiar y analizar los programas de trabajo operativo y técnico las variaciones de la centralización Contable y Financiera del Gobierno Central.
- ✓ Supervisar y realizar la estructura de la centralización Contable y Financiera del Gobierno Nacional para preparar informes acerca de la centralización del mismo.
- ✓ Informar periódicamente acerca del avance de los trabajos y cumplimiento del cronograma respectivo, disposiciones vigentes.
- ✓ Coordinar con otras unidades que tengan relación con el proceso de Contabilidad Gubernamental.
- ✓ Elaborar manuales, instructivos, procedimientos y normas sobre Control Gubernamental.
- ✓ Cumplir en la parte correspondiente con las disposiciones establecidas en los manuales operativos y la Dirección.
- ✓ Asumir por delegación funciones de coordinación con personal del área financiera de entidades y organismos del Gobierno Nacional, incluyendo las unidades administrativas del Ministerio de Finanzas.
- ✓ Supervisar las labores técnicas y administrativas de la Unidad.
- ✓ Elaborar los planes, programas y proyectos técnicos de la Unidad.

## **ANALISTA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL JEFE**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Dirección y control de labores técnicas de Contabilidad Gubernamental, en un departamento de la Dirección General

### **FUNCIONES**

- ✓ Dirigir la elaboración del plan operativo y técnico del Departamento a su cargo, concierte a la centralización contable y financiera del Gobierno Nacional.
- ✓ Informar por escrito al Director y Subdirector de las actividades de centralización, eficiencia, efectividad y presentar observaciones y recomendaciones de la misma.

- ✓ Controlar el cumplimiento de las actividades programadas por los departamentos encargados de la Centralización Contable y Financiera del Gobierno Nacional.
- ✓ Dirigir la elaboración o actualización de los manuales operativos de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.
- ✓ Participar en la asistencia técnica a funcionarios o instituciones para la correcta aplicación de las políticas y normas establecidas para el funcionamiento del sistema de Contabilidad Gubernamental.
- ✓ Participar en la asistencia técnica a funcionarios o instituciones para la correcta aplicación de las políticas y normas establecidas para el funcionamiento del sistema de Contabilidad Gubernamental.
- ✓ Participar en la coordinación de la actualización de la nomenclatura de cuentas de ingresos y gastos empleados en el Área Contable y presupuestario del Gobierno Nacional.
- ✓ Determinar las políticas generales de Contabilidad Gubernamental.

**DIRECTOR DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL**  
**NATURALEZA DEL TRABAJO**

Dirección, programación y evaluación de las actividades del Sistema Contable Gubernamental.

**FUNCIONES**

- ✓ Dirigir y evaluar las actividades técnicas y administrativas de la Dirección General.
- ✓ Aplicar el sistema contable gubernamental, tomando las medidas necesarias para asegurar su correcta aplicación
- ✓ Aprobar los manuales operativos de la Dirección General de Contabilidad.
- ✓ Participar con Contraloría General del Estado en la consecución de los objetivos de la Contabilidad Gubernamental.
- ✓ Presentar oportunamente al señor Ministro, Contralor General del Estado y otras autoridades, la elaboración de informes de la centralización contable y financiera del Gobierno Nacional.
- ✓ Informar acerca del análisis y evaluaciones económico – financieras, proyectos realizados en situaciones administrativas de las empresas del sector público y de los de economía mixta.
- ✓ Dirigir el estudio de inversiones y las evaluaciones sociales de las empresas.

**ANALISTA EN CREDITO PÚBLICO 1**  
**NATURALEZA DE TRABAJO**

Ejecución de labores técnicas en Crédito Público.

**FUNCIONES**

- ✓ Estudiar y analizar solicitudes oficiales de crédito interno o externo de las entidades del sector público y formular las recomendaciones que considere conveniente.
- ✓ Evaluar la capacidad de pago de las entidades del Sector Público.
- ✓ Prestar asistencia técnica a organismos públicos en la elaboración de proyectos de crédito público interno y externo.
- ✓ Analizar y preparar proyectos de convenios accesorios al endeudamiento público.
- ✓ Efectuar los trámites de ejecución presupuestaria relacionada con el servicio de la deuda pública.
- ✓ Verificar los vencimientos de la deuda pública a base de las contratables de amortización.
- ✓ Presentar informes periódicos sobre las labores realizadas.
- ✓ Elaborar certificaciones de cumplimiento de obligaciones contractuales.
- ✓ Participar con las instituciones del sector público que soliciten asesoramientos en la determinación, evaluar y estructura de sus fuentes de financiamiento.

**DIRECTOR DE PRESUPUESTOS**  
**NATURALEZA DE TRABAJO**

Dirección, Control y Evaluación de Actividades Técnicas en Administración Presupuestaria.

**FUNCIONES**

- ✓ Dirigir la ejecución presupuestaria que se aplicará en las entidades públicas.
- ✓ Controlar la ejecución del proyecto del Presupuesto del Estado.
- ✓ Dirigir y controlar el Plan Financiero Anual de Presupuestos del Estado y demás fondos especiales en base a la programación de egreso.
- ✓ Analizar y supervisar el desenvolvimiento técnico y administrativo del Sistema Nacional de Presupuestos y proponer la adopción de medidas que contribuyan a lograr la eficiencia y modernización.
- ✓ Formular o suplantarse el sistema de control y evaluación del Presupuesto del Estado, entidades adscritas y empresas estatales en coordinación con el CONADE.
- ✓ Revisar periódicamente la metodología de cálculo de los ingresos fiscales.
- ✓ Evaluar los estudios sobre producción, comercialización, consumos y precios de los hidrocarburos.
- ✓ Dar orientación en los procedimientos para liquidaciones, reliquidaciones, provisiones y distribución de los ingresos que se obtiene en la actividad hidrocarburiífera.

## **NOTIFICADOR**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de actividades de notificación en una localidad.

### **FUNCIONES**

- ✓ Notificar al contribuyente sus obligaciones con el Fisco.
- ✓ Receptar y sectorizar la entrega de títulos de crédito, oficios, resoluciones, autos de pago, providencia, resoluciones ministeriales y otros actos administrativos.
- ✓ Notificar órdenes de cobro directo y otros.
- ✓ Investigar en el RUC, dependencias públicas, guías telefónicas, para establecer la dirección de los contribuyentes.
- ✓ Realizar citaciones de juicios y auto pagos.
- ✓ Presentar informes diarios dando a conocer las novedades encontradas.
- ✓ Elaborar el parte de los contribuyentes notificados y asentar la correspondiente razón de aquellos que no han notificado.

## **PAGADOR PROVINCIAL 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Supervisión y ejecución de labores de pagos de sueldos y cuentas en una provincia de poco movimiento económico.

### **FUNCIONES**

- Organizar las actividades administrativas de la pagaduría.
- Revisar planillas de sueldos y/o confeccionar vales de pago.
- Tramitar transferencias para efectuar pagos y revisar la elaboración de los requisitos contables correspondientes.
- Revisar la confección y elaboración de los giros bancarios y libranzas de correos para que la remisión sea oportuna a los interesados.
- Pagar sueldos y más valores transferidos por diferentes conceptos.
- Legalizar comprobantes y listas de pago.
- Revisar y liquidar declaraciones de impuestos a la renta.
- Informar periódicamente al jefe de pagadurías provinciales sobre el movimiento económico y la situación administrativa de la misma y evitar los estados contables.
- Organizar las actividades administrativas de la Pagaduría.
- Revisar planillas de sueldos y/o confeccionar vales de pago en una provincia de gran movimiento económico.
- Tramitar transferencias para efectuar pagos y llevar los registros contables correspondientes.
- Realizar y confeccionar giros bancarios, giros y libranzas de Correos.
- Pagar sueldos y cuentas de toda clase.
- Legalizar comprobantes y listas de pago.
- Revisar y liquidar declaraciones de Impuestos a la Renta.

- Informar periódicamente al Jefe de Pagadurías Provinciales sobre el movimiento económico y la situación Administrativa de la misma.

## **CONSERJE**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de limpieza, mensajería, guardianía, jardinería y mantenimiento en general.

### **FUNCIONES**

- Realizar el aseo de oficinas.
- Llevar y traer mensajes dentro y fuera de la institución.
- Franquear y retirar correspondencia, así como ejecutar diligencias en bancos y otras instituciones.
- Eventualmente vigilar el edificio y otros bienes de la institución durante su jornada de trabajo.
- Efectuar el aseo, cuidado, mantenimiento y reparación de muebles, maquinas y enseres de oficina.
- Ocasionalmente ejecutar trabajos de carpintería, gasfitería, albañilería y otras, tendientes a mantener la imagen y representación de la institución.
- Realizar trabajo en granjas y sembríos, en casos que lo amerite.

## **GUARDIÁN**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores de vigilancia de edificios, bienes y materiales de propiedad del Estado.

### **FUNCIONES**

- Mantener vigilancia de edificios, bienes públicos y sus instalaciones.
- Realizar periódicamente rondas de vigilancia en las áreas de su responsabilidad.
- Abrir y cerrar las puertas de las dependencias públicas donde presta sus servicios.
- Controlar y registrar los ingresos y salidas de personal y usuarios de la institución.
- Entregar todas las pertenencias que estuvieron bajo su cuidado, luego de finalizar el turno.
- Presentar el detalle de novedades diarias a su inmediato superior.
- Realizar labores de aseo y mantenimiento, cuando se requiera.

## **TÉCNICO EN SERVICIOS DE MANTENIMIENTO**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**



Ejecución de trabajos de mantenimiento e instalaciones de equipos y maquinaria en general.

#### **FUNCIONES**

- Ejecutar trabajos de mantenimiento, de carácter preventivo y correctivo, de acuerdo al área de trabajo.
- Efectuar inspecciones de instalaciones y equipos eléctricos, mecánicos, electrónicos, automotrices.
- Realizar costos de operación para el mantenimiento y reparación de equipos: mediante visitas periódicas.
- Responder por el uso de herramientas y materiales en la ejecución del trabajo.
- Ejecutar tareas de reparación de equipos e instalaciones.
- Dar recomendaciones sobre su seguridad e higiene en el trabajo.
- Recomendar a sus superiores la adquisición de maquinaria y equipos para el mantenimiento o reparación de bienes.

#### **JEFE DE TALLER DE MANTENIMIENTO**

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Supervisión y ejecución de trabajos de mantenimiento y reparación, así como conducción de grupos de trabajo.

##### **FUNCIONES**

- Supervisar labores de mantenimiento de talleres mecánicos y equipos.
- Distribuir trabajos de mantenimiento y atender sugerencias.
- Llevar inventarios de repuestos, herramientas y otros.
- Sugerir a los subalternos, normas, técnicas y procedimientos técnicos en toda especialidad,
- Velar por la seguridad industrial en las diferentes áreas.
- Distribuir los materiales y repuestos a personal de mantenimiento.

#### **JEFE DE ARCHIVO 1**

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Organización, Supervisión y Ejecución de labores de Administración técnica de documentos y archivos en una institución de mediana magnitud.

##### **FUNCIONES**

- Organizar el sistema de Archivo de la Institución.
- Realizar la clasificación y codificación de los documentos y archivos de la Unidad.
- Distribuir las funciones de archivo en la recepción, actualización y clasificación del proceso de la información.
- Elaborar procedimientos e instructivos que facilite el manejo y trámite de documentos.

- Proponer sistemas de almacenaje y distribución de información en equipos de microfilme y/o equipos automatizados.
- Autorizar el préstamo de documentos, tanto al público como a empleados de institución.
- Distribuir el trabajo al personal a su cargo.
- Adiestrar al personal en labores de documentación y archivo, así como de atención al público.
- Efectuar inventarios y evaluaciones de documentos para verificar su aplicabilidad y disponer el paso al archivo pasivo.
- Valorar el estado de conservación de los documentos y el tiempo de utilización en el archivo activo.

## **OFICINISTA**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de tareas de apoyo de una oficina.

### **FUNCIONES**

- Aplicar el cumplimiento de normas y procedimientos para el desarrollo de sus actividades.
- Revisar y mecanografiar oficios, memorandos, informes, reducciones y otros documentos.
- Realizar labores de trámites administrativos con las diferentes unidades de la institución.
- Transcribir y elaborar actas de sesiones, reuniones, resoluciones, conferencias y otros documentos.
- Mecanografiar cuadros estadísticos de cierta complejidad.
- Realizar la clasificación, codificación y distribución de documentos.
- Distribuir y despachar correspondencia.
- Ingresar datos al computador.
- Operar el fax y el télex.
- Elaborar convocatorias y notificaciones.
- Revisar y transcribir informes.
- Absolver consultas que el público y personal de la institución formulen.
- Elaborar cuadros estadísticos de alguna variedad y complejidad.
- Puede corresponderle administrar la Caja Chica.

## **SECRETARIA 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores sencillas de secretariado.

### **FUNCIONES**

- Mecanografiar oficios, memorandos y otros documentos de oficina.
- Tomar dictados taquigráficos variados y mecanográficos.
- Redactar correspondencia de rutina.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas.
- Mecanografiar matrices y cuadros estadísticos.
- Mantener actualizado el archivo de la unidad.
- Recolectar correspondencia de rutina y despacharla.
- Atender al público y a funcionarios de la institución en información y resultados de trámites que realizan en la Unidad.
- Colaborar en la organización y manejo de archivo.

## **SECRETARIA EJECUTIVA 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores variadas de Secretariado Ejecutivo a Asistencia Administrativa a Jefaturas departamentales.

### **FUNCIONES**

- Evaluar y revisar las labores de trámites Administrativos.
- Asistir a reuniones o sesiones de trabajo de Directivos y tomar en taquigrafía las diversas intervenciones.
- Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas o externas a las que debe asistir el directivo.
- Mecanografiar circulares, actas de reuniones e informes especiales.
- Receptar la correspondencia y previa sumilla, distribuir a las diferentes dependencias administrativas.
- Revisar y controlar la correspondencia a ser suscrita por el Directivo y mantener un estricto control de los mismos.
- Llevar la agenda de compromisos del jefe inmediato decidiendo el grado de importancia.
- Concertar entrevistas, atender al público, conceder audiencias.
- Asesorar u orientar a funcionarios sobre asuntos administrativos.
- Llevar un archivo de documentos reservados y confidenciales.
- Supervisar el trabajo elaborado por las secretarias a su cargo.
- Atender al público, teléfono y manejo de equipos tales como fax, microcomputadores, télex y otros.

## **ESTADÍSTICO 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores específicas de investigación, análisis interpretación y presentación de datos estadísticos.

### **FUNCIONES**

- Ejecutar labores de análisis, procesamiento, cálculo y presentación de datos estadísticos.

- Realizar investigaciones estadísticas en un campo específico.
- Elaborar cuestionarios e instructivos para codificación, tabulación y presentación de datos.
- Analizar e interpretar resultados estadísticos.
- Realizar cálculos de tendencias y proyecciones estadísticas.
- Participar en la elaboración e implantación de instructivos para la obtención de análisis de datos estadísticos.
- Ejecutar sus labores en campos específicos tales como educación, salud, industria: agrícola, comercial, demográfica, tributario entre otras.
- Presentar informes periódicos y colaborar en la publicación de boletines estadísticos.

## **ESTADÍSTICO 2**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y supervisión de estudios e investigaciones estadísticas.

#### **FUNCIONES**

- Ejecutar estudios e investigaciones estadísticas en campos especializados.
- Participar en la formulación de normas, principios y metodologías a aplicarse en la recopilación, análisis para la presentación de informes estadísticos.
- Elaborar cronogramas de trabajo para los estudios que deban realizarse.
- Ejecutar y supervisar encuestas estadísticas en campos especializados.
- Supervisar y evaluar la realización de estudios e investigaciones y sus resultados.
- Realizar investigaciones, análisis e interpretaciones de información estadísticas especializadas.
- Coordinar las actividades con otros organismos.

## **ANALISTA DE PROGRAMACIÓN 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de labores técnicas de investigación y programación institucional y colaboración en la recolección de datos e información.

#### **FUNCIONES**

- Recolectar datos y analizarlos en el nivel descriptivo.
- Organizar y clasificar la información obtenida.
- Realizar diagnósticos sobre asuntos puntuales utilizados en la programación.
- Elaborar instrumentos técnicos sencillos para la ejecución de labores de investigación.
- Realizar investigaciones de campo y de laboratorio.
- Ordenar y codificar datos necesarios para la programación.
- Colaborar con los analistas de mayor nivel en la realización de actividades de seguimientos, control y evaluación de proyectos.
- Participar en actividades de seguimiento, control y evaluación de proyectos.

- Tabular datos de investigaciones.
- Presentar informes de estudios de investigación y actividades realizadas.

## **ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Elaboración en la ejecución de estudio y labores de administración de Recursos Humanos.

### **FUNCIONES**

- Recopilar de información básica que permita la realización de estudios técnicos de Recursos Humanos.
- Organizar y mantener actualizados los expedientes de personal.
- Mantener actualizados los distributivos de sueldos.
- Mantener actualizada la información de movimientos del personal como son: cambios, traslados, ascensos, reclasificación y otros.
- Llevar registros de permisos, vacaciones y licencias, concedidas a los servidores de la institución.
- Mantener un archivo actualizado de acuerdos, decretos y demás disposiciones técnicas y legales inherentes a la administración de Recursos Humanos.

## **ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 1**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de técnicas de Administración de Recursos Humanos.

### **FUNCIONES**

- Ejecutar de estudios técnicos de administración de Recursos Humanos.
- Participar en la realización de auditorías de trabajo, que se ejecutan a efectos de determinar revisiones a la clasificación o gastos de representación.
- Analizar carpetas de documentación personal sujetos al proceso de reclutamiento y selección.
- Receptar pruebas de conocimiento y aptitud de candidatos a ocupar un puesto.
- Participar en investigaciones de detección de necesidades de capacitación de la institución.
- Realizar estudios de contratos personales sujetos a la ley de servicios personales y contratos individuales sujetos al Código del Trabajo.
- Presentar informes de horas extras del personal que labora en la institución.
- Mantener actualizados los listados de subsidio familiar y el tiempo de servicio de los funcionarios de la institución.
- Mantener un archivo cronológico de las resoluciones de clasificación y valoración de puestos.
- Mantener registros y estadísticas de personal actualizadas.

## **ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS JEFE**

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Programación, dirección, coordinación, supervisión y evaluación de labores técnicas de administración de Recursos Humanos que se realicen en la Unidad a su cargo.

## **FUNCIONES**

- Dirigir la elaboración de la programación anual de actividades de la unidad.
- Aprobar los informes de estudios técnicos, relacionada al desarrollo de Recursos Humanos de la entidad.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Código del trabajo y otras Leyes conexas y sus reglamentos respectivos.
- Participar en la negociación del Contrato Colectivo.
- Controlar el funcionamiento técnico administrativo de la Unidad de Recursos Humanos.
- Asesorar a las máximas autoridades de la Institución en materia de administración de Recursos Humanos.
- Emitir políticas de administración de Recursos Humanos.
- Presentar estudios de racionalización de Recursos Humanos de la institución.
- Evaluar periódicamente las actividades realizadas y sugerir correctivos.
- Coordinar con las diferentes unidades de la institución, la ejecución de programas de desarrollo de Recursos Humanos y Bienestar Social.
- Coordinar con otras instituciones del sector público, la realización de diferentes actividades de administración de Recursos Humanos.

## **JEFE DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES PUBLICOS**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

- Ejecución de labores de control y servicio de transporte y otros bienes en una dependencia.

### **FUNCIONES**

- Organizar el trabajo de los conductores de vehículos.
- Autorizar, suministrar y controlar el uso correcto de combustibles y lubricantes.
- Ejecutar el registro del historial técnico de cada vehículo.
- Informar a las autoridades el rendimiento técnico-económico de cada vehículo.
- Instruir al personal de transporte sobre la violencia de las normas de seguridad, de tránsito y legales.

## **DIRECTOR ADMINISTRATIVO 1**

## **NATURALEZA DE TRABAJO**

Dirección y supervisión de labores administrativas en una dependencia de mediano movimiento.

### **FUNCIONES**

- Elaborar el plan anual de la provisión de recursos materiales en coordinación con la Unidad Financiera.
- Dirigir la ejecución de manuales internos y reglamentos que normen el funcionamiento de las unidades de adquisición, bodegas, inventarios y servicios generales.
- Controlar la adquisición de suministros, materiales, bienes muebles y equipos.
- Intervenir como miembro del Comité de Adquisiciones.
- Supervisar labores de mantenimiento, cuidado, reparación del edificio y demás bienes inmuebles.
- Aprobar los reglamentos para el uso y control de vehículos.
- Presentar informes periódicos de las actividades de Unidad.

## **ADQUISICIONES**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución y supervisión de programas de adquisición, abastecimiento de materiales, bienes muebles y otros en una institución o dependencia.

### **FUNCIONES**

- Ejecutar y supervisar el plan anual de suministros de la institución en base a las necesidades de demanda y equipamiento de los programas de trabajo.
- Supervisar y controlar la compra de artículos, equipos, maquinaria, materiales y productos entre otros, estableciendo las mejores condiciones de calidad y precio, según las disposiciones establecidas en las leyes, reglamentos vigentes.
- Preparar y presentar informes para efectos de análisis presupuestarios.
- Ejecutar labores de control de costos por unidad.
- Participar en el proceso de licitaciones y concurso de precios de conformidad con la ley.
- Asesora a Jefes Departamentales en la ejecución de programas de abastecimientos.

## **AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

### **NATURALEZA DE TRABAJO.**

Elaboración en la ejecución de labores Auxiliares de Contabilidad.

### **FUNCIONES**

- ✓ Colaborar en el registro y control de kárdex.

- ✓ Preparar nóminas de pago y verificar cálculos.
- ✓ Colaborar en la preparación de informes diarios y periódicos de las diferentes cuentas y Estados Contables.
- ✓ Anotar operaciones, hacer balances en libros auxiliares, tales como: cuentas de corrientes, Caja Chica y Cuentas por Pagar.
- ✓ Mantener registros para fines de pago de deudas.
- ✓ Comprobar listas de pago, comprobantes y cheques con las cuentas respectivas.

## **CONTADOR**

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Ejecución de actividades contables de gran variedad y complejidad.

### **FUNCIONES**

- ✓ Elaborar Balances Presupuestarios.
- ✓ Preparar informes mensuales con el debido establecimiento de saldos a la fecha de cada una de las partidas que dispone la Institución.
- ✓ Llevar registros de mayores auxiliares y mayor general.
- ✓ Elaborar libro de Bancos y establecer saldos diarios.
- ✓ Revisar solicitudes de reposición de fondos y preparar cheques y órdenes de pago.
- ✓ Registrar operaciones diarios en sus respectivos libros, tales como: Gastos Generales, Cuentas bancarias, cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- ✓ Llevar registros de especies valoradas.
- ✓ Realizar arqueos de Caja Chica y conciliaciones bancarias.
- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar labores de contabilidad de una Institución.
- ✓ Coordinar con el departamento de presupuesto, la consolidación del registro contable presupuestario.
- ✓ Supervisar la ejecución de Balances Contables y Estados Financieros.
- ✓ Coordinar labores de contabilidad con otras unidades administrativas de la institución y con otras dependencias del Estado, tales como: La Contraloría General del Estado, Dirección Nacional de Presupuestos, etc.
- ✓ Supervisar y supervisar el control previo y concurrente de las cuentas correspondientes a la institución.



- ✓ Registrar los contratos, emisión de obligaciones, hipotecas y otros compromisos financieros.
- ✓ Suscribir Balances Contables y Estados Financieros.
- ✓ Dirigir y supervisar la ejecución de balances contables y estados financieros.
- ✓ Asesorar al Director Administrativo y Financiero y demás funcionarios en la ejecución y control contable.
- ✓ Diseñar y mantener los instructivos y el manual específico de Contabilidad.
- ✓ Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores encomendadas al inmediato superior.

## **DIRECTOR FINANCIERO**

### **NATURALEZA DE TRABAJO**

Dirección, control y evaluación de labores económico-financieras en una Secretaría de Estado de gran movimiento financiero.

### **FUNCIONES**

- ✓ Planificar, dirigir y supervisar labores económico-financieras, de presupuestos de contabilidad y pagaduría de la Unidad Financiera de la institución pública.
- ✓ Elaborar y presentar la proforma presupuestaria de la institución en coordinación con las otras unidades de la entidad y con otras dependencias del Estado.
- ✓ Administrar y liquidar el presupuestario con el que cuente la entidad.
- ✓ Planificar y supervisar la ejecución de programas técnico-presupuestarios, financieros y de gasto.
- ✓ Evaluar el desarrollo de los procesos específicos de Control Interno dentro del sistema económico – financiero.
- ✓ Establecer políticas y alternativas que deban aplicarse en materia económico-financiera.
- ✓ Controlar la utilización de los fondos asignados a las correspondientes partidas presupuestarias.
- ✓ Preparar y presentar informes financieros y otros análisis económicos requeridos por el jefe inmediato u otros ejecutivos de las instituciones.
- ✓ Organizar y supervisar labores estadísticos- financieros.
- ✓ Supervisar las actividades del personal a su cargo.

## **AUXILIAR DE ARCHIVO**

- Mantener debidamente ordenados los archivos de la documentación sustentatoria, registros patrimoniales y presupuestarios e informes.
- Recopilar los comprobantes relacionados con los pagos realizados archivarlos el tiempo establecido para su baja.
- Elaborar reportes relacionados a su actividad.

### **3.6.5. Manual de Procedimientos**

#### **Introducción.**

La elaboración del Manual de Procedimientos tiene como finalidad el describir las principales funciones que se realizan en la Dirección de Salud No1 de Latacunga , determinando responsabilidades en el desarrollo de las actividades que realiza el personal que labora en las diferentes áreas, precisando la participación de cada departamento en los diferentes procesos, realizando una segregación de funciones y una asignación de responsabilidades que lleve a un correcto desarrollo de las mismas.

#### **Objetivo General del Manual**

El presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo el detallar las principales actividades que realizan los empleados, precisando lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, asignando responsabilidades y segregando funciones con el afán de reducir errores aumentar la eficiencia y eficacia en el normal desenvolvimiento de las actividades.

#### **Descripción de Procedimientos.**

Para una mejor facilidad en la descripción de los procesos hemos considerado conveniente dividir los procesos de acuerdo a los departamentos que se involucran en el desarrollo de las diferentes actividades, procesos que han sido detallados en forma narrativa.

**Proceso Administrativo.-** Este proceso está relacionado con la contratación del personal.

Dentro del proceso administrativo tenemos:

- El Proceso de reclutamiento del personal.

<b>Dirección de Salud No1 Latacunga Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Recursos Humanos</b>
<b>Proceso: Reclutamiento, Selección y Contratación del personal</b>
<b>Responsable: Jefe de Recursos Humanos</b>
<b>Actividades</b>
<p><b>Jefe de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Publicación en el medio de mayor circulación de la ciudad el anuncio para llenar la vacante.</li> <li>◦ Tomando en cuenta los siguientes parámetros que debe determinar en la publicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad, sexo.</li> <li>- Nivel educativo.</li> <li>- Experiencia.</li> <li>- Certificados de Honorabilidad, record policial</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Secretaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Recepción de documentos.</li> <li>◦ Pasa al Jefe de Recursos Humanos para la revisión de cada carpeta.</li> </ul> <p><b>Jefe Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Revisa y selecciona los documentos de los postulantes idóneos.</li> <li>◦ Pasa a la Aux. Contable para que concerté citas.</li> </ul>

- Realiza las entrevistas, aplicar y calificar los Test de acuerdo a la vacante.
- Selecciona a la persona que haya obtenido mayor puntaje.

**Fuente\_ Ministerio de Salud Pública**

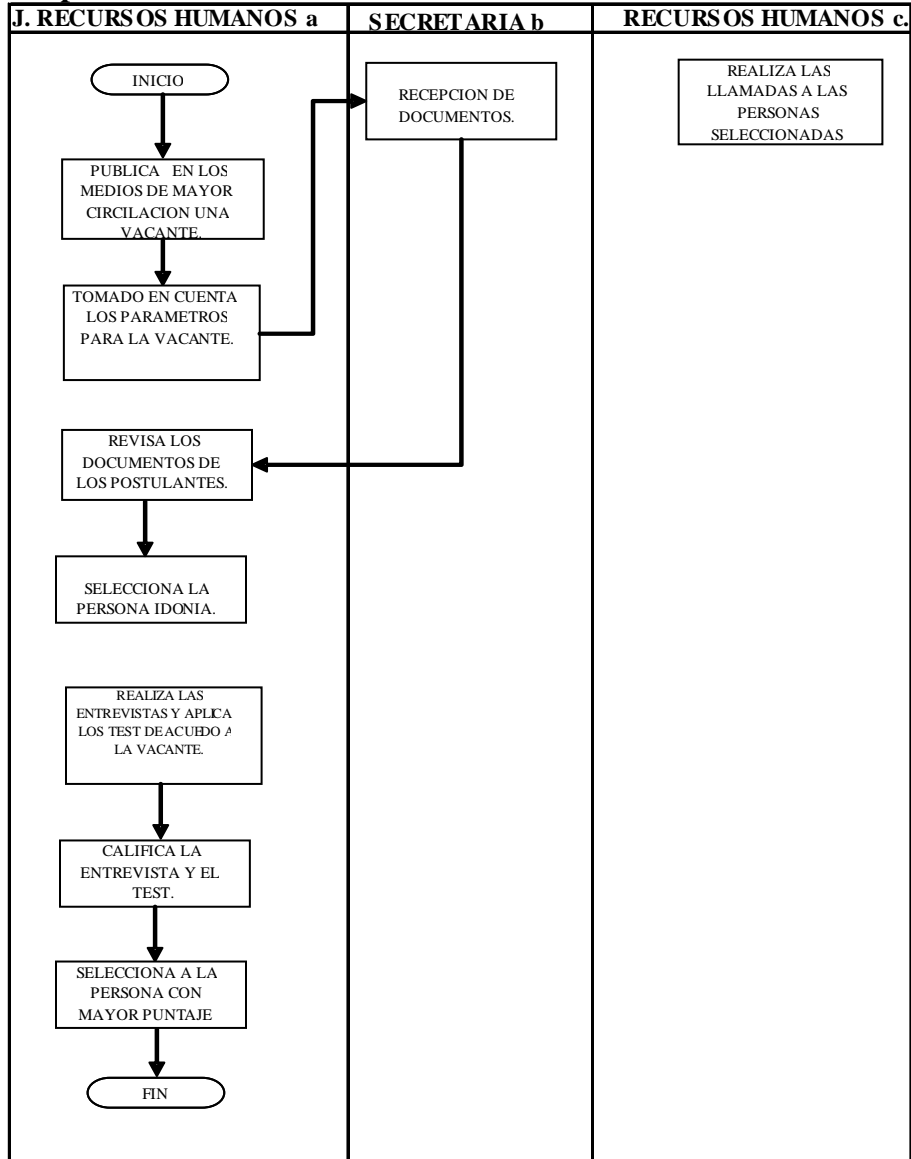
**Elaborado por: Tesistas**

**GRÁFICO No41  
DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Recursos Humanos**

**Proceso: Reclutamiento de Personal**

**Responsable: Jefe Recursos Humanos**



**Fuente:** Ministerio de salud Pública

**Elaborado Por:** Tesistas

**Políticas**

- El horario de ingreso es dado de acuerdo a los diferentes departamentos.

- Al momento del ingreso a la empresa el nuevo empleado debe tener los siguientes documentos:
  - a) Copia de cédula de ciudadanía.
  - b) Copia de papeleta de votación.
  - c) Copia del certificado de instrucción o títulos.
  - d) Copia de libreta militar.
  - e) Certificados actualizados de trabajos anteriores, especialmente del último empleador.
  - f) Dos certificados de buena conducta y honorabilidad, conferidos por personas solventes y a satisfacción de la empresa; los certificados deberán contener fecha de expedición, dirección domiciliaria actual del otorgante y número de teléfono.
  - g) Certificado de salud conferido por la autoridad sanitaria.
  - h) Hoja de vida.
  - i) Certificado de antecedentes personales.
  - j) Copia de licencia de manejo y demás documentos especiales cuando se trate de choferes o trabajadores calificados a quienes la ley les exige estos requisitos.
  - k) Originales de las papeletas de matrimonio y partidas de nacimiento de los hijos.
- Todo empleado nuevo debe firmar un contrato a prueba por tres meses.
- La persona que ingresa a laborar en la empresa percibe el salario básico más los beneficios de ley.
- Se envía el aviso de entrada al IESS.
- Es obligación del empleado cumplir con las siguientes políticas:
  - a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
  - b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos

objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

- c) Observar buena conducta durante el trabajo.
- d) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.
- e) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
- f) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.
- g) Guardar consideración y respeto a sus superiores compañeros y clientes.
- h) Decir la verdad en toda ocasión.

° Prohibiciones para el trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, de sus compañeros de trabajo o de otras personas, así como de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo.
- b) Tomar de la Institución sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva.
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador.
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados.
- g) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Código de Trabajo Art. 45 y 46.

**3.6.6. Proceso Contable – Financiero.-** Este Proceso se relaciona con el manejo del dinero de la empresa y otras cuentas principales para la obtención de la Información Financiera.

Entre las que tenemos:

- Proceso de Caja General y Cuentas por Pagar.
- Proceso de Caja Chica.
- Proceso de Conciliaciones Bancarias.
- Proceso de Nominas.
- Proceso de Obtención y Aprobación de los Estados Financieros.

<b>Dirección de Salud No1 Latacunga</b> <b>Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Contabilidad</b>
<b>Proceso: Cuentas por Pagar</b>
<b>Responsable: Contador</b>
<b>Actividades</b>
<p><b>Auxiliar Contable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Revisa diariamente las cuentas por pagar a los proveedores.</li> <li>◦ Informa al contador sobre las cuentas que están por vencer.</li> </ul> <p><b>Contador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Revisa los documentos y autoriza el pago del mismo.</li> </ul> <p><b>Auxiliar Contable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Elabora el comprobante de egreso con su respectivo cheque y retención en la</li> </ul>

fuelle, Registro contable de la transacción.

**Contador**

- Revisa el correcto registro de las transacciones, así como la elaboración del respectivo sustento, Firma la autorización del pago, Pasa al Gerente.

**Gerente**

- Firma el cheque y sumilla la aprobación del pago.

**Auxiliar Contable**

- Entrega al proveedor el cheque y la retención en la fuente correspondiente, Archiva la documentación.

**Fuente: Ministerio de Salud Pública GRÁFICO No 42**

**Elaborado por: Tesislas**

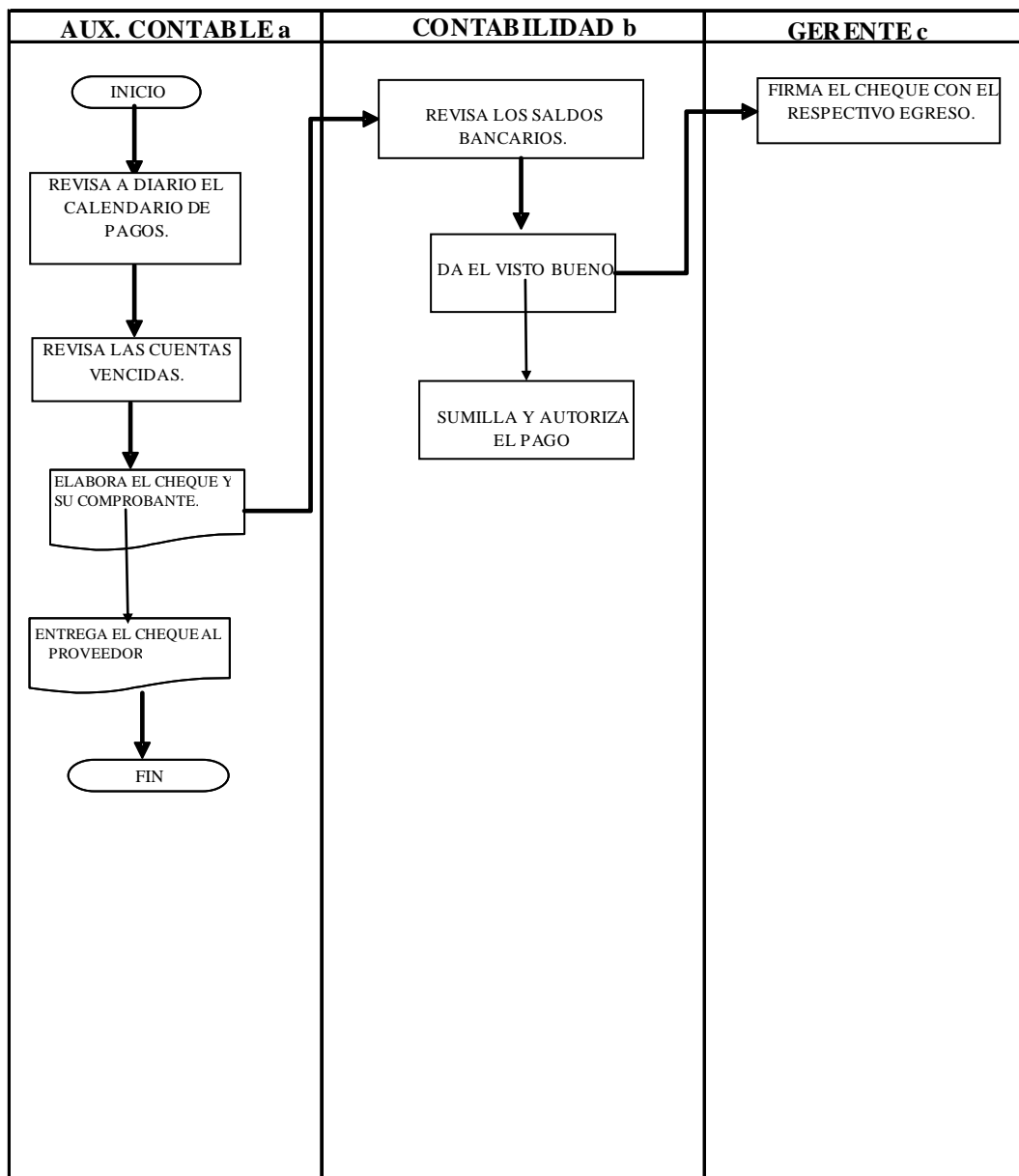
**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Contabilidad**

**Proceso: Cuentas por Pagar**

**Responsable: Contador**





Fuente: Ministerio de Salud Pública

Elaborado Por: Tesistas

- El pago de las cuentas deben tener la autorización respectiva del Gerente General.
- Toda cuenta pendiente de pago debe ser pagada hasta la fecha de vencimiento.
- Todo pago debe tener su respectivo comprobante de egreso.
- Los pagos deben ser registrados en el sistema contable verificando su correcto ingreso.
- Las cuentas por pagar deben ser revisadas periódicamente comparando los documentos físicos con los auxiliares.

- El proveedor debe firmar el comprobante de egreso como respaldo que recibe la cancelación.
- Los pagos realizado adjunto a la copia de la retención a la fuente y al egreso deben ser archivado en forma cronológica de acuerdo a la fecha de pago.
- Todos los pagos deben ser registrados en el Sistema Contable.

<b>Dirección de Salud No1 Latacunga</b>
<b>Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Generadores de valor al cliente</b>
<b>Proceso: Gestión de servicios</b>
<b>Responsable: Gestión de servicios</b>
<b>Actividades</b>
<p><b>Médicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Atender a los usuarios de acuerdo a los turnos establecidos.</li> <li>◦ Mantener una lista detallada de los horarios establecidos y médicos de atención.</li> <li>◦ Cumplir con la recepción de los turnos.</li> <li>◦ Mantener el archivo de datos personales de nuevos usuarios.</li> <li>◦ Controlar los horarios de trabajo de los doctores de turno.</li> <li>◦ Mantener todos los materiales indispensables para la atención al usuario.</li> <li>◦ Mantener los medicamentos necesarios para el usuario.</li> <li>◦ Evaluar mensualmente la forma de servicio a los usuarios.</li> <li>◦ Revisar el archivo de datos personales de los usuarios.</li> <li>◦ Controlar la presentación de informes mensuales por parte de los médicos.</li> </ul>

- Mantener un registro de usuarios atendidos semanalmente.
- Controlar las obligaciones pendientes establecidas.
- Controlar la atención del usuario de horas de trabajo.

**Fuente: Ministerio de Salud Pública**

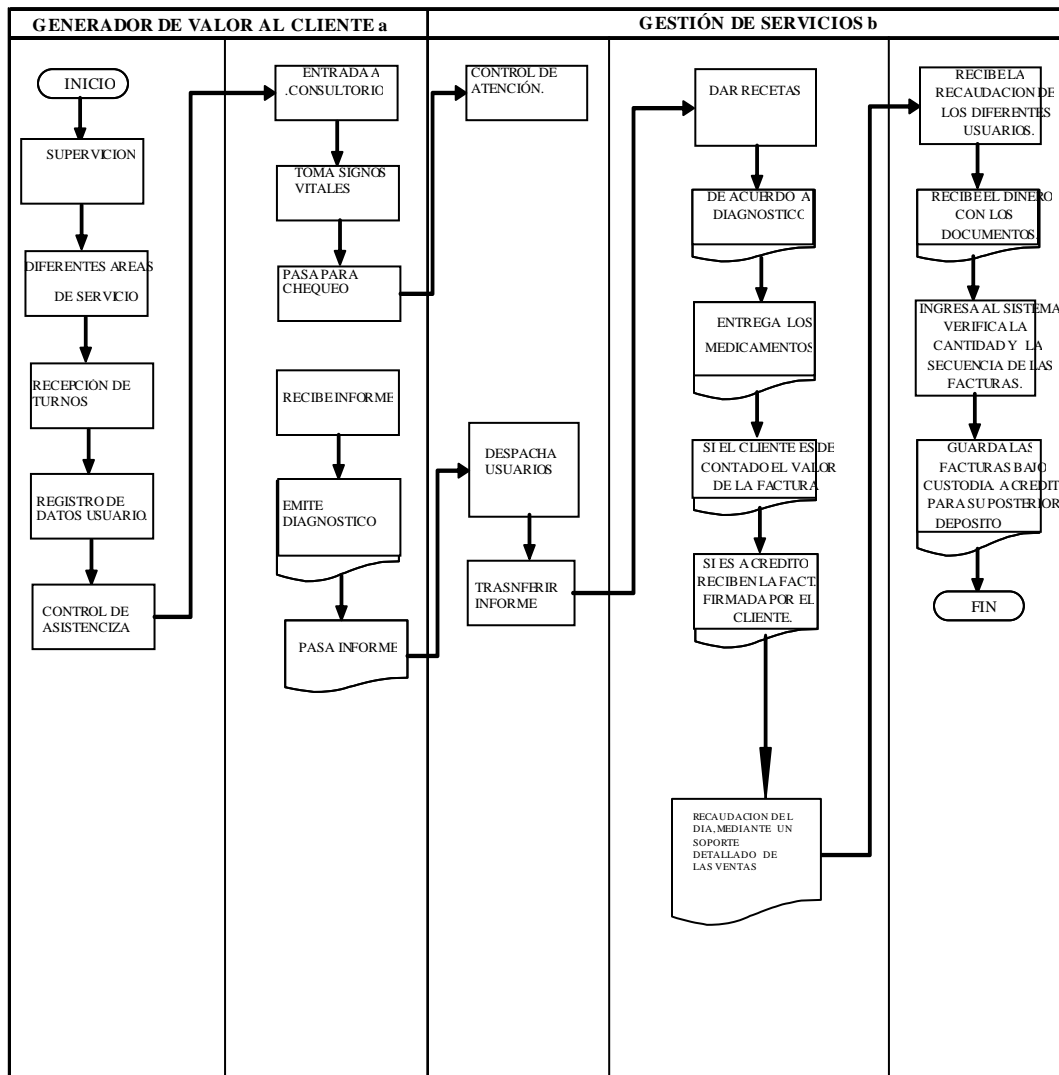
**Elaborado por: Tesistas**

**GRÁFICO No 43**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Generadores de valor al cliente.**

**Proceso: Gestión de servicios.**

**Responsable: Gestión de servicios.**



**Fuente:** Ministerio de Salud Pública

**Elaborado Por:** Tesistas

- El médico debe atender a los usuarios según horarios y turnos diarios.
- Al aperturar nuevos usuarios se debe recopilar la siguiente información:
  - Nombres y apellidos.
  - C.I.
  - Dirección.
  - Teléfono.
- Se debe contar con una lista de servicios proporcionados.
- Se debe tener afianzado al personal que interviene en los servicios.
- Se debe contar con un área de supervisión de atención que maneje estadísticas.

- Se debe vigilar a la persona que maneje ingresos antes o después de su registro inicial y que maneje cheques ya firmados que no intervenga en las siguientes labores. Manejo de facturas.
- La entidad debe contar con una sólida aceptación de devoluciones sobre medicamentos.
- Debe existir uniformidad y consistencia en los criterios a la contabilización de estos ingresos.
- Se debe ingresar adjunto al reporte diario de usuarios atendidos.

<b>Dirección de Salud No1 Latacunga</b> <b>Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Cartera</b>
<b>Proceso: Caja General</b>
<b>Responsable: Auxiliar contable</b>
<b>Actividades</b>
<p><b>Cartera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Revisa diariamente el vencimiento de las facturas por pagar.</li> <li>◦ Realiza el reporte de las facturas vencidas en original y copia.</li> <li>◦ Entrega a los proveedores las facturas vencidas adjunto con el reporte original de la misma y recibe la copia de reporte firmado por el auxiliar.</li> </ul> <p><b>Auxiliar Contable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Recibe las facturas por pagar.</li> <li>◦ Realiza la gestión de pago.</li> <li>◦ Al final reportar el pago del día, respaldado de un documento resumen del pago.</li> <li>◦ Entrega el dinero en el departamento de Cartera con su respectivo deposito.</li> </ul> <p><b>Cartera</b></p>

- Recibe y revisa el pago de cada proveedor.
- Realiza los depósitos en el banco.
- Registra los pagos en el sistema contable de acuerdo lo reportado.
- Realiza el comprobante de ingreso y egreso de total de la recaudación del día.
- Elabora el cuadro diario de todo el dinero recaudado ya sea en efectivo o en cheques.

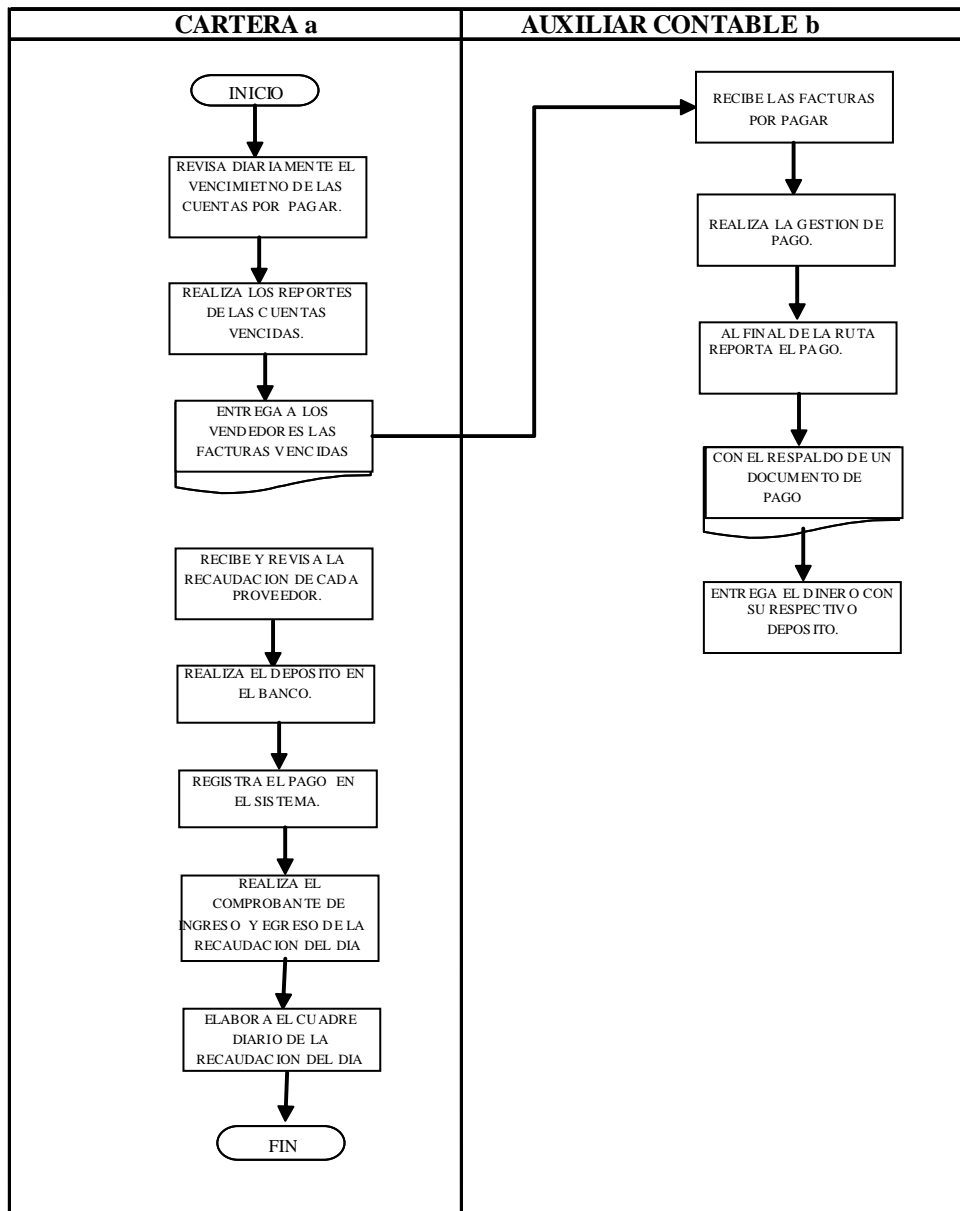
**Fuente: Ministerio de Salud Pública GRÁFICO No 44**

**Elaborado por: Tesistas      DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Cartera**

**Proceso: Caja General y Cuentas por Cobrar**

**Responsable: Recaudadora**



**Fuente:** Ministerio de Salud Pública  
**Políticas**  
**Elaborado Por:** Tesistas

- Se debe realizar arquezos periódicos.
- La recaudación diaria no debe ser confundida con Caja Chica, para evitar que se cubran faltantes.
- Los ingresos deben ser depositados intactos es decir se debe cuidar de no disponer de los ingresos entrantes para efectuar gastos.
- Se debe vigilar que no se mezclen los ingresos con los fondos de Caja Chica.
- Se debe depositar y registrar diariamente los ingresos.

- Los documentos utilizados deben ser pre numerados, en estricto orden numérico y cronológico para controlar los ingresos.
- Una sola persona debe ser la responsable del manejo de las cuentas de cheques posfechados.
- Los comprobantes de ingreso tiene que ser archivados en forma cronológica ascendente.
- Todos los documentos deben tener soporte de las notas de crédito con su documentación correspondiente y autorizada por un funcionario responsable.
- La cancelación de una factura a crédito debe estar soportada por su respectivo recibo de cobro.
- Toda factura anulada debe tener sus tres copias correspondientes.
- Se debe llevar los registros de cuentas de orden, cuentas incobrables ya canceladas.
- Todos los documentos y formatos que interviene en la función de cuentas por pagar deben estar pre numerados.
- Se debe llevar un registro auxiliar para los documentos por pagar, en este caso para los cheques posfechados.
- Se debe conciliar periódicamente los registros auxiliares de documentos por pagar con existencia física.
- Todos los documentos deben tener un número de clave de identificación.
- Se debe verificar el origen de los documentos por pagar para evitar que con un documento fresco se cubran cuentas por pagar atrasadas.
- Deben estar adecuadamente amparados con un comprobante de recepción y se refleje su situación en la contabilidad en aquellos documentos que fueron entregados a terceras personas para su pago.
- Se debe enviar periódicamente estados de cuentas de los documentos por pagar.
- Se debe anotar los pagos parciales en los respectivos documentos pre numerados.



- Se debe llevar registros especiales para el control de documentos recibidos como garantía colateral (o sea, para garantizar el buen pago de facturas, remisiones o recibos.)

<b>Dirección de Salud No1 Latacunga</b> <b>Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Contabilidad</b>
<b>Proceso: Caja Chica</b>
<b>Responsable: Contador</b>
<b>Actividades</b>
<p><b>Departamentos Varios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La solicitud de compra es realizada por el departamento que necesite la adquisición.</li> </ul> <p><b>Director</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La Dirección aprueba la adquisición.</li> </ul>

- Se verificará que el suministro que se requiera no exista en bodegas.
- Cuando se trate de una obra se debe verificar que el mismo no pueda ser realizado por el personal de la organización.
- Suscribir la autorización para adquisición del bien o servicio.
- Remite el requerimiento aprobado al administrador del fondo de cada Caja Chica.

### **Custodio**

- Al responsable de Caja Chica entrega a la persona encargada de las adquisiciones el requerimiento, el dinero y su respectiva retención y emitirá un vale de caja a favor del solicitante.
- Luego de realizada la compra entrega los documentos respectivos de compra y canjea con el Vale de caja.
- En el caso de gastos de transporte el solicitante debe llenar la hoja de ruta.
- Para la reposición del fondo de Caja Chica el responsable de la misma procederá a:
  - Realizará un resumen respaldo de los gastos realizados en el mes, en el cual debe constar la fecha de la adquisición, el tipo de documento, el número del documento, detalle de la adquisición, el valor de la factura y el valor retenido.
  - Pasa a la auxiliar contable para su registro.

### **Auxiliar Contable**

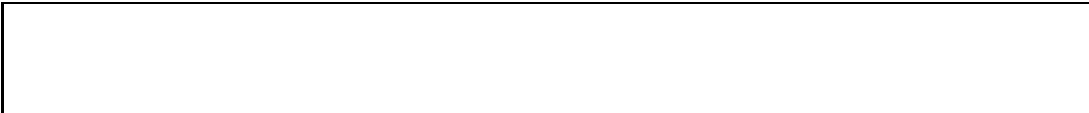
- El total de la hoja de ruta se respaldará con una liquidación de compras y servicios a nombre del responsable del fondo,
- En la descripción de la liquidación de compras debe estar claramente escrito “reposición de los valores de transporte según hoja de ruta adjunta”.
- Ingresa los gastos al sistema y emite el cheque de reposición a nombre del custodio, y pasa al gerente para su revisión y firma de autorización.

### **Contabilidad**

- Recibe la liquidación, revisa y sumilla su visto bueno.

### **Director de Área**

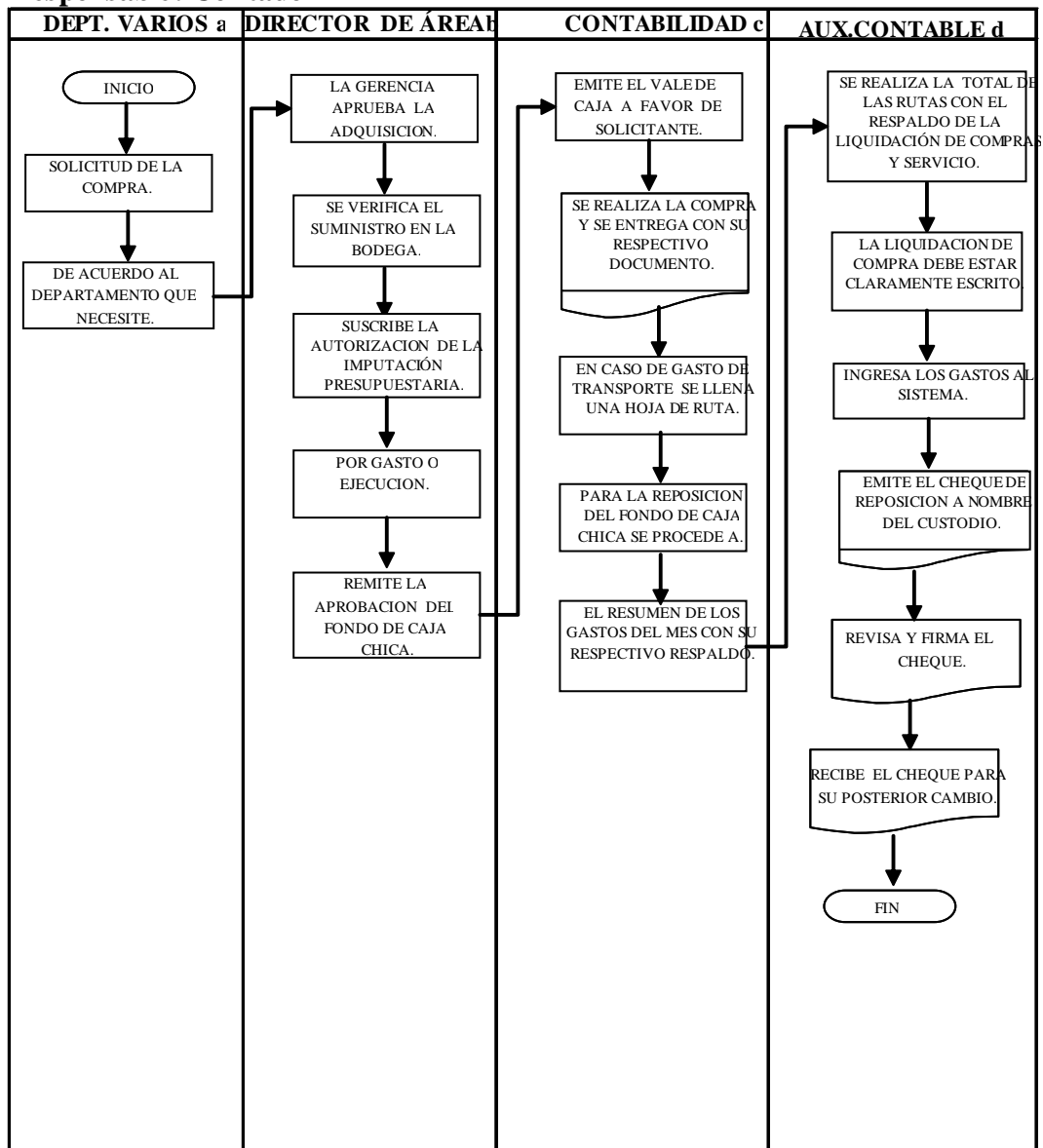
- Revisa y firma el cheque.



Fuente: Ministerio de Salud Pública  
Elaborado por: Tesistas

### GRÁFICO No 45 DIAGRAMA DE FLUJO

Departamento: Contabilidad  
Proceso: Caja Chica  
Responsable: Contador



Fuente: Ministerio de Salud Pública  
Elaborado Por: Tesistas

## Políticas

- Los únicos documentos válidos para la justificación de gastos realizados con efectivo de Caja Chica son las facturas emitidas por el Proveedor de Bienes o Servicios.
- Las facturas deben cumplir con todos los requerimientos que SRI requiere.
- Las facturas deben llenarse debidamente al momento de una compra conteniendo como nombre del cliente y el número de RUC de la compañía, tanto en el original como en la copia del documento.
- Toda factura debe estar acompañada del respectivo comprobante de Retención en la Fuente.
- Son aceptados tickets provenientes del pago de peajes. Los tickets provenientes de pago de peajes por factura (s) durante el mes de uso por el responsable de la custodia de fondos de Caja Chica o su delegado.
- Para el caso de gastos de transporte por concepto de pasajes de buses o taxis se podrá emitir vales de Caja Chica a nombre del usuario del efectivo siempre que se adjunta las hojas de ruta de viaje.
- Para envío de encomienda, paquetes y mercaderías por medio terrestre se deberá solicitar el boleto respectivo, o una factura mensual, quincenal, semanal o diaria a la cooperativa a través de la cual se despacha el bien mueble; caso contrario se deberán realizar las Retenciones en la Fuente por cada guía de envío cancelada.
- Podrán realizarse varias liquidaciones y reposiciones de Caja Chica durante el mes de acuerdo al monto que se disponga en efectivo (saldo del 30% disponible).
- Una liquidación obligatoria de Caja Chica debe realizarse el último día de cada mes, independiente del monto que se disponga en efectivo.
- Los custodios del Fondo de Caja Chica son los responsables directos de la comprobación y aceptación de documentos de respaldo de justificativos de gasto de Caja Chica presentados por el usuario del efectivo.
- No se aceptarán documentos de respaldo de uso del efectivo de Caja Chica con fecha que no correspondan al mes de liquidación del fondo.

- En caso de que se haya aceptado documentos de respaldo que no cumplan con los requisitos estipulados en éste anteriormente, los custodios del fondo de Caja Chica serán responsables de la reposición económica de los valores recibidos.

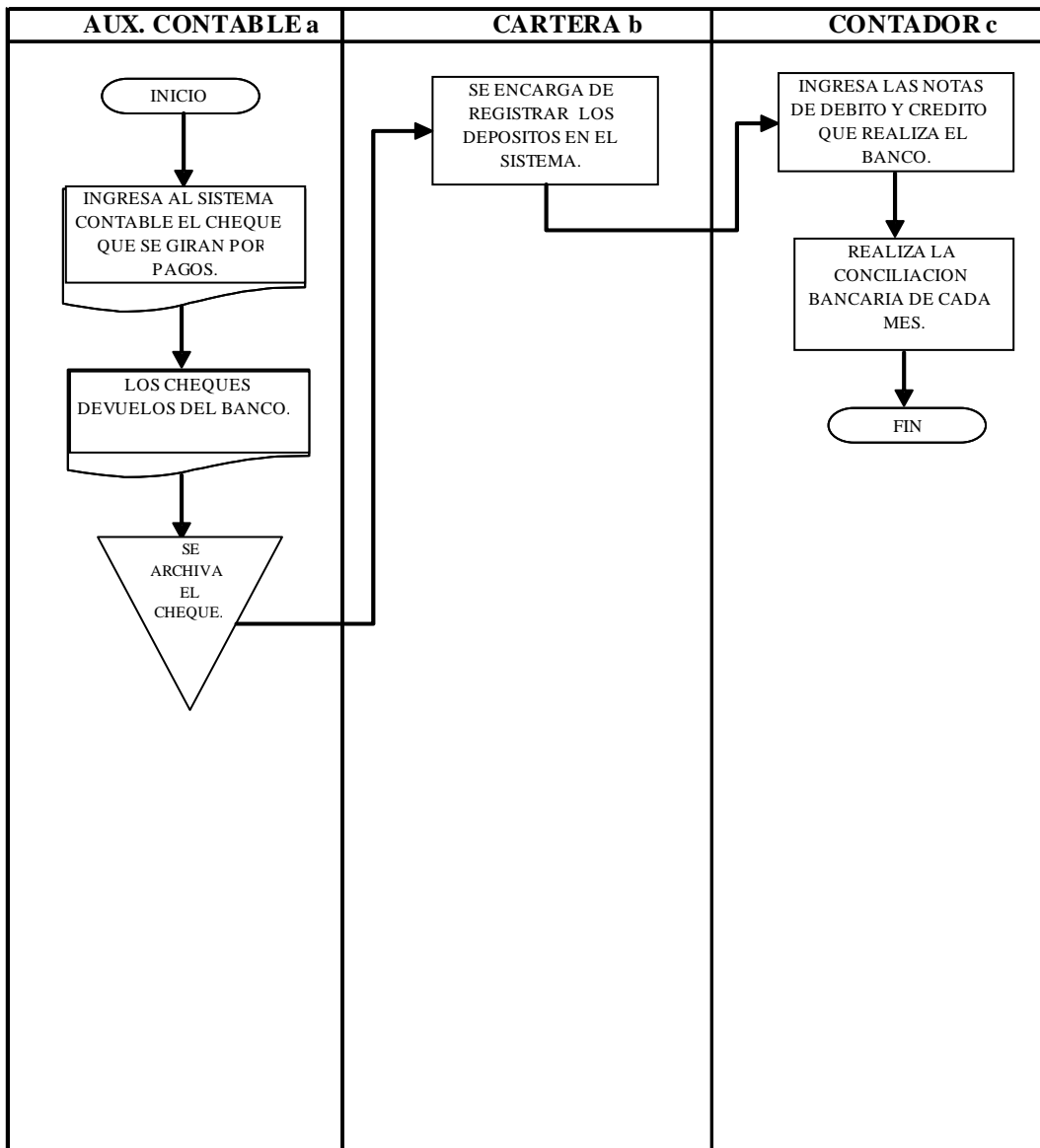
<b>Dirección de Salud No1 Latacunga Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Contabilidad</b>
<b>Proceso: Conciliaciones Bancarias</b>
<b>Responsable: Contador</b>
<b>Actividades</b>
<p><b>Auxiliar. Contable.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Es la persona encargada de ingresar los cheques que se giran por pagos y otros egresos de dinero al Sistema Contable.</li> <li>◦ Archiva los cheques que son devueltos por el Banco.</li> </ul> <p><b>Cartera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Se encarga del registro de los depósitos en el Sistema Contable.</li> </ul> <p><b>Contador</b></p>

- Se encarga de ingresar las notas de débito y crédito que realiza el Banco.
- Realiza la conciliación bancaria mes a mes.

**Fuente: Ministerio de Salud Pública**  
**Elaborado por: Tesistas**

**GRÁFICO No 46**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Contabilidad**  
**Proceso: Conciliaciones Bancarias**  
**Responsable: Contador**



**Fuente:** Ministerio de Salud Pública

**Elaborado Por:** Tesistas

- Al final de cada mes se debe realizar la conciliación bancaria de todas las cuentas corrientes que posea la empresa.
- El registro de los depósitos y de cheques girados debe registrarse el día que se realiza la transacción.
- Los cheques cobrados que son devueltos por el banco deben ser archivados en forma cronológica y ordenada.
- Las notas de débito o crédito deben ser registradas al final de cada mes.
- Las conciliaciones bancarias deben ser revisadas por Director de Área.

- Las conciliaciones bancarias deben ser archivadas adjunto con el estado de cuenta original y el mayor de la cuenta.

<b>Dirección de Salud No1 Latacunga Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Contabilidad</b>
<b>Proceso: Nómina</b>
<b>Responsable: Contador</b>
<b>Actividades</b>
<p><b>Contador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Elabora el rol de pago de acuerdo a la escala de remuneraciones vigentes.</li> <li>◦ Imprime los roles individuales.</li> </ul> <p><b>Director</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Revisa y autoriza el pago de la nómina.</li> </ul> <p><b>Contador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Registra contablemente el rol de pagos.</li> </ul> <p><b>Auxiliar Contable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Elabora los comprobantes de egresos.</li> </ul> <p><b>Contador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Paga las remuneraciones a los empleados.</li> <li>◦ Archiva los documentos.</li> </ul>



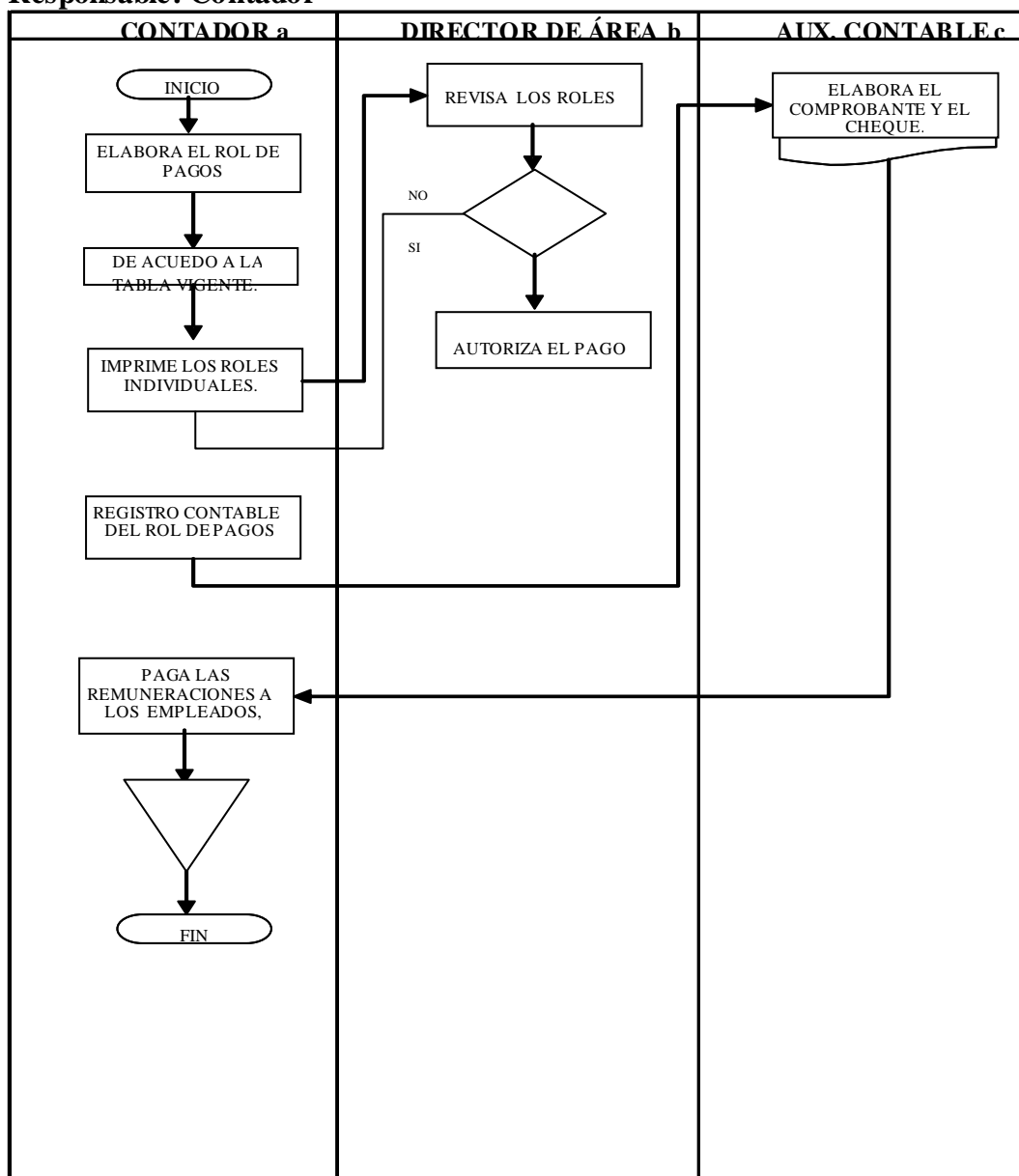
Fuente: Ministerio de Salud Pública  
Elaborado por: Tesistas

**GRÁFICO No 47**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Contabilidad**

**Proceso: Nomina**

**Responsable: Contador**



Fuente: Ministerio de Salud Pública

Elaborado Por: Tesistas

**Políticas**

- Todo el personal debe estar legalmente contratados para trabajar con la entidad.

- Se debe contar con evidencia de que el empleado o trabajador que cobra efectivamente haya trabajado.
- Se debe extender una copia del rol mensual al trabajador según lo dispuesto por la ley.
- Se debe efectuar las deducciones de impuestos que establecen la ley.
- Se debe afianzar al personal que interviene en el proceso de nómina, incluyendo su pago.
- Los incrementos de sueldo dictaminados por el gobierno deben ser acatados.
- Los incrementos adicionales de sueldo solo lo puede hacer el Director de Área.
- La cancelación de los sueldos y salarios se debe realizar hasta el quinto día del mes siguiente.

<b>Dirección de Salud Área No1 Latacunga Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Contabilidad</b>
<b>Proceso: Obtención, ReVisión y Aprobación de los Estados Financieros y Auxiliares</b>
<b>Responsable: Contador</b>
<b>Actividades</b>
<b>Varios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Los departamentos de gestión financiera, administrador de caja, auxiliar contable y contadora registrar todas las transacciones que realizan sistema en forma correcta e inequívoca.</li> </ul>
<b>Contabilidad</b>

- El contador revisa periódicamente las cuentas contables, verificando que el saldo que arrojen sean reales.
- De existir errores se comunica al departamento correspondiente para que se realice la corrección.
- De estar bien el balance imprime el Balance de Comprobación, Balance General, Estado de Resultados y Auxiliares.
- Pasa esta información al Director de Área

**Director**

- El Director revisa los Estados Financieros cotejando con sus respectivos auxiliares.
- De no existir errores, el Director firma los balances, caso contrario los devuelve a contabilidad para su rectificación.
- Los Balances firmados son enviados a la Gestión Financiera para su revisión y aprobación.

**Gestión Financiera**

- La Gestión Financiera Revisa los Estados Financieros si todo está bien, emite el dictamen favorable y si existe errores el dictamen será desfavorable y devuelve los documentos a Dirección para que sean entregadas contabilidad para las rectificaciones respectivas.
- De ser el informe favorable adjunta el mismo con los balances y auxiliares con las decisiones que ha tomado la Gestión Financiera por escrito.

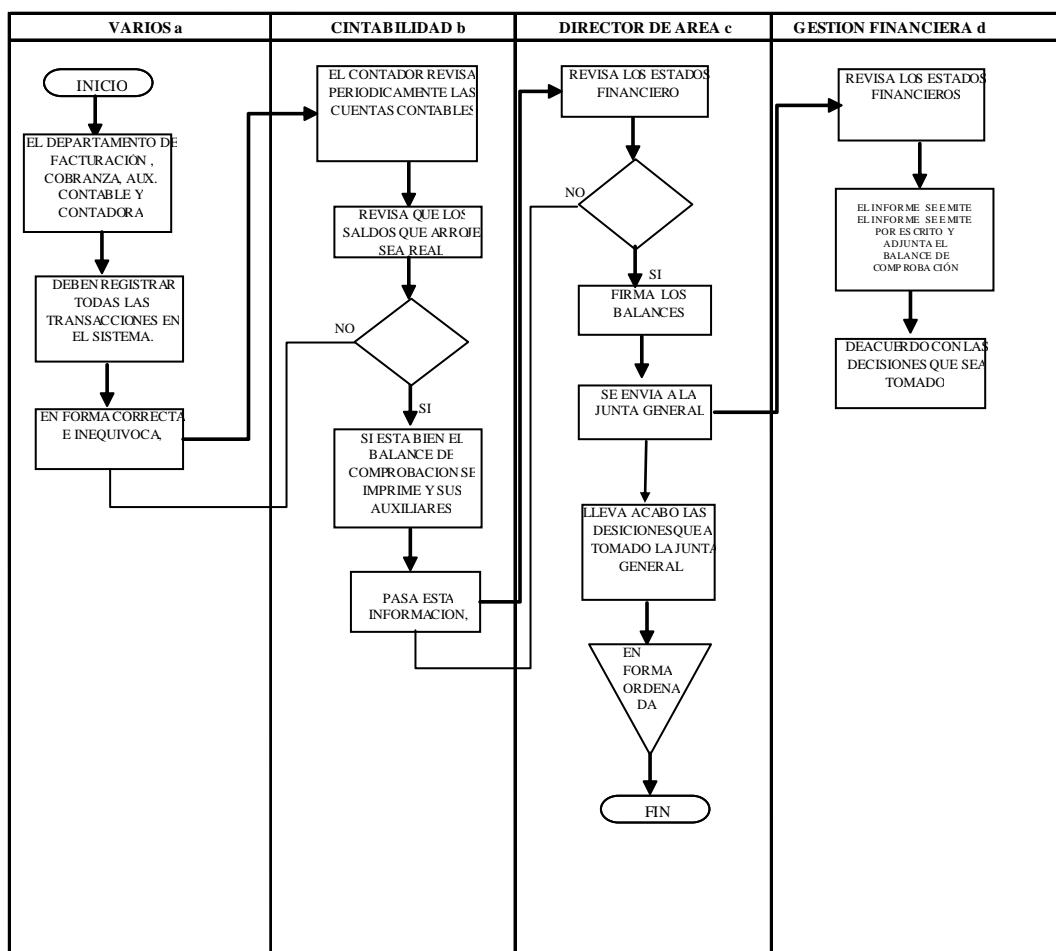
**Director**

- Lleva acabo las decisiones tomadas por la Dirección y la Gestión Financiera y Archiva la documentación en forma ordenadas.

**Fuente: Ministerio de Salud Pública**  
**Elaborado por: Tesistas**

**GRÁFICO No 48**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Contabilidad**  
**Proceso: Obtención, revisión y aprobación de los Estados Financieros y Auxiliares**  
**Responsable: Contador**



**Fuente:** Ministerio de Salud Pública  
**Elaborado Por:** Tesistas

**Políticas**

- El Contador tiene la obligación de revisar todas las cuentas contables a fin de que las mismas arrojen saldos reales.

- Es responsabilidad del contador vigilar que las personas que ingresan información al sistema contable lo realicen en forma correcta.
- Es responsabilidad del contador revisar que las recaudaciones diarias sean depositadas intactas y concuerden con los documentos de respaldo.
- El Contador debe revisar las conciliaciones bancarias mensualmente.
- El Director de Área conjuntamente con Recursos Humanos son los encargados del Control Interno de la empresa, para que cada persona realice su trabajo en forma correcta y organizada de acuerdo al manual de funciones.
- La Gestión Financiera se reunirá trimestralmente, a fin de revisar la información contable y financiera de la empresa.
- Los Estados Financieros deben ser archivada en orden de fechas.
- El Contador es el responsable de tener al día las obligaciones tributarias con el servicio de Rentas Internas, en este caso declarar impuestos.
- Además tiene la obligación de realizar las Planillas de Aportes y Fondos de Reserva.
- Realizar las Entradas o Salidas del personal de la empresa en la base de datos de IESS.

**3.6.7. Proceso Operativo.-** Este proceso se encuentra relacionado con la actividad diaria de la Institución entre las principales tenemos:

- Proceso de Salud Pública.
- Proceso de Vigilancia Sanitaria.
- Proceso de Gestión de Servicios.

<b>Dirección de Salud No1 Latacunga Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Salud Publica</b>
<b>Proceso: Atención del Usuario</b>
<b>Responsable: Salud Publica</b>
<b>Actividades</b>
<b>Estadística</b>

- Revisa los datos del usuario a atenderse.

**Auxiliar de Enfermería**

- Revisa y asienta todos los signos vitales del usuario.

**Medico**

- Diagnostica y emite el dictamen pudiendo proporcionar medicamentos.

**Fuente: Ministerio de Salud Pública**

**Elaborado por: Tesisistas**

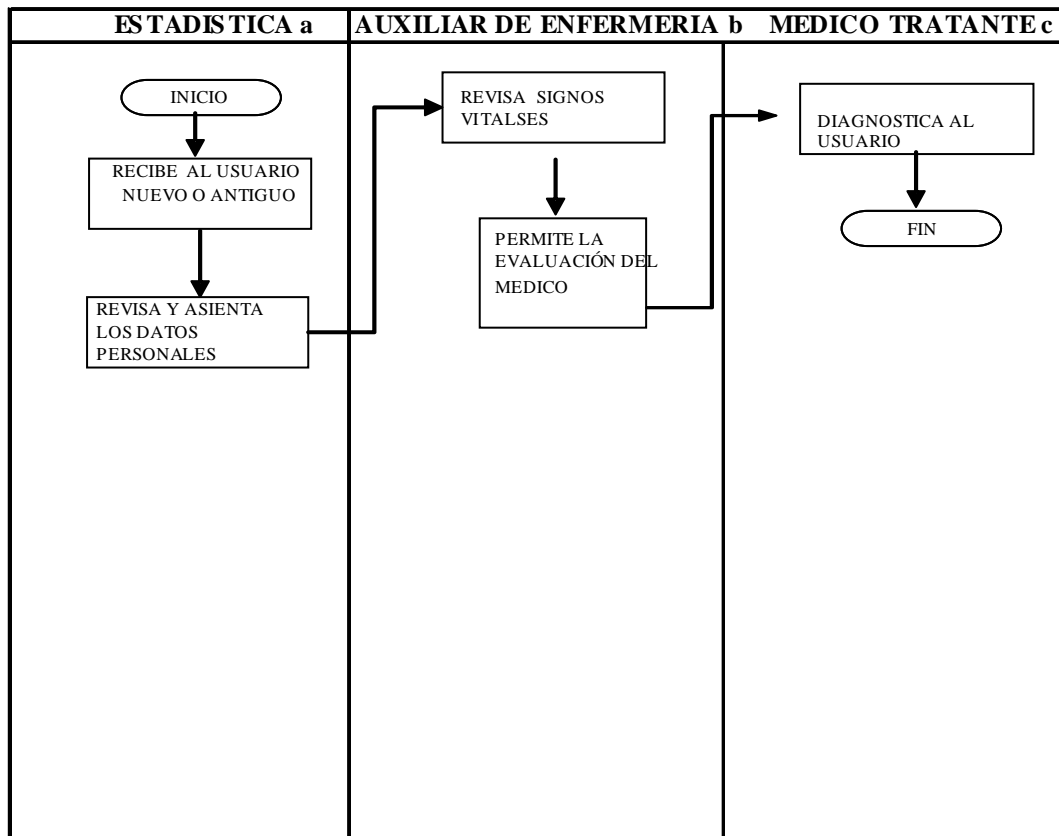
**GRÁFICO No 49**

**DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Salud Pública**

**Proceso: Atención al Usuario**

**Responsable: Salud Pública**



**Fuente:** Ministerio de Salud Pública  
**Elaborado Por:** Tesistas

### Políticas

- Toda atención médica debe tener su respectivo turno y estadística respectiva de cada usuario.
- La atención médica no puede ser realizado si no esta registrado todos sus datos personales.
- Las recetas médicas debe poseer con sus respectivas indicaciones y mantenerlos en farmacia.
- Debe existir un margen de stock mínimo de inventarios establecido para que no exista desabastecimiento en farmacia.
- El stock mínimo debe ser controlado mediante la revisión de kardex diario.
- Los pedidos de compra deben ser archivados en forma ordena y cronológica incluyendo los documentos anulados.

<b>Dirección de Salud No1 Latacunga</b> <b>Narración de Procedimientos</b>
<b>Departamento: Gestión de Servicios</b>
<b>Proceso: Compra de Bienes y Servicios.</b>
<b>Responsable: Gestión de Servicios Institucionales</b>
<b>Actividades</b>
<p><b>Departamentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Se realiza la orden de pedido o requerimiento del producto o servicio que se requiera en cada uno de los diferentes departamentos.</li> <li>◦ Este formulario es entregado a la persona encargada de realizar las compras que en este caso Gestión de Servicios Institucionales.</li> <li>◦ Sr. Director aprueba o niega.</li> </ul> <p><b>Gestión Servicio Institucionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gestión Servicio Institucionales realiza la compra de acuerdo a las preformas que más le convenga a la Institución.</li> <li>◦ Recibe el producto.</li> <li>◦ Pasa la factura a Contabilidad para su respectivo registro.</li> </ul> <p><b>Contabilidad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Recibe la factura y revisa que cumpla con todas las condiciones que impone el Reglamento Interno de Facturación del Estado.</li> <li>◦ Si la compra es de contado ordena la forma de pago, sino para que sea archivada.</li> <li>◦ Entrega a la Auxiliar Contable para su ingreso en el sistema contable y la realización su respectiva retención en la fuente.</li> </ul> <p><b>Auxiliar Contable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Registra el documento y realiza su respectiva retención en la fuente y emite el respectivo cheque si es de contado; si es de crédito es archivado como una cuenta por pagar, la retención en la fuente es envía por fax para luego ser enviado el documento original antes de los 5 días que da la Ley de Régimen Tributario Capítulo X Art. 72, y el vencimiento del pago es</li> </ul>



anotado en una calendario de pagos.

- Si es de contado entrega los documentos al Contador para su revisión y visto bueno.
- Luego pasa Gestión servicio institucional para la firma del documento y firma de la autorización en el respectivo comprobante de egreso.

**Fuente: Ministerio de Salud Pública**

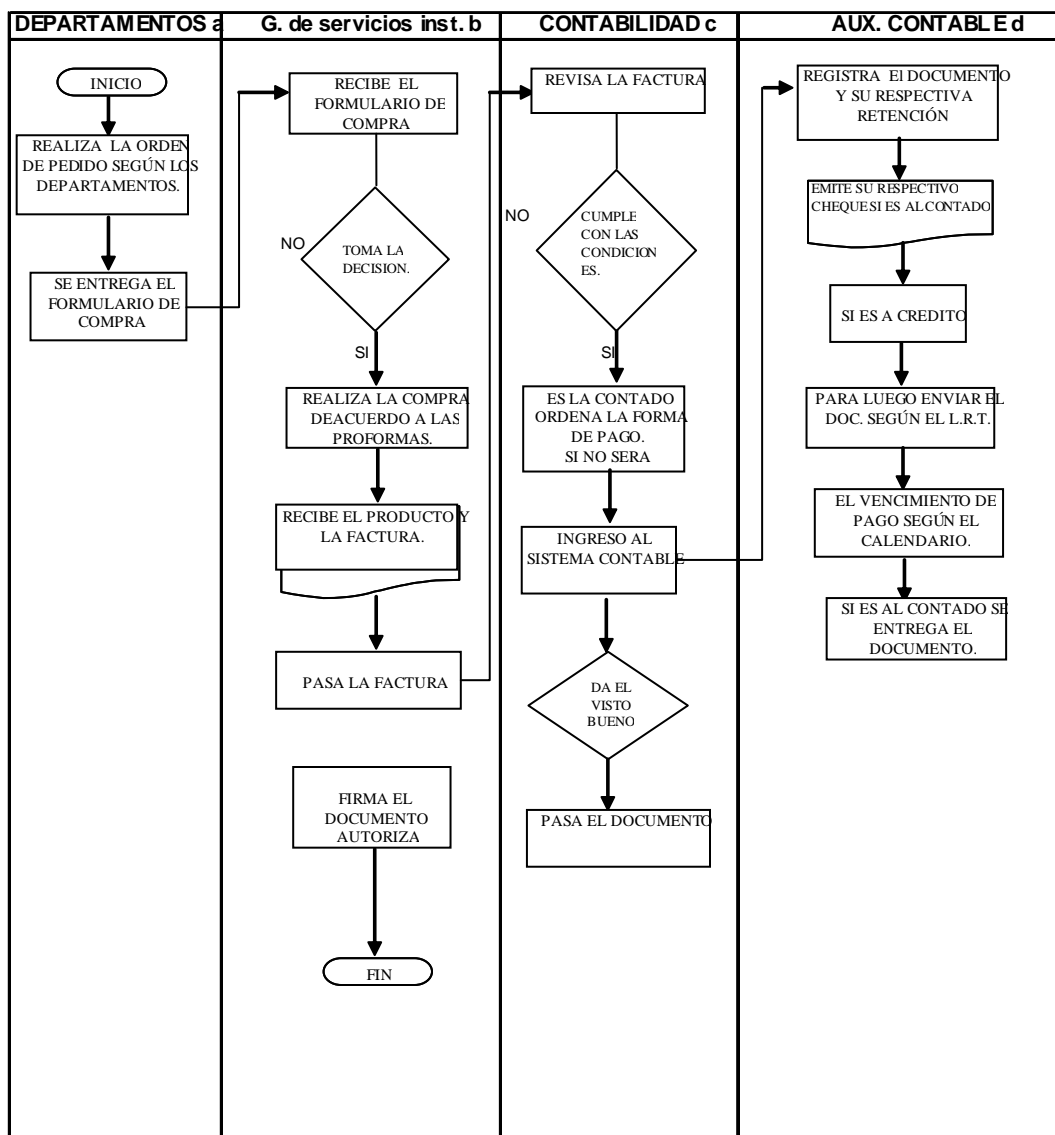
**Elaborado por: Tesistas**

**GRÁFICO No 50  
DIAGRAMA DE FLUJO**

**Departamento: Gestión de Servicios**

**Proceso: Compra de Bienes y servicios diferentes de Inventario**

**Responsable: Gestión de Servicios Institucionales**



**Fuente: Ministerio de Salud Pública**  
**Elaborado por: Tesistas**

### Políticas

- Toda compra de bienes o servicios debe tener el respaldo de la orden de pedido o requerimiento del producto o servicio que se requiera en cada uno de los diferentes departamentos.
- Toda compra de bienes o servicios debe tener su factura de respaldo y debe cumplir con los requisitos que pide el SRI.
- Recibida la factura debe ser ingresada inmediatamente al sistema contable y se debe realizar su respectiva retención en la fuente.

- Cuando se trate de compras a crédito la retención a la fuente debe ser enviado al proveedor antes del plazo que otorga el Reglamento de Aplicación del Régimen Tributario Interno Capítulo X Art. 72
- Se debe llevar un registro detallado de los documentos por pagar.
- Las cuentas por pagar deben estar debidamente archivadas por fechas de vencimiento.
- Se debe realizar arqueo periódico de las cuentas por pagar físicas con respecto al mayor de cuentas por pagar.

### **3.6.8. Formularios y Documentos**

Los formularios y documentos que se utilicen deben proporcionar información completa, permitir eficiencia y transparencia en las operaciones.

En el diseño se definirá el contenido y utilización de cada formulario, se limitará el número de ejemplares (originales y copias) al estrictamente necesario y se registrarán las firmas de aprobación necesarias para su procesamiento.

Los formularios utilizados para el manejo de recursos materiales o financieros y los que respalden otras operaciones deben ser prenumerados.

La autoridad correspondiente debe designar una persona para la revisión periódica de la secuencia numérica y del uso correcto de los formularios numerados y la investigación de los documentos faltantes.

En el caso de errores en la emisión de los documentos estos se salvarán emitiendo uno nuevo. Si es formulario numerado, el erróneo será anulado y archivado respetando su secuencia numérica.

Todas las operaciones estarán respaldadas y justificadas con suficiente documentación fuente.

Los documentos procesados serán anulados o invalidados para impedir una nueva utilización de los mismos, además deben ser archivados de manera que sea fácil su localización y se adoptarán medidas de salvaguardia contra robos, incendios u otros riesgos, manteniéndolos por el tiempo establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Transcurrido cinco años desde la fecha de emisión de documento podrán destruirse sus copias conservándose el original, el cual constará en medios magnéticos u otro sistema de archivo.

### **3.6.9. Sistemas de registro**

Todos los movimientos derivados de las operaciones que ejecute cualquier entidad y que produzca variaciones en sus activos, pasivos, patrimonios, ingresos, gastos en general en cualquiera de las cuentas del sistema contable deberán ser registrados en los libros de entrada original, en los mayores generales, auxiliares para una adecuada clasificación y exposición conforme a la naturaleza de los respectivos rubros.

Estos registros podrán elaborarse manualmente o por medios computacionales y se mantendrán en medios convencionales, magnéticos u otros que garanticen la integridad de la información.

Para la baja de estos registros la entidad emitirá su propio reglamento. Conservando los históricos o primordiales de la actividad institucional.

### **3.6.10. Documentos Contables soporte de los egresos e ingresos de recursos**

#### **Pagos o desembolsos:**

Establecer los aspectos que deben tomarse en consideración para la ejecución de desembolsos regulares, a fin de garantizar un adecuado control interno. **Anexo A**

### **Antecedentes.**

Para la ejecución de desembolsos, es indispensable contar con la documentación sustentatoria correspondiente, la cual en todos los casos incluirá las autorizaciones pertinentes otorgadas por los respectivos ordenadores de gastos.

El ordenador de gastos en todos los casos estará constituido por el jefe financiero el cual velará por la correcta aplicación de las normas relacionadas con la ejecución de desembolsos.

Cada uno de los tipos de transacciones de desembolsos contará como soporte, diversas clases de documentos que estarán debidamente descritos en el procedimiento de desembolsos.

A continuación se identifican los principales tipos de transacciones de desembolsos reguladores que deben ser atendidos a través de la cuenta bancaria que mantiene el Área de Salud N° 1, Latacunga con el Banco Pichincha, con los principales documentos fuente que sirven de sustento.

#### **3.6.11. Remuneraciones**

Ordenado del gasto: Gestión Financiera.

La unidad responsable de la elaboración de roles, es contabilidad y en el caso de no existir, le correspondería a la unidad de contador.

El Contador le corresponde verificar complementariamente la legislación y propiedad de los datos contenidos en los roles, así como la autenticidad de los documentos de respaldo relacionados con los diferentes desembolsos.

Documentos de soporte: roles, liquidaciones, listado de retenciones.

#### **3.6.12. Compra de Bienes**

Ordenado de gastos: Gestión de Servicios Institucionales.

En virtud del procedimiento de compras los ordenadores del gasto son los niveles antes mencionados en función de los montos contemplados en los reglamentos respectivos, la autorización del ordenador del gasto se materializa en la respectiva

orden de compras de bienes, servicios, contrato o en la autorización conferida por el Director

Documentos de soporte.

- Solicitudes de compra de bienes o servicios.
- Autorización del Jefe Financiero.
- Autorización del Comité de Adquisiciones.
- Cotización y cuadro comparativo de cotizaciones con identificación del proveedor, siempre que exista la correspondiente disponibilidad presupuestaria.
- Orden de compras suscrita por el Jefe Financiero.

### **Comprobantes de Egreso o de Pago**

Este comprobante se utiliza para registrar todas las salidas de dinero mediante cheques de las cuentas bancarias. Es importante que en este documento se realice la contabilización correspondiente. Entre los datos más importantes que debe contener este comprobante tenemos:

Numeración pre impresa, lugar y fecha, número del cheque, nombre del banco, valor correspondiente del pago, nombre del beneficiario, concepto por el cual se efectúa el pago; los códigos de las cuentas, los nombres de las cuentas y los valores del Debe y el Haber, las firmas de revisado, elaborado y la firma del beneficiario del pago.

#### **3.6.13 Normas de Control Interno**

##### **Cierre de Caja**

El Contador debe registrar todos los movimientos de caja efectuados durante el día en la parte diario de ingresos y en la parte diario de pagos, en este último formato se establecerá el saldo de caja.

El cierre de caja tendrá definida una hora específica, toda operación de ingreso y/o egreso de caja. Posterior al horario establecido de cierre serán considerados, como operaciones fuera de hora y con fecha de registro del día siguiente.

#### **3.6.14 Normas Generales de Caja**

Todo documento y comprobante que haya sido cancelado por el Contador, debe ser sellado inmediatamente con la palabra PAGADO o CANCELADO.

### **3.6.15 Compras y Adquisiciones**

Según la publicación en el numeral anterior, se hace referencias varias sugerencias para la adopción de sistemas de control para realizar compras y adquisiciones con fondos institucionales, entre las más importantes tenemos:

- La máxima autoridad tiene la facultad de autorizar compras de bienes y servicios hasta los montos determinados según reglamentación vigente, las autorizaciones y ejecuciones de compras deben estar en función del presupuesto aprobado.
- Las compras que excedan los límites determinados por el Directorio, deben ser aprobados por esta instancia.
- Toda compra será motivo de una solicitud escrita; esta debe ser enviada a la máxima autoridad administrativa para su evaluación y aprobación.
- Toda solicitud de compra debe contar con los siguientes requisitos : la finalidad para la cual será destinada dicho equipo o material, especificaciones detalladas del bien requerido para ubicar los proveedores más adecuados, si se tratan de materiales o equipos especiales será conveniente presentar los posibles proveedores para facilitar el trámite de compra, se debe indicar si la compra está detallada en el presupuesto aprobado, se debe establecer el grado de urgencia y prioridad de la compra, se indicará la fecha límite para la adquisición y contendrá la firma de responsabilidad de la persona que solicita la compra y de su jefe inmediato.
- La persona o comisión encargada de compras, al receiptar esta solicitud de compras debe obtener por lo menos tres cotizaciones o proformas, luego de lo cual se realizará un estudio comparativo de las propuestas que encuadren en los requisitos técnicos solicitados por el usuario a fin de evitar problemas futuros sobre calidad y especificaciones, luego se someterá a la máxima autoridad administrativa para que realice la aprobación final de la compra.
- Luego de aprobada la propuesta más conveniente se realizará la Orden de Compra al proveedor exigiéndole el respeto a las condiciones estipuladas en

ella. El momento de la recepción del equipo comprado al proveedor se debe realizar un examen minucioso para comprobar que las características y estipulaciones técnicas sean las correctas, luego de lo cual recibirá el equipo mediante la firma de una Acta de Entrega y Recepción, en la que debe constar cualquier defecto menor que no inhabilite el material recibido y que pueda ser subsanada por el proveedor, caso contrario no se debe aceptar el material o equipo deficiente.

- Los documentos de sustentación de las adquisiciones de bienes y servicios se sujetarán a lo dispuesto por el Servicio de Rentas Internas en lo relacionado con la emisión de comprobantes válidos.
- Todo servicio ocasional o permanente de profesionales se los debe realizar mediante “contratos civiles de prestación de servicios”, los mismos que debe ser firmados y autorizados por la máxima autoridad en base a lo que establece el Código Civil para la celebración de estos instrumentos contractuales.

### **3.6.16. Archivo de los Documentos Contables**

Absolutamente todos los documentos que han servido para el registro contable deberán ser archivados ordenadamente en forma secuencial y cronológicamente, a fin de que constituya una fuente de información para cualquier ejecutivo o interesado que requiera la comprobación de los registros contables.

### **3.6.17. Cuestionario de Control Interno**

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

Las preguntas formuladas de tal forma que las respuestas afirmativas indiquen un punto óptimo de la estructura de Control Interno y que una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable, algunas preguntas probablemente no resulten aplicables en este caso se utilizan las letras NA, “No Aplicable”. 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 solo se procura obtener un SI – NO o NA sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

### **3.18. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.18.1. CONCLUSIONES**

Una vez concluido el trabajo investigativo podemos emitir las siguientes conclusiones:

- No existe un reglamento de Control Interno que guíe y norme la utilización de los mismos, lo que ocasiona un Control Interno poco confiable.
- Existe un desconocimiento de los aspectos principales e importantes que deben tener los documentos contables y administrativos, que conlleve a un trabajo eficiente y un servicio eficiente a la comunidad.
- No se encuentran delimitadas las funciones del personal del área financiera, lo que no permite establecer claramente las responsabilidades.
- La falta de un archivo cronológico y secuencial de los documentos de respaldo de las operaciones financieras debilita el control interno.

#### **3.18.2 RECOMENDACIONES**

Las siguientes recomendaciones se ponen en consideración de las autoridades de la Dirección de Salud N.- 1 , Latacunga y en especial a las personas involucradas en el ámbito financiero y administrativo para desarrollar sus actividades con mayor eficacia y eficiencia.

- Es indispensable la aplicación del Reglamento de Control Interno propuesto por el Departamento Financiero del Área de Salud N.- 1, Latacunga, lo que permitirá fortalecer el control interno, salvaguardando los recursos institucionales.

- Capacitar permanentemente al personal del Departamento Financiero y Administrativo para que se puedan efectuar sus actividades diarias de acuerdo a las normas vigentes actuales.
- Establecer responsabilidades a cada una de las personas que laboran en el Departamento Financiero, a fin de que puedan desarrollar sus actividades con mayor eficacia.
- Destinar un espacio físico en donde se pueda guardar ordenadamente la documentación dentro del tiempo establecido por la normatividad vigente.

## *Bibliografía*

### *Bibliografía Consultada*

- AGUIRRE M., Juan. : “Auditoría y Control Interno”. Editorial Cultural S.A. Edición 2006. España.
- “CONTABILIDAD ANALÍTICA MÉTODOS Y SISTEMAS TIPOS DE COSTOS”. Editorial Cultural S.A. Edición 1998. España.
- Ecuador.: “Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y Reglamento”. 08/1998,de 11/08, Oficial del Estado. 01 de junio del 2002, num.2002-73.
- BURBANO Jorge, ORTIZ Alberto,,: “Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Bogotá.
- Enciclopedia Encarta. "La gestión en la empresa y en el mundo de los negocios. Editorial Microsoft Corporation.2007.Pág.01
- Gispert, Carlos. et al.: “Enciclopedia practica de la pequeña y mediana empresa”. Editorial Océano Centrum. Edición Primera. España. 1998
- Diccionario enciclopédico el Éxito”. Editorial Ediciones Danae S.A.” . Séptima edición. España. 1995.
- MEDINA TOAPANTA, Mónica. ROJAS DAVILA, Martha. : “Aplicación de una Auditoria Financiera en La Empresa de Productos Lácteos Finolac”. Director:
- LIC. GUADALUPE BONILLA Tesis de Ingeniería. Inédita. Universidad Técnica de Cotopaxi. Carrera de Ciencias HH. Latacunga. 2005.
- BACON, A. Charles, C.P.A. “Manual de Auditoria Interno”; Segunda Edición; Impreso en México.
- FOWLER, Newton, Enríquez “Auditoria”, Impreso en Buenos Aires, año 1977.

- KELL, Walter G., ZIEGLER, Richard E., BAYNTON, William C. “AUDITORIA MODERNA”; Compañía Editorial Continental México; Tercera Impresión Mayo 1988.
- ENCICLOPEDIA DE AUDITORIA III, “Control Interno Áreas específicas de implementación procedimiento y control”; Editorial Especial para Cultura S.A.; Edición 1998; Impresión Madrid – España.
- KELL, Walter G., ZIEGLER, Richard E., BAYNTON, William C. “AUDITORIA MODERNA”; Compañía Editorial Continental México; Tercera Impresión Mayo 1988.
- MANTILLA, B. Samuel Alberto, “Control Interno – Estructura Conceptual Integrada”, Segunda Edición, año 2002, Impreso en Colombia.
- Auditoría III, “Control interno Áreas Específicas de Implementación y Procedimiento de Control”, Edición 2001.
- SANTILLANA, Gonzáles Juan Ramón, “Auditoría Santillana”, Tercera Edición, Año 2000, Impreso en México.
- ARENS, A. Alvin, LOEBBECKE, K. James, “Auditoría en un enfoque integral”, Sexta Edición, Impreso en México.

## ***Bibliografía Básica***

- FOWLER, Newton, Enríquez “Tratado de Auditoria”, Segundo Tomo, Impreso en Argentina, año 1978.
- HOLMES, Arthur W., C.P.A. “Auditoria – Principios y Procedimientos”, Tomo I, Impreso en México, año 1973.
- HOLMES, Arthur W., C.P.A. “Principios Básicos de Auditoria”, Septiembre 1984.
- MALDONADO, E. Milton K, “Auditoria de Gestión”, Tercera Edición, Impreso en Quito – Ecuador 2006.
- ESTUPIÑÁN, Gaitan, Rodrigo, “Control Interno y fraudes”, Impreso en Colombia en 1957.
- VASCONES A, José Vicente “Contabilidad Intermedia”; Segunda Edición; Quito – Ecuador 2000
- MEIGS, Robert F., MEIGS, Walter B., “Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales” Edición Octava
- HORNGREN, Charles T., SUNDEN, Gary L., ELLIOTT, John A., “Contabilidad Financiera”, Impreso en México.
- TERRY, R. Jorge, “Organigrama Estructural”.
- GOMÉZ, María Estela, BLOCK, Alberto, “Contabilidad Presupuestaria y Control Interno, Primera Edición, Año 1977, Impreso en México.
- SARMIENTO, Euclides Alfredo.:”Los Presupuestos Teoría y Aplicaciones. Editorial Distrital. Primera Edición. México.
- Guajardo, G.: “Contabilidad Financiera”. Editorial McGraw-Hill, ,2da. Ed. México. 1995.

## ***Bibliografía Virtual***

- [http:// www.contraloria.gov.ec/Normativa/NTCI-DOCUMENTO.pdf](http://www.contraloria.gov.ec/Normativa/NTCI-DOCUMENTO.pdf)
- [http:// www.cgr.gov.ve/smc/pdf/sistema/si\\_ngci.pdf](http://www.cgr.gov.ve/smc/pdf/sistema/si_ngci.pdf)
- <http://www.contraloria.gov.ec/Normativa/NTCI-PRES-INDICE.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>
- [http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo\\_sci.htm](http://www.controlinterno.udea.edu.co/ciup/nuevo_sci.htm)
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm>
- [http://www.wikilearning.com/.../del\\_control\\_interno](http://www.wikilearning.com/.../del_control_interno)
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/auditoria\\_interna](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/auditoria_interna)
- [http://www.contraloria.gov.ec/CEPAT/doc/Curso\\_Etica\\_Publica/Manual\\_Participante\\_SESION](http://www.contraloria.gov.ec/CEPAT/doc/Curso_Etica_Publica/Manual_Participante_SESION)
- <http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria05.pdf>
- [http://www.ongei.gob.pe/bancos/banco\\_normas/archivos/normasNAGU.pdf](http://www.ongei.gob.pe/bancos/banco_normas/archivos/normasNAGU.pdf)
- <http://www.dimar.mil.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=1379&idcompany>
- [http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS\\_TECNICAS\\_DE\\_CONTROL\\_INTERNO.htm](http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/NORMAS_TECNICAS_DE_CONTROL_INTERNO.htm)
- <http://www.contraloria.gov.ec/Normativa/NTCI-PRES-INDICE.pdf>
- <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/judicial/PAGINAS/Ley.Regimenon-etario.CC.htm>
- <http://www.bcv.org.ve/c3/leybancos.pdf>
- <http://www.superban.gov.ec/>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm>
- <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=5866&idcompany>
- [http://www.contraloria.gov.ec/CEPAT/doc/Curso\\_Etica\\_Publica/Manual\\_Participante\\_SESION\\_3.pdf](http://www.contraloria.gov.ec/CEPAT/doc/Curso_Etica_Publica/Manual_Participante_SESION_3.pdf)

