



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA CLINICA PROVIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JUNIO DEL 2010”.

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. CPA.

Autora:

Sánchez Vargas Daysi Rafaela

Directora:

Lic. Msc. Bonilla Rivera Guadalupe

Dolores

Latacunga – Ecuador
Abril - 2012

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA CLÍNICA PROVIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL “01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010”**”son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Daysi Rafaela Sánchez Vargas

CI. 0502369044

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora del trabajo Investigativo sobre el tema:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA CLÍNICA PROVIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL “01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010” de la Sra. Daysi Rafaela Sánchez Vargas, egresada de la Especialidad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científicos técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 30 de Abril del 2012

La Directora

Lcda. Bonilla Guadalupe.

DOCENTE

AGRADECIMIENTO

A mi Diosito quien me dio el don de vivir, la oportunidad y la fuerza necesaria de cumplir un peldaño más de mi vida en este largo caminar.

A muchas personas quienes me brindaron su guía, su apoyo, animo, compañía y consejos durante mi formación universitaria, y de sobre manera agradecer a la Universidad Técnica de Cotopaxi, ya que fue mi fuente de sabiduría para la realización de este Tesis; entidad que me dio la oportunidad de cumplir uno de mis objetivos anhelados tanto en el ámbito personal como profesional, como es llegar a ser un ente productivo para sociedad.

A mi tutora Lcda. Guadalupe Bonilla, por compartir su conocimiento, su tiempo y su predisposición para poder guiarme y de esta manera culminar con mi Tesis.

Por último quiero agradecer al Dr. Augusto Durán quien me dio la oportunidad de efectuar mi práctica en la Clínica PROVIDA de la Ciudad de Latacunga, quien tomara la mejor decisión con relación a los resultados de esta auditoría administrativa para un futuro mejor de la misma..

“LOS OBSTACULOS NO EXISTEN... CUANDO

TE PROPONES DE ALGUNA MANERA, LOS SOBREPASAS”.DSDD

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a todos quienes estuvieron conmigo en cada momento, a quienes me brindaron su predisposición de apoyo en todo sentido, quienes me guiaron y me dieron las fuerzas necesarias para continuar luchando cada día y seguir adelante rompiendo toda clase de barreras que se me presentaban.

Gracias Dani mí amor, quiero aprovechar la oportunidad para gratificar de todo corazón tu apoyo incondicional, que con tus palabras de aliento forjaste que culminara mi carrera universitaria, quien ha llenado mi vida de alegrías, tristezas, quien me ha enseñado que lo que se empieza hay que terminar a ti muchas gracias Gordito.

A mis hijitos Dani jr y Micky quien han sido en este largo caminar mi estímulo de superación tanto personal como ahora profesional.

A mi querida familia, a mis Padres, hermana, Suegros, cuñada que han sido en mí, quienes con su consejo y deseos de superación engrandecieron mis deseos de seguir adelante, quienes desinteresadamente han prestado su contingente para lograr mi objetivo de realizarme como persona y como profesional, Dios les pague.

También dedicarle a alguien que partió hacia el jardín de los cielos, a esa persona que se sentiría feliz de verme realizada como profesional, a ti abuelita Olivita por tus grandes deseos que tenias para mi, y sé que desde el cielo te sentirás satisfecha de tu ñeta.

“LA SUPERACION PROFESIONAL DE UNA PERSONA

SE TOMARA COMO PERSONAL MAS NO PARA OSTENTAR”DSDD



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA CLÍNICA PROVIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JUNIO DEL 2010”

Autora:

Sánchez Vargas Daysi Rafaela

RESUMEN

La Aplicación de la Auditoría Administrativa a la Clínica PROVIDA constituye un examen parcial correspondiente al periodo enero – junio 2010; el fin del estudio fue efectuar un análisis inicial de la estructura organizativa de esta dirección de sus métodos de control, medios de operación y empleo que da a sus recursos humanos y materiales; permitiéndome determinar las principales barreras de la Auditoría Administrativa que se emplearon para la recopilación de la información que se presentan en la organización que impide el buen desarrollo de las actividades.

Los métodos que se emplearon para la selección de la información fueron, la observación y la metodología de Auditoría con sus respectivas fuentes, a través de las cuales se obtuvieron resultados significativos en donde se determinó la falta de capacitación del personal, la distribución y el uso inadecuado de los recursos, la falta de comunicación de las políticas, procedimientos y la mala coordinación en las diversas actividades y de directores.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA CLÍNICA PROVIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JUNIO DEL 2010”

Autora:

Sánchez Vargas Daysi Rafaela

ABSTRACT

The application of administrative audit PROVIDA clinic, developed by Rafaela Sanchez Vargas Daisy, is a partial review for the period January to June 2010, the end of the study was an analysis of the organizational wicket this direction and its methods control, means of operation and employment gives its human and material resources, allowing me to identify the main barriers of Administrative Management is used for the collection of the information presented in The organization that prevents the proper development of activities.

The methods that were used for data collection were observation and audit methodology with their sources, through which significant results were obtained where it is determined, the lack of communication of policies and procedures and poor coordination in the various activities

The audit applied a support tool for the good administration with in the Management gives Directors.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA CLÍNICA PROVIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JUNIO DEL 2010”

AVAL DEL DOCENTE DE INGLÉS

CERTIFICACIÓN DE TRADUCCIÓN

Yo, Mena Vargas Nelly Patricia en calidad de docente del Área de Inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi, tengo a bien.

CERTIFICAR: que la egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi, ha realizado las debidas correcciones con mi persona del abstract del tema de Tesis de Grado **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA CLÍNICA PROVIDA UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE JUNIO DEL 2010.”** de la ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi el cual se encuentra bien estructurado, por lo que doy fe del presente trabajo.

Por tal motivo faculto a la peticionaria hacer uso del presente certificado como bien lo considere.

Latacunga, 24 de Marzo del 2012

Lic. Msc. Vargas Mena Nelly Patricia

DOCENTE UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
PORTADA	
AUTORÍA	I
AVAL	II
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
CERTIFICADO DE INGLÉS	VII
ÍNDICE	VIII
INTRODUCCIÓN	IX
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	1
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Gestión Administrativa y Financiera	2
1.2.1 Empresa	3
1.2.2 Características de las Empresas	4
1.2.2.1 Clasificación de las Empresa	5
1.2.2.2 Control Interno	8
1.2.3 Componentes del Control Interno	9
1.2.3.1 Limitaciones del Control Interno	9
1.2.3.2 Tipos del Control Interno	10
1.2.3.3 Auditoría	10
1.2.4 Importancia de la Auditoría	12
1.2.4.1 Objetivos de la Auditoría	12
1.2.4.2 Características de la Auditoría	12
1.2.4.3 Finalidad de la Auditoría	13
1.2.4.4 Clasificación de la Auditoría	14
1.2.4.5 Auditoría Administrativa	15
Necesidades de la Auditoría	
1.2.5 Administrativa	16
1.2.5.1 Objetivos de la Auditoría Administrativa	17
1.2.5.2 Principios de Auditoría Administrativa	17

1.2.5.3	Alcance de la Auditoría Administrativa	18
1.2.5.4	Campo de Aplicación	18
	Funciones a desarrollar por una unidad de	
1.2.5.5	Auditoria Administrativa	18
1.2.5.6	Ventajas de la Auditoria Administrativa	19
1.2.5.7	Fases de la Auditoria Administrativa	20
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE	
2	RESULTADOS	30
	Caracterización de La Clínica Próvida	30
2.1	Metodología Utilizada	32
2.2	Análisis e Interpretación de resultado	34
	Información obtenida de las entrevistas	
	aplicadas al Director de la Clínica Próvida	
2.3	ubicada en la Ciudad Latacunga	34
	Respuestas de la entrevista aplicada al	
2.3.1	Sr. Gerente de la Clínica Próvida	37
	Análisis e interpretación de resultados	
	obtenidos de las encuestas aplicadas al	
	personal administrativo de la Clínica	
2.3.1.1	Próvida	38
2.4	Conclusiones y Recomendaciones	48
3	APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	49
3.1	Introducción	50
3.2	Justificación	51
3.3	Objetivos	52
3.4	Descripción de la propuesta	53
	Aplicación de una auditoria administrativa	54

3.4.1	FASE I	55
3.4.1.1	Análisis situacional	55
	Análisis Externo	
	Análisis Interno	
	Examen Preliminar	
	Evaluación Preliminar del Control Interno	
	Matriz de Control Interno	
3.4.2	FASE II	60
3.4.2.1	Memorándum de planificación	60
3.4.3.1	Carta compromiso	64
3.4.3.2	Propuesta técnica y económica	65
3.4.3	FASE III	70
3.4.3.1	PA Programa de auditoria	71
3.4.3.2	C I cuestionario de Control Interno	74
3.4.4.2	ME Evaluación y ponderación de riesgos	77
3.4.4.3	HH Hoja de Hallazgos	83
3.4.4.4	IG Indicadores de Gestión	86
3.4.4.5	Análisis FODA	90
3.4.4.6	FASE IV	93
	Comunicación de Resultados y	
3.4.5	Seguimiento	93
3.4.5.1	Direccionamiento Estratégico	99
3.4.5.2	Comunicación de Resultados	101
3.4.5.3	Conclusiones y Recomendaciones	105

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
Tabla 2.1 LEYES PRINCIPIOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	38
Tabla 2.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS	39
Tabla 2.3 OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA	40
Tabla 2.4 MANUAL DE FUNCIONES DE EMPLEADOS	41
Tabla 2.5 POLÍTICAS E IMPORTANCIA	42
Tabla 2.6 PROCESOS DE MEDICIÓN A LOS EMPLEADOS	43
Tabla 2.7 PROCEDIMIENTOS EN SU ADMINISTRACIÓN	44
Tabla 2.8 AMBIENTE DE TRABAJO	45
Tabla 2.9 PROCESO ADMINISTRATIVO	46
Tabla 2.10 CALIDAD DE SERVICIOS	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 2.1 LEYES PRINCIPIOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	39
Grafico 2.2 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS	
Grafico 2.3 OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA	40
Grafico 2.4 MANUAL DE FUNCIONES DE EMPLEADOS	41
Grafico 2.5 POLÍTICAS E IMPORTANCIA	42
Grafico 2.6 PROCESOS DE MEDICIÓN A LOS EMPLEADOS	43
Grafico 2.7 PROCEDIMIENTOS EN SU ADMINISTRACIÓN	44
Grafico 2.8 AMBIENTE DE TRABAJO	45
Grafico 2.9 PROCESO ADMINISTRATIVO	46
Grafico 2.10 CALIDAD DE SERVICIOS	47

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Administrativa desde algún tiempo ha sido la base principal para el manejo de la Administración de una entidad, ya que esta es una herramienta que permite coordinar todos los recursos disponibles para medir los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado, como una manera efectiva para conseguir un mejor desempeño y productividad, considerando la metodología de la Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, cuyo resultado final es la emisión de un informe; en el que el Auditor da a conocer su opinión técnica y profesional sobre los hallazgos importantes para posteriormente proponer las recomendaciones necesarias.

La Auditoría Administrativa en cuanto a su campo de aplicación se lo puede llevar a cabo tanto en el sector público como en el privado, ya que mediante la aplicación se ha logrado detectar deficiencias en diferentes áreas, que afectan en forma negativa el correcto y eficiente desarrollo organizacional.

La Aplicación de un Modelo de Auditoría Administrativa a la Clínica es de gran importancia ya que impulsa su crecimiento, permitiendo detectar las áreas que requieren un estudio más profundo, definiendo las acciones que se pueden tomar para subsanar deficiencias, superar obstáculos y como fijar mayor relación al funcionamiento de dichas áreas, sobre todo realizar un análisis minucioso que ajuste en forma congruente los hechos de las ideas

Ante esto la falta de la aplicación de una Auditoría Administrativa, incide el incumplimiento de las metas, objetivos y toma de decisiones de la Gerencia de Administración. Por esta razón el objetivo principal consiste en aplicar una Auditoría Administrativa parcial a la Entidad en el periodo Enero-Junio del 2010.

Capítulo I. Comprendido por el Marco Teórico en el que se han definido claramente los contenidos relacionados a la investigación; iniciando con los antecedentes seguidos con las categorías fundamentales en las que se señalan los métodos y procedimientos aplicados en la propuesta.

El capítulo II. Análisis e interpretación de resultados abarca la investigación exploratoria y descriptiva mediante la aplicación de entrevistas realizadas a los directivos de la Clínica; tal representación está representado a través de tablas, gráficos y el respectivo análisis e interpretación de los resultados de igual manera con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III. Aplicación de la Propuesta, se muestra el caso práctico producto de la investigación y aplicación de las fases, iniciándose con un visita previa a la Clínica a Auditar, recolección de toda la información necesaria a utilizarse en el trabajo.

A través de los hallazgos encontrados se puede dar una opinión e impartir un sin número de recomendaciones que serán necesarios seguir para el cumplimiento de sus objetivos, la exposición del informe de Auditoría expresa de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos.

Por último se ha preparado conclusiones y recomendaciones para la Clínica, a fin de mejorar la Administración de la misma en el campo Administrativo.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2. ANTECEDENTES

La investigadora Amores Sarabia Sofia Lorena con el tema Auditoría Administrativa realizada en la Clínica de la Mujer en la ciudad de Cuenca en el periodo 2006 en la Pág.79 “Menciona que la institución no cuenta con un buen proceso administrativo bien definido al cual pueda regirse cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la institución y no permite la veracidad de la información”

Según Pérez Vargas Diana Maribel en su tesis Aplicación de una Auditoría Administrativa al hospital Militar de la ciudad de Quito en el periodo 2007 deduce que para mejorar el proceso administrativo y la utilización de los recursos en la Pág.82 menciona que es necesario “Contar con un mecanismo administrativo para mejorar aspectos relacionados con la asignación de funciones, cumpliendo de manera eficiente las metas y objetivos y aplicar un proceso administrativo efectivo para cumplir con las actividades previstas en la Dirección.

El tesista Escobar Salguero Milton Eduardo en su tesis Aplicación de una Auditoría Administrativa al Centro Médico ACMIL Cumbaya Quito 3 de febrero del 2009” en la Pág.172 concluye que una Auditoria Administrativa en el cual le ha permitido detectar que no se da total cumplimiento con lo establecido en el

reglamento interno, el mismo que no permite que las actividades desarrollen en forma eficiente.

1.2 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

GRAFICO N 1.1
CATEGORIAS FUNDAMENTALES



Fuente: Propio
Elaborado Por: Tesista

1.2.1 *Gestión Administrativa y Financiera*

Definiciones

La Gestión Administrativa y Financiera es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz.

Pero si nos referimos a la Gestión Administrativa de una empresa entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador.

Según **FAYOL**, Henry, autor trascendente, definió operativamente que la administración diciendo que la misma consiste en "proveer, organizar, mandar,

coordinar y controlar”, además considera que era el arte de manejar los hombres”. (p.16)

Para el autor **TERRY**, explica que la administración es: “Un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.(p,56)

La tesista menciona que la Gestión Administrativa y Financiera garantiza la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo.

1.2.2 Empresa

El término empresa es el conjunto de varias personas, las cuáles aportan bienes y recursos económicos, con el objetivo de producir bienes o servicios, empleando los factores de producción: capital, mano de obra, tecnologías y materia prima. Como así lo manifiesta:

ABAD Alberto (2008), menciona que el término empresa es “Un conjunto de medios que permiten producir ciertos bienes o servicios, teniendo en cuenta los objetivos del negocio en condiciones favorables”. (pág. 15)

Al igual que **BOLTEN E. Steven** (2005), manifiesta que una empresa es “Una entidad independiente compuesta por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales les permiten realizar funciones comerciales” (p.21).

Para la tesista considera que las empresas son entidades formadas por una o varias personas, quienes cuentan con una serie de medios que permiten producir bienes y servicios, la distribución y venta a los consumidores, efectuando sus actividades bajo las leyes y normas legales.

1.2.2.1 Características de las Empresas:

La característica de la empresa es la concentración o determinación de su actividad en un área específica, para lo cual tiene en consideración ciertos recursos y la orientación de su esfuerzo. Como así lo dice:

RAMIREZ CAVASSA César (1993), menciona que “Una de las características de la empresa “Es la concentración o determinación de su actividad en un área específica” (p.61-62)

Recursos de las Empresas

- a) Los recursos materiales cuya característica limitante tanto cuantitativamente (por ejemplo limitación de recursos financieros, maquinaria), como cualitativamente (tecnología *Know, How*) fuerzan a la empresa a no actuar en campos que no tiene condiciones, o que no están preparadas.
- b) Los recursos humanos, como elementos importantes de la organización y funcionamiento, obligan a la empresa a concentrar su actividad en aquellos sectores donde puede contar con ellos, respondiendo a su capacidad y requerimientos simultáneamente

Orientación de las Empresas

- a) El fin primario, que se convierte en la esencia de la realización de la actividad empresarial real.
- b) El beneficio, que impulsa la creación de empresas, considerando en sentido amplio el beneficio económico y los beneficios sociales que justifiquen la permanencia de empresas públicas en determinados sectores económicos.

- c) El fin social, o fin específicamente señalado en la constitución de empresas, supone unos límites concretos de la actividad, al mismo tiempo que una determinación del propio fin deseado.

1.2.2.2 Clasificación de las Empresas

Por su Actividad o Giro: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas; Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.

Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle.

Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.

Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Según el Origen del Capital: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.

Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.

Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales; Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen).

Según la Magnitud de la Empresa: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

Financiero: El tamaño se determina por el monto de su capital.

Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados

Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

Producción: se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

La investigadora considera que la empresa es un ente económico cuya finalidad es obtener ingresos económicos mediante las actividades a las que se dedican para de esta manera obtener una rentabilidad que ayude al crecimiento y desarrollo de la misma, a través del grado de utilidad que va ir adquiriendo día tras día.

1.2.3 Control Interno

AGUIRRE, Juan (2003), expresa que “el control interno es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos”. (Pág.74).

Para MANTILLA B., (2005), “El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos”. (Pág. 4).

El Control Interno consiste en emplear acciones que permitan la comprobación, intervención o inspección del personal en una organización, de manera que este permita cumplir con metas y objetivos propuestos por el nivel directivo.

El propósito final del control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

1.2.3.1 Componentes del Control Interno

El Control Interno está compuesto de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el ente y están integrados a los procesos administrativos los cuales son:

- **Ambiente de Control.-** El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que se asignan al control interno.
- **Evaluación de Riesgos.-** El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones.
- **Actividades de Control.-** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención de los riesgos.
- **Información y Comunicación.-** Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que le correspondan desempeñar en la organización es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en concordancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.
- **Supervisión y Seguimiento.-** Es responsabilidad de la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

1.2.3.2 Limitaciones del Control Interno

Una estructura de Control Interno no puede considerarse como totalmente eficaz, independientemente del cuidado que se tenga en su diseño o instrumentación, ya que muchas veces a lo largo de su desarrollo pueden cometerse errores en la

ejecución de los procedimientos de control como resultado de descuidos, incomprendiones de las instrucciones, distracción, fatiga, o cualquier otro factor humano que pueda surgir, incluso en aquellos procedimientos de control que comprenden de la separación de obligación puede surgir conflictos entre empleados es por ello importante recalcar que la eficiencia de control interno depende básicamente de la competencia y confiabilidad de la gente que lo utilice.

1.2.3.3 Tipos de Control Interno

Control Interno Administrativo

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.

Control Interno Contable

Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y la confiabilidad de los datos de contabilidad.

Objetivos del Control Interno

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

La tesista menciona que los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

2.2.4 Auditoría

La Auditoría es el examen profesional, objetivo e independiente de las operaciones financieras y administrativas que se realiza con posterioridad a su ejecución en las actividades públicas o privadas y cuyo producto final es la emisión del informe. Como así lo señalan:

Los autores **A. ARENS** Alvin y K. Loebbecke James (1996), expresa que Auditoría es “La recopilación y evaluación de datos sobre información Cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos” (p.1)

TAYLOR, Donald H. (1988) en su Libro Auditoría I Conceptos y Procedimientos, menciona que “la auditoría es un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico”.

La tesista conceptualizan a la Auditoría como el procedimiento sistematizado y objetivo que analiza, examina y evalúa las evidencias encontradas con posterioridad a la ejecución de la actividad económica que realiza una entidad u organismo, emite un informe con las debidas recomendaciones que se deben llevar a cabo, lo que permite ayudar en la toma de decisiones de a la alta gerencia.

1.2.4.1 Importancia de la Auditoría:

La aplicación de una Auditoría es importante porque permite conocer la verdadera situación tanto económica como administrativa de la entidad, y ayuda a la alta dirección en la toma de decisiones que permita promover una economía eficiente y eficaz en toda la entidad. Como así lo señala:

El autor **HURTADO FLORES**, Pablo Emilio; (1995; pág.2) menciona que “La Auditoría en los negocios es muy importante, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos

registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoria que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa”.

La investigadora manifiesta que una Auditoría es importante porque permite evaluar, por ejemplo, los Estados Financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales, equipos y su distribución; contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

1.2.4.2 Objetivos de la Auditoría:

El objetivo fundamental de la Auditoría es demostrar que las cifras contabilizadas como existencias corresponden con la realidad, habiendo seguido un sistema de valoración y registro uniforme. Concretamente, el trabajo del auditor se orientara a verificar y comprobar la veracidad de los registros contables.

Para **SUÁREZ SUÁREZ**, Andrés Santiago, (1990; Pág. 25) manifiesta que el objetivo de la auditoria consiste en “Apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas”.

El objetivo fundamental que tiene la Auditoría es verificar y comprobar los movimientos de las cuentas y de todo tipo de actividades que se ha realizado en la organización, de modo que se conozca si se encuentra desarrollando de una manera organizada y que cumpla con los reglamentos y normas emitidas por la entidad.

1.2.4.3 Características de la Auditoría:

La Auditoría se caracteriza por realizar o efectuar un análisis claro y justo sin ningún tipo de influencias, que pudiesen de alguna manera afectar la opinión emitida en el informe de Auditoría.

El autor **HURTADO**, Flores; **EMILIO**, Pablo(1995; pág. 10), menciona que las características principales de la auditoría son:

1. **Es objetiva:** significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas.
2. **Es sistemática y profesional:** La Auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las Normas de Auditoría establecidas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y al Código de Ética Profesional del Contador Público.

En base a lo expuesto anteriormente la tesista señala que la Auditoría finaliza con la elaboración de un informe escrito que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo.

1.2.4.4 Finalidad de la Auditoría:

La finalidad de la Auditoría es evaluar sistemáticamente la información, registros contables y todas las anotaciones que la empresa presenta durante un determinado período de tiempo, para comprobar su exactitud, confiabilidad así como también la veracidad de los Estados Financieros.

BLÁZQUEZ MORAL, Juan, (1965; pág. 11) señala que los fines de la Auditoría son “Los aspectos bajo los cuales su objeto es observado”.

Podemos escribir los siguientes: Indagaciones y determinaciones sobre los Estados Financieros; descubrir y prevenir errores o fraudes.

Las investigadora considera que la finalidad primordial de la Auditoría es la de realizar un examen sistemático, minucioso y objetivo de todas las operaciones financieras y administrativas que se realizan con posterioridad a la ejecución de un ejercicio contable; a fin de determinar algún tipo de anomalía, errores o fraudes en las anotaciones y registros contables.

1.2.4.5 Clasificación de la Auditoría:

a) De acuerdo a quienes realizan el examen

- **Externa.-** el examen no lo práctica el personal que labora en la entidad, es decir que el examen lo práctica la Contraloría o Auditores independientes.
- **Interna.-** el examen lo práctica el equipo de auditoría de la entidad (Auditoría Interna).
- **Gubernamental.-** cuando la practican auditores de la Contraloría General de la República, o auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorias en el Estado con el permiso de la Contraloría.

b) De acuerdo al área examinada o a examinar

- **Auditoría Financiera.-** es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si estos presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA).

- **Auditoría Operacional o de Gestión.-** es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.
- **Auditoría Especial.-** es el examen objetivo, profesional e independiente, que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea ésta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño.
- **Auditoría Integral.-** es un examen total a la empresa, es decir, que se evalúan los estados financieros y el desempeño o gestión de la administración.
- **Auditoría Ambiental.-** es un examen a las medidas sobre el medio ambiente contenidas en las leyes del país y si se están cumpliendo adecuadamente.
- **Auditoría Informática.-** examen que se practica a los recursos computarizados de una empresa, comprendiendo: capacidad del personal que los maneja, distribución de los equipos, estructura del departamento de informática y utilización de los mismos.
- **Auditoría de Cumplimiento.-** se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas y orientaciones de la gerencia y si se cumplen las leyes, las normas aplicables a la entidad

1.2.5 Auditoría Administrativa

Concepto

Según **WILLIAMS P.; LEONARD** la Auditoría Administrativa se define como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.

Según **FERNÁNDEZ, Arena** (pág. 34) señala que la Auditoría Administrativa: “Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Según la tesista la Auditoría Administrativa es como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

1.2.5.1 Necesidades de la Auditoría Administrativa

En las dos últimas décadas no ha existido enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales la Auditoría tradicional se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así

como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes (Auditoría Administrativa Funcional).
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Auditoría Analítica).

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

1.1.5.2 Objetivos de la Auditoría Administrativa

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

- Evaluar la productividad por medio de la revisión periódica de los componentes de la empresa.
- Basarse en la teoría de la administración en base a aspectos técnicos.
- Revisar, evaluar la administración de la empresa.
- Determinar el grado de productividad en la aplicación del proceso administrativo detectando falencias e irregularidades.

1.1.5.3 Principios de Auditoría Administrativa

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las Auditorías Administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de esta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

- Sentido de la evaluación.
- Importancia del proceso de verificación
- Habilidad para pensar en términos administrativos.

1.2.5.4 Alcance de la Auditoría Administrativa

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza Jurídica
- Criterios de Funcionamiento
- Estilo de Administración
- Proceso Administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes(internos y externos)
- Entorno
- Productos _ Servicios
- Sistemas de calidad

1.2.5.5 Campo de Aplicación

En cuanto a su campo, la Auditoría Administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización sea esta pública, privada o social.

1.2.5.6 Funciones a desarrollar por una unidad de Auditoría Administrativa

Las funciones de una Auditoría Administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una unidad que, por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines.

El nivel donde deberá quedar la unidad departamental de Auditoría Administrativa reunirá las características:

- Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.
- Que el tipo de funciones de dicha unidad sea relacionado con la dirección, control y coordinación.
- Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos.

Funciones a Desarrollar:

- Investigación constante de planes y objetivos.
- Estudio de las políticas y sus prácticas.
- Revisión constante de la estructura orgánica
- Estudio constante de las operaciones de la empresa.
- Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales.
- Revisión del equilibrio de las cargas de trabajo
- Revisión constante de los métodos de control

1.2.5.7 Ventajas de la Auditoría Administrativa

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.
- Contribuye eficazmente a verificación de los datos contables y financieros.
- Evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

1.2.5.8 Fases de la Auditoría Administrativa

- **Conocimiento Preliminar**

Inicia con la fase del diagnóstico (conocimiento preliminar), entre sus objetivos más importantes está en obtener un conocimiento integral de la empresa.

La condición que satisface el cubrir en forma efectiva el objetivo de esta fase es tener un conocimiento claro de la misión, visión, objetivos, metas políticas, estrategias y cultura organizacional tanto en su nivel estratégico, como en los niveles táctico y operativo, manteniendo un enfoque sistemático, es decir, considerando las interrelaciones que existen entre factores y el entorno; así como las acciones estratégicas adoptadas para el cumplimiento de la misión en la organización.

Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la identidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultado de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Actividades

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de Auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela.
- De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

Determinar los criterios, parámetros indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos por resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las Evaluación de la estructura de Control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas), relevantes para la evaluación del control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de la Auditoría.

Definición del objetivo y estrategia general de la Auditoría a realizarse

Productos

- a) Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- b) Documentación e información útil para la planificación.
- c) Objetivos y estrategia general de la Auditoría.

- **Planificación Estratégica**

Cumple con el objetivo fundamental, diseñar una estrategia de trabajo a la medida de las necesidades de la organización:

El cómo una vez que disponemos de la información de la fase preliminar, ya contamos con una importante aproximación del riesgo, nos familiarizaremos con los principales componentes determinados los que nos permite evaluar el nivel de cumplimiento en los Controles Internos de los procesos relacionados con estas áreas.

Para que, una vez identificadas los objetivos de la Auditoría, el Auditor revisa y analiza la información y documentación obtenida en la fase anterior, con la finalidad de identificar controles claves, para verificar su cumplimiento

y ejecutar una evaluación del control interno, aplicando indicadores de efectividad al cumplimiento de controles.

De esta forma el Auditor define los procedimientos que requiera de acuerdo a las circunstancias que refuercen aquellos controles clave cuyo cumplimiento o funcionamiento es débil.

Objetivos

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en lo presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar

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

Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la

evaluación del control interno y para la planificación de la Auditoría Administrativa

2. Evaluación del Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes , útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de Ejecución; a base de los resultados de esta evaluación de los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y figar los plazos para concluir la auditoria y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de Auditoría que son:

- a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)
- b) De Control(procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos)
- c) De Detección

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la Auditoría Administrativa
 - b) Preparar un informe sobre el Control Interno.
3. A base de la fase 1 y2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo prepara un memorando de planificación.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 Ë

Economía, Eficiencia, Eficacia; por cada proyecto a la actividad a examinarse.

Productos:

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

Ejecución del Trabajo

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

Objetivos

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

Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de Auditoría tradicionales, tales como:

inspección física observación, cálculo, indagación, análisis ,etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

- Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameritan ser investigadas.
- Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- Definir la estructura del Informe de Auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado

Productos

- Papeles de trabajo

- Hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.

Comunicación de Resultados

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados relacionados con el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las deficiencias y desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

La comunicación de resultados es la fase del proceso de la Auditoría, sin embargo esta se cumple durante la ejecución del examen. Esta dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del borrador del informe, será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que al finalizar el trabajo en el campo y previa convocatoria, se comuniquen los resultados mediante su lectura a las autoridades, funcionarios y ex funcionarios responsables de las operaciones examinadas.

El informe contendrá los comentarios, conclusiones y recomendación que son relativos con los hallazgos de Auditoría.

Objetivos

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al Control Interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría Administrativa difiere, pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras Auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en informe de Auditoría Administrativa

Actividades

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

1.- Redacción del informe de Auditoría, en forma conjunta entre los Auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

2.- Comunicación de Resultados; si bien se esta se cumple durante todo el proceso de la Auditoria Administrativa para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones, pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Productos

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de Auditoría.

Seguimiento

Como anexo al informe de Auditoría, se integro el plan de implementación de recomendaciones, documentos que es el insumo básico para la fase de Seguimiento y monitoreo. Es que su estructura incluye todos los elementos para verificar la aplicación certera de los correctivos.

Por lo tanto esta fase comprende el seguimiento mediante la evaluación al cumplimiento de las acciones correctivas, es decir, en esta fase se sustenta el valor

agregado del trabajo del Auditor. El impacto que busca la labor de Auditoría de Gestión es que las organizaciones mejoren su gestión integral.

Objetivos

Los auditores efectuaran el seguimiento en la entidad:

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

Productos

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo describe los resultados obtenidos al aplicar las encuestas y entrevistas al personal administrativo de la Clínica Próvida, razón por la cual se considera idóneo aplicar esta Auditoría, lo que permitirá hacer frente a los directivos con un enfoque gerencial de carácter técnico, que den continuidad a una verdadera gestión en cuanto se refiere a la consecución de objetivos y metas encaminadas al desarrollo institucional.

Razón por la cual mediante la aplicación de la metodología, se establecerá recomendaciones para mejorar el desempeño administrativo mediante la Auditoría Administrativa. Cuyo enfoque se basa más en la recolección de datos reales provenientes de los procesos administrativos y de las operaciones internas, que se generan dentro de la entidad, realizando un estudio de los fenómenos, situaciones, contextos, eventos cómo son y cómo se manifiestan en el caso particular del estudio de la aplicación de la Auditoría Administrativa.

Reseña Histórica de la Clínica Próvida

La Clínica Próvida se constituye el 12 de Diciembre de 1998, es una institución privada, que tiene como misión brindar prevención, atención y tratamiento, orientados a proteger y recuperar la salud, por medio de servicios de diagnóstico

procedimientos clínicos y quirúrgicos de la más alta calidad, mediante innovación tecnológica, compromiso social y ético.

La Clínica Próvida es líder en atención médica, docencia e investigación, con la mejor tecnología, que asegure un cuidado oportuno con calidad, calidez y compromiso social.

A través del tiempo la Clínica Próvida está escribiendo una historia de éxito y a logrado posicionarse en la cúspide de la salud local, demostrando capacidad de crecimiento, trabajando por una salud mejor para su gente.

La Clínica Próvida cumple con todas las leyes y reglamentos emitidos por los organismos de control; estatutos, políticas y procedimientos internos siempre respetando los Principios elaborados por un equipo de autoridades y doctores.

Para de esa forma trabajar con honestidad sin desperdicio de tiempo, poniendo un esfuerzo personal adicional; y sobre todo mejorar la eficiencia administrativa, planificación, ejecución, seguimiento, control y establecer estrategias que permitan a la institución brindar trato personalizado, respetuoso y amigable a las clientes y así ser competitivos.

Misión

Clínica de Especialidades Próvida, es una institución privada, que brindar servicios de prevención, atención y tratamiento, orientados a proteger y recuperar la salud, por medio de servicios de diagnóstico, procedimientos clínicos y quirúrgicos de la más alta calidad, mediante innovación tecnológica, compromiso social y ético

Visión

Ser una clínica líder en atención médica, docencia e investigación, con la mejor tecnología, que asegure un cuidado oportuno con calidad, calidez y compromiso.

Valores Corporativos

Clínica Próvida se basa en los siguientes valores

- Comportamiento ético
- Lealtad
- Honestidad
- Compromiso
- Perseverancia
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Solidaridad.

2.2 Metodología Utilizada

Tipo de Investigación

El tipo de investigación desarrollada es la Descriptiva, puesto que se describió y delimito los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación con los mismos.

Metodología

La metodología aplicada en esta investigación es No - Experimental, debido a que no existe manipulación de las variables, es decir la investigadora no creo condiciones, si no observó el fenómeno o el evento en su contexto natural

Unidad de Estudio

El universo para el presente trabajo de investigación está integrado por:

Tabla 2.1

PERSONAL CLÍNICA PRÓVIDA

PERSONAL	NÚMERO DE PERSONAS
Servicio de Ginecología	2
Recepcionistas	2
Pediatría	2
Doctores Medicina General	5
Médicos Internos	2
Cirujano	4
Laboratorista	3
Nutricionista	1
Farmacia	3
TOTAL	25

FUENTE: Clínica Próvida

Métodos Técnicas

- **Método Inductivo- Deductivo.-** La investigación se inició a través del Control Interno, el cual proporciona información general sobre la Clínica; se analizarán mediante la aplicación de una Auditoría Administrativa.
- **Analítico – Sintético.-** Este método permitió analizar las causas por las cuales se debe llevar a cabo una Auditoría Administrativa en la Clínica Próvida, para llegar a conclusiones y recomendaciones del problema relacionado con los efectos, por medio de un examen, se obtendrá conclusiones generales para el informe final.
- **Dialéctico.-** La investigación se ejecutó a través de un registro completo

de toda la información que posee la empresa, se realizó un análisis para poder conocer su evolución, la que nos permitió juzgar aspectos positivos y negativos, referente a la eficiencia, eficacia y economía en los procesos.

- **Histórico Lógico.-** Se obtuvo datos que respaldó la información preliminar del objeto de estudio a través del direccionamiento estratégico de la Clínica Próvida, las etapas principales de su desenvolvimiento y los componentes del mismo.
- **Trabajo con Documentos.-** Se consiguió una adecuada recolección de datos los mismos que sirvieron como base para la prescripción del problema científico.

Técnicas

Entre las técnicas que se manejaron en el desarrollo del trabajo investigativo se consideraron:

- **Encuesta y entrevista.-** Fueron aplicadas a las personas que conforman la Clínica Próvida, con la finalidad de obtener información acerca de la gestión, organización, control interno, etc.
- **Observación directa.-** Por medio de la observación directa se consiguió información precisa sobre cómo se gestiona y organiza las diversas actividades que se realizan dentro de la Clínica.

2.3 Análisis e Interpretación de Resultados

2.3.1 Entrevista dirigida al Gerente General de la Clínica Próvida

1. ¿Los objetivos que se plantea en la Clínica Próvida está acorde a los requerimientos de los pacientes?

Si se encuentran acordes, en vista de que nuestro fin como clínica es satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos para elevar la calidad de servicio al momento de dar una buena atención y tratamiento de vida.

2. ¿Posee la institución un documento de planeación que permita aplicar estratégicamente las políticas?

A nivel de la Clínica si se posee políticas ; pero si existe una necesidad de que exista un documento en donde conste las políticas en una forma más resumida el mismo que ayudara al logro de los objetivos y metas trazadas buscando el beneficio de la institución.

3. ¿Clínica Próvida tiene un Organigrama Estructural?

Si, posee ya que mediante este se puede mantener un aceptable desenvolvimiento en la institución, puesto que esta detallado cada una de las actividades y responsabilidades de cada empleado.

4. ¿la Clínica tiene definido claramente las funciones de los empleados?

Si, ya que es de vital importancia para el buen desenvolvimiento en las labores diarias de los empleados que laboran tratando de dar una buena atención a los beneficiarios.

5. ¿Existe un instrumento que le permita medir el grado de desempeño de sus empleados y si es así los podría citar?

Si existe y es a través del desenvolvimiento eficiente de sus actividades y en base al ascenso de cargos ,al cumplimiento de los objetivos trazados por la institución ya sean estos a corto, mediano, largo plazo.

6. ¿Está de acuerdo que se realice una Auditoría Administrativa?

Si, de esta manera permitirá determinar si las estrategias empleadas están conllevando a la obtención de los resultados esperados por intermedio de un buen desenvolvimiento ordenado y oportuno. Y a la vez si se están utilizando bien los recursos.

7. En la Clínica se ha realizado anteriormente una Auditoría administrativa?

No, se ha realizado ya que desconocía de la existencia de esto.

8. ¿La institución dispone de un plan de capacitación para el personal administrativo?

Nuestra institución si dispone de un plan de capacitación, ya que es la base fundamental para brindar una buena atención en la salud y cuidado de los beneficiarios.

9. Cree usted que al realizar una auditoría administrativa en la Clínica será de gran utilidad para la toma de decisiones?

Si ya que esta me permitirá determinar si se están utilizando los recursos de una manera adecuada y si el personal está cumpliendo con los objetivos y metas trazadas a corto, mediano, largo plazo

10. ¿Qué resultados espera obtener usted una vez realizada una Auditoría administrativa en la clínica?

Con la elaboración de esta Auditoría sería de gran ayuda un informe o documento en donde detalle conclusiones y recomendaciones el cual me servirá de mucha ayuda para determinar y mejorar el proceso administrativo de la clínica.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN CLÍNICA PRÓVIDA

1. ¿Existen reglas, leyes, principios dentro de la Clínica el cual ayude al Proceso Administrativo?

TABLA 2.1

LEYES PRINCIPIOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

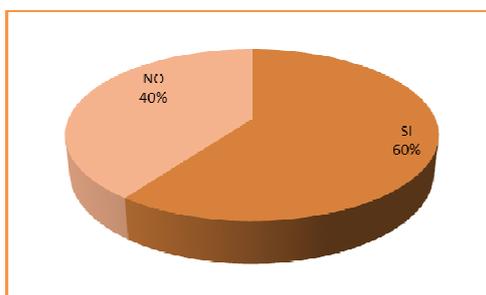
Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	15	60 %
NO	10	40 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.1

LEYES PRINCIPIOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestas realizadas el 60% que representan 15 empleados expresan que conocen las reglas, leyes, principios de la Clínica Próvida; mientras que 10 personas que representa el 40% desconocen.

En conclusión es indispensable que todo el personal tenga conocimiento de las resoluciones, objetivos, políticas, y normas que rigen la Clínica, debido a que estas ayudan a normar las actividades que dirigen al talento humano de la Clínica hacía el logro de objetivos.

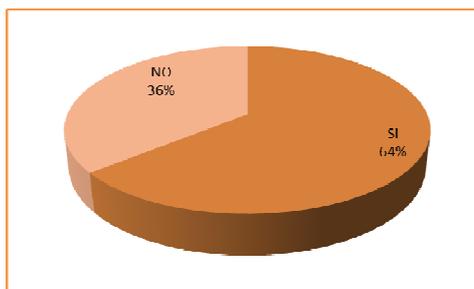
2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Clínica?

TABLA 2.2
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	16	64 %
NO	9	36 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida
Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.2
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS



Fuente: Clínica Próvida
Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 64% que representan a 16 personas conocen la misión, visión y objetivos; mientras que el 36% 9 personas desconocen.

En conclusión podría decir que es necesario difundir a todo el personal administrativo la misión, visión, valores corporativos porque en ellas, se declara en forma precisa y clara los valores, la filosofía de la Clínica, orientando al empleado, a tener el compromiso, la responsabilidad de trabajar con eficiencia, eficacia y calidad, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales que le están dando a conocer.

3. ¿Considera usted que se cumple con los objetivos establecidos en el Área Administrativa?

TABLA 2.3

OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

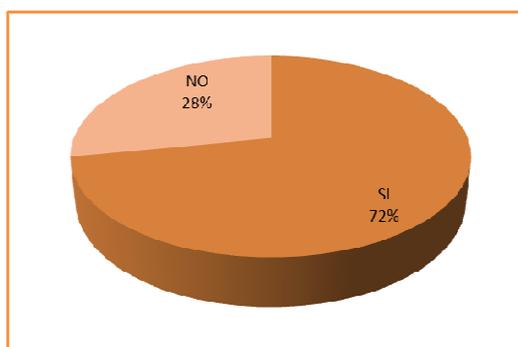
Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	18	72 %
NO	7	28 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.3

OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA



Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a las encuestas realizadas se determinó que el 72% 18 personas considera que cumple con los objetivos establecidos en el Área Administrativa, mientras que el 28% 7 personas expresan que no.

En conclusión que el personal administrativo conozca los objetivos de la Clínica, ayuda a establecer un curso a seguir, el cual servirá como fuente de motivación a todos los miembros de la Clínica en lo referente a la realización de tareas o actividades que permitan evaluar resultados, de ese modo, medir la productividad de la Clínica.

4. ¿Existen algún manual en donde conste las funciones de cada empleado?

TABLA 2.4

MANUAL DE FUNCIONES DE EMPLEADOS

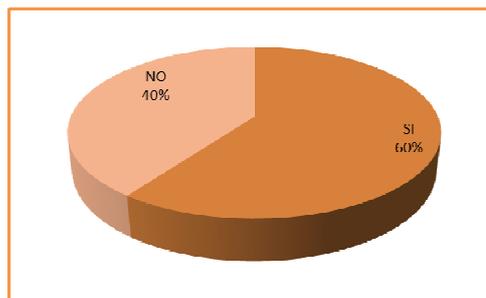
Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	10	40 %
NO	15	60 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.4

MANUAL DE FUNCIONES DE EMPLEADOS



Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las respuestas obtenidas se puede determinar que el 60% que representa 15 empleados desconocen de la existencia de un Manual de Funciones y apenas un 40% que representa 10 empleados conocen el Manual de Funciones.

En conclusión el contar con un Manual de Funciones sirve de soporte para el desarrollo de las acciones, actividades procesos que se desarrolla en forma cotidiana la entidad, la cual ayuda a evitar duplicidad de funciones y que las actividades se realicen en forma más eficiente y eficaz.

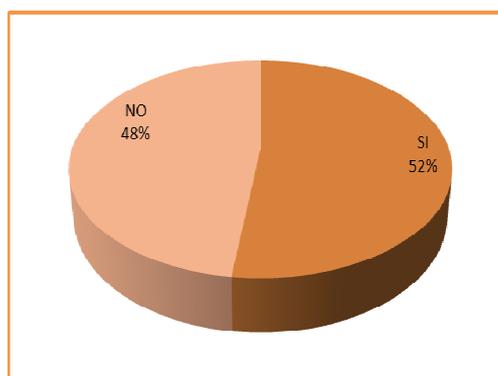
5. ¿Conoce las políticas de la Clínica y la importancia que tiene cada una de ellas?

TABLA 2.5
POLÍTICAS E IMPORTANCIA

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	13	52 %
NO	12	48 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida
Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.5
POLÍTICAS E IMPORTANCIA



Fuente: Clínica Próvida
Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de haber realizado las encuestas al personal administrativo se determinó que el 52% 13 empleados que prestan sus servicios en esta institución están claramente consiente que conocen las políticas y su importancia; y el 48% 12 de ellos desconocen las reglas que la institución disponen. En conclusión el no difundir las políticas en la Clínica ocasiona que desconocen el riesgo que puede acarrear el incumplimiento de las bases legales establecidas, siendo la razón para su aplicación; por tanto será necesario realizar un Control Interno que como política se implemente a fin de conocer si se aplica los procesos en base a las regulaciones vigentes.

6. ¿Cree usted que se debe dar a conocer los procesos de medición al desempeño de cada uno de los trabajadores para contener información exacta de las funciones que debe desempeñar?

TABLA 2.6

PROCESOS DE MEDICIÓN A LOS EMPLEADOS

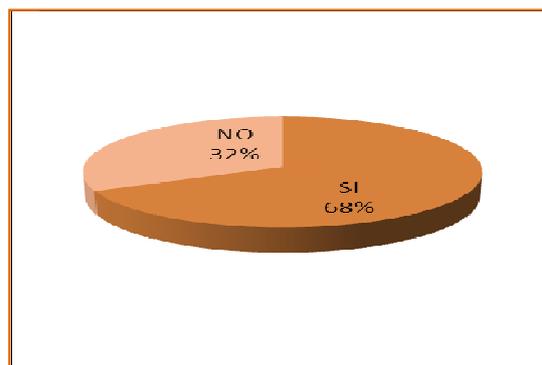
Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	17	68 %
NO	8	32 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.6

MEDICIÓN A LOS EMPLEADOS



Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 68% que representa 17 personas se encuentra de acuerdo en dar a conocer los procesos de medición al desempeño de cada uno de los trabajadores para el 32% 8 personas opina lo contrario.

En conclusión es importante conocer el desempeño de los empleados de la Clínica porque esto permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, las oportunidades de mejora en las actividades y procesos diarios que vienen desempeñando el personal, ayudando a un desempeño eficaz de los miembros de la entidad.

7. ¿Considera usted que se cumple con los procedimientos que establece la Clínica Próvida en su administración?

TABLA 2.7

PROCEDIMIENTOS EN SU ADMINISTRACIÓN

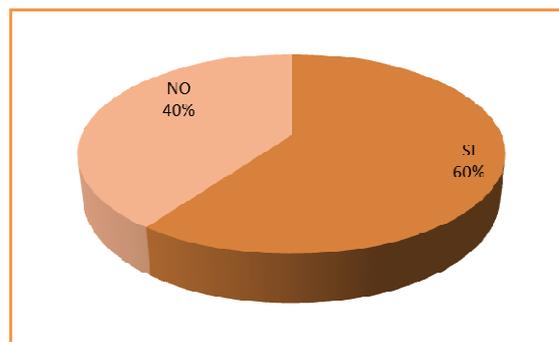
Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	15	60 %
NO	10	40 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.7

PROCEDIMIENTOS EN SU ADMINISTRACIÓN



Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al haber obtenido los respectivos resultados, se pudo conocer que para el personal que labora en la clínica el 15 de los empleados (60%) manifiestan que si se cumple con los procedimientos establecidos; por otra parte 10 personas (40%) manifiestan lo contrario.

En conclusión es necesario que en toda institución se deban seguir la secuencia en las actividades asignadas, puesto que la misma ayudará a optimizar los recursos dando como resultado la satisfacción del cliente interno como el cliente externo a través de una buena atención.

8. ¿Dentro del Área Administrativa de la clínica existe un agradable ambiente de trabajo?

TABLA N 2.8

AMBIENTE DE TRABAJO

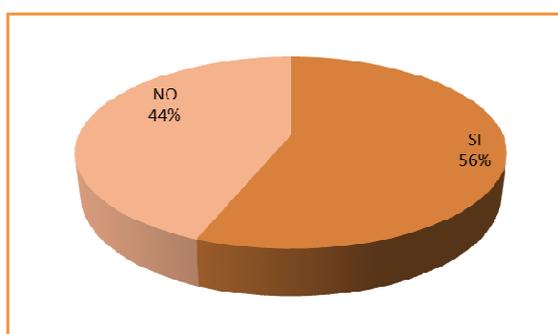
Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	14	56 %
NO	11	44 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.8

AMBIENTE DE TRABAJO



Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del personal encuestado el 56% 14 personas informan que existe un buen ambiente de trabajo; mientras que el 44% 11 personas mencionan lo contrario.

De esto se puede concluir que trabajar en un ambiente de trabajo propicio genera mejores resultados, puesto que el personal conoce con claridad lo que tiene que hacer y de qué manera. Además de poder contar con los compañeros y superiores incentivando la labor diaria para generar las herramientas necesarias que permitan apoyar la toma de decisiones, garantizando el mejoramiento continuo y con ello el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

9. ¿Conoce usted que es el Proceso Administrativo?

TABLA 2.9

QUE ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO

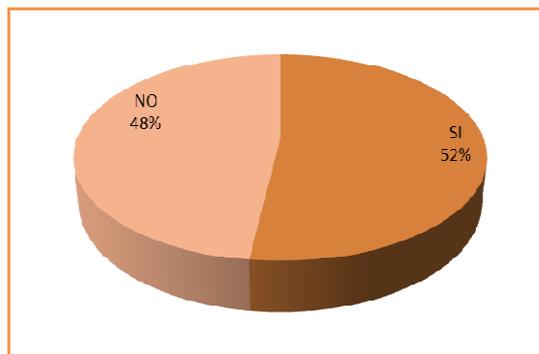
Opción	Cantidad	Porcentaje (%)
SI	13	52 %
NO	12	48 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.9

QUE ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Clínica Próvida

Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestas el 52% 13 personas manifiestan que conocen acerca del proceso administrativo en la institución; mientras que el 48% 12 de ellos desconocen los beneficios del proceso administrativo.

Se puede concluir que el desconocimiento del proceso administrativo ocasiona que los procesos no sean claros, así difícilmente se podrá generar confiabilidad en las actividades que desempeña el personal administrativo de la Clínica Próvida.

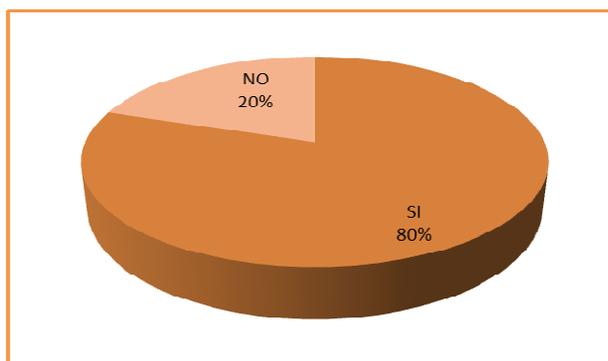
10. ¿Cree que al realizar una Auditoría Administrativa ayudaría a mejorar calidad del servicio?

TABLA 2.10
CALIDAD DE SERVICIO

Opción	Cantidad	Porcentaje
SI	20	80 %
NO	5	20 %
TOTAL	25	100 %

Fuente: Clínica Próvida
Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

GRÁFICO 2.10
CALIDAD DE SERVICIO



Fuente: Clínica Próvida
Elaborado por: Daysi Rafaela Sánchez

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de haber realizado las encuestas respectivas se pudo analizar que el 80% que representan 20 personas manifiestan que a través de la Auditoría Administrativa se mejoraría la calidad de servicio y apenas un 20% 5 personas expresan lo contrario.

En conclusión la aplicación de la Auditoría Administrativa ayudará a la evaluación del desempeño organizacional permitiendo establecer el grado de cumplimiento de objetivos. Además de valorar la capacidad y lo apropiado a la práctica administrativa, la cual involucre los distintos procesos y propósitos que

están presentes en la Clínica, señalando las fallas y los problemas en el Área Administrativa presentando sugerencias y soluciones que apoyen a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades.

2.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Se determinó que no se ha aplicado una Auditoría Administrativa, razón por no se ha realizado una revisión de los objetivos, planes y programas de la Clínica; su estructura orgánica, funciones; lo que constituye un factor negativo; ya que al no conocer los aspectos administrativos impide el logro de objetivos y metas de la entidad.
- En base a los resultados obtenidos en las entrevistas se puede señalar que existen deficiencias dentro de las actividades que se desarrollan en la Clínica Próvida, ya que no existe un manual de funciones para una adecuada ejecución de procesos en las Áreas Administrativas.
- En lo referente a la misión, visión no se encuentra bien definido, razón por la cual, es indispensable que todos quienes conforman la Clínica cumplan con sus funciones.
- La Clínica cuenta con un Recurso Humano adecuado y confiable, sin embargo al no difundir las políticas, normativa legal al personal administrativo, resulta difícil incrementar su rendimiento y alcanzar con los objetivos y metas organizacionales.

RECOMENDACIONES

- Recomendar la aplicación de una Auditoría Administrativa, ya que mediante la misma permitirá conocer cuáles son las falencias, problemas que tiene la Clínica. Ya que mediante la presente Auditoría se puede realizar una revisión sistemática y evaluatoria de la entidad, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente.
- Contar con un Manual de Funciones ya que esto ayudará al establecimiento de funciones y procesos que debe realizar el personal administrativo, puesto que los procesos son empíricos. Al contar con el Manual se promueve el desarrollo profesional y humano de los integrantes de la Clínica Próvida.
- Mantener reuniones periódicas de trabajo entre gerencia y empleados nuevos, para que tengan conocimiento de los objetivos de la entidad, misión, visión, objetivos empresariales para así fortalecer el desempeño laboral entre cada uno de los que conforman la Clínica.
- Difundir toda la Normativa Legal al personal administrativo de tal manera que la Clínica cuente con un Recurso Humano calificado tendiente a alcanzar los objetivos y metas organizacionales con mayor eficiencia, brindando una mejor atención al cliente.

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Introducción

La propuesta tiene como finalidad realizar una Auditoría Administrativa a la Clínica Próvida y determinar el grado de Eficiencia, Eficacia y Economía con las que se realizaron las actividades desde el 01 de enero al 31 de junio del 2010.

Con la Auditoría Administrativa que se va aplicar a cada una de las actividades que se generan dentro de la entidad se determinarán las irregularidades que afectan al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

A través de la aplicación de la Auditoría Administrativa en la Clínica Próvida se podrá utilizar adecuadamente los recursos disponibles, mejorando todos los procesos especialmente de administración; por esa razón consideramos necesario y factible la ejecución de la Auditoría en la Clínica Próvida de la Ciudad de Latacunga.

Cabe recalcar que la Auditoría Administrativa, que se llevará a cabo se realiza con la finalidad de determinar si la Clínica Próvida está operando eficientemente. Es por ello que la Auditoría administrativa abarca una revisión del cumplimiento de La Misión, Visión, Valores Corporativos de la entidad; así como también la calidad de los recursos humanos y materiales; programas de capacitación; dando como resultado de la Auditoría Administrativa una opinión sobre la eficiencia administrativa de la Clínica.

3.2 Justificación

La Clínica Próvida, es una entidad privada que busca brindar prevención, atención y tratamiento, orientadas a proteger y recuperar salud, por medio de servicios de diagnóstico, procedimientos clínicos y quirúrgicos de la más alta calidad.

Al investigar a la Clínica Próvida se determinó que existe una debilidad importante que es el desconocimiento de las metas y objetivos así como los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todo el proceso administrativo, se ha estimulado realizar una Auditoría Administrativa el mismo que ayudará a dar un informe final el cual llevará conclusiones y recomendaciones permitiendo cumplir con los objetivos y metas trazadas por la institución.

La Auditoría Administrativa es de gran importancia para el desempeño organizacional, por lo que permite determinar la distribución de funciones y establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos y metas trazados por la institución, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad del personal administrativo.

Por su parte una Auditoría Administrativa permitirá un análisis total o parcial de la institución con la finalidad de precisar el nivel de mejoramiento para de esta forma realizar una innovación de los sistemas, dando lugar así a adquirir una ventaja competitiva frente a los demás.

Una Auditoría Administrativa facilita información del proceso administrativo en general sirven como medio para reorientar continuamente los esfuerzos de las empresas hacia planes y objetivos en constante cambio así como también ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en las áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la dirección de la Clínica.

La aplicación de Auditoría Administrativa en la Clínica tiene como fin mejorar el desenvolvimiento del área administrativa para la correcta toma de decisiones.

Para que esta investigación tenga buenos resultados tendré el apoyo del Director, personal administrativo de la Clínica Próvida ubicada en el Cantón Latacunga, quienes serán de ayuda para el desarrollo de la propuesta. Se contará con los recursos necesarios el mismo que nos ayudará en la investigación.

3.3 Objetivos

Objetivo General

Ejecutar una Auditoría Administrativa en la Clínica Próvida provincia de Cotopaxi con el propósito de otorgar un Informe General el cual contenga conclusiones y recomendaciones de mejora en base a la aplicación de normas legales.

Objetivos Específicos

- Elaborar un programa de trabajo, el mismo que determinará el tiempo y los instrumentos para desarrollar la Auditoría Administrativa.
- Evaluar el desempeño del personal administrativo tomando en cuenta el perfil profesional el mismo que ayudara a la obtención de resultados planteados.
- Emitir un Informe Final en el que este determinado conclusiones y recomendaciones de todos hallazgos detectados de las actividades administrativas de la Clínica

3.4 Descripción de la Propuesta

La Auditoría Administrativa comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones administrativas efectuadas por la Clínica, con el objeto de verificar la Gestión Administrativa que lleva a efecto, así como el cumplimiento de la normativa legal y otras normas reglamentarias aplicables.

Las fases para llevar a cabo la Auditoría Administrativa comprende: El análisis situacional donde determinare los factores externo e interno incluyendo el examen preliminar.

En la planeación de la Auditoría se inicia con el memorándum de planificación donde se determina los objetivos, evaluación de riesgos, alcance de la Auditoría y Programas de Auditoría

En la ejecución de la Auditoría Administrativa se aplicó Cuestionarios de Control Interno luego se evaluó en base a una Matriz de Ponderación y se determinó el Nivel de Confianza, cabe recalcar que se realizó Hojas de Hallazgos y aplicación de indicadores de gestión

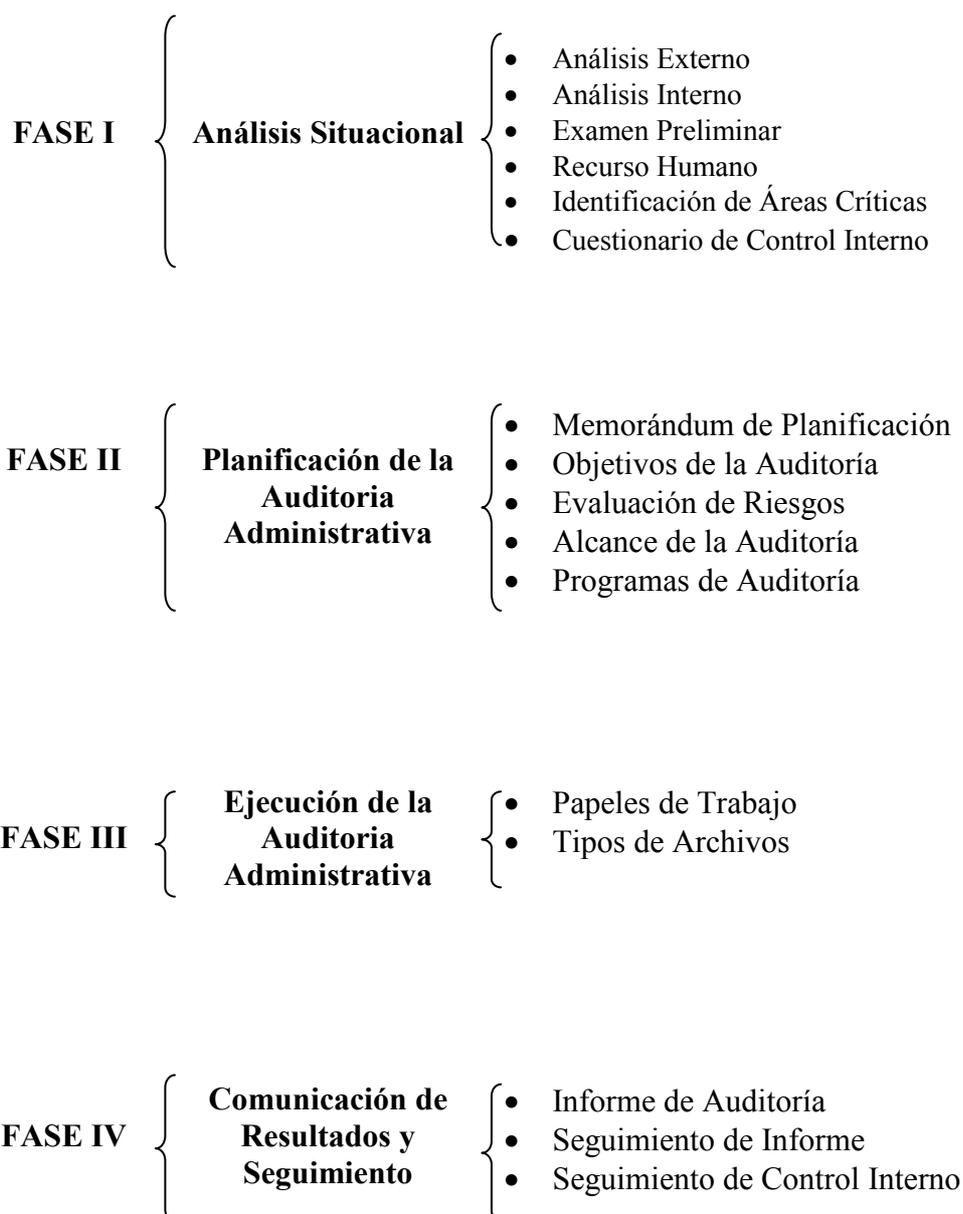
Finalmente el Informe Final en el cual se encuentra las conclusiones y recomendaciones que se llegó luego de aplicar la Auditoría Administrativa.

APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2010

CLÍNICA PRÓVIDA



3.4.1 FASE I

3.4.1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.4.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Un análisis externo consiste en detectar, evaluar acontecimientos, tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

OPORTUNIDADES

- Captar más clientes en la Comunidad
- Eficiente servicios médicos
- Recibir asistencia técnica de organismos de ayuda nacional e internacional
- Mantener un equipo Directivo unido y dinámico

AMENAZAS

- Incremento de Clínicas
- Facilidades crediticias que otorgan otras instituciones
- La imagen corporativa depende de un solo profesional
- Ingresos económicos medios en la población
- Inestabilidad política y económica nacional
- Desastres y fenómenos naturales

3.4.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de, evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta; así como detectar fortalezas y debilidades, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

FORTALEZAS

- Poseer una ubicación estratégica en el sector
- Ser una institución médica sin antecedentes negativos
- Colaborar permanentemente en eventos sociales y comunitarios locales
- Tener una gama amplia de servicios médicos para sus asociados
- Demostrar un crecimiento institucional sostenido y sustentable
- Mantener una imagen unificada y respaldada
- Mantener la identidad cultural
- Contar con un sistema integral propio.

DEBILIDADES

- Poca capacitación para empleados y directivos
- No disponer de más servicios para los clientes
- No poseer un plan de financiamiento
- No tener un sistema informático propio
- Frágil estructura operativa en el reparto de turnos
- Falta de Herramientas administrativas para la toma de decisiones
- Falta de consenso en la toma de decisiones

3.4.1.4 EXÁMEN PRELIMINAR

El Talento Humano que colabora con la Clínica son:

Gerente General	Dr. Augusto Duran
Asistente Administrativo	Ing. Jenny Basantes
Contador	Ing. Iván Rodríguez
Auxiliar Contable	Dr. Fabián Alarcón
Secretaria	Lic. Mayra Toapanta
Dpto. Farmacia	Lic. Diego Medina

IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

Las áreas críticas que presenta la Clínica Próvida, son en la parte administrativa ya que tiene falencia de notable consideración en lo que se refiere a capacitación al personal, prestación de servicios adecuados, compañerismo entre los empleados, todo esto se pudo constatar a través de una observación directa.

Si no existe una adecuada consideración de los factores antes descritos y los controles, seguridades fueran errados, los planes administrativos se verán seriamente afectados.

Entonces, se hace necesario revisar, evaluar los componentes como son Área Gerencial (Normativa de la Institución), Área de Contabilidad (Monitoreo), Farmacia y Talento humano, aspectos relacionados tendientes a un control efectivo de la Gestión Administrativa.

CLINICA PROVIDA

3.4.1.5 EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
1	¿Satisface la Clínica a los pacientes con los servicios que presta?	X				10
2	¿Se ha implementado y aplicado en la Clínica una planificación estratégica?		X			0
3	Cuenta la Clínica con: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las metas? • ¿La Misión? • ¿La Visión? • ¿Objetivos? 		X		La Cía. No cuenta con metas, ni objetivos específicos; pero si un objetivo general.	0 0 0 0
4	¿Se miden los resultados y se evalúa la gestión de la directiva en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de Gestión?		X		La Cía. No cuenta con parámetros de indicadores de gestión	0
5	En la Clínica se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X			0
6	Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	X				10
7	Existen procesos administrativos preestablecidos en flujogramas?	X				10
8	¿Se ha realizado Auditorías Administrativas?	X				10
9	¿Se cuenta con un manual de funciones?		X			0
10	¿El personal conoce sus responsabilidades y las mismas son impartidas verbalmente?	X			Verbalmente conocen sus responsabilidades.	10
11	¿Se ha definido políticas para la administración del personal respecto a: <ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal? - Selección y reclutamiento? - Formación y capacitación? - Evaluación de desempeño? - Remuneraciones y otros beneficios? - Asignación de funciones según formación y existencia? 	X X	X			10 10 0 0 0 0
TOTAL						70

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: Si cumple 10, No cumple 0.

CLINICA PROVIDA

3.14.1.6 MATRIZ DEL CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



EVALUACIÓN DEL RIESGO:

Para la calificación de riesgos asigne una ponderación de 0 mínima a 10 máximas, según la importancia y veracidad que estos factores tengan dentro de la Clínica, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

PARÁMETROS DE PONDERACIÓN DEL RIESGO:

- CP: Confianza Ponderada
- CT: Calificación Total
- PT: Ponderación Total

$$\begin{aligned} \text{CONFIANZA PONDERADA} &= \frac{C.T.*100}{P.T.} \\ &= \frac{70*100}{110} = 64\% \end{aligned}$$

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO:

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
		√	
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO

Marcas:

XInformación Verificada.

© COMENTARIO

Mediante la Matriz de Evaluación al Riesgo Preliminar en la Clínica Próvida, se determinó que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgo en sus actividades son moderados porque el riesgo no es significativo esto quiere decir que no tiene la probabilidad de ocurrencia. Sin embargo es necesario realizar un examen más minucioso a las Áreas de la Clínica para conocer cuáles son sus falencias y así evitar riesgos que impida alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

ELABORADO POR: D&S	FECHA: 02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

3.4.2 FASE II

3.4.2.1 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO GENERAL

Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas dentro de la Clínica Próvida”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Verificar que todas las actividades y recursos de la Clínica estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
2. Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la Clínica.
3. Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que pueden comprometer al logro de los objetivos programados.
4. Comprobar si la Clínica posee una estructura organizacional adecuada.
5. Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad, confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la Clínica.
6. Indagar sobre la información de los aspectos legales, objetos, políticas, funciones y normas vigentes en la Clínica.
7. Analizar la situación actual interna y externa de la Empresa para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS

La Evaluación del riesgo va estar ligada el con el Control Interno y la naturaleza, oportunidad, alcance y profundidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Para la evaluación de riesgos del Control Interno debemos considerar los riesgos como:

Para evaluar el Control Interno se tendrá en cuenta la siguiente matriz:

Nivel De Riesgo	Significativa	Factores de Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de Errores
Mínimo	No significativo	No existe	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes.	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes.	Probable

fuentes: auditoria integral

elaborado por: investigadora

CLINICA PROVIDA

MATRIZ DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO

Cuadro 3.1

Componente	Calificación del Riesgo Inherente	Fundamento	Calificación del Riesgo de Control	Fundamento	Enfoque Preliminar
Comercialización y Ventas.	Alto	No existen manuales escritos	Alto	No se puede controlar actividades	Creación de Manual de Procedimientos.
Producción	Bajo	Ausencia de capacitación al personal	Bajo	Actividades mecánicas sin técnicas nuevas	Planificación de actividades de capacitación.
Administración	Medio	Contratación de personal no está de acuerdo a un perfil	Medio	Inadecuado desarrollo de procesos	Establecer un perfil para la contratación de personal sin excepciones.

fuentes: auditoría integral

elaborado por: investigadora

3.4.3.1 CARTA COMPROMISO

Señor: Dr. Augusto Duran
DIRECTOR DE LA CLÍNICA PRÓVIDA

Estimada Sra. Sánchez.

Por medio de esta carta confirmamos nuestro acuerdo de Auditoría Administrativa a la CLÍNICA PRÓVIDA, para el año terminado el 31 de Diciembre del 2010.

Se realizará una Auditoría Administrativa a todas las áreas de la institución. El objetivo de nuestra auditoría es expresar una opinión sobre el manejo y cumplimiento de las metas, objetivos, políticas, así como los métodos, sistemas y procedimientos que se sigue en todo el proceso administrativo.

La auditoría se realizará en concordancia con las normas de Auditoría generalmente Aceptadas. Esas normas exigen que se obtenga una seguridad razonable, no absoluta, sobre sí la institución esta libres de errores e irregularidades. Si por alguna razón, no se puede terminar la Auditoría, me rehusó a expresar una opinión o a emitir un informe como resultado del contrato.

Aunque una Auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del Control Interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría que serán realizados, ésta no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, se comunicará cualquier condición reportable que sea de mi conocimiento y elaborare cualquier otra comunicación requerida por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptada.

Aclaro sobre el hecho que la administración tiene la responsabilidad de establecer y conservar la estructura de Control Interno de la Clínica. Una estructura de

Control Interno eficaz reduce la posibilidad de errores, irregularidades y actos ilícitos que ocurran o permanezcan sin ser detectados; sin embargo, ello no elimina esa posibilidad. De igual forma, aunque no puedo garantizar que, en la auditoría se detectarán todos los errores, irregularidades y actos ilícitos que podrían estar presentes, diseñare el examen a fin de garantizar razonablemente la detección de tales casos que tenga un efecto importante.

El desempeño y cumplimiento del examen se programará de la siguiente forma:

	INICIO	TERMINO
Observación Directa	02/01/2010	15/01/2010
Evaluación de la Estructura de Control Interno	16/01/2010	25/05/2010
Entrega de informe	26/05/2010	30/06/2010

Mi horario se efectuará según el avance de la Auditoría Administrativa y se basan en la cantidad de tiempo que requiera en diversos niveles de responsabilidad, más los gastos reales (viajes, teléfono, etc.).

Le notificare de inmediato sobre cualquier circunstancia que encontremos y que pudiese afectar en forma significativamente nuestra estimación inicial de honorarios totales.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta en el espacio proporcionado y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Aceptado por: _____

Fecha: _____

Muy sinceramente,

Daysi Sánchez
AUDITORA

PROPUESTA DE TÉCNICA Y ECONÓMICA

ANTECEDENTES

D&S Auditor Independiente está conformada por la señorita Daysi Sánchez egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi quien va a realizar una Auditoría Administrativa a la Clínica Próvida previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

Cuyo propósito es desarrollar un trabajo con eficiencia y eficacia con el único fin de aplicar conocimientos adquiridos en la Universidad y en la vida cotidiana y de esta manera poder desenvolvemos con eficiencia dentro del ámbito profesional.

FIRMA: Investigadora

- Daysi Sánchez

ASESORÍA LEGAL

Lic. Guadalupe Bonilla

Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

SERVICIOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Auditoría:

- Administrativa
- Externa

NATURALEZA

D&S Auditor realizara una Auditoría Administrativa a la Clínica Próvida de acuerdo a los Principios y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

ALCANCE

El trabajo está dirigido a la Aplicación de una Auditoría Administrativa a la Clínica Próvida la misma que permitirá determinar errores y amenazas, qué se debe tener mayor atención.

La Auditoría será destinada a toda el área administrativa.

Fuentes de Estudio

Internas: Entrevistas al Director de la Clínica Próvida y encuestas aplicadas al personal administrativo.

Investigación Preliminar:

Mediante una entrevista realizada al Director. Se determinará las necesidades específicas para del personal que ayuden a cumplir lo planteado

ESTRATEGIAS:

- Analizar los reglamentos , leyes y políticas de la Clínica
- Adquirir información precisa de la Clínica
- Visitas para conocer el desempeño del personal administrativo.
- Aplicar cuestionarios para determinar el entorno actual que posee el personal administrativo.

JUSTIFICACIÓN:

Con el desarrollo de la investigación se podrá comprobar el desempeño de las funciones, encontrando falencias que no permiten el cumplimiento de objetivos y metas planteados.

NATURALEZA DEL ESTUDIO.- Auditoría Administrativa.

ALCANCE.- Administrativo (Funciones del Personal) del 01 de Enero – 30 de junio del 2010.

ANTECEDENTES.- Hasta los actuales momentos no ha realizado ningún tipo de auditoría en la Clínica Próvida.

ACCIONES.- La aplicación de encuestas, entrevistas, observación directa al personal de la Clínica.

RECURSOS

RECURSO TECNOLÓGICO

- Computador
- Impresora

RECURSO MATERIAL

- Papel A4
- Lápiz
- Borrador
- Esferos
- Cuadernos

RECURSOS HUMANOS

- Director de la Tesis
- Personal Auditado
- Auditor Jefe
- Srta. Daysi Sánchez

RESULTADOS ESPERADOS:

Dar un informe final el cual contendrá conclusiones y recomendaciones de carácter administrativo el cual será aplicado en los departamentos de la Clínica el mismo que permitirá cumplir las metas y objetivos, y de esta manera pueda llegar al éxito.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Documentos facilitados por la clínica como: información documental y verbal sobre Reglamento Interno, políticas, estrategias, misión, visión, objetivos, F.O.D.A, entre otras.

CURRÍCULUM VITAE

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos : Daysi Rafaela Sánchez Vargas

Fecha de Nacimiento : 19 de Julio de 1981

Cédula de Identidad : 0502369044

Dirección : Ciudadela El Carmen

Teléfono : 083430420

FORMACIÓN ACADÉMICA.

SUPERIOR

Universidad Técnica De Cotopaxi

Egresada en Ing. Contabilidad y Auditoría. CPA.

SECUNDARIA

Colegio Nacional “Victoria Vásquez Cuví”

Bachiller en Físico Matemático

PRIMARIA

Escuela “San José La Salle”

CURSOS REALIZADOS

	Lugar	Duración
Gestión de proyectos	Machachi	30 Horas
Tributación	Municipio del Cantón Mejía	40 Horas

3.4.3 FASE III
CLÍNICA PRÓVIDA
ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

I

CONTENIDO	ÍNDICE
Auditoría Administrativa	
ÁREA GERENCIAL	
Cuestionario de Control Interno	CI₁
Evaluación y Ponderación de Riesgos	ME₁
Entrevistas de Control Interno	ECI₁
ÁREA DE CONTABILIDAD	
Cuestionario de Control Interno	CI₂
Evaluación y Ponderación de Riesgos	ME₂
Entrevistas de Control Interno	ECI₂
DEPARTAMENTO DE FARMACIA	
Cuestionario de Control Interno	CI₃
Evaluación y Ponderación de Riesgos	ME₃
Entrevistas de Control Interno	ECI₃
F FLUJOGRAMAS DE PROCESOS	
Área Gerencia	FP₁
Área de Contabilidad	FP₂
Farmacia	FP₃

H HOJA DE HALLAZGOS

Área de Gerencia **H/H₁**

Área de Contabilidad **H/H₂**

Farmacia **H/H₃**

I INDICADORES DE GESTIÓN

Área de Gerencia **IG₁**

Área de Contabilidad **IG₂**

Farmacia **IG₃**

X ANÁLISIS FODA

Programa de Auditoría **P/A**

Marcas de Auditoría **M/A**

Simbología Utilizada **S/F**

ELABORADO POR: D&S

FECHA:02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA

MARCAS DE AUDITORÍA

M/A.

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Verificado
Σ	Sumatoria
≤	Comparado
⊙	Rastreado
⊖	Indagado
□	Observado
a	Analizado
©	Comentario
®	Revisado
©	Calculado

ELABORADO POR: D&S

FECHA: 02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

CLINICA PROVIDA
PROGRAMA DE AUDITORÍA
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Al 30 JUNIO 2010

OBJETIVOS				
A. Verificar el grado cumplimiento de los procedimientos durante el periodo Enero –Junio 2010				
B. Determinar áreas critica				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	HECHO POR	FECHA
1.-	Elaborar el Informe de Auditoria	I.A	D&S	08-03-2011
2.-	Realice Programa de Auditoría para cada componente:			
	Administrativo	P.A-A	D&S	06-02-2011
	Producción	P.A-B	D&S	
	Comercialización y Ventas	P.A-C	D&S	24-01-2011
4.-	Realice la Evaluación de Control Interno Auditoría para cada componente:			
	Administrativo	C.I-A	D&S	08-01-2011
	Producción	C.I-B	D&S	08-01-2011
	Comercialización y Ventas.	C.I-C	D&S	08-01-2011
6.-	Realice la evaluación del riesgo para cada componente:			
	Administrativo	E.R-A	D&S	10-11-2010
	Producción	E.R-B	D&S	10-11-2010
	Comercialización y Ventas.	E.R-C	D&S	10-11-2010
7.-	Aplicar Índices de Gestión	I.G	D&S	02-02-2011

ELABORADO POR: D&S	FECHA:02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
ÁREA ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE AUDITORÍA

P/A 1/2

PROCEDIMIENTOS	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO EJECUTADO	REF. P/T
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la efectividad del Control Interno de las Áreas que posee la Cooperativa e identificar las posibles debilidades más relevantes en el sistema administrativo. • Revisar los procedimientos y prácticas aplicadas en las operaciones realizadas en cada uno de los departamentos, a fin de obtener información de cómo se manejan. • Comprobar si el sistema de Control Interno proporciona un control satisfactorio de todas las operaciones llevadas a cabo en todas las áreas o departamentos. 			
<p>PROCEDIMIENTOS:</p>			
<p>1. Elaborar un cuestionario de control interno para las áreas gerencial, contabilidad, recaudaciones y encomiendas.</p>	5d	5d	<p>CI₁ CI₃</p>
<p>2. Evaluar el riesgo para recabar la suficiente información sobre el manejo y el cumplimiento de metas, objetivos, política así como de métodos, sistemas y procedimientos llevados a cabo en la Institución.</p>	5d	5d	<p>ME₁ ME₃</p>

ELABORADO POR: D&S

FECHA: 02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
ÁREA ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE AUDITORÍA

P/A 2/2

PROCEDIMIENTOS	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO EJECUTADO	REF. P/T
3. Realizar entrevistas con los principales funcionarios involucrados en la autorización, registro y custodia de los procesos que se realiza diariamente en la Clínica	4d	4d	ECI1 ↓ ECI3
4. Elaborar un flujo grama de procesos, de las funciones que realiza cada área o departamento en la institución .	3d	3d	FP1 ↓ FP3
5. Elaborar hoja de hallazgos de los problemas más relevantes en las áreas o departamentos.	4d	4d	H/H1 ↓ H/H3
6. Aplicar los indicadores de gestión previstos para cada componente.	2d	2d	IG1 ↓ IG3

ELABORADO POR: D&S	FECHA: 02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA: GERENCIA

CI

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	
1. ¿Conoce y hace conocer los objetivos de la Cooperativa?	✓			
2. ¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?	✓			
3. ¿Existe seguridad en el Cumplimiento de los Reglamentos?	✓			
4. ¿Existe un estudio de las actividades y el desenvolvimiento de cada empleado?	✓			
5. ¿Se da inducción y se imparte los conocimientos del puesto a los nuevos empleados?	✓			
6. ¿El ánimo de los empleados es Alto?		✓		Existe una debilidad en la motivación de los empleados puesto que no se diseñan programas de incentivos.
7. ¿Se ha establecido nuevas metas a partir de las realizaciones logradas?	✓			
8. ¿Existe un pleno conocimiento del Reglamento Interno por todo el personal de la empresa?	✓			
9. ¿Es la estructura de la organización apropiada?	✓			
10. ¿Adopta decisiones correctas en condiciones de aprieto?	✓			
11. ¿Están todas las actas de asambleas y de sesiones del Consejo de Administración y son Transcritas al libro de Actas?	✓			

ELABORADO POR: D&S	FECHA: 02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA: CONTABILIDAD

CL₂

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	
1. ¿Conoce usted cuales son los objetivos de la Clínica?	✓			
2. ¿Usted conoce las políticas de la Clínica?	✓			
3. ¿Cuenta con un manual de contabilidad?	✓			
4. ¿Se formulan mensualmente Estados Financieros?		✓		La Clínica no trabaja con Estados Financieros mensuales, pero lo realizan semestralmente.
5. ¿Se fijan fechas de presentación de Informes y Estados?	✓			
6. ¿Existe un control presupuestal para los Gastos?	✓			
7. ¿Se realiza un reporte de Caja?	✓			
8. ¿Los Reglamentos existentes son los suficientemente confiables?		✓		No pueden ser reformados continuamente por los costos económicos que amerita.
9. ¿Posee usted un Paquete Contable?	✓			
10. ¿El Programa Contable satisface sus requerimientos?		✓		La Clínica posee un paquete contable que no se satisface todas las necesidades puesto que no es propia de la institución.
11. ¿Que piensa de la seguridad en el manejo de la información proporcionada por el sistema que utiliza?	✓			

ELABORADO POR: D&S

FECHA: 02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA: FARMACIA

CI₃

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	
1. ¿Conoce usted cuales son los objetivos de la Clínica?	✓			
2. ¿Usted conoce las políticas de la Clínica?	✓			
3. ¿Esta al tanto de cuales son sus funciones que ejerce en la Clínica?	✓			
4. ¿Recibe usted Capacitación?	✓			
5. ¿Están debidamente definidos sus deberes y responsabilidades?	✓			
6. ¿Le realizan un control de las faltas, enfermedades y retardos?	✓			
7. ¿Delegan la Gerencia correctamente su Autoridad?	✓			

ELABORADO POR: D&S	FECHA: 02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN DE RIESGOS
COMPONENTE: NORMATIVA INSTITUCIONAL

ME₁

PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce y hace conocer los objetivos de la Cooperativa?	10	0
2. ¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?	10	10
3. ¿Existe seguridad en el Cumplimiento de los Reglamentos?	10	10
4. ¿Existe un estudio de las actividades y el desenvolvimiento de cada empleado?	10	0
5. ¿Se da inducción y se imparte los conocimientos del puesto a los nuevos empleados?	10	10
6. ¿El ánimo de los empleados es Alto?	10	0
7. ¿Se ha establecido nuevas metas a partir de las realizaciones logradas?	10	10
8. ¿Existe un pleno conocimiento del Reglamento Interno por todo el personal de la empresa?	10	0
9. ¿Es la estructura de la organización apropiada?	10	10
10. ¿Adopta decisiones correctas en condiciones de aprieto?	10	10
11. ¿Están todos los registros debidamente inspeccionados?	10	10
TOTAL	Σ110	Σ70

Si cumple 10

No cumple 0

ELABORADO POR: D&S

FECHA: 02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS
COMPONENTE: NORMATIVA INSTITUCIONAL

MR₁

EVALUACIÓN DEL RIESGO:

Para la calificación de riesgos se asigna una ponderación de 0 mínima a 10 máximas, según la importancia y veracidad que estos factores tengan dentro de la Clínica, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

PARÁMETROS DE PONDERACIÓN DEL RIESGO:

- CP: Confianza Ponderada
- CT: Calificación Total
- PT: Ponderación Total

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{C.T. * 100}{P.T.}$$

$$= \frac{70 * 100}{110} = 64\%$$

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO:

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
		√	
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO

© Comentario

Mediante la Matriz de Evaluación de Riesgo al Departamento Gerencial de la Clínica Próvida se determinó que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgos son moderados, lo que permite darse cuenta que la administración a través de las normativas institucionales están desarrollándose de la mejor manera.

ELABORADO POR: D&S	FECHA: 02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN DE RIESGOS
COMPONENTE: MONITOREO

ME₂

PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce y hace conocer los objetivos de la Clínica?	10	0
2. ¿Usted conoce las políticas de la Clínica?	10	10
3. ¿Cuenta con un manual de contabilidad?	10	10
4. ¿Se formulan mensualmente Estados Financieros?	10	10
5. ¿Se fijan fechas de presentación de Informes y Estados Financieros?	10	10
6. ¿Existe un control presupuestal para los Gastos?	10	10
7. ¿Se realiza un reporte de Caja?	10	10
8. ¿Los Reglamentos existentes son los suficientemente confiables?	10	0
9. ¿Posee usted un Paquete Contable?	10	10
10. ¿El Programa Contable satisface sus requerimientos?	10	0
11. ¿Que piensa de la seguridad en el manejo de la información proporcionada por el sistema que utiliza?	10	0
TOTAL	Σ110	Σ60

Si cumple 10

No cumple 0

ELABORADO POR: D&S

FECHA: 02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

Evaluación del Riesgo

Para la medición del nivel de riesgo de auditoría se asigna una ponderación de 1 mínima a 10 máximas, según la importancia y sinceridad que estos factores tengan dentro de la Clínica, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

Parámetros de ponderación de Riesgos

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = CT * 100 / P$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} \quad (60 * 100) / 110 = 55\% \leq$$

Determinación del Nivel de Riesgo:

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	RIESGO
	15%-50%	51%-75%	76%-95%	
		√0		

Nivel de Riesgo:

Mediante la Matriz de Evaluación Preliminar de Control Interno al Departamento Gerencial de la Clínica Próvida se determinó que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgos son moderados, lo que permite conocer que tanto políticas, programas contables, están manejándose correctamente.

CLÍNICA PRÓVIDA
EVALUACIÓN Y PONDERACIÓN DE RIESGOS
COMPONENTE: TALENTO HUMANO

ME₃

PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. ¿Conoce usted cuales son los objetivos de la Clínica?	10	0
2. ¿Usted conoce las políticas de la Clínica?	10	0
3. ¿Está al tanto de cuáles son sus funciones que ejerce en la Clínica?	10	10
4. ¿Recibe usted Capacitación?	10	10
5. ¿Están debidamente definidos sus deberes y responsabilidades?	10	0
6. ¿Le realizan un control de las faltas, enfermedades y retardos?	10	10
7. ¿Delegan los Gerentes correctamente su Autoridad?	10	10
TOTAL	Σ110	Σ40

Si cumple 10

No cumple 0

ELABORADO POR: D&S FECHA: 02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B FECHA: 03/05/2011

Evaluación del Riesgo

Para la medición del nivel de riesgo de auditoría se asigna una ponderación de 1 mínima a 10 máximas, según la importancia y sinceridad que estos factores tengan dentro de la Clínica, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

Parámetros de ponderación de Riesgos

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = CT * 100 / P$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} \quad (40 * 100) / 70 = 57\% \leq$$

Determinación del Nivel de Riesgo:

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	RIESGO
	15%-50%	51%-75%	76%-95%	
		√0		

Nivel de Riesgo:

Mediante la Matriz de Evaluación Preliminar de Control Interno al Departamento Gerencial de la Clínica Próvida se determinó que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgos son moderados, conociendo que la parte de talento humano falta por desarrollarse en su totalidad, ya que solo un número limitado está haciendo las cosas de correcta manera.

CLÍNICA PRÓVIDA
HOJA DE HALLAZGOS
COMPONENTE: NORMATIVA INSTITUCIONAL

H/H₁

CAUSA:

- Falta de un Manual de Funciones. √

CONDICIÓN:

- La carencia de un manual de funciones resulta un desconocimiento de responsabilidades, deberes y políticas de todos los funcionarios que conforman la Institución.

CRITERIO:

- La falta de conocimiento de las funciones de los empleados crea un desconocimiento de cuál es su nivel jerárquico, el mismo que permite establecer niveles de responsabilidad y autoridad.

EFFECTOS:

- La Clínica no ha formalizado un manual de funciones y responsabilidades, que permita tener una guía para desarrollo eficiente de las responsabilidades asignadas.

ELABORADO POR: D&S	FECHA:02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
HOJA DE HALLAZGOS
COMPONENTE: TALENTO HUMANO

H/H₂

CAUSA:

- Falta de mayor compañerismo entre sus socios.

CONDICIÓN:

- La falta de compañerismo de sus socios ha resultado que existan controversias entre los mismos, lo cual trae consigo una escasa comunicación y colaboración de entre sus miembros de la institución.

CRITERIO:

- El compañerismo o la unión de sus socios es primordial lo cual debe cultivarse día a día, con el fin de brindar ejemplo de alianza a las demás instituciones competentes.

EFFECTOS:

- Falta de comunicación y oposiciones de sus socios en la toma de decisiones necesarias para el engrandecimiento de la institución.

ELABORADO POR: D&S	FECHA:02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
HOJA DE HALLAZGOS
COMPONENTE: TALENTO HUMANO

H/H₃

CAUSA:

- Falta de capacitación a los empleados. √

CONDICIÓN:

- La falta de una capacitación a sus empleados da como consecuencia una desactualización sobre los continuos cambios que se presentan además de una lenta toma de decisiones.

CRITERIO:

- La insuficiente capacitación laboral y de recursos humanos, no permite avanzar ágilmente a la institución, pues los únicos responsables del progreso de la misma son todos los que conforman la Clínica Próvida y lo que lograrán con ello es que la competencia logre acaparar su público.

EFFECTOS:

- Inapropiada atención al cliente.

ELABORADO POR: D&S	FECHA:02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA: GERENCIA

IG₁

CARGO: Gerente

COMPONENTE: Normativa Institucional

FECHA: 27 de junio 2010

INDICADOR DE NORMATIVA INSTITUCIONAL

Opción	Respuestas	Porcentaje (%)	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Afirmativas	7	28%	28%	100%
Negativas	18	72%	72%	
TOTAL	25	100%		

Cálculo

$$25 \text{ empleados} \rightarrow 50 \text{ puntos} \quad \text{Puntos} = \frac{50 \times 7}{25} = 14$$

$$7 \text{ empleados} \rightarrow x = ?$$

$$50 \text{ puntos} \rightarrow 100\% \quad \text{Puntos} = \frac{14 \times 100}{50} = 28\%$$

$$14 \text{ puntos} \rightarrow x = ?$$

INDICADOR

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Empleados conocen mision}}{\text{Empleados de la clinica}} \times 100$$

$$\text{Indicador} = \frac{7}{25} \times 100 = 28\%$$

Marcas:

√Información Verificada.

© COMENTARIO

Mediante el cálculo se puede percibir que la mayor parte de empleados de la Clínica Próvida desconoce la Normativa Legal, el cual representa un 28%; esto es preocupante ya que al no difundir la normativa Legal ocasiona problemas en la entidad como desconocimiento de las leyes y reglas que tiene la institución e inclusive a infringir a ellas por el desconocimiento de las mismas.

ELABORADO POR: **D&S**

FECHA: **02/05/2011**

REVISADO POR: **Lic. G.B**

FECHA: **03/05/2011**

CLÍNICA PRÓVIDA
INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA: CONTABILIDAD

IG₂

CARGO: Jefe Contable

COMPONENTE: Monitoreo

FECHA: 27 de junio 2010

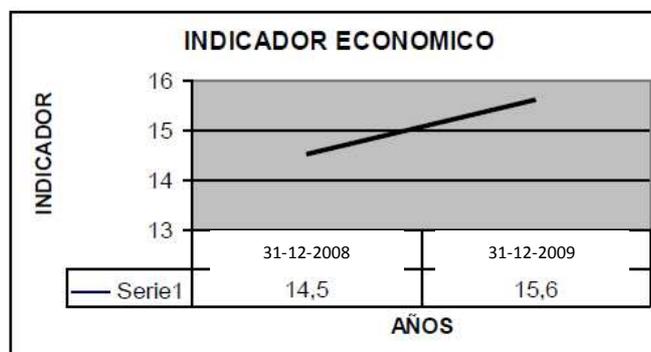
INDICADOR DE ECONOMÍA

Indicador

Utilidades Φ

Ventas Φ

AÑOS	UTILIDADES	VENTAS	INDICADOR
Al 31-12-2008	7623.26	52634.28	14.5§®
Al 31-12-2009	8456.12	54324.36	15.6§®



Marcas:

√Información Verificada.

© COMENTARIO

Mediante el cálculo anual de este indicador se determina el porcentaje de desarrollo de la Institución año tras año, lo que se obtuvo un resultado óptimo, donde la Clínica posee una economía estable y sigue creciendo

ELABORADO POR: D&S FECHA:02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA: FARMACIA

IG₃

Marcas:

√ Información Verificada.

© COMENTARIO:

Los resultados indican que la Clínica realiza una vez al año capacitación a sus empleados con respecto a Relaciones Humanas, resultando una gran preocupación para la gerencia en brindar capacitaciones continuas.

ELABORADO POR: D&S

FECHA:02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA: GERENCIA

IG₄

CARGO: Gerente

COMPONENTE: Monitoreo.

FECHA: 27 de junio 2010

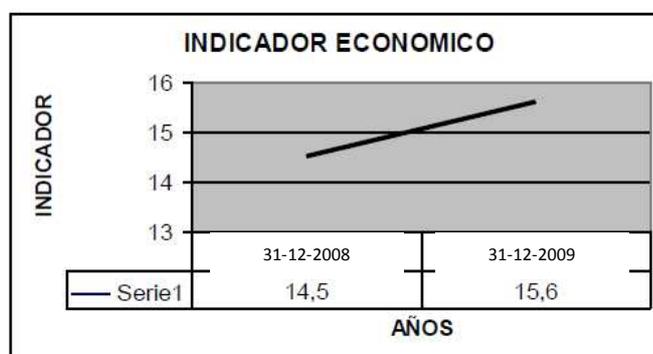
INDICADOR DE LA MISIÓN

Indicador

Utilidades Φ

Ventas Φ

AÑOS	UTILIDADES	VENTAS	INDICADOR
Al 31-12-2008	7623.26	52634.28	14.5 Φ
Al 31-12-2009	8456.12	54324.36	15.6 Φ



Marcas:

√Información Verificada.

© COMENTARIO

Mediante el cálculo anual de este indicador se puede dar a notar que existe una falta de conocimiento entre los empleados de lo que es la misión de la Clínica, por tal motivo se ha necesario que gerencia tome cartas en ese asunto a fin de que todos conozcan, ya que esto constituyen en si el ser de la empresa es decir es la definición de la misma en todas sus dimensiones

ELABORADO POR: D&S

FECHA:02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA: GERENCIA

IG₅

CARGO: Gerente

COMPONENTE: Monitoreo.

FECHA: 27 de junio 2010

INDICADOR DE LA VISIÓN

Opción	Respuestas	Porcentaje (%)	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Afirmativas	16	64%	64%	100%
Negativas	9	36%	100%	
TOTAL	25	100%		

Cálculo

25 empleados → 50 puntos

16 empleados → x = ?

$$Puntos = \frac{50 \times 16}{25} = 32$$

50 puntos → 100%

32 puntos → x = ?

$$Puntos = \frac{32 \times 100}{50} = 64\%$$

INDICADOR

$$Indicador = \frac{\text{Empleados conocen mision}}{\text{Empleados de la clinica}} \times 100$$

$$Indicador = \frac{16}{25} \times 100 = 64\%$$

Marcas:

√Información Verificada.

© COMENTARIO

Mediante el cálculo se puede percibir que no se cumple a cabalidad con el conocimiento de la visión por parte de todos los integrantes de Clínica Próvida, el cual representa un 64% y esto es preocupante ya que la misma constituyen la declaración amplia de donde se desea que la Clínica este de dos a tres años, por lo que gerencia debe motivar a sus colaboradores para que cumplan con este requerimiento.

ELABORADO POR: **D&S**

FECHA: **02/05/2011**

REVISADO POR: **Lic. G.B**

FECHA: **03/05/2011**

CLÍNICA PRÓVIDA
INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA: GERENCIA

IG₆

CARGO: Gerente

COMPONENTE: Monitoreo.

FECHA: 27 de junio 2010

INDICADOR DE OBJETIVOS

Opción	Respuestas	Porcentaje (%)	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Afirmativas	6	24%	24%	100%
Negativas	19	76%	100%	
TOTAL	25	1005		

Cálculo

25 empleados → 50 puntos

6 empleados → x = ?

$$Puntos = \frac{6 \times 50}{25} = 12$$

50 puntos → 100%

12 puntos → x = ?

$$Puntos = \frac{12 \times 100}{50} = 24\%$$

INDICADOR

$$Indicador = \frac{\text{Empleados conocen estrategias}}{\text{Empleados de la clinica}} \times 100$$

$$Indicador = \frac{6}{25} \times 100 = 24\%$$

Marcas:

√Información Verificada.

© COMENTARIO

Los objetivos no se están cumpliendo a cabalidad ya que la mayor parte de empleados desconocen en si, por tal motivo se hace hincapié que debe existir programas o una metodología donde se pueda involucrar al conocimiento de los mismos apenas es de un 24%.

ELABORADO POR: D&S	FECHA: 02/05/2011
REVISADO POR: Lic. G.B	FECHA: 03/05/2011

CLÍNICA PRÓVIDA
INDICADORES DE GESTIÓN
ÁREA: GERENCIA

IG₇

CARGO: Gerente

COMPONENTE: Monitoreo.

FECHA: 27 de junio 2010

INDICADOR DE ESTRATEGIAS

Opción	Respuestas	Porcentaje (%)	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Afirmativas	1	4%	4%	100%
Negativas	24	96%	100%	
TOTAL	25	1005		

Cálculo

25 empleados → 50 puntos

1 empleados → x = ?

$$Puntos = \frac{1 \times 50}{25} = 2\%$$

50 puntos → 100%

12 puntos → x = ?

$$Puntos = \frac{2 \times 100}{50} = 4\%$$

INDICADOR

$$Indicador = \frac{\text{Empleados conocen estrategias}}{\text{Empleados de la clinica}} \times 100$$

$$Indicador = \frac{1}{25} \times 100 = 4\%$$

Marcas:

√Información Verificada.

© COMENTARIO

Mediante el cálculo anual de este indicador se puede dar a notar que existe una falta de conocimiento entre los empleados de lo que son las estrategias de la Clínica, el porcentaje es del 4% ya que esto perjudica al normal desenvolvimiento de las actividades de la misma, por tal motivo gerencia debe usar métodos donde se pueda dar a conocer y lograr un trabajo en equipo.

ELABORADO POR: **D&S**

FECHA: **02/05/2011**

REVISADO POR: **Lic. G.B**

FECHA: **03/05/2011**

CLÍNICA PRÓVIDA

ANÁLISIS FODA

ÁREA: GERENCIA, CONTABILIDAD, FARMACIA

X₁

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• La Clínica Próvida tiene como fortaleza sus pocos años de servicio, es la más reconocida en la provincia• Poseer una estructura organizacional adecuada.• No se viola el Reglamento Interno• Poseen tecnología de punta con equipos modernos acorde a la actualidad.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Ser líderes en la prestación de servicios de salud• Captar el mayor número de clientes que elijan nuestro servicio.• Alcanzar un mejor desarrollo en medicina alternativa• Ampliar las instalaciones con salas de espera, salas de cirugía y comedor.• Extender sucursales a otras provincias
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Carencia de apoyo ante sus directivos en el alcance de metas planeadas.• No existe nuevas estrategias de comunicación para que la institución sea reconocida a nivel nacional.• En la Institución existe una falta de apoyo de sus trabajadores en el cumplimiento de sus proyectos.• Falta de capacitación permanente a los empleados en lo relacionado a atención al cliente, pues este es uno de los factores de mayor importancia dentro de la salud• Inexistencia de un manual de funciones que permita conocer las políticas, deberes y responsabilidades de todos los funcionarios de la institución.• Falta de sigilo por parte de sus empleados y sus administradores en la información que genera la Cooperativa.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• La amenaza más grande que posee la Clínica Próvida es su competencia, pues día a día existe un mejor servicio de salud con nuevas y confortables habitaciones para la comunidad.• Los cambios en la tecnología afectan a la institución, pues tienen que realizar capacitaciones a sus empleados para que se adapten a sus labores y esto trae consigo un costo para la Clínica.

ELABORADO POR: D&S

FECHA:02/05/2011

REVISADO POR: Lic. G.B

FECHA: 03/05/2011

FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO

INFORME DE AUDITORÍA

CONTENIDO

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del Examen.

Objetivos del Examen.

- Objetivo General
- Objetivos Específicos.

Alcance de la Auditoría

Información de la Entidad.

- Base Legal.
- Direccionamiento Estratégico.
- Misión.
- Visión
- Objetivos Institucionales.
- Funcionarios principales.

Comunicación de Resultados

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Señor:

Dr. Augusto Duran

GERENTE GENERAL DE LA CLÍNICA PRÓVIDA

Presente.

A través de este informe se da a conocer a usted Sr. Gerente que se ha realizado una Evaluación de Control Interno del período Enero 2010– Junio 2010 en las siguientes áreas: Gerencia, Contabilidad, Farmacia.

El propósito fundamental de ejecutar una Auditoría Administrativa fue establecer el grado de eficiencia y efectividad de las operaciones, el cumplimiento de las normas establecidas en la Institución

Para lo cual, se da a conocer que la Auditoría aplicada se la realizó tomando en consideración Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), cuyo objetivo primordial es garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización.

Estas normas requieren de la planificación y ejecución de un examen para obtener información certera de que la información y la documentación analizada no contengan errores o irregularidades significativas.

Para realizar el estudio y evaluación de Control Interno de la empresa se procedió a diseñar y utilizar formularios que incluyan una serie de preguntas que fueron contestadas por los funcionarios o empleados bien informados, sobre sus cargos, es decir el método consistió en obtener evidencias y pruebas mediante la técnica

de entrevista e indagación al personal; otro método empleado fue la observación física, los mismos que permitieron evaluar el grado de seguridad de cumplimiento de los procedimientos.

Una vez aplicados los métodos de evaluación descritos anteriormente, se puede expresar comentarios y recomendaciones que permitan mejorar las actividades administrativas de la Clínica.

Latacunga junio 30,2010

Atentamente,

Daysi Sánchez
Investigadora

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DE EXAMEN

Auditoría Administrativa aplicada en la Clínica Próvida en los Departamentos: Gerencia, Contabilidad, Farmacia, determinándoles así los componentes a través de la Observación Directa y visitas diarias a la Clínica Próvida. Se realizó con el propósito de determinar el grado de eficiencia y eficacia de sus actividades así como también el cumplimiento de normas, políticas que posee la Clínica

En este sentido, la iniciativa de la ejecución de una auditoría integral requiere la identificación explícita de las áreas críticas que aquejan con el subdesarrollo de la Institución, lo que representa un problema muy importante para la innovación de la Clínica. Por lo que es indispensable que se formalice comentarios y recomendaciones sobre evidencias y hallazgos encontrados en la Auditoría.

Por lo que es indispensable que se formalice comentarios y recomendaciones sobre evidencias y hallazgos encontrados en la Auditoría.

OBJETIVOS DE EXAMEN

Objetivo General

- Implantar un proceso de Auditoría Administrativa para los departamentos de Gerencia, Contabilidad, Farmacia de la Clínica Próvida, con el propósito de lograr un mejor desempeño de las actividades administrativas y de servicio al cliente, con altos niveles de eficiencia, efectividad y eficacia.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual interna y externa de la Clínica para conocer sus Fortalezas y Debilidades.

- Aplicar un proceso de Auditoría Integral en la Clínica Próvida, para mejorar la eficiencia, eficacia de las actividades.
- Verificar la existencia de un adecuado sistema de control interno en la Institución.
- Comprobar que existan procesos adecuados de custodia, protección, prevención de la economía de la Clínica

ALCANCE DEL EXAMEN

La evaluación preliminar del sistema de control interno, en la Clínica Próvida se realizó en las siguientes áreas con los siguientes componentes:

- Área Gerencial
- Área de Contabilidad
- Farmacia
- Talento Humano

Que se determinó al momento de conocer las áreas críticas.

PERÍODO DE EVALUACIÓN

Esta evaluación se la realizó tomando en consideración el siguiente período:

Enero 2010-Junio 2010

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

La Clínica PRÓVIDA se constituye el 12 de Diciembre de 1998, es una institución privada, que tiene como misión brindar prevención, atención y

tratamiento, orientados a proteger y recuperar la salud, por medio de servicios de diagnóstico, procedimientos clínicos y quirúrgicos de la más alta calidad, mediante innovación tecnológica, compromiso social y ético.

La Clínica PRÓVIDA es una Clínica líder en atención médica, docencia e investigación, con la mejor tecnología, que asegure un cuidado oportuno con calidad, calidez y compromiso social.

A través del tiempo la Clínica PRÓVIDA está escribiendo una historia de éxito y a logrado posicionarse en la cúspide de la salud local, demostrando capacidad de crecimiento, trabajando por una salud mejor para su gente.

La Clínica PRÓVIDA cumple con todas las leyes y reglamentos emitidos por los organismos de control; estatutos, políticas y procedimientos internos siempre respetando los Principios elaborados por un equipo de autoridades y doctores de la Clínica.

Para de esa forma trabajar con honestidad sin desperdicio de tiempo, poniendo un esfuerzo personal adicional; y sobre todo mejorar la eficiencia administrativa, planificación, ejecución, seguimiento, control y establecer estrategias que permitan a la institución brindar trato personalizado, respetuoso y amigable a las clientes y así ser competitivos.

BASE LEGAL

- Reglamentos y Estatutos Internos de la Clínica.

Código de Trabajo:

Inspectoría de Trabajo

- Ley del Seguro Social:

Instituto Ecuatoriano de Seguro Social.

- Ley de Régimen Tributario Interno:

Servicio de Rentas Internas.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión

Clínica de Especialidades Próvida, es una institución privada, que tiene como objetivo fundamental brindar prevención, atención y tratamiento, orientados a proteger y recuperar la salud, por medio de servicios de diagnóstico, procedimientos clínicos y quirúrgicos de la más alta calidad, mediante innovación tecnológica, compromiso social y ético.

Visión

Ser una clínica líder en atención médica, docencia e investigación, con la mejor tecnología, que asegure un cuidado oportuno con calidad, calidez y compromiso.

Valores Corporativos

- Comportamiento ético
- Lealtad
- Honestidad
- Compromiso
- Perseverancia
- Puntualidad

- Responsabilidad
- Solidaridad.

ESTRATEGIAS

- Encaminar a la prestación de servicios para mejorar la salud a bajos costos.
- Contribuir a tener una buena salud mediante la utilización de tecnología de punta.
- Apertura de nuevas sucursales en provincias aledañas para dar a conocer los servicios que ofrece.

POLÍTICAS

Trabajamos en confianza para brindar prevención, atención y tratamiento, orientados a proteger y recuperar la salud.

- Ofrecemos atención con tecnología de punta
- Tenemos reglas claras.
- Mejoramos día a día nuestros servicios.
- Contamos con personal calificado.
- Realizar una buena selección del personal en cuanto a sus destrezas y habilidades.

FUNCIONARIO PRINCIPALES

Departamento de Dirección

Dr. Augusto Duran

Asistente Administrativo

Ing. Jenny Basantes

Departamento Médico

Dr. Fabián Alarcón

Dr. Richar Arizaga

Dr. Manuel Salgado

Dr. Luis Zambonino

Dr. Patricio Salazar

Departamento de Contabilidad

Ing. Iván Rodríguez

Secretaria

Lic. Mayra Toapanta

Lic. Kelly Pichucho

Departamento de Farmacia

Lic. Diego Medina

Lic. José Luis Chicaiza

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

1.- NORMATIVA INSTITUCIONAL

- **INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES**

Los directivos de la Institución no han desarrollado un manual de funciones que le permita dar a conocer a sus funcionarios y empleados cuales son sus políticas, deberes, derechos y responsabilidades para un correcto y eficiente manejo de la institución.

RECOMENDACIÓN

A los Directivos, diseñar de manera inmediata un manual de funciones, que le permitirá el contar con una normatividad legal que guíe las actividades diarias de sus empleados para el fiel cumplimiento de los objetivos de la Clínica.

2. -TALENTO HUMANO

- **AMBIENTE LABORAL**

La Clínica PRÓVIDA cuenta con muchas ventajas que deben ser explotadas pues sus pocos años de servicios le hacen pionera en satisfacer las necesidades de los pacientes, pero la carencia de ambiente de compañerismo entre sus empleados no le ha permitido progresar a la institución, existiendo una falta de comprometimiento en el logro de los objetivos y metas propuestas anualmente, originando que la toma de decisiones no sean oportunas perdiendo ventaja competitiva con su competencia.

RECOMENDACIÓN

A los Directivos, establecer canales de comunicación y motivación orientando como único interés común, el engrandecimiento de la Clínica hacia el logro de los objetivos

planteados y tomando en consideración que la institución es la que perdura a través del tiempo y que las personas son transitorias, pero son ellas las encaminadas a mantener un entendimiento y armonía de sus cooperados alcanzando su mayor desarrollo personal, económico y el logro de sus metas y objetivos personales planteados.

- **INDUCCIÓN A EMPLEADOS**

La directiva actual no ha invertido lo suficiente en la capacitación de sus empleados lo que genera que su personal no desarrolle vertiginosamente su eficiencia y eficacia en sus labores.

RECOMENDACIÓN:

Los directivos establecerán como política, fijar un presupuesto anual de capacitación a sus empleados, recomendando se lo realice por lo menos dos veces al año, en temas actualizados de herramientas administrativas y gestión, relacionados con la función que ejecutan.

Se deberá establecer un sistema de evaluación de personal, que permita monitorear el desempeño en el trabajo como resultado de los programas de capacitación recibidos.

Entre algunos de los temas que se puede considerar en el Plan de Capacitación son:

- Políticas generales relativas al Recurso Humano.
- Actitud emprendedora y espíritu emprendedor.
- Claves para mantener motivado a su personal.
- Excelencia en los procesos y el servicio al cliente.
- Soluciones rápidas en el manejo de equipos sofisticados.
- Temas especializados como: Actualización Tributaria, Manejo Contable, Actualización de las Normas de Contabilidad.

- Primeros Auxilios y Enfermera

Esto se determinó en base a las necesidades de la Clínica y a los cambios imperantes que día a día se vienen dando en cada una de las especializadas.

- **INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS**

La Clínica no cuenta con programas de incentivos, que permita motivar al empleado y comprometerlo a desarrollarse de mejor manera en su trabajo.

RECOMENDACIÓN:

La Institución deberá diseñar programas de motivación a los empleados basados no sólo en incentivos sino también en programas de involucramiento social, a fin de que esta se convierta en un mecanismo para lograr la unión entre el personal y atraer un estímulo para el trabajo en equipo. Entre las que planteamos algunas alternativas como:

- Premiar al mejor empleado de la semana.
- Realizar por lo menos una vez al año un programa de convivencia entre los empleados.
- Brindar un trato justo, igualitario y equitativo al personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Clínica no posee un manual de funciones donde se describa de forma organizada las actividades que debe cumplir cada puesto de trabajo, la misión de mismo, funciones, autoridad, y responsabilidades.
- La gerencia actual de la Institución no invertido lo suficiente en la capacitación de su personal lo que genera que el personal no mejore su eficiencia y eficacia en el trabajo.
- En la Clínica se observo una gran debilidad referente a la motivación de empleados, pues no se diseñan programas de incentivos para los mismos, debido a que los beneficios están orientados solamente para sus socios dejando de lado a sus empleados que son una de las partes primordiales de la Institución.
- La Auditoría Administrativa ha permitido encontrar diferentes puntos críticos que posee la Clínica, es por eso, que es de suma importancia se realice una Auditoría anualmente con el fin de ir puliendo poco a poco los diferentes problemas que aquejan al desarrollo de la Institución.

RECOMENDACIONES

- La gerencia de la Clínica Próvida deben diseñar un manual de funciones donde se dé a conocer cuales son sus responsabilidades, objetivos, metas de la Institución, además de los beneficios que posee cada uno de ellos.
- La gerencia deberá planificar programas de capacitación para todo el personal de la Institución, con el propósito de mantenerlos actualizados y sobre todo listos para que puedan enfrentar cambios y tomar decisiones adecuadas y oportunas.
- La gerencia debe desarrollar programas formales para todos los empleados y socios de la Institución, con el fin de dar a conocer los proyectos planteados por los directivos de la Institución y así juntos colaborar con el desarrollo de la misma.
- Se recomienda a los Directivos, desarrollar Estrategias para mejorar el aporte económico por parte de sus socios, con el fin de recaudar más fondos para la Institución y de esa manera seguir invirtiendo en obras para su desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CONSULTADA

- **FAYOL**, Henry Auditoria un Enfoque integral, Editorial Mc. Graw Hill.
- **TERRY**, Metodología de la Investigación Editorial Auditoria Contemporánea.
- **ABAD** Alberto Administración de Empresas: México (2008)
- **BOLTEN E.** Steven Administración Empresarial (2005)
- **RAMIREZ CAVASSA** César Auditoria de Empresas, Bogotá Colombia (1993)
- **AGUIRRE**, Juan Control Interno, Editorial Coordinación Cuarta edición; Bogotá (2003)
- **MANTILLA B** .Auditoría y Control Interno (2005)
- **A. ARENS** Alvin y K. Auditoría. Sexta edición. México, (1996)
- **TAYLOR**, Donald H. (1988) en su Libro Auditoría I Conceptos y Procedimientos
- **HURTADO FLORES**, Pablo Emilio; Auditoria Administrativa y Control Interno (1995; pág.2)
- **SUÁREZ SUÁREZ**, Andrés Santiago, Auditoria Administrativa, Editorial Mc. Graw Hill. (1990; Pág. 25)
- **HURTADO**, Flores; **EMILIO**, Pablo Auditoria Administrativa y Gestión (1995; pág. 10)
- **BLÁZQUEZ MORAL**, Juan, Auditoria Administrativa Tomo I, II, III (1965; pág. 11)
- **WILLIAMS P.; LEONARD** Auditoria Administrativa (1995)
- **FERNÁNDEZ**, Arena Editoriales Nacionales (pag 34)

CITADA

- **ARENS**, Alvin A. Auditoría. Sexta edición. México, 1995 p. 03
- **CURT**, Winkle. Principios de Auditoría. Primera edición. México, 1999 p. 05
- **DIORKY**, Coopers y Lybraud. Manual de Auditoría. México, ediciones Deusto S.A., 1985.
- **FALCÓN**, Auditoría Integral, Quinta Edición; Editorial Internacional Thompson; México, 2002 p. 54
- **GUZMÁN R.** Amaro. Gestión Administrativa. Tercera edición. Lima, 2003 p. 209
- **HOLMES**, Arthur w. Auditoría Soluciones de los Problemas Prácticos de Auditoría. Segunda reimpresión. México, editorial Unión Tipográfica, 1979.
- **KELL R**, Auditoría. Cuarta edición. Quito, editorial Abyala, 2001 p. 14
- **LÓPEZ**, Auditoría. Tercera edición. Quito, editorial Abyala. 2006 p. 19
- **MALDONADO**, Milton. Auditoría de Gestión. Segunda Edición. Quito, edición actualizada, 2006 p. 76
- **MANTILLA B.** Samuel Alberto. Control interno. Primera edición. Bogotá, 2005 p. 04
- **MARÍN.** Juan. Gestión Administrativa y Financiera. Segunda edición. México, 2005 p. 19
- **SARMIENTO**, Rubén. Contabilidad General. Novena edición. Quito, editorial Voluntad, 2003 p. 05
- **ZAPATA, Pedro.** Contabilidad General. Cuarta Edición. Quito, editorial Quebecor World, 2003 p. 19

VIRTUAL

- **ANÓNIMO.** Control Interno. (En línea) Ecuador: Guayaquil, noviembre 2002 [ref.: 20 de diciembre del 2009] Disponible en :
<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=114>
- **JHON.** Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión. Monografias.com (En línea) Venezuela: Caracas, [refe: 25 de febrero del 2009]. Disponible en :
www.monografias.com/trabajos5/.../contab.shtml
- **ZIEGLER P.** Roberto. Monografias.com. Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión. (En línea) Cuba, agosto 2002, [Ref. 15 de marzo del 2009]. Disponible:
www.monografias.com/.../auditoria/auditoria.shtml