



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.- 4
UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ PROVINCIA DE
COTOPAXI AL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2009”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Autoras:

**Yáñez Venegas Jenny Violeta
Yáñez Yáñez María Fernanda**

Director:

Dr. Parreño Cantos Jorge Alfredo MSc.


AUTORÍA

Yáñez Venegas Jenny Violeta con C.I. # 050221275-6 y Yáñez Yáñez María Fernanda con C.I. # 050266138-2, expresamos que los resultados elaborados en la investigación que demostramos con informe final para la obtención Título de Ing. En Contabilidad y Auditoría, son totalmente originales auténticos y propios.

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

Atentamente


Yáñez Venegas Jenny
C.I. 050221275-6


Yáñez Yáñez Fernanda
C.I. 050266138-2



**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de investigación sobre el tema:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.- 4 UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ PROVINCIA DE COTOPAXI AL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”. De Yánez Venegas Jenny Violeta y Yánez Yánez María Fernanda, postulantes de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, mayo 2011

El Director



Dr. Mca. Jorge A. Parreño Cantos Msc.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarios emitidos por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Yánez Venegas Jenny Violeta y Yánez Yánez María Fernanda con el título de tesis: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.-4 UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ PROVINCIA DE COTOPAXI AL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometidas al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 27 de junio del 2011

Para constancia firman:



PRESIDENTE

Ing. Miguel Zambrano

PROFESIONAL EXTERNO



MIEMBRO

Ing. Bethy Angulo



OPOSITOR

Ing. Silvia Altamirano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida.

A mis padres y hermanos que con su amor me han dado fuerzas para seguir luchando.

A todos mis maestros que han compartido sus conocimientos para mi formación profesional. En especial al Dr. Jorge Parreño quien con profesionalismo supo guiar la realización de este trabajo.

Jenny Violeta Yáñez Venegas.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida a mis padres, familia y a todos mis maestros de la Universidad Técnica de Cotopaxi quienes con sus sabias enseñanzas compartieron sus ideas conmigo, los mismos que me han servido de mucho para poder realizar mi trabajo.

Al Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí, quienes nos abrieron las puertas para poder realizar nuestra Tesis.

María Fernanda Yáñez Yáñez.

DEDICATORIA

Por estar en los momentos en los que más los he necesitado este trabajo lo dedico a mis padres lindos y mis hermanos que me han apoyado durante toda mi vida.

A una persona muy especial que lo llevo dentro de mi corazón, que con su amor, palabras de aliento y consejos me ha guiado para alcanzar un objetivo más en mi vida.

Jenny Violeta Yáñez Venegas

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a Dios, mis padres, familia y en especial a mi hija.

Quienes me han dado fuerzas para salir adelante apoyándome infinitamente con sus consejos y amor toda la trayectoria de mi vida estudiantil para así cumplir con mi sueño de ser una gran profesional.

María Fernanda Yáñez Yáñez

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.- 4
UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ PROVINCIA DE COTOPAXI AL
PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”.**

AUTORAS: Yánez Venegas Jenny Violeta
Yánez Yánez María Fernanda

RESUMEN

Es importante precisar el concepto de gestión: comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajos en equipo, estableciendo los círculos de calidad, aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones. Precisamente, el ámbito de la auditoría de gestión cumplirá su cometido imprimiendo y aplicando los nuevos conceptos de gestión en las organizaciones, en armonía a los tiempos cambiantes del presente siglo. La Auditoría de Gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo. Con esta investigación y examen ayudará a mejorar la gestión que radica en evaluar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica, eficiente y si se realiza con eficacia sus actividades o funciones a su vez permitirá evaluar si la entidad alcanzó los objetivos, metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación de controles internos; con el objetivo de determinar la situación Administrativa y Organizacional del Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí; también proporcionará información definida de los resultados obtenidos, detallando las causas y efecto que produce teniendo en cuenta la interrelación de las cinco “E” con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos siendo beneficiado dicha Institución para proyectarse hacia el futuro.

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.- 4
UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ PROVINCIA DE COTOPAXI AL
PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”.**

AUTORAS: Yánez Venegas Jenny Violeta
Yánez Yánez María Fernanda

SUMMARY

Is important to clarify the concept of management, comprising the strategic planning, setting targets and goals, coordination and agreements, teamwork establishing quality circles, applying the philosophy of horizontal organization in enterprises or institutions. Indeed, the field of management audit will fulfill its mission by printing and applying new management concepts in organizations, in harmony with the changing times of this century. The audit is a critical examination, systematic and detailed areas and operational control of an entity, performed independently and using specific techniques with the purpose to deliver a professional report on the effectiveness, efficiency, economy, ecology and ethics management of resources for making decisions to improve the productivity of it. This investigation and review to help improve the management was assessing whether the entity acquires, protects and uses its resources economically, efficiently and effectively if you perform your activities or functions in turn will evaluate whether the entity meets the objectives effectively set goals and are effective procedures for the operation of internal controls in order to determine the administrative and organizational N. Health Area - 4 of Canton Saquisilí; also provide information defined by the results obtained, detailing cause and effect produced taking into account the interplay of the five "E" with regard to planning, control and use of all resources that institution to be benefited into the future.

Latacunga, 20 de mayo del 2011

Yo, **Sandra Elizabeth Changoluisa Venegas** con C.I: 050290518-5, con Título Profesional en Licenciatura en Idiomas.

Tengo a bien certificar que la presente traducción es confiable, es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Las interesadas pueden hacer uso para los fines pertinentes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sandra Elizabeth' followed by a stylized monogram or initials.

Leda. Sandra Changoluisa

C.I 050290518-5

ÍNDICE

CONTENIDOS	Pág.
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del Director de Tesis.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	1

CAPITULO I

1	FUNDAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PÚBLICA.....	5
1.2.1	Planificación Estratégica.....	5
1.2.2	Alcance y orientación del control de gestión.....	6
1.2.2.1	Objetivos.....	6
1.2.2.2	Definición.....	7
1.2.2.3	Importancia.....	7
1.2.3	CONTROL GUBERNAMENTAL.....	8
1.3	Antecedentes.....	8
1.3.1	Control Interno.....	9
1.3.2	Objetivos.....	10
1.3.3	Importancia.....	11
1.3.4	PROCEDIMIENTOS.....	11
1.3.4.1	Ambiente de Control.....	12
1.3.4.2	Evaluación de Riesgos.....	14
1.3.4.3	Actividades De Control.....	15
1.3.4.4	Información y Comunicación.....	16
1.3.4.5	Supervisión.....	18
1.3.4.6	Informe COSO.....	19
1.3.4.7	Componentes Del Control De Los Recursos Y Los Riesgos- Ecuador (CORRE).....	22
1.3.4.8	INFORME COCO.....	23
1.3.4.8.1	Principios.....	23
1.3.5	Principios de Control Interno.....	23
1.3.6	Herramientas de Control Interno.....	25

ÍNDICE

	Pág.
1.3.7	La Evaluación de Control Interno..... 26
1.4	AUDITORÍA..... 26
1.4.1	Antecedentes..... 26
1.4.2	Objetivo..... 27
1.4.3	Definición..... 27
1.4.4	Finalidad..... 28
1.4.5	Técnicas y procedimientos de Auditoría 28
1.4.6	Clasificación técnicas de auditoría 29
1.4.7	Normas Generales de Auditoría..... 29
1.4.8	Importancia..... 30
1.4.9	Procedimientos..... 31
1.4.10	CLASIFICACIÓN..... 31
1.4.10.1	Auditoría Interna..... 31
1.4.10.2	Objetivo Principal..... 32
1.4.10.3	Auditoría Externa..... 32
1.4.10.4	Objetivo de la Auditoría Externa..... 33
1.4.11	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA..... 33
1.4.11.1	Antecedentes..... 33
1.4.11.2	Objetivos..... 34
1.4.11.3	Definición..... 36
1.4.11.4	Importancia..... 37
1.4.11.5	Principios..... 37
1.4.12	AUDITORÍA OPERATIVA..... 39
1.4.12.1	Antecedentes..... 39
1.4.12.2	Objetivos..... 39
1.4.12.3	Definición..... 40
1.4.12.4	Importancia..... 40
1.4.12.5	Procedimientos..... 41
1.4.12.6	Característica de la Auditoría Operativa..... 41
1.4.13	AUDITORÍA FINANCIERA..... 42
1.4.13.1	Características..... 43
1.5	AUDITORÍA DE GESTIÓN..... 43
1.5.1	Antecedentes..... 43
1.5.2	Objetivos..... 44
1.5.3	Definición..... 45
1.5.4	Importancia..... 46
1.5.5	Procedimientos..... 46
1.5.6	ALCANCE..... 47
1.5.6.1	Aplicaciones de Riesgo de la Auditoría de Gestión..... 48
1.5.6.2	Riesgo de la Auditoría..... 48

ÍNDICE

Pág.

1.5.7	Diferencias de la Auditoría de Gestión.....	49
1.5.8	Metodología.....	51

CAPITULO II

2	BREVE CARACTERIZACIÓN DEL ÀREA DE SALUD N.- 4...	53
2.1	Introducción.....	53
2.2	VISIÓN Y MISIÓN DEL MINISTERIO DE SALUD.....	55
2.3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS REALIZAS A LOS CLIENTES.....	58
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO	63
2.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A LOS JEFES TÉCNICOS.....	72
2.6	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	75
2.7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
2.7.1	Conclusiones.....	76
2.7.2	Recomendaciones.....	77

CAPITULO III

3	PROPUESTA.....	78
3.1	Introducción.....	78
3.2	Objetivos.....	79
3.2.1	Objetivo General.....	79
3.2.2	Objetivos Específicos.....	79
3.3	Justificación.....	81
4	EJERCICIO PRÁCTICO.....	82
4.1	Archivo Permanente.....	82
4.1.1	Índices de Auditoría de Gestión.....	82
4.1.2	Área de Salud N.- 4 Saquisilí.....	83
4.1.3	Diagnóstico Situacional.....	83
4.1.4	Reseña Histórica.....	84
4.1.5	Breve descripción de las actividades que desarrollan cada una de las Áreas Auditadas.....	85
4.1.6	Misión.....	87
4.1.7	Visión.....	87
4.1.8	OBJETIVOS.....	88
4.1.9	Situación Actual.....	89
4.1.10	Asistencia Técnica.....	91
4.1.11	Aspectos Competitivos.....	91

INDICE

		Pág.
4.1.13	Cronograma de actividades	94
4.1.14	Notificación de Inicio de Auditoría de Gestión.....	95
5	ARCHIVO CORRIENTE	96
5.1	INDICES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	97
5.1.1	Guía de procedimientos para visita previa.....	99
5.1.2	Observaciones de Control Interno.....	104
5.1.3	Condición de los Archivos de documentos Sustentatorios.....	105
5.1.4	Memorando de Planificación.....	109
5.1.5	Indicadores de Gestión.....	112
5.1.6	Análisis FODA.....	114
5.1.7	Desarrollo de Indicadores de Gestión.....	116
5.1.8	Carta Compromiso.....	120
5.1.9	Notificación de Inicio.....	122
5.1.10	Programa de Trabajo Recursos Humanos.....	123
5.1.11	Programa de Trabajo Administrativo.....	124
5.1.12	Programa de Trabajo Financiero.....	125
5.1.13	Evaluación Preliminar Estructura Control Interno.....	126
5.1.14	Evaluación General Control Interno Recurso Humano.....	127
5.1.15	Evaluación General Control Interno Administrativo.....	128
5.1.16	Evaluación General Control Interno Financiero.....	129
5.1.17	Evaluación Específica de Control Interno Selección de Personal...	130
5.1.18	Evaluación Específica de Control Interno Capacitación y Entrenamiento.....	131
5.1.19	Evaluación Específica de Control Interno Rotación, Evaluación e Incentivos.....	132
5.1.20	Evaluación Específica de Control Interno Secretaria.....	133
5.1.21	Evaluación Específica de Control Interno Contabilidad.....	134
5.1.22	Matriz de Ponderación Selección de Personal.....	135
5.1.23	Determinación de Riesgo y Confianza.....	136
5.1.24	Matriz de Ponderación Capacitación y Entrenamiento.....	137
5.1.25	Determinación de Riesgo y Confianza.....	138
5.1.26	Matriz de Ponderación Rotación, Evaluación e Incentivos.....	139
5.1.27	Determinación de Riesgo y Confianza.....	140
5.1.28	Matriz de Ponderación Secretaria.....	141
5.1.29	Determinación de Riesgo y Confianza.....	142
5.1.30	Matriz de Ponderación Contabilidad.....	143
5.1.31	Determinación de Riesgo y Confianza.....	144
5.1.32	Puntos de Control Interno.....	145
5.1.33	Borrador del Informe.....	147
5.1.34	Matriz de Hallazgos.....	149

INDICE

		Pág.
5.1.36	Enfoque de la Auditoría.....	154
5.1.37	Componentes Auditados.....	155
5.1.38	Objetivos Específicos de cada Componente.....	156
5.1.39	Indicadores Utilizados.....	157
5.1.40	Observaciones encontradas en cada componente.....	159
6	Conclusiones.....	163
6.1	Recomendaciones.....	164
7	Referencias Bibliográficas.....	165
8	Anexos.....	167

ABREVIATURAS DE SIGLAS UTILIZADAS

NAGA:	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
COSO:	Control Interno-Sistema Integrado
CORRE:	Control Interno de los Recursos y Riesgos-Ecuador
MICIL:	Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano
COCO:	Comisión de Criterios Sobre el Control
NIA:	Norma Internacional de Auditoría
PCGA:	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
SENRES:	Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de los Recursos Humanos de Remuneración

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. El alcance de la evaluación de la gestión y de la información contable, financiera, legal, técnica administrativa y estadística que son propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en cumplimiento a lo que establece según la Ley de control fiscal.

El control de gestión, como herramienta es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades. El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Existe eficacia cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

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

que estas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

De esta forma una vez identificada la necesidad que tiene el entorno de la Institución se propone la aplicación de la **AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.- 4 UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ PROVINCIA DE COTOPAXI AI PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**, que tiene como objetivo desarrollar los siguientes capítulos:

CAPITULO I.- Encierra una serie de conceptos normas y leyes que permiten llevar a cabo una Auditoría.

CAPITULO II.- Breve descripción de la Institución, es decir un análisis FODA para poder introducirnos a lo que es el proceso de auditoría.

CAPITULO III.- Se procederá al desarrollo de la Auditoria y en cada fase se elaborará un plan de trabajo para luego concluir con el dictamen y opinión de las auditoras; la misma que ayudará para un mejor desenvolvimiento en el trabajo de la Institución.

FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

La Auditoría de gestión se fundamenta básicamente en el control interno el mismo que permite medir y cuantificar los logros alcanzados por las organizaciones a nivel mundial para mediante ello lograr un prestigio y mejor desempeño en todas las actividades Administrativas y de Gestión.

La necesidad de aplicar una Auditoría en las diversas entidades nacionales e internacionales, aparece desde tiempos pasados, la Auditoría está estrechamente vinculada a la actividad puramente práctica, el auditor es aquel profesional especializado que se limita a verificar el grado de cumplimiento de las actividades y funciones dentro de una empresa u organización, con el objetivo de determinar las posibles irregularidades y sugerir recomendaciones. Debido a los avances tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría se ha incluido en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración, a través de la cual se puede medir la eficiencia, eficacia y economía con la que se proyecta la Institución.

La Auditoría de Gestión en el Ecuador tiene como finalidad medir el grado de eficiencia y efectividad del cumplimiento de los objetivos, planes, programas que obtienen las empresas para la determinación de responsabilidades para llegar a una toma de decisiones oportunas.

A nivel de la provincia de Cotopaxi hemos visto que la utilización de la Auditoría de Gestión en las empresas es muy esporádica razón por la cual no existe la suficiente

la organización en un período de tiempo determinado como una manera efectiva de poner en orden los recursos existentes.

El Área de Salud No. 4 del Cantón Saquisilí, realiza una actividad netamente pública; en la misma que se debe efectuar una Auditoría de Gestión orientada hacia el análisis de las funciones y procedimientos involucrados en el examen dentro de los diferentes departamentos, para determinar la eficacia en el desempeño de los trabajos asignados, estableciendo la correcta ejecución de las funciones, además medir el grado de cumplimiento en la Institución.

Al no existir la Auditoría de Gestión en la Institución los administradores no podrán saber si la utilización de los recursos es eficaz, por lo cual no tendrá suficiente sustento para la adecuada toma de decisiones, además la Institución no podrá aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno.

Para solucionar este problema es necesario aplicar la Auditoría de Gestión que permita a la Institución alcanzar los objetivos, planes y programas a cabalidad tal como lo planificaron. Mediante la aplicación de este trabajo investigativo es imprescindible conocer las irregularidades y detallarlas en el informe final, en caso de existir.

Luego de haber revisado los documentos en la Área de Salud No. 4 del Cantón Saquisilí no se constató ningún trabajo de esta índole, razón por la cual se acredita la libre ejecución para la Aplicación de una Auditoría de Gestión en el Área de Salud No. 4 del Cantón Saquisilí para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, que fueron establecidos previamente.

El Área de Salud No. 4 del Cantón Saquisilí, ha venido sirviendo al público en general y

Aglomerados Cotopaxi S.A. ya que este tipo de Auditoría se constituye como uno de los mecanismos más notables y eficaces para la toma de decisiones; es de gran importancia porque permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, ayudando de una manera apropiada al desarrollo y control de todas sus actividades diarias en todo momento.

1.2 Gestión Administrativa y Pública.

La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa financiera así como cambios en las relaciones internas y con el entorno.

GUZMÁN, R. Amaro (2003, Pág.209) da a conocer que la Gestión Administrativa y Financiera “Es la capacidad de la Institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”.

TERRY George (2001, Pág. 185) explica que “La gestión administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar, desempeñar para determinar, lograr objetivos manifestados mediante el recurso humano y otros recursos”. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas.

Las autoras indican que la gestión administrativa financiera es el conjunto de acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

1.2.1 Planificación Estratégica

planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados". También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes.

Las investigadoras deducen que la Planificación es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable no se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. La planificación estratégica está referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el macro entorno y el micro entorno.

1.2.2 Alcance y orientación del control de gestión

1.2.2.1 Objetivos:

Según **GERMAN, Espinoza (2000, Pág.7)** los objetivos de la Auditoría de Gestión son:

- ✓ "Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante el período de tiempo determinado.
- ✓ Identificar plenamente el objetivo social de la Entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (Eficacia).

producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la entidad produce un bien o servicio. (Eficiencia)”.

1.2.2.2 Definición

Según **ESPINOZA Germán. (2000, Pág.10)** “El Control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otra parte, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las Entidades del Sector público.”

Según **PEREL Vicente L. (2001, Pág. 35)** “El Control de Gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el Proceso de toma de decisiones.”

Las investigadoras indican el resultado obtenido del control de gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones la eficiencia en su utilización, eficacia en su orientación y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos.

1.2.2.3 Importancia

mejorar las actividades o materias examinadas”.

Las tesistas dicen que la importancia de la gestión administrativa y financiera radica en evaluar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente, a su vez permite evaluar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz para determinar las causas de las ineficiencias o prácticas antieconómicas, detallando las causas, condiciones y efectos que se producen teniendo en cuenta la interrelación de las 5E con relación a la planificación, control y uso de todos los recursos de la entidad.

1.2.3 Control Gubernamental

<http://www.contraloria.gov.ec/Normativa/NTCI-DOCUMENTO.pdf>

(23-08-2010;8h30) “Las entidades del Sector Público, realizan sus transacciones patrimoniales y presupuestarias en base a tres Niveles Operacionales: Nacional, Central o Institucional y Regional. Considerando las características de las operaciones administrativas y financieras que realizan las entidades del sector público, el sistema ha delimitado áreas contables con el propósito de facilitar su registro y control. A su vez se dispone de la interrelación de sus sistemas administrativos: Sistema Nacional de Presupuesto, Sistema Nacional de Tesorería, Sistema Nacional de Control, Sistema Nacional de Crédito Público y el Sistema Nacional de Contabilidad. El Sistema Nacional de Contabilidad, a través de la Contaduría Pública de la Nación, funciona como el sistema integrador y la Contraloría General de la República como el órgano rector del control de las actividades públicas.”

Las autoras deducen que en el control gubernamental, se aplica la evidencia documental, la que esta plasmada en los documentos fuente. El auditor debe evaluar la confiabilidad de la evidencia utilizada en respaldo de sus hallazgos de Auditoria y debe considerar la posibilidad de que los documentos obtenidos podrían estar

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/fin/normas-tecnicas-de-control-interno-auditoria.htm>. Consulta: 04/may/2010 hora 11:22. Pág.01

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

Las investigadoras determinan que el control interno es un proceso para mejorar la administración y productividad de una empresa; un adecuado control interno debe ser efectuado por la administración, dirección y acatado por el resto del personal de la empresa, con el propósito de garantizar el logro de sus objetivos planteados.

1.3.1 Control Interno

LEONARD William P. (2004, Pág.127) da a conocer que “El control interno es un conjunto de métodos, reglas, mecanismos, técnicas y procedimientos cuya finalidad es la de salvaguardar los activos además que nos permite llegar al cumplimiento de las funciones, es de mucha importancia para la estructura administrativa, contable de una empresa ya que permite tomar decisiones oportunas.”

MANTILLA B. Samuel Alberto (2005, Pág.4) da a conocer que: "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 en las siguientes categorías:

integrado y dinámico permanentemente, cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre si con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas; el sistema de control interno debe ser intrínseco a la administración de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control suministre una seguridad razonable para la categoría a la cual va ser diseñado.

Las autoras determinan que: Poseer un sistema de control interno promueve el logro de los objetivos y metas de la entidad, la localización temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros seleccionados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.

La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

1.3.2 Objetivo

Según **ESCALONA Iván. (2003)**. Los objetivos del control interno son:

- ✓ Controlar a las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- ✓ Aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.
- ✓ Facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común".

1.3.3 Importancia

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

1.3.4 Procedimientos

ESCALONA Iván, (2003). Dice: "El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación

la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que está dentro del ambiente existente que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

Las autoras dicen que no se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

1.3.4.1 Ambiente de Control

GITMAN, L. (2002, Pág.149) “El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.”

Los principales factores del ambiente de control son:

- ✓ La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- ✓ La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de

políticas y objetivos establecidos.

- ✓ Las formas de asignación de responsabilidad, administración y desarrollo del personal.
- ✓ El grado de documentación de políticas, decisiones y formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El ambiente de control existente será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Entre los principios de la organización se establece dicha normalización y especificaciones de lo que debe o no hacer una persona. Institucionalmente es preferible referir el potencial humano como principal materia prima de la empresa; a través del principio de especialización, principio de identidad, autoridad y responsabilidad se especifican las funciones básicas a cumplir por este elemento de la organización.

Las investigadoras deducen que el ambiente de control corresponde a todos los medios y métodos utilizados para inducir a las personas o grupos a corresponder a las expectativas de una organización social o de la propia sociedad. Hemos visto que la empresa, ejerce poder o control sobre las personas. El poder es una condición que consiste en ejercer una voluntad sobre otra persona o grupo de personas, pudiendo controlar de este modo su comportamiento y este es legítimo cuando los individuos que lo ejercen están otorgados de autoridad. Por ende el ambiente de control puede hacerse también mediante normas, reglas y reglamentos. Éstos pueden ser

CÁPIRO Won, ANNIA (2005. Pág.213). “El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.”

KURT Pany, O. Auditoría de Gestión, (2003, Pág.93) Administración y Evaluación de Riesgos “El riesgo es una condición del mundo real en el cual hay una exposición a la adversidad, conformada por una combinación de circunstancias del entorno, donde hay posibilidad de pérdidas. Por tal razón todas las empresas productoras de bienes o servicios se deben ocupar de estudios que garanticen la identificación de Riesgos como elemento fundamental para garantizar la calidad del servicio o del producto final.”

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- ✓ Una estimación de su importancia / trascendencia.
- ✓ Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- ✓ Una definición del modo en que habrán de manejarse.

atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- ✓ Cambios en el entorno.
- ✓ Redefinición de la política institucional.
- ✓ Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- ✓ Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- ✓ Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- ✓ Aceleración del crecimiento.
- ✓ Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para preveer, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

Las investigadoras indican que gracias a la evaluación de riesgos y conjuntamente con el control interno se podrá medir todos los índices necesarios que sean satisfactorios para la empresa, como son de eficiencia, eficacia, productividad, rendimiento personal entre otros pudiendo así llegar a los objetivos propuestos de la empresa. Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la Institución.

1.3.4.3 Actividades De Control

GONZÁLEZ Roberto, (2007, Pág.45) dice que: “Están constituidas por los

los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados”: “Desarrollo histórico de la Auditoría en el Mundo”.

- ✓ Las operaciones
- ✓ La confiabilidad de la información financiera
- ✓ El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- ✓ Preventivo / Correctivos
- ✓ Manuales / Automatizados o informáticos
- ✓ Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales las competen, debiéndose para ello explicar claramente tales funciones.

Las autoras dicen que es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel

acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

1.3.4.4 Información y Comunicación

Según **Dr. HERNÁNDEZ Domingo, (2005, Pág.10)** “Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.”

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones, compuesta no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

El sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos

comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

Los autoras indican que además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos contar con medios eficaces, dentro de los cuales son importantes los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas estas funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

1.3.4.5 Supervisión

CHIAVENATTO, Adalberto (2009, Pág.30) “Incumbe a 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. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.
- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.
- f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
 - ✓ El alcance de la evaluación
 - ✓ Las actividades de supervisión continuadas existentes.
 - ✓ La tarea de los auditores internos y externos.

Las investigadoras deducen que: las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

.hora 11.45 pág. 10. Es un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la Auditoría interna o externa, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

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

COMPONENTES DEL INFORME COSO

DESCRIPCIÓN		ACTIVIDAD QUE CUMPLE
1. Ambiente de control	Norman las acciones de una entidad desde la perspectiva del control interno y procedimientos.	. La ética de la gerencia. . Estructuración organizacional. . Formas de asignación de responsabilidades.
2. Evaluación de riesgos	El control interno limita los riesgos en las actividades de las organizaciones que permitirá identificar los puntos débiles.	. Una estimación de su importancia / trascendencia. . Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
3. Actividades de control	Son formas específicas establecidas hacia la prevención y neutralización de los riesgos.	. La confiabilidad de la información financiera . El cumplimiento de leyes y reglamentos
4. Información y comunicación	La información periódica y oportuna orienta las acciones que debe ser captada, para asumir las responsabilidades.	La información financiera y de cumplimiento conforma un sistema para facilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.
5. Supervisión	Parte de la dirección, el objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente.	. Son ejecutados por la Auditoría interna y los auditores externos. . Mide la eficacia con otros sistemas de control.

Fuente: http://www.asofis.org.mx/mejores_practicas/COSO.pdf

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

TABLA #2

ELEMENTOS DEL CORRE.	
Componentes	Definición
1. Ambiente de control	Son la base de todos los componentes del CORRE, norman la integridad o los valores éticos, como las acciones de una entidad desde la perspectiva del control interno, como también sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.
2. Establecimiento de Objetivos	El control interno facilita la consecución de objetivos en la organización con eficiencia para el cumplimiento de leyes y normativas, para lo cual la entidad debe establecer estrategias y objetivos conexos con todos los departamentos de la empresa.
3. Identificación de Eventos	El Sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente, que comprenda los principios del mismo.
4. Evaluación de riesgos	Con la investigación y análisis de los riesgos se debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes, de manera que permita identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos de la organización (internos, externos) y estableciendo objetivos.

Este modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados, a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios y lineamientos generales sobre control. El Consejo Denominado The Criterion of Control Board emitió, el modelo comúnmente conocido como COCO.

Modelo el cual permite dar respuesta a las siguientes tendencias:

- ✓ El impacto de la tecnología y el recorte de las estructuras organizativas.
- ✓ En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la eficacia del control.
- ✓ En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas.

1.3.4.8.1 Principios

El modelo provee de cuatro principios

- ✓ Propósito
- ✓ Compromiso
- ✓ Aptitud, y
- ✓ Evaluación de aprendizaje.

1.3.5 Principios de Control Interno

ALVIN A. Arens. (1995, Pág.03) en una forma sencilla escribe que:

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Moralidad

Responsabilidad

Capacidad de la entidad para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad. Se materializa en dos momentos:

El primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de la entidades estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos.

El segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, enmendar a quienes se vieran perjudicados por ello.

Transparencia

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores de la empresa.

Las autoras analizan que la transparencia es el medio con el cual la empresa demuestra con claridad las actividades que se realizan dentro de ella.

Moralidad

Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del Servidor Público, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

Igualdad

Es reconocer a todas las personas la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección, trato de las autoridades

Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa.

Eficiencia

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos.

Eficacia

Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad en relación con las metas y los objetivos previstos.

Las investigadoras dicen que la Auditoría brinda un apoyo a los miembros de la Institución en el desempeño de sus actividades, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a todos y cada uno de los índices o actividades revisadas.

1.3.6 Herramientas de Control Interno

Organigramas

Manuales de Función

Manuales o Normas de Procedimientos

Matriz de Autorizaciones

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable para la consecución de sus objetivos dentro de las siguientes categorías:

1.3.7 La Evaluación del Control Interno

Según **MEZA Julio. (2009, Pág. 87,90)** “Entre los diferentes métodos existentes para desarrollar el análisis y evaluación del sistema de control cabe destacar:

- ✓ Sistema descriptivo: trata de dejar constancia detallada y explicativa de las características del sistema que se está evaluando.

- ✓ Sistema de cuestionarios: son preguntas, de carácter general y estándar, relativo al área de trabajo a auditar que se deben ajustar a las características específicas del negocio.

- ✓ Flujogramas o diagramas de flujo: son representaciones gráficas de los circuitos operativos en un sistema de control, en función de los movimientos cronológicos de los documentos y registros contables.”

1.4 Auditoría

1.4.1 Antecedentes

http://www.wikilearning.com/recursos_auditoria-wkk-6606.htm.

Consulta: 23-03-2010.Hora: 10.56.Pag.01

“La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de

en obtener y evaluar evidencias sobre los datos provenientes de transacciones de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar la exactitud de las mismas, para luego comunicar los resultados a quien interese.

1.4.2 Objetivo

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>. Consulta: 23-04-2010. Hora: 11:05. Pag. 13

“El objetivo de la Auditoría 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. Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.”

Se analiza que el objetivo de una Auditoría parte de la recopilación, acumulación y valuación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.

1.4.3 Definición

ALVIN A. Arens. (1995, Pág.03) en una forma sencilla escribe que: " La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

ARTUR, W, Holmes. Auditoría Tomo II México, (1979, Pág.05) En forma sencilla

se analizará y se apreciará las eventualidades de una manera formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo con los objetivos establecidos por la gerencia, así como también para identificar las áreas que necesitan mejorarse.

Las autoras dicen que la Auditoría brinda un apoyo a los miembros de la institución en el desempeño de sus actividades, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

1.4.4 Finalidad

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>. Consulta: 23-04-2010. Hora: 11:05. Pag. 13.

“Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Se puede escribir los siguientes:

- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- ✓ Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.
- ✓ Descubrir errores y fraudes.
- ✓ Prevenir los errores y fraudes
- ✓ Estudios generales sobre casos especiales.

1.4.5 Técnicas y Procedimientos de Auditoría

Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú, Lima (2000. Pág. 550.)

dicen: “Las técnicas de Auditoría constituyen métodos prácticos de investigación y

que se aplican de acuerdo a las circunstancias

determina las técnicas a emplear, cuándo debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de Auditoría”.

1.4.6 Clasificación Técnicas de Auditoría

- ✓ Verificación Ocular
- ✓ Verificación Verbal
- ✓ Verificación Documental
- ✓ Verificación Testimonial

Las postulantes indican que algunas de las técnicas para la aplicación de las pruebas en la Auditoría en el sector público se clasifican generalmente a base de la acción que se va a efectuar, las que pueden ser: oculares, por escrito, por revisión del contenido de documentos y por constatación física.

1.4.7 Normas Generales de Auditoría

PEÑA CORDERO Genaro. (2008, Pág.34) Define a las NAGA, como “Disposiciones dictadas por autoridad competente para establecer responsabilidades y definir los pasos o procedimientos que se debe seguir para alcanzar objetivos”.

BENJAMÍN Franklin F. Auditoría Administrativa (2001, Pág.18) Define “El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL, es una herramienta administrativa de control que permite determinar, las operaciones realizadas y efectuadas por medio de su evaluación, ayuda a mejorar la gestión administrativa de la empresa.”

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

TABLA # 4

CLASIFICACIÓN NAGAS		
CLASES	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN
Normas Personales	La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene entrenamiento técnico y pericia como auditor.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad profesional - Independencia - Cuidado y esmero profesional.
Normas de Ejecución del Trabajo	Regulan la forma de trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento y Supervisión. - Estudio y Evaluación del Control Interno - Evidencia Suficiente.

Fuente: http://www.wikilearning.com/recursos_auditoria-wkk-6606.htm.

Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

1.4.8 Importancia

LÓPEZ Alfredo. (1974, pág. 04) expresa que: "La Auditoría es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fé Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada."

cuales ella dispone, a su vez la calidad de las Auditorías es uno de los temas más importantes a perfeccionar en esta rama, pues de esto depende la confiabilidad de los estados de control de nuestras empresas.”

Las investigadoras ratifican que una Auditoría de Gestión tiene valiosa importancia, como elemento de la administración que ayuda y coadyuva en la obtención de un complemento operacional y administrativo, es la base para conocer la marcha y evolución de la organización, como punto de referencia para guiar el crecimiento y desarrollo de una entidad.

1.4.9 Procedimientos

MUÑOZ, Repiso (2000, Pág. 87) “La eficiencia del sector público, métodos de evaluación y organismos responsables, dice los procedimientos de Auditoría son actos que han de realizarse en el curso del examen. Aplicando la técnica apropiada, los procedimientos sirven para probar la exactitud de las cuentas y determinar la validez de las normas y principios”

Según **MADARIAGA Juan M (2004, Pág.30)** “Es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda auditoria debe existir un conjunto de procedimientos lógicos organizados que el auditor debe cumplir para la ejecución de la información que necesite para emitir su opinión final.”

Las postulantes consideran que los procedimientos de Auditoría permiten tener un mayor control de todos los índices internos y externos de la entidad para llegar a cumplir su objetivo o la misión y visión, permitiendo así obtener mayor rendimiento y rentabilidad dentro de la misma.

WHITTINGTON Ray, (2003, Pág. 93) define a la Auditoría como: "Una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización."

La Auditoría Interna es una de las actividades que se dan dentro de la empresa la misma que tiene como finalidad la de revisar las operaciones contables o de otra naturaleza para brindar un conocimiento global de los hechos de la empresa a la dirección o gerencia.

Las autoras indican que la Auditoría interna es realizada por un auditor interno el mismo que pertenece a la institución el cual mediante un análisis sistemático y cronológico que permitirá a la entidad corregir errores y proyectarse para un futuro.

1.4.10.2. Objetivo Principal

Ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

1. Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable generada en los diferentes niveles de la organización.
2. Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.

1.4.10.3 Auditoría Externa

misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada".

Las autoras indican que la Auditoría interna es un examen que es realizado por un auditor externo, es decir no debe tener vínculo alguno con la entidad o empresa que va a ser analizada para poder dar un dictamen favorable o desfavorable.

1.4.10.4 Objetivo de la Auditoría Externa

LEONARD William P.. (2009, Pág.12). La Auditoría externa o independiente tiene por objeto investigar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

1.4.11 Auditoría Administrativa

1.4.11.1 Antecedentes

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.

En el año de 1935, JAMES O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual,

señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

Por otra parte, en 1964, Manuel D'Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoría Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre

documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Las investigadoras testifican que el auditor es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizando por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos. La auditoría es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia.

1.4.11.2 Objetivos

SLOSSE Carlos. (1990, Pág.120) “Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Las tesis deducen que los objetivos que dispone la Auditoría como son: de control, productividad, organización, servicio, calidad, cambio, aprendizaje y toma de decisiones permitirá que de los resultados obtenidos mantener un eje establecido dentro de la empresa para que este se mantenga, en parámetros regulares que no afecten a la productividad de la entidad, y a su vez estos sean controlados periódicamente.

1.4.11.3 Definición

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". Podemos definir a la Auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

FERNÁNDEZ Arena (2005, Pág.77) sostiene que: "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".

Las autoras dicen que el aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de Auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene la misma para la dirección superior. Otras definiciones de Auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

1.4.11.4 Importancia

Una responsabilidad de la Auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensa que está ocurriendo.

1.4.11.5 Principios

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en la Auditoría

La Auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas.

Importancia del proceso de verificación

Una responsabilidad de la Auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensa que esta ocurriendo.

Habilidad para pensar en términos administrativos

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Las investigadoras concuerdan que es responsabilidad del auditor mantener una supervisión y al sentido de evaluación y el proceso de verificación de los datos

1.4.12.1 Antecedentes

La Auditoría inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detectaba fraudes y malversación de fondos.

De aquí la Auditoría Operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

A través de la Auditoría operativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente en que medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa. Entonces la atención de la Auditoría operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo como este la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

1.4.12.2 Objetivos

Segùn **VERA Miguel (2004 Pág.B1-B8)** dice:

- ✓ Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo

debe ser coherente).

- ✓ Determinar la eficiencia en el logro de los objetivos preestablecidos y la eficiencia y economía en la obtención y uso de los recursos.
- ✓ Evaluar saber si los recursos se obtienen con los menores costos posibles.
- ✓ Estimar (pronóstico): la situación administrativa futura.

1.4.12.3 Definición

Según **VERA Miguel (2004, Pág.B1-B8)** dice: "Es el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro".

Las tesis indican que el Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.

1.4.12.4 Importancia

Según varios autores: La Auditoría Operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la Auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

hayan realizado durante el ejercicio.

1.4.12.5 Procedimientos

El auditor en general, no forma a su juicio de una sola técnica, sino que aplica muchas de ellas para un mismo hecho.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1956, Pág.34) ha definido los procedimientos de Auditoría, como: “El conjunto de técnicas que forman el examen de una partida o un conjunto de hechos o circunstancias”.

Se pueden formular programas generales y pormenorizados, según el grado de detalle. Los primeros se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos y técnicas a aplicar, los segundos son mas detallados en la descripción de los procedimientos y técnicas de la Auditoria (procedimientos es el curso de acción y de las tareas a realizar).

1.4.12.6 Característica de la Auditoría Operativa

- ✓ Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- ✓ Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- ✓ Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- ✓ La Auditoria Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- ✓ El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoria, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal,

del ámbito de la auditoría operativa.

Programas de Auditoría

Es planificar el trabajo general, además este debe ser una guía de las tareas del examen en forma precisa y orientadas a hechos o áreas específicas, con explicación de lo que debe hacerse.

La Auditoría se orienta a los aspectos de la contabilidad. Cuando cambio la visión de la contabilidad, se consideró como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno

1.4.13 Auditoria Financiera

Según **ANDRADE, Ramiro, (1198; Pág.57)**. "Consiste en el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una entidad u organismo, efectuado por el auditor para formular el dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno".

Según **WHITTINGTON Ray. (2003, Pág.623)** "La Auditoría Financiera puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales."

un elemento llamado evidencia de auditoria, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

1.4.13.1 Características

1. Objetiva, porque el auditor revisa hechos reales sustentados en evidencias susceptibles de comprobarse.
2. Sistemática, porque su ejecución es adecuadamente planeada.
3. Profesional, porque es ejecutada por auditores o contadores públicos a nivel universitario o equivalentes, que posean capacidad, experiencia y conocimientos en el área de auditoría financiera.
4. Específica, porque cubre la revisión de las operaciones financiera, incluye evaluaciones, estudios, verificaciones, diagnósticos e investigaciones.
5. Normativa, ya que verifica que las operaciones reúnan los requisitos de legalidad, veracidad y propiedad, evalúa las operaciones examinadas, comparándolas con indicadores financieros e informa sobre los resultados de la evaluación del control interno.
6. Decisoria, porque concluye con la emisión de un informe escrito que contiene el dictamen profesional sobre la razonabilidad de la información presentada.

1.5 Auditoría de Gestión

1.5.1 Antecedentes

utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración”.

SUAREZ Carina. (2007, Pág.76) dice: “La Auditoría de Gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoria es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.”

Las investigadoras determinan que la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

1.5.2 Objetivos

Según **SUAREZ Carina. (2007, Pág.76)** los objetivos son:

- ✓ Determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ✓ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados

disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

1.5.3 Definición

Según **TERRY George, R. (1953, Pág.67)** señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

LEONARD Williams, P. (1962, Pág.234) dice que "La Auditoría de Gestión es un examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa".

FERNÁNDEZ, Arena J.A (1966, Pág.89) sostiene que "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".

Las tesis indican que la Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. La Auditoría de Gestión es cualquier componente de

1.5.4 Importancia

La Auditoría de Gestión permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la empresa.

1.5.5 Procedimientos

La Auditoría de Gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- ✓ Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- ✓ Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

Al iniciar una Auditoría de Gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales.

operación adversa.

1.5.6 Alcance

En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta Auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- ✓ Satisfacción de los objetivos empresariales.
- ✓ Nivel jerárquico de la empresa.
- ✓ La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

- ✓ Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- ✓ Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- ✓ Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- ✓ Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.
- ✓ Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa

- ✓ Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables
- ✓ Duplicación de esfuerzos de empleados.
- ✓ Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- ✓ Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- ✓ Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la Auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

1.5.6.1. Aplicaciones de Riesgos de la Auditoría de Gestión

Según **La Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1**, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la Auditoría, se señala que:

“ Al tomar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de control interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante”.

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia y la eficacia

CASTELLANOS, B. 1999. “La planificación del proceso investigativo.”
Maestría en Ciencias de la Educación Superior. Selección de lecturas. Dice: “La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.”

De acuerdo con lo que establece la **NIA 200** en esencia “El riesgo de auditoría es la posibilidad de que un auditor establezca que las cifras de los estados financieros presentan razonablemente la posición financiera, los resultados de operación y los flujos de efectivo de una entidad por un período determinado, cuando en realidad dichos estados financieros no están preparados ni presentados de forma razonable; o por el contrario, que el auditor dictamine que las cifras de los estados financieros de una entidad no presentan razonablemente su situación financiera, sus resultados de operación y sus flujos de efectivo cuando en realidad dichos estados financieros si están adecuadamente preparados y presentados.”

Por tanto deberá planificarse la Auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancias relativas; a partir de:

- ✓ Criterio del personal
- ✓ Regulaciones legales y profesionales.
- ✓ Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

características de la Empresa, o el Organismo.

- ✓ Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- ✓ Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno sean reconocido por el auditor.

1.5.7 Diferencias de Auditoría de Gestión

Diferencias entre la Auditoría Financiera y de Gestión.

Objetivos de Auditoría

- ✓ El auditor de gestión utiliza los estados financieros como un medio. Para el auditor financiero los estados financieros constituyen un fin.
- ✓ La Auditoría Financiera se dirige hacia la recolección de evidencias que permitan la emisión de un dictamen sobre los estados financieros elaborados por la gerencia. La Auditoría de Gestión informa sobre el logro de operaciones económicas, eficientes y efectivas.

Alcance de la Auditoría

- ✓ El alcance de una Auditoría financiera se relaciona con los estados financieros de la entidad.
- ✓ El alcance de la Auditoría de gestión es variable y puede aplicarse a toda la organización o solo a algunas de sus áreas o actividades.

Período de tiempo a ser auditado

- ✓ La Auditoría Financiera por lo general fija su alcance a un año calendario.
- ✓ La Auditoría de Gestión podría fijar su alcance en un período que se

- ✓ La Auditoría Financiera, utiliza un grupo de personal entrenado en contabilidad y Auditoría financiera, y algunos especialistas en materia tributaria y de sistemas.
- ✓ La Auditoría de Gestión, exige un grupo compuesto de profesionales con una amplia gama de habilidades gerenciales que puedan o no incluir la Auditoría financiera.

Elaboración de normas

- ✓ En la Auditoría Financiera, la norma se extrae de los principios de contabilidad generalmente aceptadas.
- ✓ En la Auditoría de Gestión, es frecuente desarrollar “criterios de auditoría” o unidades de medida para cada examen.

Conclusiones sobre la Interrelación de la Auditoría financiera y la de gestión.

- ✓ El alcance de trabajo de la Auditoría de Gestión está presente en la realización de la Auditoría Financiera.
- ✓ En la práctica las Auditorías Financieras y de Gestión están en muchos aspectos estrechamente relacionados, lo cual les debería permitir intercambiar experiencias, tecnología y quizás la construcción de una base de metodología común.

1.5.8 Metodología

- ✓ **Medición y Comparación de Logros**

✓ **Control Interno Eficaz**

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos, de servicios y la aplicación de las medidas que sean necesarias.

✓ **Cultura de la Responsabilidad**

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios de rendir cuenta a la empresa, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que la empresa ha puesto a su disposición para su administración, distribución.

✓ **Mejoramiento de la Planificación**

Promover en la empresa el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

✓ **Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral**

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

Las investigadoras indican que una Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la Auditoría debe estar de

BREVE CARACTERIZACIÓN DEL ÀREA DE SALUD N.- 4 DEL CANTÓN SAQUISILI

2.1. Introducción

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

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

La estructura que se presenta privilegia los intereses del cliente externo, que se beneficia de los productos generados por el Ministerio de Salud Pública. En esa

productos fundamentales para los clientes externos. Ahora bien, estos procesos deben organizarse bajo la dirección y conducción de los Procesos Gobernantes para avanzar hacia los objetivos fundamentales de la visión institucional. Al mismo tiempo los Procesos Generadores de Valor Agregado, requieren procesos de apoyo, que moviliza los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos indispensables para la transformación eficiente de productos. Por último, los procesos de asesoría entregan al proceso gobernante la información consolidada técnica y política necesaria para la toma de decisiones y para asegurar la calidad, la planificación, el control fiscal, la legalidad y el nivel científico tecnológico requerido por el sistema de gestión. El trabajo concertado en los procesos hacia objetivos precisos requiere un profundo conocimiento de la visión y misión institucional.

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

Los procesos identificados guardan coherencia y complementariedad en la planta central, subsecretarías regionales, direcciones provinciales, áreas de salud y hospitales. Para cada proceso se definieron los subprocesos y productos esenciales correspondientes. El día 18 de febrero de 1984 el Ministro de Salud Pública dispuso la difusión nacional de las nuevas estructuras y el inicio de la capacitación a todos los niveles, en el marco del sistema de gestión de calidad por procesos. La geografía y el desarrollo de Cotopaxi en sus distintas regiones y localidades se caracterizan por lo siguiente:

cultural. El cantón tiene 4 parroquias una urbana (Saquisilí) y tres rurales (Cochabamba, Canchagua y Chantilín), la división y cobertura de las Unidades Operativas de salud del MSP, guardan poca relación con esa división política cantonal, ya que algunas de sus parroquias pertenecen a otras áreas y por el contrario, parroquias de otro cantón son atendidas desde esta Área. Así, es al momento la cobertura de los servicios de salud en el Área N.- 4 del Cantón Saquisilí.

2.2. VISIÓN Y MISIÓN DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.

VISIÓN

“A finales de la década de los 70, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador garantizará a todas las persona, familias y comunidades ecuatorianas el acceso universal, equitativo y solidario a acciones de salud pública y servicios de atención integral de calidad y ejercerá efectivamente la Autoridad Sanitaria Nacional”.

MISIÓN

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

de Gestión en los Departamentos del Área de Salud N.- 4 Cantón Saquisilí utilizaremos la forma de investigación aplicada por cuanto relacionaremos la estructura funcional anterior de los técnicos con la necesidad actual del departamento. También se utilizará la técnica de la investigación descriptiva, por cuanto permitirá descubrir o delimitar los problemas técnicos y su interrelación con el perfil laboral, así como también permite analizar la relación existente durante el proceso investigativo. De igual manera se recurrirá al diseño de la investigación no experimental, ya que las variables no serán manipuladas.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Durante el trabajo investigativo se utilizaron los métodos:

Inductivo-deductivo.- Permitirá establecer un proceso que determine los problemas particulares del personal.

Empírico.- Ayudará a recopilar la información en base a las experiencias de los Coordinadores de cada departamento por medio de encuestas con la técnica del cuestionario.

Estadístico.- Conllevará a obtener los procesos para interpretar los datos y transformarlos en información.

Dialéctico.- Permitirá impulsar los cambios en el manejo de la administración del personal, por cuanto el trabajo se condiciona con una buena gestión para obtener un resultado eficiente y eficaz.

Observación.- Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo que nos ayudará para obtener el mayor número de datos.

Encuesta.- Mediante la ejecución de la técnica del cuestionario se pretende adquirir información de interés sociológico, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del personal de coordinación, técnicas que nos facilitaran la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

Justificativo de encuestas realizadas a los clientes, cabe indicar se estableció una muestra de 30 personas, en virtud de que el universo es muy extenso, motivo por el cual se trabajó con datos reales de clientes que facilitaron su colaboración.

REALIZADAS A LOS CLIENTES DEL ÁREA DE SALUD N.- 4 DEL CANTÓN SAQUISILÍ.

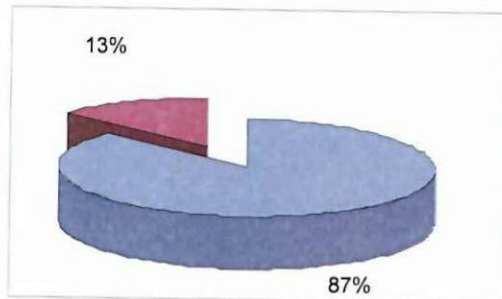
1. ¿Considera necesario mejorar la atención de la Institución?

TABLA N.- 1
ATENCIÓN AL CLIENTE

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	SI	26	86.66
2	NO	4	13.34
	TOTAL	30	100,00

Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

GRAFICO N. - 1
ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

Análisis e Interpretación:

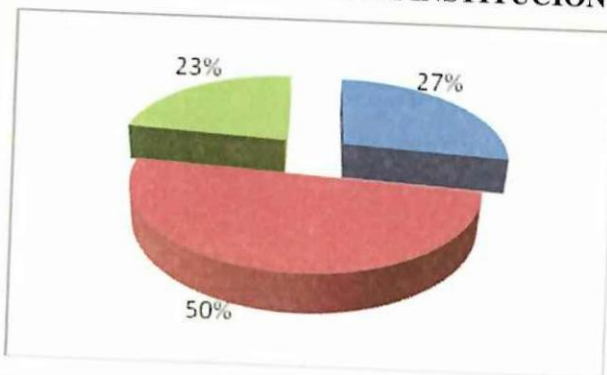
El 86.66% de la muestra está de acuerdo que es necesario mejorar la atención al cliente; y el 13,34 % dice que no, por ende la Auditoría de Gestión permitirá evaluar cada uno de los departamentos existentes de acuerdo a las áreas encomendadas.

TABLA N.- 2
FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	Excelente	8	26.66
2	Muy bueno	15	50.00
3	Regular	7	23.34
	TOTAL	30	100.00

Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
 Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

GRAFICO N.-2
FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN



Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
 Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

Análisis e Interpretación:

El 50% de la muestra indica que es Muy Bueno; el 26,66% que es excelente y el 23.34% que es regular, lo cual indica que la Institución está en un nivel de funcionamiento bueno, con la aplicación de la Auditoría se encontrará las falencias que impiden alcanzar la excelencia en su trabajo así mejorar la calidad en los servicios brindados a la colectividad a su vez proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto...

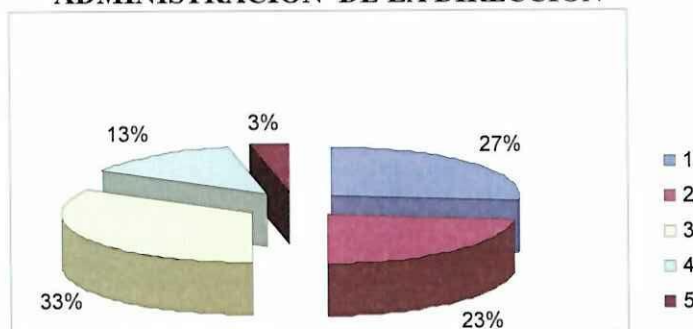
excelente como le considera la administración de la dirección al momento de acudir al servicio de la misma?

TABLA N.- 3
ADMINISTRACIÓN DE LA DIRECCIÓN

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	5	8	26.66
2	4	7	23.33
3	3	10	33.33
4	2	4	13.33
5	1	1	3.35
	TOTAL	30	100.00

Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

GRAFICO N. - 3
ADMINISTRACIÓN DE LA DIRECCIÓN



Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4

Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

Análisis e Interpretación:

El 33,33% de la muestra indica que existe cumplimiento de las áreas de acuerdo a la función establecida, el 26% de la población indica que está en un nivel medio y el 23.33% que es necesario aplicar la Auditoría de Gestión ya que no se toma en cuenta el manual de control interno pues gracias a este se podrá apreciar de mejor manera el trabajo realizado por parte de los que conforman las distintas áreas y poder así tener el mejor rendimiento de los empleados en las actividades que

servicio?

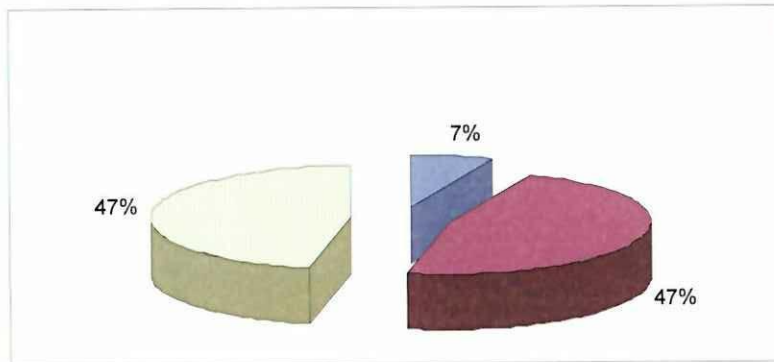
Tabla N.- 4

REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	REITERADAMENTE	2	6.66
2	A VECES	14	46.66
3	NUNCA	14	46.67
	TOTAL	30	100.00

Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

GRAFICO N. - 4
REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO



Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

Análisis e Interpretación:

El 46,67% de la muestra manifiesta que nunca, el 46,66% indica que a veces, el 6,66% de la población manifiesta que reiteradamente, por ende se debería mejorar todas las fortalezas que tiene la Institución el cual, nos favorezca al desempeño óptimo de cada uno de los departamentos con la relación inter-departamental, ya que gracias a ello se puede conseguir la eficiencia, puesto que a un plan de organización el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de

cliente?

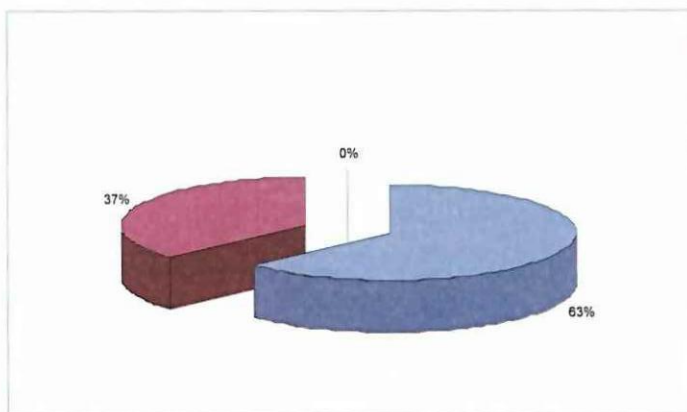
TABLA N.- 5
ATENCIÓN AL CLIENTE

N	INTEM	ENCUESTA	%
1	Siempre	19	63.34
2	A veces	11	36.66
3	Nunca	0	0.00
	TOTAL	30	100.00

Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

GRAFICO N. - 5

ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Dirección de Salud Área N.- 4
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

Análisis e Interpretación:

El 63.34% manifiesta que siempre, el 36,66% manifiesta que a veces, lo cual es necesario poder optimizar este recurso mediante el fortalecimiento de la eficiencia y efectividad, puesto que el control interno comprende en un sentido amplio, el plan de organización, métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información y atención al cliente

REALIZADAS AL PERSONAL OPERATIVO DEL ÁREA DE SALUD N.- 4 DEL CANTÓN SAQUISILÍ.

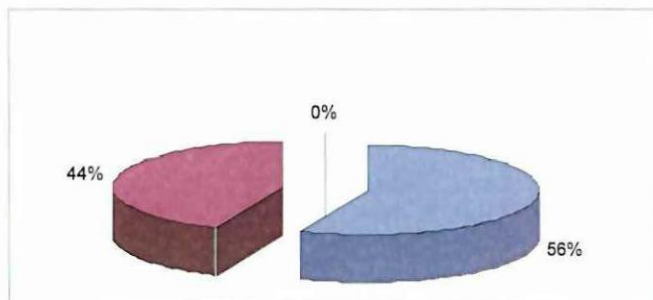
1.- La realización de una Auditoría de Gestión a los diferentes departamentos los considera:

TABLA N.- 6
AUDITORÍA A DIFERENTES DEPARTAMENTOS

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	MUY BUENO	44	56.41
2	BUENO	34	43.59
3	REGULAR	00	00.00
	TOTAL	78	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

GRAFICO N. - 6
AUDITORÍA A DIFERENTES DEPARTAMENTOS



Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

Análisis e Interpretación:

El 56% manifiestan que la aplicación de una auditoría es muy bueno, el 43.59% responde que es bueno; por lo que se recomienda aplicar la Auditoría de Gestión y tomar este aspecto en cuenta para que las labores de trabajo no tengan un

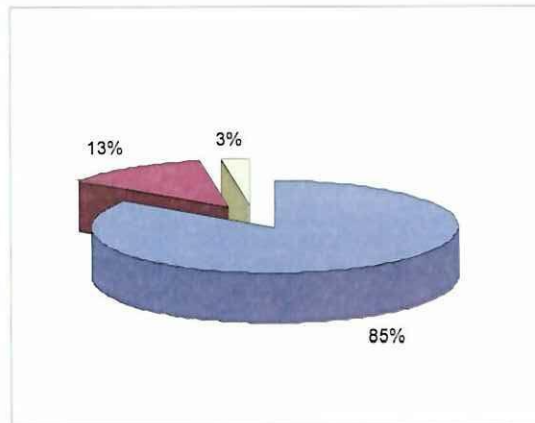
2. ¿La Realización de la Auditoría de Gestión a los diferentes Departamentos mejorara el desempeño de sus actividades?

Tabla N.- 7
DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	MUCHO	67	84.81
2	POCO	10	12.65
3	NADA	02	2.54
	TOTAL	79	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

GRAFICO N. - 7
DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES



Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

Análisis e Interpretación:

El 84.81% manifiesta que mucho, el 12.65% poco, el 2.54 % que nada, por lo que se recomienda realizar una Auditoría de Gestión por departamentos para que estos puedan ser evaluados quincenalmente, ya que con esto se podrá

es la más correcta dentro del departamento?

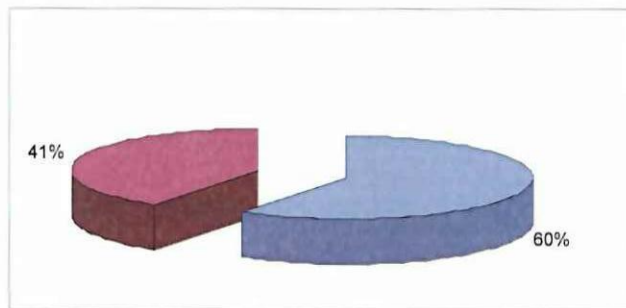
TABLA N.-8
DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	SI	47	59.50
2	NO	32	40.50
	TOTAL	79	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

GRAFICO N.-8

DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES



Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

Análisis e Interpretación:

El 59.50% manifiesta que si , el 40.50% que no, por lo que se pide realizar los controles de las actividades establecidas ya que estas nos permitirán obtener un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la Institución. Debe tenerse en cuenta que la Auditoría de Gestión no es un departamento, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el

7. ¿Esta lista de actividades que el personal operativo realiza es asignado y no otros?

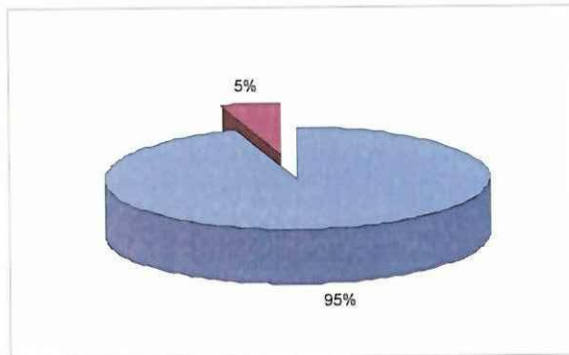
TABLA N.-9
ESPECIALIDAD QUE ES ASIGNADO

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	SI	75	95.00
2	NO	4	5.00
	TOTAL	79	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

GRAFICO N. - 9

ESPECIALIDAD QUE ES ASIGNADO



Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

Análisis e Interpretación:

El 95% de los encuestados informan que si, es importante el trabajo que ellos realizan en la institución en cada uno de las especialidades asignadas, y el 5% que no, por ende es necesario que exista una evaluación del desempeño por cada uno de los departamentos, tomando siempre en consideración el control administrativo y financiero. Cabe señalar que la organización deberá hacer un máximo esfuerzo para asegurar que el sistema de control interno se ajuste a su misión y que genere los resultados esperados.

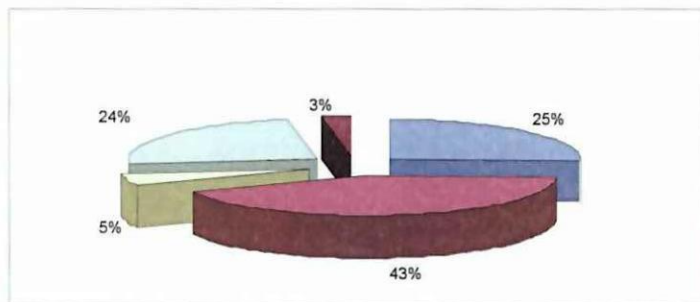
Gestión en los Diferentes Departamentos?

TABLA N.-10
AUDITORIA DIFERENTES DEPARTAMENTOS

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	Mala administración	20	25.31
2	Falta de control	34	43.03
3	Deficiencia en sus cargos	4	5.06
4	Todas las anteriores	19	24.05
5	Ninguno	2	2.55
	TOTAL	79	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

GRAFICO N. - 10
AUDITORIA DIFERENTES DEPARTAMENTOS



Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F.

Análisis e Interpretación:

El 43.03% manifiesta que existe falta de control; el 25.31% indica que hay mala administración, por ello es necesario aplicar una Auditoría de Gestión la cual permitirá fortalecer el cumplimiento, responsabilidad moral, rendimiento de cuentas, obligaciones con la búsqueda de la eficiencia que se alcanza en la plenitud del ser humano que va lográndose en ejercicio de las virtudes que también deben ser de pleno ejercicio de las funciones públicas, que permitan con

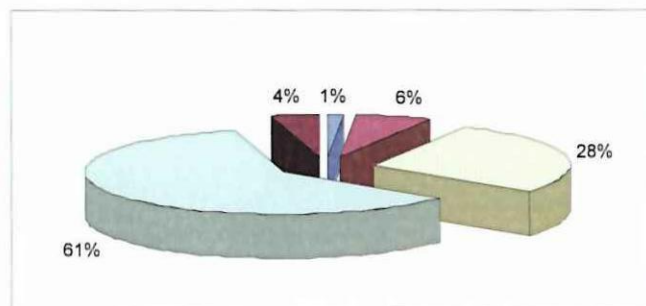
los departamentos?

TABLA N.-11
ROTACIÓN DE ACTIVIDADES

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	Años	1	1.26
2	Meses	5	6.32
3	Semanas	22	27.84
4	Nunca	48	60.75
5	Siempre	3	3.80
	TOTAL	79	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.-4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

GRAFICO N. - 11
ROTACIÓN DE ACTIVIDADES



Fuente: Personal Operativo del Área N.-4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

Análisis e Interpretación:

El 60.75% manifiesta que nunca, el 27.84% en semanas y el 6.32% en meses, por lo que se puede observar que no existe mucha rotación del personal, y mediante el control interno permitirá conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los

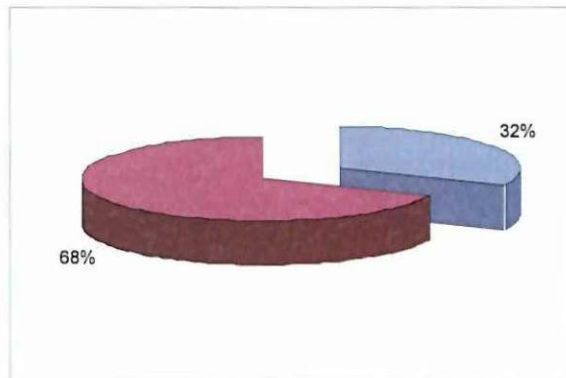
disminuirá la atención al público y desarrollo de su trabajo?

TABLA N.- 12
REUBICAR AL PERSONAL

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	Si	25	31.64
2	No	54	68.36
	TOTAL	79	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

GRAFICO N. - 12
REUBICAR AL PERSONAL



Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

Análisis e Interpretación:

El 68.36% confirma que no disminuirá la atención al público y el 31.64% responde que si reducirá; por tal motivo se recomienda fortalecer lazos de unión, que permita aumentar la eficiencia del personal para dar cumplimiento a los procedimientos, normas y actividades que se establezcan dentro de la Institución y poder obtener una fortaleza a los objetivos deseados y lograr un ambiente de

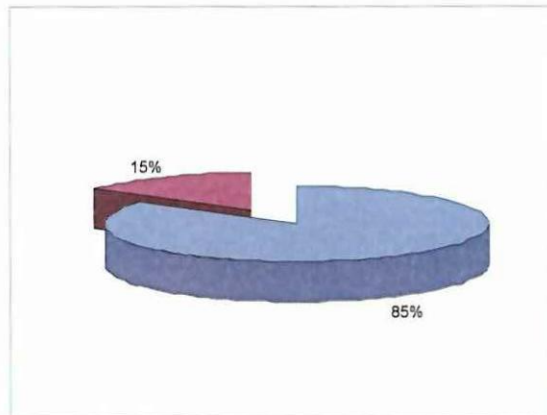
cumplir con los objetivos?

Tabla N.- 13
PERSONAL CALIFICADO

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	SI	67	84.81
2	NO	12	15.19
	TOTAL	79	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

GRAFICO N. - 13
PERSONAL CALIFICADO



Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F.

Análisis e Interpretación:

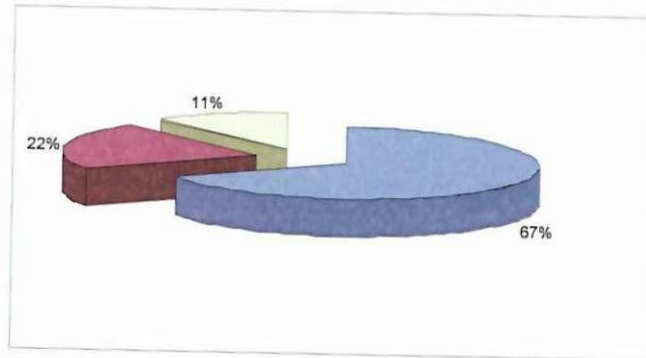
El 84.81% manifiesta que si, es necesario contar con personal calificado y el 15.19% que no, se recomienda implementar personal calificado, ya que esto puede traer inconvenientes al movimiento de la Institución con filtración de información y perjudicar el cumplimiento de objetivos de la misma por ende, es importante la organización y la responsabilidad de las actividades que permita

TABLA N.- 14
UBICACIÓN DEL PERSONAL

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	Mal desempeño de funciones	53	67.08
2	Ordenes de trabajo no cumplido	17	21.52
3	Riesgos Laborales	9	11.39
	Total	79	100.00

Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F

GRAFICO N. - 14
UBICACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Personal Operativo del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F

Análisis e Interpretación:

El 67.08% afirma el mal desempeño en sus funciones, el 21.52% indica ordenes de trabajo no cumplidas y el 11.39% existe un riesgo laboral, por tal motivo es necesario aplicar la Auditoría de Gestión para verificar como realiza la Institución la selección del personal, que permitirá fortalecer y alcanzar los objetivos, facilitar el proceso de reclutamiento y selección de la misma. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal. Servir de base en la calificación de méritos, evaluación de puestos y precisar las funciones

REALIZADAS A LOS JEFES TÉCNICOS DEL ÁREA N.- 4 DEL CANTÓN SAQUISILÍ.

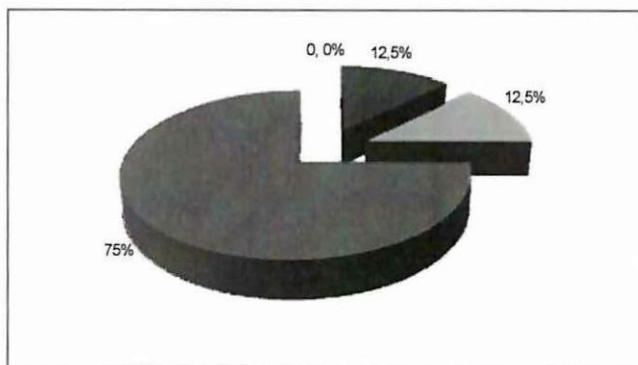
1.- ¿Cuántos años está ocupando el cargo de Jefes Técnicos del Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí?

**TABLA N.- 15
CARGO DE JEFES TÉCNICOS**

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	1 a 2 años	1	12.50
2	3 a 4 años	1	12.50
3	5 a 10 años	6	75.00
	Total	8	100.00

Fuente: Jefes Técnicos del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F

**GRAFICO N. - 15
CARGO DE JEFES TÉCNICOS**



Fuente: Jefes Técnicos del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F

Análisis e Interpretación:

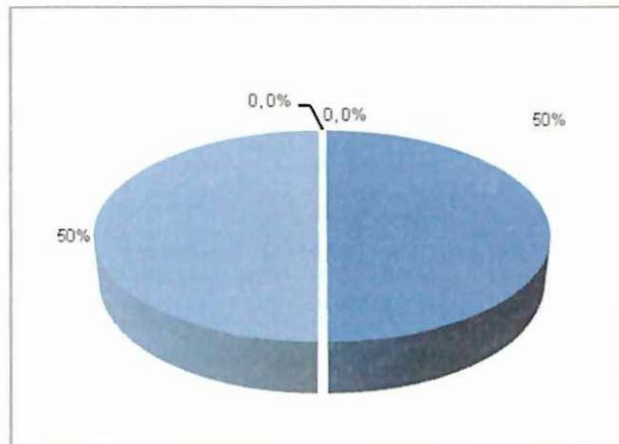
El 75% manifiesta de 5 a 10 años, el 12.50% de 1 a 4 años, se observa que si

TABLA N.- 16
DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	Especialidad	4	50.00
2	Necesidad de la Institución	4	50.00
	TOTAL	8	100.00

Fuente: Jefes Técnicos del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F

GRAFICO N. - 16
DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES



Fuente: Jefes Técnicos del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yánez J. / Yánez F

Análisis e Interpretación:

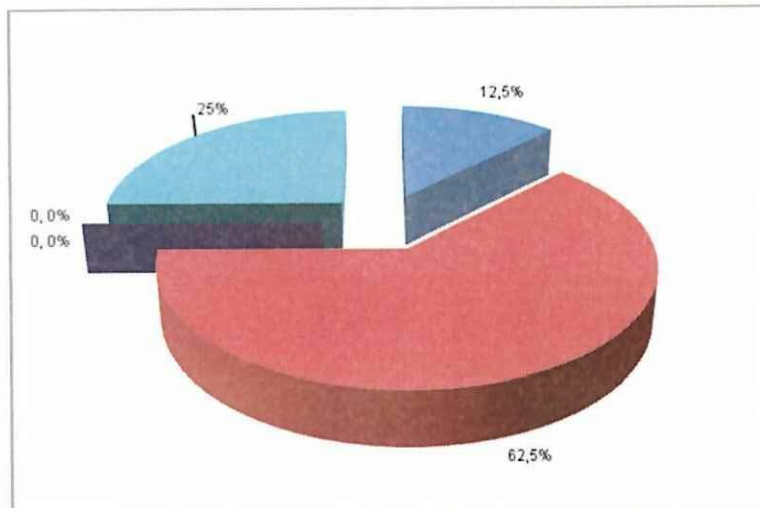
El 50% indica que las actividades están distribuidas de acuerdo a la especialidad, y el 50% de acuerdo a la necesidad de la Institución, lo que se observa que la distribución de cada unas de las actividades están igualmente divididas y con este

TABLA N.- 17
ACTIVIDADES CRÍTICAS

N	ITEM	ENCUESTA	%
1	Facturación	1	2.50
2	Atención al cliente	5	62.50
3	Ventas	0	0.00
4	Cobranzas	0	0.00
5	Blanco	2	25.00
	TOTAL	8	100.00

Fuente: Jefes Técnicos del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F

GRAFICO N. - 17
ACTIVIDADES CRÍTICAS



Fuente: Jefes Técnicos del Área N.- 4 Saquisilí
Elaborado por: Yáñez J. / Yáñez F

Análisis e Interpretación:

El 62.50% manifiesta que el área crítica es la atención al cliente, 25% en blanco y el 2.5% en facturación, se observó que es necesario mantener un control interno en la atención al cliente, pues la falta de realización de cursos de motivación hace que existe mala atención y pérdida de tiempo por parte de funcionarios de la

La Auditoría de Gestión al Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí, se efectúa con el propósito de verificar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos referentes al objetivo de la Institución, tipo de sociedad y normatividad, así como también la existencia, aplicabilidad y procedimientos; para establecer el grado de veracidad de la información y el cumplimiento administrativo para que la Institución mida su grado de eficiencia y eficacia que brinda a la colectividad.

Con la aplicación de la Auditoría de Gestión, permitirá tener la evaluación y el control de todos y cada uno de los departamentos en cumplimiento de sus funciones, así como también con la planificación, ejecución y comunicación de resultados, los movimientos de los archivos financieros que contiene toda la información de la entidad ,debilidades de control interno, y demás información adicional, esta Auditoría permitirá optimizar los recursos materiales, humanos y financieros, realizar las correcciones del control interno de manera eficiente eficaz, y efectiva.

En la realización de la Auditoría de Gestión, nuestro propósito principal fue: Verificar el grado de cumplimiento de las 5E, sobre la veracidad de la información de los procedimientos y controles administrativos inherentes a las actividades económicas de las áreas examinadas.

2.7.1. Conclusiones.

- ✓ En conclusión no todo el personal que labora conoce claramente el objetivo, la visión y misión de la Institución.

- ✓ Existe un ambiente laboral adecuado para los empleados, aspecto positivo que se debe canalizar para la consecución de los objetivos de la Institución.

- ✓ Luego de haber realizado el análisis del diagnóstico, se ha llegado a la conclusión que en la Auditoría de Gestión no existe un manual de funciones plasmado en cada departamento al que se puedan regir los empleados, para saber quiénes son sus superiores y así cumplir sus funciones.

- ✓ Los objetivos, visión y misión de la empresa deben conocer la dirección y empleados.

- ✓ La ausencia de la Auditoría, no permite contar con un marco legal en el cual se planifique controle y vigile la gestión, así como la asignación de niveles de autoridad y responsabilidad de los diferentes procesos.

2.7.2. Recomendaciones.

organigrama funcional para un mejor desempeño laboral. Como la capacitación constante al personal sobre servicios al cliente.

- ✓ Se debe concientizar a los empleados la importancia del flujo de la información, el rol que cumple la gestión administrativa, financiera y su colaboración en la Institución.
- ✓ Proponer reuniones periódicas de trabajo entre dirección y departamento administrativo y financiero para superar asperezas entre los mismos.
- ✓ Dispondrá a los servidores involucrados del Área de Salud N.- 4 la elaboración de la Auditoría de Gestión, considerando lo dispuesto en la Resolución No. SENRES –PROC- 2006- 00000046, luego de la aprobación correspondiente, lo difundirá entre los servidores del Área y periódicamente verificará su cumplimiento.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.-4 UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ PROVINCIA DE COTOPAXI AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

3.1 INTRODUCCIÓN

La propuesta pretende analizar y dar un diagnóstico sobre las actividades asignadas en cada departamento: Administrativo, financiero y de Recursos Humanos para determinar el grado de cumplimiento de las 5E.

Con la aplicación de la Auditoría de Gestión Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí permitirá asegurar que las políticas y procedimientos se adecuen a las necesidades de la gestión de la Institución moderna. También posibilitará la fidelidad y oportunidad de los informes remitidos, con el objetivo de que se pueda tomar las decisiones más acertadas. Asimismo asegura un seguimiento adecuado para constatar si las políticas de gestión de control son acatadas.

De este modo la auditoría de gestión se realiza con el fin de detectar cualquier desviación con respecto a los objetivos para optimizar la utilización de los recursos de la Institución establecidos por el Estado. Dicho sistema de control permite hacer la rápida evolución del entorno económico, social y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los ciudadanos y adaptar su estructura para

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones y actividades de la Institución, consecuentemente orientará su función a analizar el cumplimiento de metas, objetivos misión y visión así como informar o recomendar el establecimiento de normas que puedan mejorar el control del Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar la Auditoría de Gestión en el Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí Provincia de Cotopaxi, al periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009, con el propósito de establecer el grado de cumplimiento de las 5E.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Recopilar toda la información teórica necesaria para sustentar el tema y permitir el desarrollo laboral por parte de cada uno de los departamentos a investigar.
- ✓ Diagnosticar el grado de cumplimiento, confiabilidad y calidad en la ejecución de los procedimientos administrativos acompañados de la evaluación del FODA.
- ✓ Determinar la situación administrativa y Organizacional mediante resultados confiables realizados con ética profesional.

3.3 JUSTIFICACIÓN

La aplicación de la Auditoría de Gestión en el Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí, es de gran importancia para la Institución ya que permitirá evaluar el control de los medios de operación y empleo en cuanto a la aplicación de los recursos humanos, materiales y económicos.

El estudio tiene la repercusión práctica sobre la actividad aportando información valiosa que servirá de material de gestión para tomar decisiones oportunas y buscar soluciones adecuadas.

La apertura del Área de Salud N.- 4 del Cantón Saquisilí, para la aplicación de la Auditoría de Gestión trasciende a través de la necesidad de medir el grado de eficiencia y efectividad con el que se realiza las actividades operativas, administrativas y de control. Por lo expuesto anteriormente es más que justificado el desarrollo del presente trabajo, que será de beneficio por partida doble tanto para la Institución como para nosotras como estudiantes; ya que existe la predisposición de las partes.

Con la ejecución de la Auditoría de Gestión se puede mejorar las actividades de manera eficiente, aportando estrategias que vayan a servir de manera amplia a la Institución para la toma de decisiones.

ARCHIVO PERMANENTE

PT

4. EJERCICIO PRÁCTICO

4.1 ARCHIVO PERMANENTE

DSS	Dirección de Salud N.- 4 Saquisilí
RH	Reseña Histórica
BD/AU	Breve descripción de las actividades que desarrollan en cada una de las áreas auditadas
M	Misión
V	Visión
OB	Objetivos
CC	Carta Compromiso
CA	Cronograma de Actividades
NI	Notificación de Inicio

DSS

1/9

ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El Área de Salud N.- 4 se encuentra ubicada en la Sierra Central del Ecuador en la Provincia de Cotopaxi, abarca El Cantón Saquisilí como cabecera de Área; está ubicado en las calles Imbabura 256 y 24 de Mayo

DSS

2/9

ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

Reseña Histórica

El Centro de Salud de Saquisilí, fue creado el 1 de Enero de 1.979, para brindar atención de Medicina Interna, Ginecología, Obstetricia y Odontología, con Profesionales Rurales y 7 Auxiliares de Enfermería, 2 de Odontología, disponían también de Laboratorio Básico y Rayos X, atendidos por personal capacitado para el funcionamiento, servicio social con la Profesional respectiva, Inspector Sanitario, Farmacia con una Auxiliar, con un Director Titular, disponía de una plaza de Enfermera, cubierto por una religiosa cuyas funciones las realizaba en un inicio el Hospital de Latacunga y una plaza de Médico 2 4 hd. Con traslado administrativo al Hospital Provincial.

Con atención de 24 horas los siete días a la semana, turnos cubiertos por Médicos Rurales y Auxiliares de Enfermería, contaba también con un Guardián y un Auxiliar de Limpieza. En el año de 1.985, se crea la Partida para Médico Tratante de 8 HD. en Octubre de 1.988, dentro del proceso de regionalización del Ministerio de Salud Pública, se conforma el Área de Salud-4 Saquisilí, integrada por 9 Subcentros de Salud, y un Centro de Salud como Jefatura de Área, en 1.992-93, se creó las partidas para Contadora, Asistente de Recursos Humanos, Tecnólogo Médico en Laboratorio, Trabajo Social, Obstetrix; en 1.990-91, dentro del Programa de Salud Familiar: Un Odontólogo, dando paso a la creación de un puesto de Médico 2 8HD. Y un Odontólogo 2 para el puesto de Salud de Saquisilí.

DSS

3/9

En 1.993 luego de estudios realizados con indicadores de pobreza se categoriza al ÁreaN.-4 Saquisilí, como una Área de Pobreza del País, e inicia el proceso de intervención del Proyecto FASBASE-M.S.P., al Área.

Se inicia la etapa de ampliación y remodelación de la estructura física a partir del año de 1.996. En 1.997, se dota del equipamiento necesario y se asigna el personal para el funcionamiento, 7 Médicos (3 Residentes y 4 Médicos Itinerantes), Odontólogo de Área, 3 Enfermeras, 1 Administrador Hospitalario y 1 Técnico Financiero.

En Diciembre de 1.997, se inicia la atención de emergencia y Centro Materno-Infantil con la atención permanente de 24 horas.

Un anhelo sentido por la comunidad durante mucho tiempo y que se ha hecho realidad, por lo que la demanda de atención ha superado las expectativas esperadas de acuerdo a lo programado, lo que ha determinado establecer cambios en horario de trabajo y la compra de servicios como: lavandería, guardiana y alimentación para el personal del Centro Obstétrico que cubre los turnos respectivos.

DSS

4/9

BREVE CARACTERIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLAN CADA UNA DE LAS ÁREAS AUDITADAS

Administrativo

Esta área se encarga de la administración de toda la dirección de salud su responsabilidad es controlar cada una de las funciones asignadas por el Ministerio de Salud Pública.

Financiero

Este departamento se encarga del control manejo y custodia de la administración financiera del presupuesto de la Institución, es manejado por profesionales especializados en el área contable, además esta sujeto a Leyes, Reglamentos internos y externos emitidos por Ministerio de Salud Pública.

Recursos Humanos

Esta área se encarga de organizar e inspeccionar a todo el personal del Área de Salud N.- 4 tanto administrativo y de servicios mediante, registros de asistencia diaria permitiendo dar así un seguimiento de control de actividades y conocer las necesidades y problemas de la Institución.

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 03/04/2011
Revisado por:	Fecha:

DSS
 5/9

MISIÓN

Brindar atención de salud integral e integrada con actividades de fomento y protección, así como también de atención de morbilidad a la población del Cantón Saquisilí, y sus alrededores, contribuyendo a mejorar su salud y condiciones de vida optimizando los recursos con criterio de riesgo y participación comunitaria.

VISIÓN

Seremos una Unidad que brinde servicios de salud de calidad con recursos humanos especializados y altamente capacitado, tecnología adecuada que satisfaga las necesidades, tanto de los clientes (Internos y Externos), que contribuyan al completo bienestar y desarrollo de la población de Saquisilí, respetando los derechos humanos con una capacidad resolutive para lograr una autonomía de gestión y la participación de la comunidad conjuntamente con el Comité de Desarrollo Cantonal.

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 03/04/2011
Revisado por:	Fecha:

DSS
 6/9

OBJETIVOS

GENERAL

Coadyuvar a que los servicios que presta el área de Salud N.- 4 funcionen en forma eficiente y oportuna, mediante atención permanente a los requerimientos instituciones de los procesos que lo requieren

ESPECÍFICOS

- ✓ Organizar la gestión financiera del Área de Salud N.-4 mediante el cumplimiento de los procesos y la normativa externa e interna para un adecuado manejo de los recursos financieros, para satisfacción de sus usuarios.
- ✓ Contribuir al manejo y direccionamiento técnico y estratégico al sistema cantonal de salud mediante el seguimiento a los planes operativos anuales y a la producción, sistematización y análisis estadístico de la información integral que genera el Área de Salud N.- 4.
- ✓ Apoyar y asistir a los procesos de atención a los usuarios externos de manera eficiente y coordinada con los otros procesos comprometidos con la dotación de servicios de salud de calidad del Área N.-4.

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 03/04/2011
Revisado por:	Fecha :

DSS

7/9

SITUACIÓN ACTUAL

El Centro de Salud de Saquisilí lidera la función Salud en el Area-4 y es parte del Comité Interinstitucional de Salud conformado por: el Centro de Salud, Seguro Social Campesino, Casa Campesina, ONGs: Proyecto de Desarrollo de las Áreas, la Pastoral Social.

En el Cantón Saquisilí contamos también con un Policlínico de la Brigada de Fuerzas Especiales “Patria”, que brinda atención a su personal específico y que coordina actividades de salud, con esta Unidad Operativa, organizando brigadas de acción cívica para la atención a la población.

Cuenta también con seis consultorios médicos particulares, además un consultorio de obstetricia, cinco consultorios odontológicos y cinco farmacias.

Como Unidad de Referencia el Cantón cuenta con el Hospital Provincial, el Hospital del IESS, Clínicas Particulares y otros servicios de salud ubicados en la ciudad de Latacunga a 13 Km, de la cabecera cantonal.

PROVEEDORES DE SUMINISTROS A LA UNIDAD DE SALUD

El Centro de Salud de Saquisilí, cuenta con recursos financieros emitidos por el Ministerio de Finanzas, en base a la Proforma Presupuestaria realizada por el Equipo Directivo del Área N.4

DSS
 8/9

Las adquisiciones de insumos y materiales médicos, odontológicos y de saneamiento ambiental, suministros y medicinas, reactivos de laboratorio y materiales de Rayos X, se realiza trimestralmente en base a las solicitudes respectivas realizadas por los técnicos de los diferentes departamentos. La distribución se hace mensual, bimensual y trimestralmente de acuerdo a los requerimientos de cada Departamento.

Como proveedores de suministros de la Unidad de Salud tenemos:

ESTATALES:

CEMEIM, FONNIN, PEPIN, FASBASE, ONGs, UNPFA, UNICEF, Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

PRIVADOS:

Ubicados tanto dentro como fuera de la Provincia.

DSS

9/9

ASISTENCIA TÉCNICA

Por medio de los laboratorios con los que cuenta la Institución ofrece un mejor servicio a los clientes por medio del Talleres construir un mundo saludable, en donde las comunidades familias e individuos gocen de un bienestar completo que promueva el desarrollo con equidad y en equilibrio con el medio ambiente, cuya población este organizada y viva en armonía familiar y comunitaria, respetando los derechos humanos (género, étnica y de edad) y tenga acceso a servicios básicos de salud, que garanticen una atención de salud integral y de calidad, con la participación organizada y consciente, basada en el respeto a las prácticas tradicionales de salud.

ASPECTOS COMPETITIVOS

El Área de Salud N.-4 procurando mejorar los servicios de calidad para los usuarios se enfocan en:

- ✓ Fortalecer los programas de Fomento y Prevención, con énfasis en la vacunación, para disminuir la Morbi-mortalidad de la población.
- ✓ Lograr la recuperación de costos reconvertibles para dar una atención a la Comunidad con calidad y calidez.

CARTA COMPROMISO

CC
1/2

Latacunga, 14 de Marzo del 2011.

Señora:

Dra. Sonia López.

DIRECTORA DEL ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

Presente.-

De nuestras consideraciones:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y naturaleza de los servicios que llevaremos a cabo para la Auditoría de Gestión al Área de Salud N.-4 para el período 2009. Las condiciones son las siguientes:

1. **PERÍODO:** Este convenio será por un período de treinta (30) días, iniciándose el 01 de Abril del 2009. Ninguna de las partes puede finalizarlo antes de este tiempo y sin entregar previo el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.
2. **OBLIGACIONES:** Nuestras obligaciones incluyen:
 - a) Aplicación de una Auditoría Gestión.
 - b) Presentación de reportes semanales sobre el progreso de la Auditoría.
 - c) Preparación del informe final y exposición ante la directiva de la institución, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.
3. **COMPENSACIÓN:** La compensación por nuestros servicios será de forma gratuita, ya que se la realizará como proyecto de investigación previo al título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría

Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

CC

2/2

El propósito de nuestro examen es de emitir una opinión, sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución.

Atentamente,

Yánez Venegas Jenny Violeta
050221275-6

Yánez Yánez María Fernanda
050266138-2



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
 Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
 LATACUNGA - ECUADOR

ÁREA DE SALUD N.- 4 SAQUISILÍ
 Auditoría de Gestión

01 de enero al 31 de diciembre del 2009

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Ítem	TEMAS	MESES Y SEMANAS															
		Febrero	MARZO				ABRIL				MAYO						
		Marzo	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	VISITA PREVIA A LA INSTITUCIÓN	←→															
2	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN																
3	CARTA COMPROMISO																
4	INICIO DEL TRABAJO DE CAMPO																
5	FINALIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO																
6	EMISIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME																
7	EMISIÓN DEL INFORME FINAL DE AUDITORÍA																

Preparado por:	Fecha:
Y.V.J.V.V.Y.M.F	03/04/2011
Revisado por:	Fecha:
P.C.J.A	06/04/2011

Institución: ÁREA DE SALUD N.-4 DEL CANTÓN SAQUISILÍ

Asunto: **Notificación Inicio de la Auditoría de Gestión**

Latacunga, 04 de abril del 2011.

Señora:

Dra. Sonia López.

DIRECTORA DEL ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

Presente.-

De nuestras consideraciones:

En cumplimiento al Artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, comunico a Usted que el grupo de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, inició con el proceso de Auditoría de Gestión sobre el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009 en los componentes: Administrativo, Financiero y Recursos Humanos.

En tal vista agradeceré facilitar toda la información necesaria para el eficiente desarrollo del trabajo investigativo que proporcionará excelentes resultados a favor de la Institución.

Por la favorable atención que le de a la presente le agradecemos y le extendemos nuestros más sinceros agradecimientos de consideración y estima.

Atentamente

ARCHIVO CORRIENTE



AC

1/2

5. ARCHIVO CORRIENTE

5.1 INDICES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CC	Carta Compromiso
VP	Visita Preliminar
MP	Memorándum de Planificación
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IG	Indicadores de Gestión
PTRH	Programa de Trabajo de Recursos Humanos
CIP	Control Interno Preliminar
EGCI	Evaluación General Control Interno
MP/RH	Matriz Ponderación Recursos Humanos
DRYC/ARH	Determinación de Riesgo y Confianza Área Recursos Humanos
PTA	Programa de Trabajo Administrativo
CIP	Control Interno Preliminar



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

AC

2/2

EGCI	Evaluación General Control Interno
EECI	Evaluación Especifica Control Interno
MP/A	Matriz Ponderación Administrativa
DRYC/AA	Determinación de Riesgo y Confianza Área Administrativa
PTF	Programa de Trabajo Financiero
CIP	Control Interno Preliminar
EGCI	Evaluación Especifica Control Interno
MP/F	Matriz Ponderación Financiera
DRYC/AF	Determinación de Riesgo y Confianza Área Financiera
R.I	Reglamento Interno
O.E	Organigrama Estructural
P.C.I	Puntos de Control Interno



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

VP

1/10

GUIA DE PROCEDIMIENTOS PARAVISITA PREVIA

DETERMINACIÓN DEL AVANCE, PRESUPUESTO DE TIEMPO Y RECURSOS

INFORMACIÓN GENERAL

1. **Nombre de la Institución:** Área de Salud N.-4 Saquisilí
2. **Dirección:** Calles Imbabura 256 y Carchi
3. **Teléfono:** 2721015/2721814

4. Base Legal o Creación:

El Centro de Salud Saquisilí, fue creado el 1 de Enero de 1979. En el año de 1985, se crea la Partida para Médico Tratante de 8 HD. En Octubre de 1988, dentro del proceso de regionalización del Ministerio de Salud Pública, se conforma el Área de Salud-4 Saquisilí, integrada por 9 Subcentros de Salud, y un Centro de Salud como Jefatura de Área.

5. Disposiciones Legales

Las disposiciones que rigen al Área de Salud son:

- ✓ Constitución Política de la República del Ecuador
- ✓ Ley Orgánica de Administración Financiera y de Control
- ✓ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su reglamento
- ✓ Ley de Presupuesto del Sector Público
- ✓ Ley Especial de Descentralización Del Estado y de Participación Social
- ✓ Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal
- ✓ Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia
- ✓ Ley de Medicamentos Genéricos de uso Humano y su Reglamento



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

VP

2/10

- ✓ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento
- ✓ Código de Salud
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Contrato Colectivo
- ✓ Guía Metodológica para la conformación de los Consejos Cantonales y Provinciales de Salud
- ✓ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento
- ✓ Reglamento de Tasas por Control Sanitario y Permisos de Funcionamiento
- ✓ Manual del Sistema Regionalizado de Servicios de Salud y Capacidad Resolutiva de las Unidades Operativas y Áreas de Salud
- ✓ Plan Estratégico Institucional 2006-2010
- ✓ Plan Operativo Anual 2009
- ✓ Manual de Organización y Funcionamiento del Área de Salud

6. Fecha de Constitución

Fue creado el 1 de Enero de 1979

7. Miembros de la Unidad de Conducción del Área

Dra. Sonia López	Directora del Área
Ing. Silvia Borja	Administradora
Dra. Francisca Molina	Contadora
Dra. Ninon Sandoval	Coordinadora de Odontología
Dra. Mayra Vela	Coordinadora de Área Encargada
Sra. Nely Heredia	Líder de Estadística
Lcda. Aída Naranjo	Coordinadora de Enfermería Encargada



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

VP

3/10

8. Funcionarios Principales

Directora del Área
Administradora
Contadora
Coordinadora de Odontología
Coordinadora de Área Encargada
Líder de Estadística
Coordinadora de Enfermería Encargada

9. Funcionarios y Empleados del Área Financiera

Dra. Francisca Molina	Contadora
Sra. Rocío Veloz	Aux. Contable
Sra. Fátima Hidalgo	Cajera

10. Funcionarios y Empleados del Área Administrativa

Sampedro Cocha Doris Elizabeth	Secretaria
Borja Vaca Silvia Marlene	Administradora de Gestión
Armas Nelson Guillermo	Inspector Sanitario
Heredía Ronquillo Marina de Jesús	Auxiliar Administrativo
Muñoz Segundo Tomas	Auxiliar Administrativo
Grijalva Aguilar María del Carmen	Medico Tratante Función Adm.
López Pintado Sonia Graciela	Medico Tratante Función Adm.
Jordán Naranjo Ney Patricio	Medico Tratante Función Adm
Suarez Coba Bécquer Humberto	Medico Tratante Función Adm
Armas Edison Patricio	Servidor Público de Apoyo
Armas Nelson Guillermo	Inspector de Vigilancia Sanitario



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

11. Funcionarios y Empleados del Área Recursos Humanos

VP

4/10

Fernández Zambrano Carmita Magdalena	Jefe de Recursos Humanos
Carrión Vargas Elsa Lucila	Trabajadora Social
Naranjo Terán Aída Beatriz	Coordinadora de Enfermería
Sandoval Almachi Ninon Lili	Coordinadora de Odontología
Vaca Yanchapaxi Gerardo	Asistente De Estadística
Espin Ortega Enma Macrina	Aux. De Enfermería
Gallardo Chisaguano Marcelo	Conductor Administrativo

12. Departamentos

Departamento Administrativo
Departamento Financiero
Departamento Recursos Humanos

13. Personal Operativo

Directora de Área
Coordinador de Enfermería
Coordinador de Odontología
Coordinador de Laboratorios
Coordinador de Emergencia

14. Recurso Humano con que Cuenta la Institución

Doctores	23
Enfermeras	15
Inspectores de Vigilancia Sanitario	4
Laboratoristas	4
Técnico	2
Conserje	2



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

VP

5/10

15. Recursos Materiales y Equipos

Escritorios	32
Sillas usuarios	100
Sillas Escritorio	32
Archivadores	40
Telefax	2
Sumadoras	15
Máquinas de escribir	9
Equipos de cómputo	18
Radio grabadoras	4
Televisor	1
Copiadora	2
Teléfonos	12
Cámaras	4

16. Recursos Tecnológicos

Laboratorio Rayos X
Laboratorio Clínico

17. Recursos Financiero – Económico

El presupuesto correspondiente al año 2009 fue \$1.392.245,48



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

VP

6/10

18. Fuentes Internas

Especies valoradas emitidas \$3324.50

19. Fuentes Externas

CEMEIM, M.S.P. FASBASE, FONNIN, ONGs, UNICEF, etc.

OBSERVACIONES DE CONTROL INTERNO

ORGANIGRAMA FORMAL Y FUNCIONAL

1. Verifique la existencia de organigramas

Si existe un organigrama estructural

2. Verifique la existencia de reglamentos

La Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, Acuerdo No-076, aprueba el Reglamento Interno de la Dirección de Salud N.- 4 Saquisili, Provincia de Cotopaxi, el 21 de abril del año 2008

3. Verifique si las políticas se hacen conocer por escrito a todos los niveles de la Institución

La política Institucional es conocida por las áreas que necesariamente lo requieren y en su desempeño desarrollan su conocimiento, habilidades, destrezas y valores empeñados en la solución de problemas profesionales, convirtiéndose en agentes de cambio.



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

VP

7/10

CONDICIÓN DE LOS ARCHIVOS DE DOCUMENTOS SUSTENTATORIOS

4. ¿Se encuentran fácilmente documentos que respalden la adquisición de en bien o servicio?

SI...X..... NO

5. ¿Los archivos son identificados claramente?

SI ...X.... NO.....

6.- Cuentas Corrientes y sus saldos

Banco Central del Ecuador	\$47.422,03
---------------------------	-------------

7.- Tipo y Saldo de cuentas de inventario

Bienes de uso y Consumo Corriente	\$ 176.125,37
Bienes Muebles	1'104.799,62
Bienes Inmuebles	711.684,28



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

VP

8/10

8. Saldos de cuentas de pasivo y Patrimonio

Cuentas por pagar 0,00

9. Patrimonio

Patrimonio Público \$ 979.788,26

Resultado ejercicio año anterior \$ 1'163.862,51

10. Resultado año 2009

Resultado del Ejercicio \$ 1'292.829,02

11. Situación Habitual del departamento de contabilidad, se encuentra conformado por:

- ✓ 1 Contador responsable de la elaboración de estados financieros, control de activos y todo lo referente al sistema contable de la institución.
- ✓ 1 Auxiliar de Contabilidad, colaborador directo del contador, quien llevará adecuadamente el archivo permanente en orden y auxiliares de consumo, especies fiscales, conciliaciones.



PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL FINANCIERO

VP

9/10

12. Grado de preparación profesional

El personal de este departamento está preparado académicamente: Contador. Graduado en ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Auxiliar en Contabilidad, Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración especialidad Contabilidad.

13. Cursos de Adiestramiento

Contabilidad Gubernamental, Control de Bienes, Manejo de Presupuesto, Tributación, Impuestos entre otros.

PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

14. Grado de preparación Profesional

Nivel de estudios Superiores graduado en Dra. Médico Tratante

PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS

15. Grado de preparación Profesional

Nivel de estudios Superiores graduada Lcda. Administración de Empresas

Doctorado en Administración de Hospitales

Especialización en Reorganización de Hospitales



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

VP

10/10

EVALUACIÓN PERIODICA INTERNA

16. La Entidad ha realizado evaluaciones periódicamente:

Recursos Humanos, la Autoridad Nominado, cada año evalúa el grado de cumplimiento, desempeño, capacidad, desarrollo de cada una de las actividades delegadas al personal administrativo y financiero de acuerdo a su perfil profesional, sin embargo no se cuenta con una respuesta de las debilidades o fortalezas encontradas.



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

MP

1/5

Entidad : Área de Salud N.-4 Saquisilí
Auditoría de Gestión : Recursos Humanos, Financiero y Administrativo.
Período : Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
Preparado por : Yánez Jenny y Yánez Fernanda
Revisado por : Dr. Jorge Alfredo Parreño Cantos

REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA

Informe largo de auditoría (Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe)

FECHAS DE INTERVENCIÓN

Carta compromiso	14 de marzo del 2011
Inicio del trabajo de campo	11 de abril del 2011
Finalización del trabajo de campo	22 de abril del 2011
Emisión del borrador del informe	29 de abril del 2011
Emisión del informe final de auditoría	06 de mayo del 2011



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

MP

2/5

Coordinador	M.A.F.M	Dra. Molina Albán Francisca Margoth
Supervisor	P.C.J.A	Dr. Parreño Cantos Jorge Alfredo
Jefe de Equipo	Y.V.J.V	Yánez Venegas Jenny Violeta
Operativo	Y.Y.M.F	Yánez Yánez María Fernanda

DÍAS DETERMINADOS

20 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

FASE I	Conocimiento Preliminar
FASEII	Planificación
FASEIII	Ejecución
FASE IV	Comunicación de Resultados

RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Se requiere programa de trabajo, cuestionario de Control Interno de tipo estándar, formularios de utilización corriente en esta clase de investigación.



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

MP

3/5

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Se orienta básicamente al logro de objetivos en las actividades a desarrollar, buscando siempre la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en el uso de los recursos.

OBJETIVOS

Objetivo General

Exponer un informe de auditoría en el que se incluirá el grado de cumplimiento de metas, objetivos, con un nivel de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que fueron distribuidos los recursos en el Área de Salud N.- 4 Saquisilí.

Objetivos Específicos

RECURSOS HUMANOS

Implantar políticas de eficacia a través del mejoramiento en la preparación de todo el personal, para lograr un nivel de servicio eficaz y competitivo.

ADMINISTRATIVO

Conocer el grado de desenvolvimiento de cada uno de los miembros dentro de esta área, mediante el estudio y análisis de las actividades encomendadas con la finalidad de perfeccionar su desenvolvimiento de manera apropiada dentro de su trabajo.



FINANCIERO

MP

4/5

Demostrar el estado de economía, con que cuenta la Institución de acuerdo a la asignación del Gobierno Nacional, la capacidad del gasto y los resultados se han obtenido en este año.

INDICADORES DE GESTIÓN

1. INDICADORES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Índice de Independencia Financiera = Pasivo Corriente/Pasivo Total

Índice de Solvencia. = Activo Corriente/Pasivo corriente

Índice de Liquidez = Activo Corriente- Inventarios/Pasivo Corriente

Liquidez del Activo Corriente = Inventarios/Activo Corriente

2. INDICADORES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO

Índice de Solides (endeudamiento) = Pasivo Total * 100/Activo Total

Índice de Pasivo a Patrimonio = Pasivo Total/Patrimonio



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

MP
5/5

3. INDICADOR QUE MIDE LA CALIDAD DEL EMPLEADO

Calidad de empleado = empleados sin nombramiento/Total empleados año

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Jefe de Equipo

Operativo



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

F.O.D.A

1/2

ANÁLISIS F.O.D.A

INTERNOS	EXTERNOS
<p data-bbox="309 715 533 746">FORTALEZAS</p> <ul data-bbox="203 821 672 1356" style="list-style-type: none">✓ Infraestructura adecuada✓ Mejora en la atención obstétrica Institucional✓ Personal capacitado de acuerdo a su especialidad✓ Programas de proyectos por especialidades✓ Trato cordial al usuario✓ Prestación de servicios oportuna	<p data-bbox="837 715 1111 746">OPORTUNIDADES</p> <ul data-bbox="763 821 1245 1244" style="list-style-type: none">✓ La ubicación de la Institución es adecuada✓ Estabilidad Política del Equipo Directivo✓ Capacitación Institucional✓ Dotar de nuevas especialidades✓ Lograr mejores condiciones de vida para la comunidad

F.O.D.A
 2/2

ANÁLISIS F.O.D.A

INTERNOS	EXTERNOS
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se implanta el Nivel de Autogestión ✓ Retraso en el envío de las Líneas de Crédito ✓ Retraso de la Información Financiera. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inflación alta ✓ Normas Impositivas ✓ Desempleo ✓ Falta de Apoyo del Gobierno



IG

1/4

DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Capital de Trabajo = 247.597,41 – 42.426,39

Capital de Trabajo = 205.171,02

Con esta razón nos dice que la Institución cuenta con un capital de trabajo \$205.171,02 que no es suficiente para poder seguir operando, tomando mucho en cuenta el movimiento que tiene la Institución.

Índice de Independencia Financiera= Pasivo Corriente/Pasivo Total

Índice de Independencia Financiera= 42.426,39 / 162.728,53

Índice de Independencia Financiera= 1,26081

Con este índice podemos ver que la Institución cuenta con \$1,26 que es el valor de soporte o valor económico para solventar las obligaciones que permitirán financiar sus gastos imprevistos u operacionales.



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

IG

2/4

Índice de Solvencia = Activo Corriente/Pasivo corriente

Índice de Solvencia = 247.597,41 / 42.426,39

Índice de Solvencia = 5,83592

Con este resultado nos indica que la Institución adeuda dispone de \$ 5.83 para pagar su deuda; generalmente en base a este índice los Bancos e Instituciones Financieras suelen evaluar la capacidad de pago para otorgar un crédito.

Índice de Liquidez = Activo Corriente- Inventarios/Pasivo Corriente

Índice de Liquidez= 247.597,41 – 349.899,10 = -102.301,69 / 42.426.39

Índice de Liquidez= -2,41127

Representa que la Institución no cuenta con efectivo para cubrir con sus obligaciones corrientes; se recomienda mejorar de inmediato las políticas financieras.

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 11/04/2011
Revisado por:	Fecha:



IG

3/4

Liquidez del Activo Corriente = Inventarios/Activo Corriente

Liquidez del Activo Corriente = 349.899,10 / 247.597,41

Liquidez del Activo Corriente = 1,41317

Esto significa que la Institución cuenta con un inventario alto y dispone con \$ 1,41 favorable de liquidez del activo corriente.

INDICADORES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO

Índice de Solides (endeudamiento) = Pasivo Total * 100/Activo Total

Índice de Solides (endeudamiento) = 162.728,53*100 / 1'908.797,55

Índice de Solides (endeudamiento) = 8,53%

Con este índice podemos ver que el 8,53% del total de los activos de la Institución está financiado por deuda concluyendo que el capital propio de está es del 91,47%.



IG

4/4

Índice de Pasivo a Patrimonio = Pasivo Total/Patrimonio

Índice de Pasivo a Patrimonio = 162.728,53 / 313.040,76

Índice de Pasivo a Patrimonio = 0,51983

Con este índice podemos ver que el \$ 0.52 centavos es la capacidad que tiene la Institución para endeudarse esto significa que es débil; lo cual tendría que comprometer su patrimonio para endeudarse. Es decir que para endeudarse tendría que superar la unidad.

INDICADOR QUE MIDE LA CALIDAD DEL EMPLEADO

Calidad de empleado = empleados sin nombramiento/Total empleados año

Calidad de empleado = 58 / 121

Calidad de empleado = 0,48

Esto significa que la mayoría de empleados trabaja con nombramiento que representa el 52%; es decir que el 48% trabaja sin nombramiento.



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

C.C

1/2

CARTA COMPROMISO

Latacunga, 14 de Marzo del 2011.

Señora:

Dra. Sonia López.

DIRECTORA DEL ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

Presente.-

De nuestras consideraciones:

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y naturaleza de los servicios que llevaremos a cabo para la Auditoría de Gestión al Área de Salud N.-4 para el período 2009. Las condiciones son las siguientes:

1. **PERÍODO:** Este convenio será por un período de treinta (30) días, iniciándose el 01 de Abril del 2009. Ninguna de las partes puede finalizarlo antes de este tiempo y sin entregar previo el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.
2. **OBLIGACIONES:** Nuestras obligaciones incluyen:
 - a) Aplicación de una Auditoría Gestión.
 - b) Presentación de reportes semanales sobre el progreso de la Auditoría.
 - c) Preparación del informe final y exposición ante la directiva de la institución, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.
3. **COMPENSACIÓN:** La compensación por nuestros servicios será de forma gratuita, ya que se la realizará como proyecto de investigación previo al título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

C.C

2/2

El propósito de nuestro examen es de emitir una opinión, sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución.

Atentamente,

Yánez Venegas Jenny Violeta
050221275-6

Yánez Yánez María Fernanda
050266138-2



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

Institución: ÁREA DE SALUD N.-4 DEL CANTÓN SAQUISILÍ
Asunto: **Notificación Inicio de la Auditoría de Gestión**

Latacunga, 04 de abril del 2011.

Dra. Sonia López.

DIRECTORA DEL ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

Presente.-

De nuestras consideraciones:

En cumplimiento al Artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, comunico a Usted que el grupo de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, inició con el proceso de Auditoría de Gestión sobre el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009 en los componentes: Administrativo, Financiero y Recursos Humanos.

En tal vista agradeceré facilitar toda la información necesaria para el eficiente desarrollo del trabajo investigativo que proporcionará excelentes resultados a favor de la Institución.

Por la favorable atención que le dé a la presente le agradecemos y le extendemos nuestros más sinceros agradecimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Egr. Jenny Yáñez Venegas



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

PT

1/1

PROGRAMAS DE TRABAJO

ENTIDAD: Área de Salud N.- 4 Saquisilí
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Recurso Humano

N.-	DESCRIPCIÓN	REF:P/T	ELAB. POR	FECHA
	<p>OBJETIVOS: Comprobar si existe un sistema de control de asistencia apropiado.</p> <p>Establecer la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en el uso de los recursos humanos.</p> <p>Comprobar la calidad del servicio que presta el recurso humano y su impacto.</p> <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES</p>			
1	Realizar los procedimientos necesarios, para obtener evidencia suficiente, sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.	RI	YVJV/YVMF	14.04.2011
2	Evaluar el control interno específico.	ECI	YVJV/YVMF	15.04.2011
3	Aplicar los indicadores de gestión previstos.	IG	YVJV/YVMF	19.04.2011
4	Efectuar una hoja de resumen de hallazgos y Comunicar los objetivos obtenidos.	CR	YVJV/YVMF	20.04.2011
	<p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</p>			
1	Establecer la estructura orgánica funcional.	OF	YVJV/YVMF	21.04.2011
2	Verificar el perfil profesional del responsable de recursos humanos	PP	YVJV/YVMF	14.04.2011
3	Determinar la metodología utilizada para el uso y distribución de los recursos humanos.	DRH	YVJV/YVMF	18.04.2011



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

PROGRAMAS DE TRABAJO

P/T

1/1

ENTIDAD: Área de Salud N.- 4 Saquisilí
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Administrativo

N.-	DESCRIPCIÓN	REF:P/T	ELAB POR	FECHA
	OBJETIVOS			
	Determinar si se cuenta con un sistema de control altamente eficiente.			
	Establecer la eficiencia, eficacia y economía con que se realizan los trabajos			
	Comprobar la calidad del servicio que presta a la colectividad.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
1	Realizar los procedimientos necesarios para obtener la evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.	RI	YVJV/YVMF	14.04.2011
2	Evaluar el control interno específico	ECI	YVJV/YVMF	15.04.2011
3	Aplicar los indicadores de gestión	IG	YVJV/YVMF	19.04.2011
4	Efectuar una hoja de resumen de hallazgos y avisar los resultados obtenidos.	AR	YVJV/YVMF	20.04.2011
	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS			
1	Establecer la estructura funcional	OF	YVJV/YVMF	21.04.2011
2	Verificar el perfil profesional	PP	YVJV/YVMF	14.04.2011
3	Determinar el uso del recurso humano.	ERH	YVJV/YVMF	18.04.2011



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

PROGRAMAS DE TRABAJO

ENTIDAD:

Área de Salud N.- 4 Saquisilí

TIPO DE EXAMEN:

Auditoría de Gestión

COMPONENTE:

Financiero

P/T

1/1

N.-	DESCRIPCIÓN	REF:P/T	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS			
	Verificar si se cuenta con un sistema de contabilidad y presupuesto apropiado.			
	Establecer la eficiencia, eficacia y economía con que se registran los movimientos financieros.			
	Comprobar la calidad del servicio que presta a la colectividad.			
	Indicar el uso y distributivo de los recursos humanos o materiales y financieros dentro de la institución.			
	PROCEDIMIENTOS GENERALES			
1	Realizar los procedimientos necesarios para obtener la evidencia suficiente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.	RI	YVJV/YVMF	14.04.2011
2	Evaluar el control interno específico	ECI	YVJV/YVMF	15.04.2011
3	Aplicar los indicadores de gestión	IG	YVJV/YVMF	19.04.2011
4	Efectuar una hoja de resumen de hallazgos y avisar los resultados obtenidos.	AR	YVJV/YVMF	20.04.2011
	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS			
1	Establecer la estructura funcional	OF	YVJV/YVMF	21.04.2011
2	Verificar el perfil	PP	YVJV/YVMF	14.04.2011
3	Determinar el uso del recurso humano.	ERH	YVJV/YVMF	18.04.2011



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

**EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL
INTERNO
CUESTIONARIO DIRIGIDO A TODO EL PERSONAL DEL ÁREA**

CIP

1/1

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿La Institución satisface las necesidades laborales a la población?	X			
2	¿Dentro del Instituto se aplica una planificación estratégica?		X		
3	¿La institución cuenta con un reglamento institucional?	X			
4	¿La Institución puede evaluar sus resultados de gestión, en términos de eficiencia, eficacia y economía a través de indicadores?	X			
5	Los objetivos con que cuenta esta institución son compatibles con: <ul style="list-style-type: none"> • Planes • Estrategias • Programas • Políticas • Procedimientos • Normas 	X			
6	Para evaluar la gestión institucional se preparan los siguientes documentos. <ul style="list-style-type: none"> • Planes operativos • Informe de actividades en el cumplimiento de metas • Planes direccionales y estratégicos. 	X			
7	¿La institución identifica claramente cuáles son sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas?	X			



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

EGCI

1/1

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO DIRIGIDO A TODO EL PERSONAL DEL ÁREA
COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

No-	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿La Institución cuenta con un departamento de Recursos Humanos?	X			
2	¿El reglamento interno vigente define claramente la estructura organizativa de la institución?		X		Renovar su contenido,
3	¿Se ha definido a través de un reglamento interno cual es el proceso de selección de personal?		X		Trabajar en la elaboración de documento de soporte interno.
4	¿Se ha determinado un sistema de seguimiento de procesos dentro de la institución?		X		Elaborar programación por áreas
5	¿Se ha definido un sistema de control y evaluación de desempeño a todo el personal?		X		Únicamente al personal administrativo.
6	¿El personal que presta servicios en la institución, se encuentra en el lugar adecuado?	X			A través de las nuevas leyes de comportamiento funcional, se puede reubicar al personal de acuerdo a su capacidad.
7	¿Existe rotación del personal?	X			
8	¿Se capacita el personal frecuentemente?	X			
9	¿Hay un plan de acción para evaluar desviaciones?		X		Accionar mejoramiento continuo

Preparado por:

VVVV/VVME

Fecha:

11/04/2011



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

EGCI

1/1

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE ADMINISTRATIVO**

No-	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿Cuenta la Institución con un reglamento de acuerdo al perfil profesional?		X		Se debe realizar cambios de acuerdo al SENRES
2	¿El personal administrativo cuenta con incentivos?		X		
3	¿Cuenta la Institución con un Reglamento de ética profesional?	X			
4	¿Existe un control interno adecuado de procesos dentro del plantel?		X		
5	¿El personal administrativo cuenta con charlas de motivación y liderazgo?		X		
6	¿Se realizan periódicamente constataciones de los bienes de la Institución?	X			
7	¿El tiempo ocupado compensa los resultados obtenidos?		X		Se propone realizar una planificación de tareas por semana
8	¿Las evaluaciones anuales de funciones son valoradas correctamente?	X			
9	¿Se tiene conocimiento claro sobre el manejo y cuidado los bienes?		X		Proyectar charlas que ayude al desarrollo ocupacional

Preparado por:

Fecha:



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

EGCI

1/1

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE FINANCIERO**

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿La institución cuenta con personal idóneo en el área contable?	X			
2	¿Se utiliza las normas vigentes en cuanto a los registros de compromiso y devengamiento?	X			
3	¿Se efectúan periódicamente arquezos sorpresivos de caja chica, especies fiscales bienes de uso y consumo corriente?	X			Se debe contar con la autorización correspondiente
4	¿El desarrollo de la ejecución de los procesos dentro del área financiera es satisfactorio?		X		El personal debe conocer el proceso y no ejecutar el trabajo un solo funcionario.
5	¿Se toma a tiempo acciones correctivas frente a desviaciones significativas contable y financieras?		X		
6	¿El sistema contable es el adecuado?	X			Normativa que imparte el Ministerio de Economía y Finanzas
7	¿El perfil ocupacional dentro de esta área es evaluado con frecuencia?	X			
8	¿Los reportes e informes proporcionados son efectivos, confiables para la toma de decisiones?	X			
9	¿El personal que forma esta área cuenta con adiestramiento efectivo en cuanto al cumplimiento de procesos?		X		Proponer un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades departamentales.



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
 Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
 LATACUNGA - ECUADOR

EECI

1/1

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
PROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

N.-	CONTROLES CLAVES	SI	NO	COMENTARIOS
1	Convocatoria por la prensa	X		
2	Conocimiento y experiencia	X		
3	Requisitos para ocupar el cargo	X		
4	Entrevistas de selección		X	
5	Pruebas de oposición	X		
6	Disponibilidad Económica		X	
7	Existe un registro de contratación pública		X	Se puede realizar un reglamento interno para direccionar al personal de apoyo



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

EECI

1/1

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
PROCESO: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

N.-	CONTROLES CLAVES	SI	NO	COMENTARIOS
1	Existe un plan de capacitación		X	
2	Se ejecuta un plan de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las competencias	X		
3	Se realiza un estudio de necesidades por área		X	
4	Existe auto preparación por parte del personal	X		



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
 Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
 LATACUNGA - ECUADOR

EECI

1/1

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
PROCESO: ROTACIÓN, EVALUACIÓN E INCENTIVOS

N.-	CONTROLES CLAVES	SI	NO	COMENTARIOS
1	Rota el personal con frecuencia		X	
2	Los cambios que se originan, la autoridad nominadora lo hace en función a las necesidades	X		
3	Al existir una vacante se realiza concurso interno como primera instancia.	X		
4	La cantidad de personal existente por área es el adecuado		X	Se debe realizar seguimiento de cumplimiento
5	La autoridad nominadora conoce de los cambios técnicos que se produce con frecuencia.		X	No hay comunicación continua



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

EECI

1/1

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRATIVO
PROCESO: SECRETARIA

N.-	CONTROLES CLAVES	SI	NO	COMENTARIOS
1	Posee el título específico para este cargo	X		
2	El manejo y uso de información lo hace con profesionalismo	X		
3	Mantiene absoluta reserva sobre las decisiones tomadas por las autoridades		X	
4	El personal existente es suficiente para este cargo		X	
5	A parte de la secretaria existe otro empleado que maneje el software	X		



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATAACUNGA - ECUADOR

EECI

1/1

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO
PROCESO: CONTABILIDAD

N.-	CONTROLES CLAVES	SI	NO	COMENTARIOS
1	Se encarga de la custodia y ventas de especies valoradas	X		
2	Mantiene el control de bienes de la institución	X		
3	Recibe la capacitación necesaria para el desempeño de su cargo	X		Pero no es muy frecuente
4	Realiza informes de ingresos y egresos y da a conocer oportunamente		X	
5	Los balances son evidenciados con claridad para la toma de decisiones	X		



MATRIZ DE PONDERACIÓN

CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Información para la prensa	10	9	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	Un 90% prestan servicios anuncios en la prensa.
Conocimiento y Experiencia	10	10	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	
Requisitos para ocupar el cargo	10	10	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	
Lista de selección	10	8	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	El 80% fue tomado en cuenta para la entrevista de selección.
Pruebas de oposición	10	7	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	El 70% rindió pruebas para su ingreso
Capacidad económica	10	8	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	El 80% desconoce de la parte económica para sus servicios.
Existencia de un registro de contratación	10	10	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	
TOTAL	70	62		

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011

DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

SIMBOLOGÍA

Calificación Ponderada

Calificación Total

Promedio Total

CP= CT x 100

PT

OBJETIVO: RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: SELECCIÓN DE PERSONAL

CP= 62 x 100 = 89%

70

ANÁLISIS:

Baja
15% - 50%

Moderada
51% - 75%

Alta
76% - 95%

Alto

Moderado

Bajo

RIESGO

CONCLUSIÓN: En el proceso de selección del personal se obtuvo una calificación ponderada del 89%, teniendo un porcentaje de nivel de confianza alto y un riesgo bajo, logrando evidenciar que los empleados que prestan sus servicios en esta área, cumplen con los requerimientos del Ministerio Salud.

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.L.A	Fecha: 22/04/2011

MATRIZ DE PONDERACIÓN

CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Se tiene un plan de capacitación	10	9	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	El 90% determinaron que existe un plan de capacitación
Se ejecuta un plan de capacitación y mantenimiento de acuerdo a las necesidades.	10	10	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	
Se realiza un estudio de necesidades por área	10	8	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	El 80% dicen que si realizaron estudios por áreas
Se tiene la auto preparación por parte del personal	10	10	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	
TOTAL	40	37		

Preparado por: Y.V.J.V.Y.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 14/04/2011

ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

SIMBOLOGÍA

DRYC
RH/CE

Calificación Ponderada

Calificación Total

Promedio Total

CP=CTx100

PT

PONENTE: RECURSOS HUMANOS

PROCESO CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

CP= $37 \times 100 = 93\%$

40

ANZA:

Baja
15% - 50%

Moderada
51% - 75%

Alta
76% - 95%

Alto

Moderado

Bajo

RIESGO

CONCLUSIÓN: En el proceso de capacitación y entrenamiento se obtuvo la calificación ponderada del 93%, que equivale a un nivel de confianza alta con un riesgo bajo, lo que significa que la Institución cuenta con un plan de capacitación adecuado y acorde a las necesidades de acuerdo a las necesidades de cada área.

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011



ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

MATRIZ DE PONDERACIÓN

CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
el personal con frecuencia	10	8	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	Un 80% si rota de acuerdo a las necesidades
ambios que se originan, la idad nominadora lo hace en ón a las necesidades	10	10	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	
istir una vacante se realiza con interno como primer instancia	10	9	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	Un 90% realizan pruebas de conocimiento
ntidad de personal existente por es el adecuado	10	6	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	Un 60% indica que falta personal
toridad nominadora conoce de los ios técnicos que se produce con encia	10	10	20 empleados del personal que prestan servicios en la Institución	
TOTALES	50	43		

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011



ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
SIMBOLOGÍA

DRYC
RH/CE

Calificación Ponderada

Calificación Total

Promedio Total

CP=CTx100

PT

PONENTE: RECURSOS HUMANOS

PROCESO ROTACIÓN EVALUACIÓN E INCENTIVOS

CP= 43 x 100= 86%

50

ANZA:

Baja
15% - 50%

Moderada
51% - 75%

Alta
76% - 95%

Alto

Moderado

Bajo

RIESGO

CONCLUSIÓN: En el proceso de capacitación y entrenamiento se obtuvo la calificación ponderada del 86%, que equivale a un nivel de confianza alto y un riesgo bajo, lo que significa que el recurso humano cuenta con un ambiente apropiado de trabajo.

Preparado por: Y.V.J.V/Y.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011



ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

MATRIZ DE PONDERACIÓN

CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
el título específico para este cargo	10	10	Secretaria de la Institución	
Manejo y uso de información lo hace profesionalismo	10	10	Secretaria de la Institución	
tiene absoluta reserva sobre las acciones tomadas por autoridades	10	10	Secretaria de la Institución	
personal existente es suficiente para el cargo	10	10	Secretaria de la Institución	
te de la secretaria existe otro software que maneje el software	10	10	Secretaria de la Institución	
TOTALES	50	50		

Preparado por: Y.V.J.V/Y.V.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011

ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
SIMBOLOGÍA

DRYC
C/S
2/3

Calificación Ponderada

Calificación Total

Promedio Total

CP=CTx100

PT

PONENTE: ADMINISTRATIVO
CESO: SECRETARIA

$$CP = 50 \times 100 = 100\%$$

50

FIANZA:

Baja
15% - 50%

Moderada
51% - 75%

Alta
76% - 95%

Alto

Moderado

Bajo

RIESGO

CONCLUSIÓN: En el componente administrativo dentro del proceso de secretaría se obtuvo la calificación ponderada del 50, que equivale a un nivel de confianza alto y un nivel riesgo bajo, es decir que dentro de este departamento se cumplen con las actividades deberes y atribuciones que le corresponde a la secretaría.

Preparado por: YV.JV/YYMF	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011



ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

MATRIZ DE PONDERACIÓN

CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
carga de la custodia y venta de bienes valoradas	10	10	Persona encargada del proceso contable	
tiene el control de bienes de la ubicación	10	10	Persona encargada del proceso contable	
be la capacitación necesaria para el empeño de su cargo	10	10	Persona encargada del proceso contable	
iza informes de ingresos y egresos, a conocer oportunamente	10	9	Persona encargada del proceso contable y auxiliar	El 90% de los informes son reportados oportunamente
balances son evidenciados con dad para la toma de decisiones	10	7	Persona encargada del proceso contable y auxiliar	Un 70% se da con claridad balances
TOTALES	50	46		

Preparado por: Y.V.J.V/N.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011

ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ**SIMBOLOGÍA**

DRYC C/F 2/3

Calificación Ponderada**Calificación Total****Promedio Total****CP=CTx100****PT****PONENTE: FINANCIERO****RIESGO: CONTABILIDAD****CP= 46 x 100= 92%****50****FIANZA:**Baja
15% - 50%Moderada
51% - 75%Alta
76% - 95%

Alto

Moderado

Bajo

RIESGO

CONCLUSIÓN: En el proceso de Contabilidad se obtuvo la calificación ponderada del 92%, que equivale a un nivel de fianza alto con un riesgo bajo, es decir en este departamento se cumplen con todas las actividades y Normas Contables; sin embargo debe dar a conocer oportunamente los resultados de los balances para correctivos necesarios.

Preparado por: Y.V.J.V./Y.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011

ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
PUNTOS DE CONTROL INTERNO

AÑO 2009

P/T	OBSERVACIONES	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACION
	-1- Se puede realizar un reglamento interno para direccionar al personal de apoyo	Dar a conocer la categoría de ingreso	Desconcierto en su participación	Servicio de bajo nivel	Dar a conocer la misión y visión de la Institución	El encargado de recursos humanos destacará un ambiente de adaptación
RH	-2- Se debe realizar de cumplimiento	Controlar las actividades por áreas	Especificación por funciones	No hay control de procesos	No debe ejecutar una sola persona un proceso	Trabajar en equipo para obtener buenos resultados para la Institución
	-3- No hay comunicación continua	Reuniones de trabajo	Impericia de aspectos institucionales	Falencias frecuentes en el desarrollo del trabajo	Socializar la misión y visión de la Institución	Sistematizar un plan organizacional dentro de la Institución

Preparado por:	YV.JV/YMIF	Fecha:	21/04/2011
Revisado por:	P.C.J.A	Fecha:	22/04/2011



PCI 2/2

ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ
PUNTOS DE CONTROL INTERNO

AÑO 2009

P/T	OBSERVACIONES	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACION
I/C	-4- Pero no es muy frecuente	Subsecretaria de la Nación no alimenta oportunamente la información	Falta de capacitación en el área financiera	Falta de conocimiento de parte del encargado de contabilidad	Falta de conocimiento en programas contables	El contador debe estar actualizando continuamente sus conocimientos

Preparado por: Y.V./Y.Y.M.F	Fecha: 21/04/2011
Revisado por: P.C.J.A	Fecha: 22/04/2011



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILÍ

BORRADORES DEL INFORME

FECHA: 09 de mayo del 2011

CAPITULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORA

MOTIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Se aplicó la Auditoría de Gestión en la Área de Salud N.-4 Saquisilí, con el propósito de evaluar, proteger si los recursos están empleados de manera económica, eficiente; aun mas medir con que eficacia se desarrollaron las actividades y funciones.

Si los objetivos, metas previstas institucionales, los procedimientos de operación y control interno son eficaces, establecer el grado en que la Unidad de Conducción y funcionarios controlan y evalúan la calidad de los servicios.



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

RESUMEN DE LA BASE LEGAL

El Centro de Salud Saquisilí, fue creado el 1 de Enero de 1979. En el año de 1985, se crea la Partida para Médico Tratante de 8 HD. En Octubre de 1988, dentro del proceso de regionalización del Ministerio de Salud Pública, se conforma el Área de Salud-4 Saquisilí, integrada por 9 Subcentros de Salud, y un Centro de Salud como Jefatura de Área.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

De acuerdo a las instrucciones impartidas dentro de la Auditoria de Gestión se emprendió la verificación al cumplimiento de metas, objetivos, políticas, que han sido establecidas en el Reglamento Interno sobre los siguientes componentes.

- ✓ **Componente Recursos Humanos a los Procesos:** Selección de Personal Capacitación y Entrenamiento, Rotación, Evaluación e Incentivos.
- ✓ **Componentes Administrativos a los Procesos:** Secretaria
- ✓ **Componentes Financieros a los Proceso:** Contabilidad.

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

Directora del Área

Administradora

Contadora

Coordinadora de Odontología

Coordinadora de Área Encargada

Líder de Estadística

Coordinadora de Enfermería Encargada

CAPITULO II

ÁREA DE SALUD N.- 4 SAQUISILÍ

MATRIZ DE HALLAZGOS

SERVACIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>-1- de implantar un mento interno selección y imiento ial.</p>	<p>La inexactitud de preparación en la selección de personal, ocasionado diversos contratamientos, causando pérdida de tiempo en la entrega de información para su ingreso.</p>	<p>No establece las actividades fijadas y su participación es menor.</p>	<p>Su nivel de trabajo es medio sin tener un avance favorable para los objetivos de la Institución.</p>	<p>En base a los resultados obtenidos de la evaluación específica de Control Interno, se evidencia claramente que es importante dar a conocer la misión, visión Institucional.</p>	<p>Al Jefe de Recurso Humanos Prevalecerla instrucción, ambientación y seguimiento de adaptación del personal contratado y fortalecer alternativas de ayuda.</p>

MATRIZ DE HALLAZGOS

SITUACIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>-2-</p> <p>Debe realizarse el seguimiento y actividades en las áreas.</p>	<p>Controlar las actividades por áreas ya que la revisión de resultados pretende adicionar conocimientos adecuados en el momento pertinente.</p>	<p>Especificación por funciones la misma que al no detallar claramente las responsabilidades aparece el individualismo ocasionando inconvenientes institucionales.</p>	<p>No hay control de procesos técnicos requieren de mejor control y evidenciar sus desviaciones.</p>	<p>No debe ejecutar una sola persona un proceso de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación específica de Control Interno, se evidenció que algunos servidores buscan la manera de capacitarse de forma individual en las áreas y temas relacionados.</p>	<p>A la directora de Área</p> <p>Trabajar en equipo para obtener buenos resultados, por ello es conveniente la planificación a todo el personal.</p> <p>Al Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Cumplir con el plan de capacitación y entrenamiento institucional con la intención de enriquecer conocimientos para un servicio sea de calidad.</p>

MATRIZ DE HALLAZGOS

ERVACIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>hay icación ra</p>	<p>Reunión de trabajo, a pesar de existir en el Reglamento Interno los deberes, atribuciones y las actividades programadas no se desarrollan adecuadamente.</p>	<p>Impericia aspectos institucionales de</p>	<p>Falencias frecuentes en el proceso del trabajo, al alternar actividades que no son acordes desarrollo profesional.</p>	<p>En función a los resultados obtenidos de la evaluación específica de Control Interno, se evidenció no existe un claro conocimiento de la misión y visión institucional.</p>	<p>Al Jefe de Recursos Humanos Sistematizar un plan organizacional dentro de la Institución acorde a las áreas existentes y necesidades se pueda desplegar. A la Directora del Área Revisar la programación de capacitación y adiestramiento en el campo técnico y científico y laboral anual.</p>

MATRIZ DE HALLAZGOS

ERVACIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>-4- ntadora recibe capacitación para el peño de su pero no es frecuente</p>	<p>Subsecretaria de la Tesorería Nación no alimenta oportunamente la información</p>	<p>Falta de un plan de capacitación frecuente y oportuna en el área financiera</p>	<p>Falta de conocimiento de parte del encargado de contabilidad</p>	<p>La falta de conocimiento en programas contables lo que implica que la información no se encuentre disponible en el momento oportuno.</p>	<p>A la Directora del Área El contador debería incrementar su nivel de conocimientos a través de capacitaciones continuas de nuevos paquetes contables.</p>



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

INFORME FINAL DE AUDITORÍA

Dra.

Sonia López

DIRECTORA DEL ÁREA DE SALUD N.-4 "SAQUISILÍ "

Presente.

De nuestras consideraciones:

De acuerdo a su requerimiento se efectuó el proceso de revisión final, para constatar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos trazados en el Reglamento Interno Institucional así como el manejo eficiente de los recursos humanos, materiales financiero y tecnológico.

En nuestra opinión las observaciones, conclusiones y recomendaciones están:

- ✓ Redactadas apropiadamente
- ✓ Debidamente sustentadas en los papeles de trabajo correspondientes.
- ✓ Han sido notificadas con la autorización y revisión de las autoridades pertinentes el caso, después de la lectura del borrador informe.

También se puede manifestar que:

- ✓ Existe correlación apropiada entre la observación y su conclusión
- ✓ Existe correlación apropiada entre cada conclusión y recomendación
- ✓ Las recomendaciones formuladas son acordes a la normativa vigente
- ✓ Todos los cuestionarios han sido resueltos apropiadamente por todo el personal de las áreas a evaluarse.

En consecuencia consideramos que el borrador del informe que se acompaña debidamente, puede seguir el trámite de aprobación final.

Egresada. Srta. Jenny Yáñez

JEFE DE EQUIPO



CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivos de la Auditoría

La Auditoría de Gestión se aplicó en el Área de Salud N.-4 de Saquisilí del cantón de Saquisilí, que permitió evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas establecidas dentro del Reglamento Interno Institucional para evaluar la utilización de sus recursos.

Objetivos

- ✓ Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, metas, objetivos, procedimientos de los componentes.
- ✓ Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno
- ✓ Contribuir a mejorar la gestión administrativa.

Alcance

La Auditoría de Gestión de acuerdo a sus instrucciones impartidas, emprendió la verificación del cumplimiento en los procesos, objetivos, metas, políticas implantadas en el reglamento Interno, sobre la actuación de los componentes:



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

Enfoque

La Auditoría de Gestión al Área de Salud N.- 4 Saquisilí, se realizó con enfoque empresarial, orientado hacia la efectividad de las operaciones, actividades en relación con el cumplimiento de objetivos, metas así como evaluar la eficiencia, economía de los recursos y el grado de satisfacción.

COMPONENTES AUDITADOS

- ✓ **Componente Recursos Humanos a los Procesos:** Selección del personal, Capacitación y entrenamiento, rotación, evaluación e incentivos.
- ✓ **Componente Administrativo a los Procesos:** Secretaria
- ✓ **Componente Financiero a los procesos:** Contabilidad

BASE LEGAL

El Centro de Salud Saquisilí, fue creado el 1 de Enero de 1979. En el año de 1985, se crea la Partida para Médico Tratante de 8 HD. En Octubre de 1988, dentro del proceso de regionalización del Ministerio de Salud Pública, se conforma el Área de Salud-4 Saquisilí, integrada por 9 Subcentros de Salud, y un Centro de Salud como Jefatura de Área.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR CADA UNO DE LOS COMPONENTES

Los objetivos específicos determinados por componentes, dentro de la Auditoría de gestión, son los siguientes:

1.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Mejorar la calidad del recurso humano.
- ✓ Mantener una normatividad adecuada que permita mejorar continuamente la organización y administración de los recursos humanos.
- ✓ Mantener el personal estrictamente necesario
- ✓ Efectuar un plan de capacitación para el personal
- ✓ Implementar un sistema de administración de personal que contemple y aplique la selección, capacitación, evaluación y sistema de incentivos a todo el personal.

2.-GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

- ✓ Determinar el grado de economía en relación a la asignación del gobierno central, ingresos de autogestión, frente a los diversos compromisos contraídos.
- ✓ Mantener informado a la Unidad Ejecutora sobre las disponibilidades presupuestarias y sus reformas.
- ✓ Utilización y custodia eficiente de los recursos materiales, económicos, tecnológicos.



3.-GESTIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS

- ✓ Verificar que todas las actividades han sido cumplidas al 100%, pudiendo determinar la eficiencia, efectividad y economía con que se administra al recurso humano de esta área.
- ✓ Minimizar el riesgo por uso inadecuado de los recursos existentes.
- ✓ Garantizar el buen servicio interno y externo
- ✓ Complementar información relevante con respecto a los procesos de la Institución.

INDICADORES UTILIZADOS

1. INDICADORES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Índice de Independencia Financiera = Pasivo Corriente/Pasivo Total

Índice de Solvencia = Activo Corriente/Pasivo Corriente

Índice de Liquidez= Activo Corriente - Inventario/Pasivo Corriente



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

2. INDICADORES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO

Índice de Solidez (endeudamiento) = Pasivo Total * 100/Activo Total

Índice de Pasivo a Patrimonio = Pasivo Total/Patrimonio

3. INDICADOR QUE MIDE LA CALIDAD DEL EMPLEADO

Calidad de empleado = empleados sin nombramiento/Total empleados año

Calidad de docente= Empleado sin nombramiento/Total empleado año Lectivo 2009



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

CAPITULO II

**OBSERVACIONES ENCONTRADAS EN CADA COMPONENTE,
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DADAS A LAS PERSONAS
QUE CORRESPONDA.**

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL

OBSERVACIÓN

Se debe mantener un esquema estándar de selección, ubicación del contratado, adicionar reglamento interno de reclutamiento y selección de personal, inmerso con El Ministerio de Salud en el Ecuador, LOAFYC.

CONCLUSIÓN

Al no tener una inducción adecuada del recurso humano, no se puede afirmar la calidad al impartir conocimientos en primera instancia, por esta razón es importante



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

RECOMENDACIÓN

A la Directora del Área

Dispondrá a la Jefe de Recursos Humanos, capacitarse en la aplicación y selección de personal.

Al jefe de Recursos Humanos

Debe orientarse con respecto al talento humano, su reclutamiento, ambientación seguimiento y adaptación del mismo, con la finalidad de poder dar un diagnóstico del elemento existente.

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

PROCESO: ROTACIÓN, EVALUACIÓN E INCENTIVOS

OBSERVACIÓN

Seguimiento de cumplimiento de actividades, comunicación permanente con las autoridades de la Institución.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos de la Evaluación Específica de Control Interno, se observó que el trabajo en equipo es de todos para dar un servicio de calidad, y



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826
Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526
LATACUNGA - ECUADOR

eficacia, el desarrollo individual no fomenta la igualdad, por esta razón deben conocer cuál es la misión, visión y a donde quieren llegar.

RECOMENDACIÓN

A la Directora del Área

Planificara las actividades de gran importancia como: capacitación, adiestramiento técnico, atención al usuario con la intención de dar un servicio de calidad y llegar a la excelencia dentro del campo de la salud.

COMPONENTE: FINANCIERO

PROCESO: CONTABILIDAD

OBSERVACIÓN

Deficiencia en la capacitación del personal del área financiera



CONCLUSIÓN

La Normativa de Control Interno, LOAFYC y PCGA, especifican claramente que el custodio responsable de los bienes del estado debe sustentar, respaldar evidenciar físicamente y salvaguardar de cualquier incoherencia, los mismos que deben ser verificados con frecuencia, reportando su estado de conservación e ingresos.

Se pudo observar claramente que el personal del área financiera necesita dar mayor cumplimiento con lo establecido en el plan de capacitación institucional.

RECOMENDACIONES

A la Directora de Área

Dispondrá al jefe de Recursos Humanos, programar capacitación permanente del área financiera con la finalidad de que el personal incremente su nivel de conocimiento.



Dirección: Av. Amazonas y Guayaquil # 15-826

Teléfono: 03 2 701 - 346 / 084 606 526

LATACUNGA - ECUADOR

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES

1. Se puede señalar que un porcentaje minoritario del personal operativo, administrativo, financiero de la institución no cumple con los objetivos, metas, políticas creadas dentro del Reglamento Interno
2. Existe falta de comunicación a todo el personal en lo que concierne a la misión, visión, valores y objetivos de la Institución, por esta razón es importante dar a conocer a todos los funcionarios.
3. La Institución debe realizar un plan de reclutamiento de recurso humano, no únicamente al de planta sino de contrato pudiendo sustentar con el informe técnico, la autorización de Unidad Ejecutora y priorizar las necesidades e inclusive adicionar la distribución de trabajo.
4. El reglamento interno Institucional debe ser cumplido, ya que existen algunas actividades y responsabilidades que no se ejecutan.
5. Falta de un control interno adecuado, que ayude a detectar riesgos e irregularidades como base para identificar sus causas y promover acciones correctivas.



6.1 RECOMENDACIONES

1. Tener presente que todo el personal del área son importantes ya que con el esfuerzo y empeño que ponga cada uno en el desarrollo de las tareas encomendadas contribuirá con el cumplimiento de políticas y logro de los objetivos de la Institución.
2. Difundir a todo el personal de la institución cual es la misión, visión, valores, su objetivos a fin de mejorar la gestión; institucional, aspecto de importancia para el crecimiento y desarrollo de la institución tanto interno como externo.
3. Mejorar la planificación de adiestramiento y capacitación de todo el personal, para buscar alternativas de mejoramiento continuo, servicio de calidad y así contribuir al desarrollo laboral.
4. Accederá una retroalimentación del Reglamento Interno Institucional y de aquellos que sean necesarios para poder direccionar de mejor manera los procesos.
5. Establecer un control interno para mejorar el cumplimiento de las políticas gerenciales así como reglamentos aplicables a todos los niveles de la organización.



7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ ALVIN A. Arens, Manual de Control Interno (1995, pág.03).
- ✓ ESCALONA Iván. (2003, pág. 15)
- ✓ GUZMÁN R. Amaro, Manual de Control de Gestión, (2003, pág. 209).
- ✓ MALDONADO, Milton, K.; Auditoría de Gestión, Segunda Edición; Quito-Ecuador; (2006, pág. 19).
- ✓ MANTILLA B. Samuel Alberto, Auditoría Administrativa (2005, pág.4).
- ✓ KURT Pany; O. Ray Whittington, Auditoría de Gestión, (2003, pág. 93).
- ✓ ARTHUR, W. Holmes.: Auditoría, Soluciones a los Problemas y Prácticas de Auditoría, (1994, pág.1)
- ✓ DOMINGO H. (2005, pág10)
- ✓ ARTUR, W, Holmes.: Auditoría Soluciones de los Problemas Prácticos de Auditoría, Tomo II, Segunda Reimpresión, Editorial Unión Tipográfica, México, (1979, pág. 01 -05)
- ✓ BENJAMÍN Franklin F.: Auditoria Administrativa, Colección Me Graw Hill, Interamericana Editores, México, (2001, pág. 01-18)
- ✓ MADARIAGA Juan M: Manual Práctico de Auditoría, Ediciones Deusto S.A., España, (2004, pág. 13-30)
- ✓ JAMES, A. Cashin, Paúl. D. Neuwirth.: Manual de Auditoría N° 1, Grupo Editorial Océano, España, (1989, pág.03-497)
- ✓ GONZALEZ Roberto (2007, pág.45)
- ✓ SÁNCHEZ, Amaya.: Auditoria Administrativa Primera y Segunda Edición.



- ✓ CHIAVENATTO, Adalberto (2009, pág.30)
- ✓ MUÑOZ Repiso (2000, pág.87)
- ✓ VERA Miguel (2004, pág. B1-B8)
- ✓ KELL Walter, G.; et al, Auditoria Moderna, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México, Segunda Reimpresión. (1997, pág. 04)

- ✓ Ecuador. Ley de Régimen Tributario Interno, Codificación 26, Oficial Estado, Suplemento 463, Quito - Ecuador, 17 de noviembre de 2004.
- ✓ Enciclopedia de la Auditoría, Ediciones MC Graw Hill, España, Depósito Legal.

- ✓ <http://www.contraloria.gov.ec/documentos>(Consulta:15/10/2010)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajosl4>(Consulta: 9/11/2010)
- ✓ <http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci02.asp>(Consulta:02/02/2011)
- ✓ <http://www.maiixmail.com/curso/empresa/auditoriaelemental/capitulo1.htm>> (Consulta: 20/03/2011).
- ✓ <http://www.proyectosfindecarrera.com/auditoria/financiera/administrativa.htm>> (Consulta: 25/04/2011).

ANEXOS

ANEXO N.- 1

FICHA DE OBSERVACIÓN

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE SALUD N.- 4 UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ PROVINCIA DE COTOPAXI AL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”

FECHA: 17 de febrero del 2011

AUTORAS: Yánez J. / Yánez F.

ACTIVIDADES

- ✓ Visitar la Institución
- ✓ Observar sus procesos
- ✓ Desempeño de su personal
- ✓ Reacciones de sus clientes, etc.

La técnica de observación nos permitió obtener información precisa, por ejemplo, conocer sobre comportamientos espontáneos que suceden en la vida cotidiana de sus labores, observar atentamente el fenómeno, hecho o caso y registrarla para su posterior análisis.

4.- ¿Ha tenido algún problema al instante de hacer sus requerimientos del servicio?

REITERADAMENTE

A VECES

NUNCA

5.- ¿El personal que labora en la Institución brinda excelente atención al cliente?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

Gracias por su colaboración.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO

Objetivo:

Conocer el criterio de los Coordinadores de los Departamentos del Área de Salud N.- 4 Cantón Saquisilí, el cual es importante en la realización de una Auditoría de Gestión y de esta manera mejorar la calidad y eficacia en los trabajos.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada una de las preguntas y sus alternativas planteadas y contéstelas de acuerdo a su conocimiento y relación práctica, nos ayude a obtener un criterio.

Marque con una (X) en las respuestas que usted crea conveniente.

1. ¿La realización de una Auditoría de Gestión a los diferentes Departamentos lo considera:

MUY NECESARIO NECESARIO

POCO IMPORTANTE INTRASCENDENTE

2. ¿Cree usted que al realizar la Auditoría de Gestión los diferentes Departamentos mejorará el desempeño de sus actividades?

MUCHO POCO NADA

3. ¿Considera usted que la manera actual de distribución de sus actividades es la más correcta dentro del departamento?

SI NO

4. ¿Está usted de acuerdo que el personal debe trabajar de acuerdo a la especialidad que fue asignado?

SI NO

5. ¿Cuál cree que es el motivo principal para la aplicación de la Auditoría de Gestión en los diferentes Departamentos?

- MALA ADMINISTRACIÓN
- FALTA DE CONTROL
- DEFICIENCIA EN SUS CARGOS
- TODAS LAS ANTERIORES

6. ¿Con que frecuencia existe una rotación de actividades con el personal de los Departamentos?

- SEIS MESES
- UN AÑO
- SIEMPRE
- NUNCA

7. ¿Cree usted que el reubicar al personal de acuerdo a su perfil laboral disminuirá la atención al público y desarrollo de su trabajo?

SI NO

8. ¿Considera usted necesario contar con más personal calificado para cumplir con los objetivos?

SI NO

9. ¿Qué consecuencias cree usted que conlleva la mala ubicación del personal?

- Mal desempeño
- Ordenes de trabajo no cumplido
- Riesgos laborales

10. ¿Sabe usted si el Director conoce de los problemas en cuanto a los despidos y reubicación del personal en los diferentes departamentos?

MUCHO POCO NADA

Gracias por su colaboración.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES TÉCNICOS**Objetivo:**

Conocer el criterio del Área de Salud N.- 4 Cantón Saquisilí, cuán importante es la realización de una Auditoría de Gestión y de esta manera mejorar la calidad y eficacia en los trabajos.

1. ¿Cuántos años está ocupando el cargo de Director del Área de Salud N.- 4 Cantón Saquisilí?

1.- 1-2

2.- 3-4

3.- 5-10

2. ¿Cómo se encuentra distribuido las actividades en cada departamento?

1. Especialidad

2. Necesidades de la Institución

3. ¿Qué actividades son las más críticas en los Diferentes departamentos?

1. Facturación

2. Atención al cliente

3. Ventas

4. Cobranza

4. ¿La realización de una Auditoría de Gestión a los diferentes Departamentos lo considera:

MUY NECESARIO

NECESARIO

POCO IMPORTANTE

INTRASCENDENTE

5. ¿Considera usted necesario contar con más personal calificado para cumplir con los objetivos de la empresa?

SI

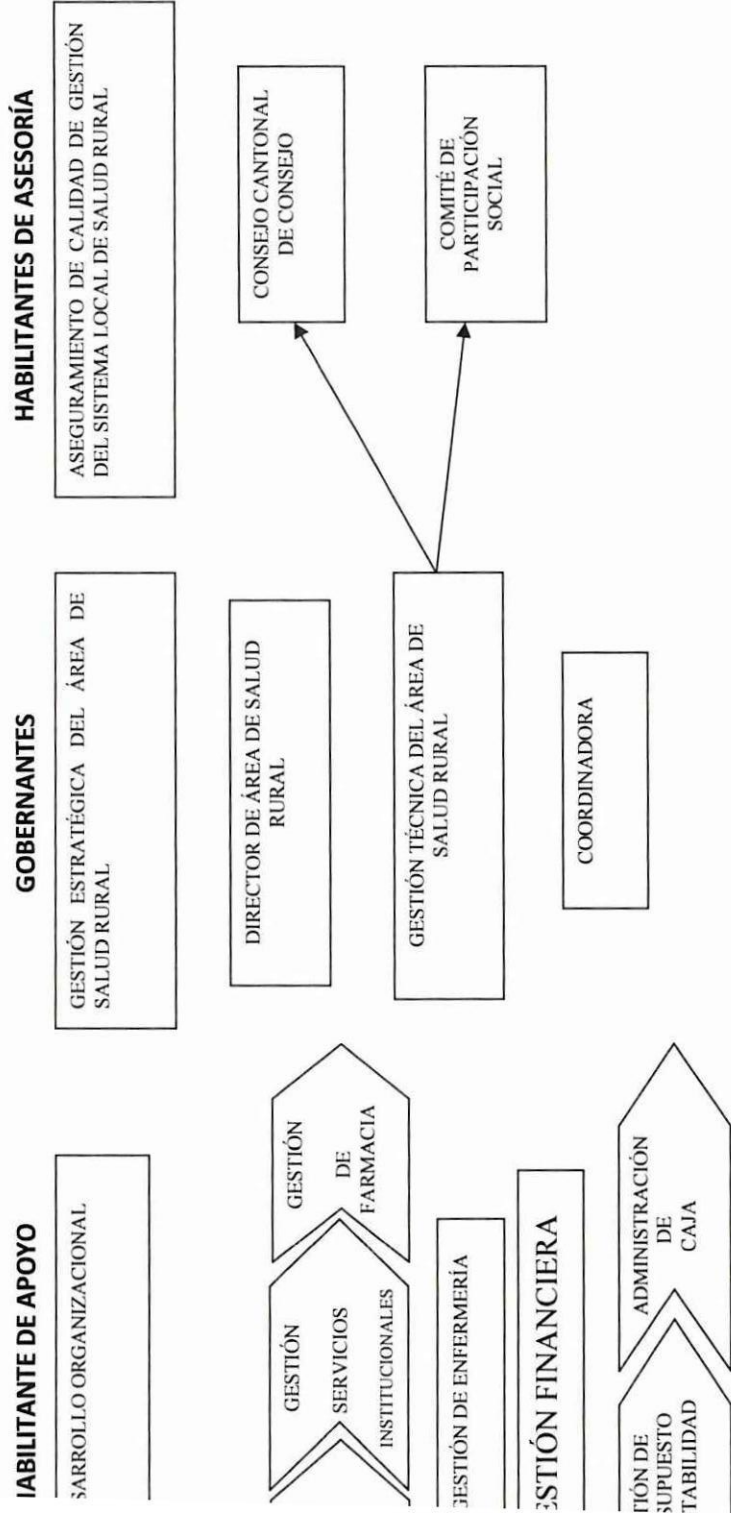
NO

Gracias por su colaboración.....

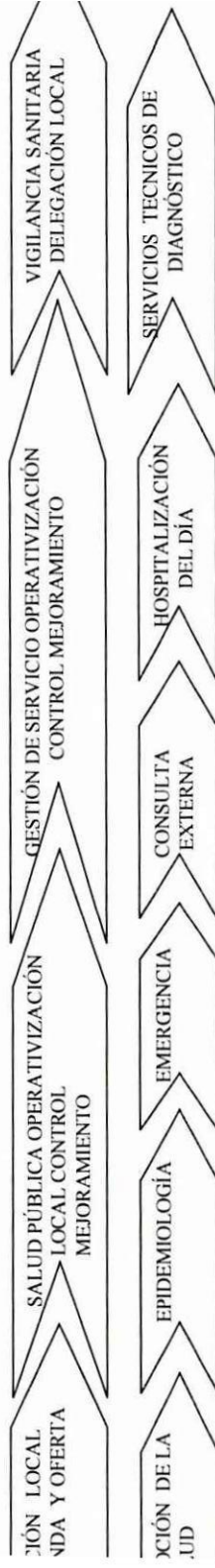
ANEXO N.- 5

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

ORGANICO ESTRUCTURAL POR PROCESOS DEL ÁREA DE SALUD N.-4



ADORES DE VALOR AL CLIENTE EXTERNO

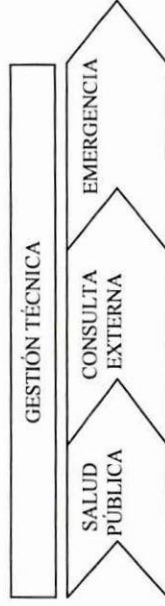


SUBCENTRO DE SALUD

PUESTO DE SALUD

GENERADORES DE VALOR

GENERADORES DE VALOR



Dra. Sonia López

Lic. Carmita Fernández Z.

TORA DEL ÁREA DE SALUD N.-4 SAQUISILI

LÍDER DE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N.-6





