

TESIS
657
18642p

FICHA
582

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CONVENIO

UNIVERSIDAD CUENCA DEL PLATA



CARRERA DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DEL HOMBRE

TESIS DE GRADO

Tema:

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN
EN EL DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS
DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA
PROVINCIA DE CORRIENTES”**

Autora:

Vizuite Ajila Johana Rafaela

Directora:

Lcda. Noelia Zacarías

Corrientes – Argentina
2008

DEDICATORIA

A Dios por su inmenso amor.

A los dos hombres que son mi
razón de vivir y
de luchar.

Con todo mi amor

A mi Padre y a mi Hijo.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y amor de padre celestial todos estos años de vida y de carrera universitaria.

A mi padre, amigo y consejero por brindarme incondicionalmente su amor, apoyo y comprensión que a pesar de mis errores cometidos no me ha desamparado nunca, un padre excepcional para mi y para mi hijo, de todo corazón un sincero y eterno agradecimiento al mejor Padre que Dios me pudo dar.

A mi hijo por ser en esa corta edad, mi razón de vivir, de luchar, de superarme, de ser mi sostén en los momentos difíciles, a mi Hijo gracias por ser parte de mi vida.

Con todo el cariño agradezco a mi madre por su apoyo, cariño y ayuda todos estos años de vida.

A la Sra. Nelly Aguilar un agradecimiento muy especial por haberse convertido en una amiga muy especial que se ha portado conmigo como lo haría una madre, incondicional en todos momentos, además por su comprensión, estima y consejos de superación.

En fin a todos mis familiares y amigas que aportaron con un granito de arena para que yo me encuentre cumpliendo un sueño de mi vida, recibirme como profesionalista.

Cabe recalcar un agradecimiento a mi querida *Universidad Técnica de Cotopaxi* y a la *Universidad Cuenca del Plata* por abrirnos las puertas y permitirnos desarrollar nuestros conocimientos.

Finalmente un agradecimiento especial a la *Dra. Norma Bouloc* por su ayuda, apoyo y amistad que en este tiempo lejos de nuestro país y seres queridos ha sido muy significativo y se ha convertido para mí en una amiga inolvidable a la que le estaré eternamente agradecida.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO 1

1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Auditoría.....	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2 Varias definiciones de Auditoría.....	2
1.1.3. Objetivo de la Auditoría.....	3
1.1.4. Finalidad de la Auditoría.....	4
1.1.5. Normas de auditoría.....	4
1.1.5.1. Tipos de auditoría	6
1.1.5.1.1. Auditoría Interna.....	6
1.1.5.1.2. Alcance de la Auditoría Interna.....	7
1.1.5.1.3. Características de la Auditoría Interna.....	7
1.1.5.2. Objetivos de la Auditoría Interna.....	8
1.1.5.2.1. Auditoría Externa.....	9
1.1.6. Objetivo de la auditoría externa.....	10
1.1.6.1. Clases de Auditoría Externa.....	10
1.1.6.1.1 Auditoría Financiera.....	10
1.1.6.1.2 .Objetivos de la Auditoría Financiera.....	11
1.1.6.1.3. Características de la Auditoría Financiera.....	11
1.1.6.1.4. Auditoría Administrativa.....	12
1.1.6.2. Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	13
1.1.6.2.1. Alcance de la Auditoría Administrativa.....	14
1.1.6.2.2. Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa.....	14

1.1.6.3. Auditoría Gubernamental.....	15
1.1.6.4. Auditoría Operacional.....	16
1.1.6.4.1 Ventajas de la Auditoría Operacional.....	16
1.1.6.5. Auditoría de Gestión.....	17
1.1.6.5.1. Antecedentes de la Auditoría de Gestión.....	17
1.1.6.5.2. Definiciones de Varios Autores.....	17
1.1.6.5.3. Alcance de Auditoría de Gestión.....	18
1.1.6.5.4. Propósitos y Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	19
1.1.6.5.5. Ventajas de la Auditoría de Gestión.....	21
1.1.6.5.6. Proceso de la Auditoría de Gestión.....	22
1.1.6.5.6.1. Fase 1 Conocimiento Preliminar.....	23
1.1.6.5.6.2. Fase 2 Planificación.....	23
1.1.6.5.6.3 Fase 3 Ejecución.....	24
1.1.6.5.6.4. Fase 4 Comunicación de Resultados.....	24
1.1.6.6. Funciones que desempeñan los miembros del Equipo de Auditoría.....	25
1.1.7. Gestión.....	27
1.1.7.1. Control.....	27
1.1.7.2. Control de gestión.....	28
1.1.7.2.1. Propósito del control de gestión.....	28
1.1.7.3. Elementos de Gestión.....	28
1.1.7.3.1. Interrelación entre Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Ética y Equidad.....	30
1.2. Control Interno.....	34
1.2.1. Objetivos del Control Interno.....	36

1.2.2. Finalidad del Control Interno.....	3
1.2.3. Componentes del Control Interno.....	37
1.2.4. Clases de Controles	39

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO

2.1. Fundamentación teórica.....	40
2.1.2. Razón Social.....	40
2.1.3. Misión del departamento.....	41
2.1.4. Funciones	41
2.2. Caracterización del Problema.....	42
2.3. Descripción del Problema.....	44
2.3.1 Pregunta rectora.....	44
2.3.2. Objetivo General.....	44
2.3.3. Objetivo Especifico.....	44
2.3.4 Justificación.....	45
2.4. Determinación de las Variables.....	47
2.5. Aspectos metodológicos.....	48
2.5.1. Hipótesis.....	48
2.5.2. Unidad de Estudio.....	48
2.5.3. Población.....	49
2.5.4. Muestra.....	49
2.5.5. Tipología de la investigación.....	50
2.5.6. Instrumentos de recolección de datos.....	51
2.6. Analisis de las encuestas.....	52

2.6.1. Encuestas dirigidas a los Jefes de División del departamento.....	52
2.6.2. Encuestas dirigidas a los empleados del Departamento.....	63
2.6.3. Encuestas dirigidas a los Afiliados del IPS.....	79
2.7. Conclusiones Generales de las encuestas.....	93

CAPITULO III

PROPUESTA

- Aplicación de un Auditoría de Gestión.....	95
- Ejercicio Práctico.....	96
- Archivo Permanente.....	96
- Archivo Corriente.....	101
- Informe final de Auditoría.....	116
- Puntos Relevantes.....	117
- Recomendaciones.....	118
- Conclusiones Generales.....	118
- Bibliografía.....	119
- Anexos.....	120

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación tuvo como propósito la aplicación de una Auditoría de Gestión, por lo que fue importante basarse en las siguientes categorías que facultaron el desarrollo adecuado del correspondiente trabajo.

1.1. Auditoría

1.1.1. Antecedentes

Existe la evidencia de que alguna especie de Auditoría se practicó en tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrolló el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y finalidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley "Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude". También reconocía: "Una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas". Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

En lo que podría llamarse los días en los que se formó la auditoría, a los estudiantes se les enseñaban que los objetivos primordiales de ésta eran:

- La detección y prevención de fraude.
- La detección y prevención de errores; sin embargo, en los años siguientes hubo un cambio decisivo en la demanda y el servicio, y los propósitos actuales son:
- El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa.
- La detección y prevención de fraude, siendo éste un objetivo menor.

Este cambio en el objetivo de la auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940. En este tiempo "Existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podía y debería no ocuparse primordialmente de la detección de fraude". El objetivo primordial de una auditoría independiente debe ser la revisión de la posición financiera y de los resultados de operación como se indica en los estados financieros de los clientes, de manera que pueda ofrecerse una opinión sobre la adecuación de estas presentaciones a las partes interesadas.

Paralelamente al crecimiento de la auditoría independiente en lo Estados Unidos, se desarrollaba la auditoría interna y de Gobierno, lo que entró a formar parte del campo de la auditoría. A medida que los auditores independientes percibieron la importancia de un buen sistema de control interno y su relación con el alcance de las pruebas a efectuar en una auditoría independiente, se mostraron partidarios del crecimiento de los departamentos de auditoría dentro de las organizaciones de los clientes, que se encargaría del desarrollo y mantenimiento de unos buenos procedimientos del control interno, independientemente del departamento de contabilidad general. Progresivamente, las compañías adoptaron la expansión de las actividades del departamento de auditoría interna hacia áreas que están más allá del alcance de los sistemas contables.

La auditoría gubernamental fue oficialmente reconocida en 1921 cuando el Congreso de los Estados Unidos estableció la Oficina General de Contabilidad.

1.1.2. Varias definiciones de auditoría

LOYO Agustín; manifiesta que: "auditoría es un conjunto de actividades que regula sistemáticamente los controles de evaluación de las operaciones del estado,

el cumplimiento de las normas legales y contables de cada país, así como también determina la situación financiera y certifica los estados. Es análisis de comprobación y evaluación de las operaciones administrativas y financieras del gobierno de un país o estado”.

GORDICZ Juan Carlos; en su libro Auditoría, manifiesta que: “auditoría es el exámen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su exámen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee”.

1.1.3. Objetivo de la Auditoría

Pueden derivarse los objetivos particulares para el exámen de los componentes y afirmaciones descriptos en la sección anterior. Estos son los de determinar:

- a)** Que los bienes de uso e intangibles mostrados en los estados contables existan.
- b)** Que su propietario sea el emisor de los estados contables.
- c)** Que el cliente no sea propietario de bienes de uso e intangibles que no figuren como tales en los estados contables.
- d)** Que los importes contabilizados por depreciaciones, mantenimiento, reparaciones y bajas de bienes de uso e intangibles así como de costos de investigación y desarrollo no activados correspondan a hechos ocurridos dentro del período en el cual se han contabilizado.
- e)** Que no se haya omitido la contabilización de otros hechos similares que también hayan ocurrido dentro del periodo.
- f)** Que dichos criterios hayan sido correctamente aplicados.
- g)** Que las partidas presentadas en los estados contables estén expuestas de acuerdo a las normas de contabilidad.
- h)** Que no se omita ninguna información requerida por las Normas de Contabilidad.

- i) En la República de Argentina, que los asientos efectuados en subsidiarios hayan sido transcritos a registros contables legales.

1.1.4. Finalidad de la auditoría

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

Podemos señalar los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado residual.
4. Descubrir errores y fraudes,
5. Prevenir los errores y fraudes
6. Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Exámen para compra de una empresa(sesión patrimonial)
 - c. Exámen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

Los variadisimos fines de la auditoría muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

1.1.5. Normas de auditoría

Las normas de auditoría se clasifican en:

- Normas Personales.
- Normas relativas a la realización del trabajo.
- Normas relativas al dictamen.

Normas personales.

El auditor debe ser:

- a) Una persona que teniendo título oficialmente reconocido o la habilitación oficial correspondiente, tenga entrenamiento técnico y capacidad profesional para ejercer la auditoría.
- b) Realizar su trabajo y preparar su informe con cuidado y diligencias profesionales.
- c) Mantenerse en una posición de independencia a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de los juicios.

Normas Relativas a la realización del trabajo

El trabajo de auditoría debe comprender:

- a) Una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores.
- b) Un estudio y evaluación adecuados del sistema de control interno en la entidad examinada, para determinar la naturaleza, existencia y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.
- c) La obtención mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, de evidencia comprobatoria válida y suficiente.

Normas relativas al dictamen.

- a) Siempre que el nombre de un profesional quede asociado con estados contables, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con tales estados. Si practicó un examen de ellos el auditor deberá manifestar de modo expreso y claro el carácter de su examen, su alcance y el grado de responsabilidad que asume.
- b) El auditor debe aclarar si en su opinión, los estados examinados presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de la entidad, conforme a principios de contabilidad generalmente

aceptados y si los mismos se aplicaron uniformemente respecto al ejercicio anterior.

- c) Salvo expresa indicación en contrario por parte del auditor, se considera que el estima que las declaraciones informativas contiene los estados contables son razonablemente adecuados.
- d) Cuando el auditor se considere obligado a presentar limitaciones o excepciones a algunas de las afirmaciones genéricas de su dictamen, deberá expresarla de modo claro e inequívoco, manifestar a cual de tales afirmaciones genéricas se refiere e indicar las motivaciones y la trascendencia o importancia de la salvedad en relación con los estados contables considerados en conjunto.
- e) Cuando el auditor considere no estar en condiciones de expresar una opinión profesional al respecto a los estados contables en conjunto debe declararlo así de manera explícita aún cuando después de tal declaración podrá hacerse los comentarios parciales que considere prudente.

1.1.5. Tipos de Auditoría

1.1.5.1. Auditoría Interna

La auditoría interna es una función de alta y gran jerarquía, que requiere profesionales especializados, inteligentes, capaces e íntegros. Quienes se dediquen a este trabajo, deben conocer claramente cual es su misión y sus responsabilidades, para rendir mejores servicios y brindar buenos resultados a la organización, mediante su experiencia y colaboración en la búsqueda de sus fines.

WEBSTER define a la auditoría interna como: “una verificación regular y continuada de los libros de contabilidad llevados por empleados de un negocio, contrastando con la auditoría independiente. Una revisión del sistema de control interno de un negocio”

SAWYER L. Byron dice “auditoría interna es la evaluación independiente de las diversas operaciones y sistemas de control dentro de una

organización, a fin de determinarse si las políticas o procedimientos establecidos son aplicados, los estándares fijados son alcanzados, los recursos son utilizados eficiente y económicamente, los planes trazados son realizados de manera eficiente y los objetivos de la organización se están realizando”.

La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, para la revisión de operaciones de contabilidad, financieras y otras, como base de servicios a la dirección. Es un control general que funciona mediante la medición y evaluación de la efectividad de los controles.

La auditoría interna es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y administrativas efectuado con posterioridad a su ejecución como un servicio a la gerencia por personal de una unidad de auditoría interna completamente independiente en dichas operaciones, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones, recomendaciones y en el caso de ser un examen de estados financieros, el correspondiente dictamen profesional.

1.1.5.1.1 Alcance de la Auditoría Interna

El fin que persigue la auditoría interna es ayudar a todos los componentes de la Dirección Superior a descargar efectivamente sus responsabilidades operativas y a lograr sus metas proporcionándoles información, análisis, evaluación, comentarios y sugerencias y recomendaciones pertenecientes a las transacciones verificadas.

1.1.5.1.2 Características de la Auditoría Interna

El trabajo del departamento de auditoría interna está enfocado hacia:

1. Determinar la adhesión o cumplimiento de las políticas, metas y objetivos.
2. Determinar la confiabilidad o seguridad de la información que es fuente para la toma de decisiones asesorar a la dirección superior.
3. Asesorar a la dirección Superior.

4. Salvaguardar el patrimonio de la empresa, ya fueren tanto los bienes materiales, como el medio humano que actúa en la misma.
5. Estudiar las posibilidades de fraude o robo, del patrimonio de la empresa y establecer las medidas que minimicen el riesgo.
6. Tratar de descubrir e informar de inmediato cuando detecte irregularidades, desviaciones o maniobras ilícitas.
7. Examinar, evaluar e informar sobre el sistema de control interno, el rendimiento de la organización y el estado en que se trata de lograr eficiencia y efectividad.
8. Sugerir y recomendar mejoras en cuanto al sistema de control interno, los sistemas administrativos y contables y todos los procedimientos en general.
9. Colaborar con la auditoría externa realizando tareas en coordinación con las mismas y asegurar un adecuado control y revisión de la empresa.

1.1.5.1.3. Objetivos de la Auditoría Interna

Los objetivos que persigue la auditoría interna son los siguientes:

1. Dedicarse a las áreas o sectores de mayor exposición y riesgo.
2. Dedicarse a las debilidades detectadas y no concretarse en las áreas fuertes.
3. Reducir los problemas de las auditorías anuales superando un plan o programa con los auditores externos.
4. Realizar trabajos de auditoría en el nivel de dirección que asegurará una medida efectiva de corrección.
5. Informar a la Dirección Superior sobre el estado, actuación y conclusión de la auditoría realizada.
6. Asegurarse que existe una proporción razonable de costo-beneficio sobre el tiempo invertido en el trabajo de auditoría.
7. Establecer y asegurar que las cuentas presentadas son correctas y perfectamente expuestas.

8. Determinar por intermedio de revisiones, exámenes, investigaciones o estudios, que todos los procesos operativos se están llevando a cabo de una manera eficiente y económica y con la adecuada organización y administración.
9. Asegurar que se cumpla con los manuales, instrucciones, normas, etc.

1.1.5.2. Auditoría Externa

La auditoría externa es totalmente independiente de la organización. Para dar crédito a las manifestaciones que la administración hace a través de su sistema de información, los interesados requieren de la opinión de un profesional totalmente desligado de los intereses de esa administración.

La labor de la auditoría externa implica una competencia profesional singular, caracterizada por una serie de atributos tales como independencia, educación y conocimientos especializados, dedicación al servicio, matriculación en los cuerpos encargados del control del ejercicio profesional, etc.

Además, por sobre todo ello, deben existir aspectos de ética profesional a ser tenidos en cuenta durante el desarrollo de la labor durante todo el transcurso de la vinculación profesional.

Una de las funciones más comunes de la auditoría externa es brindar una opinión sobre las manifestaciones de la administración incluidas en la información contable emitida por el ente. Esta función es conocida como auditoría de estados contables o información financiera. Sin embargo, el auditor externo está capacitado para brindar cualquier servicio que implique el examen de información, operaciones, procedimientos, actividades, proyecciones, etc. Que necesiten de un juicio profesional dentro del marco de competencia del contador público.

1.1.5.2.1. Objetivo de la Auditoría Externa

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.

Se analiza que la auditoría externa trabaja con una amplia gama de empresas y organizaciones realizando visitas anuales a las mismas a fin de realizar las auditorías limitando enormemente el grado de conocimiento de las organizaciones y empresas.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

1.1.6.1.1. Clases de Auditorías

- Auditoría Financiera
- Auditoría Administrativa
- Auditoría de Cumplimiento
- Auditoría de Control interno
- Auditoría Operacional
- Auditoría de Gestión.

1.1.6.1. Auditoría Financiera

Se lleva acabo una auditoría de estados financieros para determinar si el conjunto de estados financieros se presentan de acuerdo a los criterios especificados. Por lo general, estos criterios son los principales de contabilidad generalmente aceptados aunque también es común realizar auditorías de estados financieros que hayan sido preparados utilizando la base de efectivo y alguna otra

base de contabilidad apropiada para la empresa. Los estados financieros comúnmente incluidos son el estado de posición financiera, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, incluyendo las notas correspondientes. El supuesto tras una auditoría de estados financieros es que los utilizaran diferentes grupos para diferentes propósitos. Por lo tanto, es más eficiente hacer que un auditor realice una auditoría y saque conclusiones en las que puedan confiar todos los usuarios, en lugar de que cada usuario realice su propia auditoría.

1.1.6.1.1 .Objetivos de la Auditoría Financiera

Vargas de Garcés Natalia en su módulo Auditoría expone que: “La auditoría financiera tiene como objetivo principal, dictaminar sobre la razonabilidad de los estados financieros preparados por la administración de las entidades públicas.

Los objetivos específicos son:

- a) Evaluar la eficiencia, efectividad, economía y eficacia en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ecológicos y de tiempo.
- b) Dictaminar la razonabilidad de las cifras que constan en los estados de: Situación Financiera, Resultados, Flujo del Efectivo, Cambios en la Posición Financiera, de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- c) Ejercer con eficiencia el control sobre los ingresos y gastos
- d) Verificar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales, reglamentarias, estatutarias y normativas aplicables en la ejecución de las actividades desarrolladas por la entidad”. (Año 2004, Pág. 6).

1.1.6.1.2. Características de la Auditoría Financiera

La auditoría se caracteriza por ser:

Objetiva, ya que el auditor revisa hechos reales sustentados en evidencias susceptibles de comprobarse siendo una condición fundamental que el auditor sea

independiente de esas actividades.

- **Sistemática**, porque su realización es adecuadamente planificada y está sometida a las normas profesionales y al código de ética profesional.
- **Profesional**, porque es ejecutada por auditores, contadores públicos a nivel universitario, equipos multidisciplinarios según la modalidad o tipo de auditoría y examen especial, que poseen capacidad, experiencia, conocimientos en el área de auditoría financiera, quienes deben emitir un informe profesional dependiendo del tipo de auditoría de la que se trate.
- **Selectiva**, porque su ejecución se basa en pruebas selectivas, técnicamente sustentadas.

Esta auditoría permite tener la certeza de que dichos estados están realizados de acuerdo a los principios y normas de contabilidad que se deben seguir; permite examinar el manejo de los recursos financieros de un ente viendo si se están cumpliendo o no con las metas y objetivos empresariales debe ser realiza por un profesional en la materia como lo es un CPA.

1.1.6.2. Auditoría Administrativa

Benjamin, Fincowsky, Franklin, Enrique;

En su libro Auditoría Administrativa da su opinión sobre: “Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora” (Primera Edición, Mc Graw-Hill Editorial, 2001, pág. 12).

La auditoría administrativa es un exámen detallado de la administración de una empresa realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos, controles, y su forma de operar.

Este tipo de auditoría resulta beneficiosa, puesto que permite a las empresas ejecutar sus labores y/o actividades y alcanzar sus objetivos, con un mínimo de tiempo y esfuerzo.

1.1.6.2.1. Objetivos de la Auditoría Administrativa

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.- Encaminan 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.
- ✦ De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la 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.

1.1.6.2.2. Alcance de la Auditoría Administrativa

El área de influencia que abarca una Auditoría Administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

Criterios de funcionamiento, estilo de administración, proceso administrativo, sector de actividad, número de empleados, relaciones de coordinación, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información, nivel de desempeño, trato a clientes (internos y externos), entorno, productos y/o servicios, sistemas de calidad.

1.1.6.2.3. Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa puede aplicarse en todo tipo de organización productiva, sea ésta pública, privada o social. Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están ordenadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual nos obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión.

La auditoría administrativa es un exámen completo de la estructura organizativa de la empresa, con base en los niveles jerárquicos, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Las funciones de la auditoría administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la empresa que, por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional. En sí, se trata de pensar en

sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

1.1.6.3 Auditoría Gubernamental

La función de auditoría también es ejercida por representantes del gobierno que actúan de conformidad con las leyes que rigen su actuación y que se refieren al desempeño de los entes gubernamentales.

En efecto, las cuentas públicas son examinadas por auditores que trabajan para los distintos gobiernos jurisdiccionales que, de acuerdo con el sistema representativo, Republicano y Federal de Gobierno que tiene la República de Argentina. Son la nación, las provincias y los municipios. En las esferas provincial y municipal existen los tribunales de cuentas. En la esfera nacional, la Auditoría General de la Nación y la Sindicatura General de la Nación han reemplazado desde 1992 al Tribunal de Cuentas de la Nación.

La auditoría gubernamental se ocupa tanto de la auditoría externa como de la interna de los diferentes entes gubernamentales. A su vez, muchas de las responsabilidades que tienen los auditores que se desempeñan en el sector público son similares a la de los contadores públicos que actúan en la esfera privada.

En el año de 1992, la Ley 24.156 de Administración Financiera y de los sistemas de control del Sector Público, además de iniciar una reforma en el sistema administrativo y financiero del gobierno adoptó nuevos métodos de control y fiscalización y creó nuevas instituciones de control gubernamental sobre la gestión financiera y presupuestaria y creó nuevas instituciones de control gubernamental sobre la gestión financiera y presupuestaria de los organismos públicos.

Nacieron así la Auditoría General de la Nación (AGN), Órgano de control externo del sector público nacional, en jurisdicción del Congreso Nacional y la Sindicatura General de la nación (SIGEN), en jurisdicción del poder Ejecutivo, la que tiene a su cargo ejercer el control interno.

1.1.6.4 Auditoría Operacional

Una auditoría operacional es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia. Al término de una auditoría operacional, es común que los administradores esperen algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones. Debido a las diversas áreas en que se evalúa la eficiencia operacional, es imposible caracterizar la realización de una auditoría operacional común y corriente.

1.1.6.5.1 Ventajas de la Auditoría Operacional

A pesar de la dificultad de enumerar todas las ventajas que pueden derivarse de una auditoría operacional, la siguiente lista presenta una descripción bastante completa de lo que puede lograrse:

- Identificación de objetivos, políticas y procedimientos organizacionales aún no definidos.
- Identificación de criterios para la medición del logro de objetivos organizacionales
- Evaluación independiente y objetiva de operaciones específicas
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos organizacionales.
- Evaluación de la efectividad de los sistemas de control gerencial
- Evaluación de la confiabilidad y utilización de la información gerencial
- Identificación de áreas críticas problemáticas y de las causas que las originan.
- Identificación de las áreas que contribuyen a un posible aumento de ganancias o ingresos y reducciones de costo.
- Identificación de cursos alternativos de acción.

1.1.6.5. Auditoría de Gestión

1.1.6.5.1. Antecedentes de la Auditoría de Gestión

A principios de los años 90 comienza a tener auge la Auditoría de Gestión como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico, la práctica productiva, a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país, en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido desde entonces talleres y otras vías de divulgación.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación, que además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la prestación de recomendaciones productivas tendientes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

1.1.6.5.2. Definiciones de Varios Autores

O. RAY, Whittington, en su obra *Auditoría un Enfoque Integral*, manifiesta que: “Es un estudio de una unidad específica, área o programa de una organización, con el fin de medir su desempeño. El término auditoría de gestión se refiere a un examen completo de unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia. El auditor evalúa los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre actividades tan diversas como las compras, el procesamiento de datos, las entradas de mercancía, los despachos, los servicios administrativos, la publicidad y la ingeniería”. (Doceava Edición, Mc Graw-Hill Editorial, Colombia-Bogotá, 2003, pág. 595 y 596)

MALDONADO, Milton, K.; Auditoría de Gestión indica que: “Aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información

detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño". (Segunda Edición; Quito; Ecuador; 2006; pág. 19)

PARREÑO, Jorge; Manual de Auditoría de Gestión, 1ra. Edición Año 2006: " Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos."

Contraloría General del Estado del Ecuador, en su módulo indica que: "La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades". (Quito-Ecuador, 2002, pág. 36)

WAISTEIN, Mario; en su libro de Auditoría Integral dice: "La auditoría de gestión es el examen que efectúa un auditor independiente de una entidad con el fin de emitir su informe profesional, vinculado a la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos".

1.1.6.5.3. Alcance de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión comprende lo adecuado de las políticas, objetivos y metas propuestas, los medios para su implantación y los mecanismos de control interno que posibiliten el seguimiento de los resultados obtenidos.

La auditoría de economía y eficiencia persigue mejorar el empleo de los recursos a través de la reducción de los costos y el aumento de la producción y ventas.

La auditoría de efectividad o eficacia persigue medir la marcha de una actividad en relación con sus objetivos o medidas de rendimiento establecidas.

1.1.6.5.4. Propósitos y Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los principales propósitos son:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.

1.1.6.5.5 Ventajas de una Auditoría de Gestión

El Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA) enumera las ventajas que pueden derivarse de una Auditoría de Gestión:

- ✓ Identificación de objetivos, políticas y procedimientos.
- ✓ Identificación de criterios para la medición del logro de objetivos de la organización.
- ✓ Evaluación independiente y objetiva de operaciones específicas.
- ✓ Evaluación del cumplimiento de los objetivos, políticas y procedimientos.
- ✓ Evaluación de la efectividad de los sistemas de control gerencial.
- ✓ Evaluación de la confiabilidad y utilización de la información gerencial.
- ✓ Identificación de las áreas críticas o problemáticas y de las causas que las originan.
- ✓ Identificación de áreas que contribuyan a un posible aumento de ganancias o rentas y disminución o limitación de costos.

1.1.6.5.6 Indicadores de Gestión

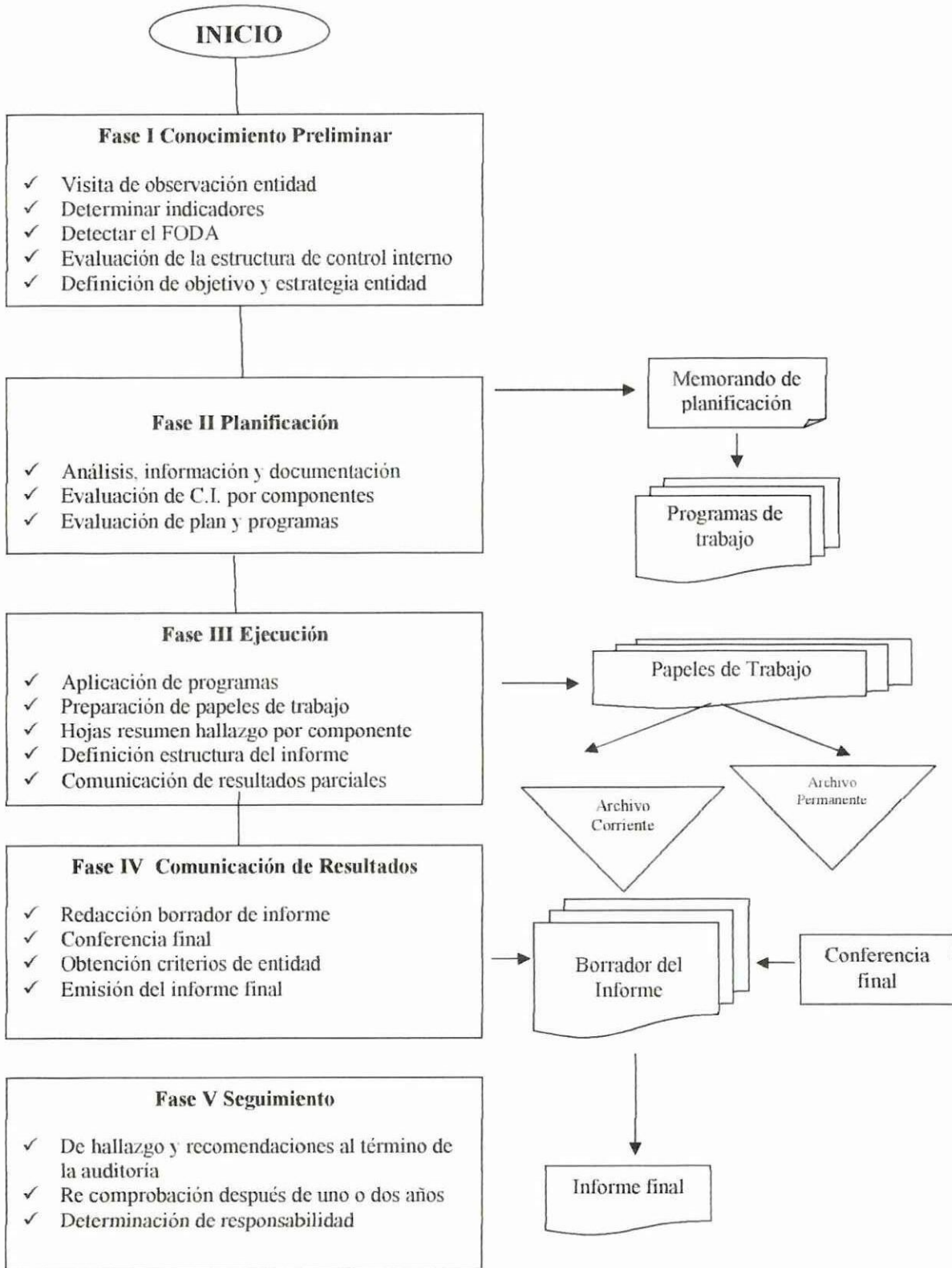
El contenido del informe de auditoría de gestión puede incluir los siguientes puntos a ser tomados en cuenta para este examen:

- Antecedentes de la entidad
- Información sobre conocimiento del negocio y de la organización.
- Objetivos y alcance de la auditoría
- Indicadores y normas de rendimiento utilizados.
- Asuntos de importancia.
- Puntos fuertes y débiles detectados.
- Evaluación de las llamadas “seis E

La selección de ciertas áreas a ser auditadas en la auditoría de gestión puede hacerse sobre la base de lo siguiente:

- Consideración de problemas y debilidades conocidas del ente.
- Identificación de áreas de problemas potenciales abordando puntos vulnerables o debilidades de control
- Identificación de áreas para la auditoría, a través de la revisión sistemática, viendo los elementos primordiales del ente, identificando funciones operativas, metas estrategias, estructura, sistemas, etc.
- Exámen de los informes de otros auditores independientes.

1.1.5.6. Proceso de la Auditoría de Gestión



1.1.5.6.1. Fase 1

Conocimiento preliminar

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

- Normas de creación y reglamentación.
- Naturaleza Jurídica.
- Estructura organizacional.
- Objetivos
- Reglamentos internos.
- Presupuestal (inicial y ejecutado)

De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.

1.1.5.6.2. Fase 2

Planificación

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

Es decir durante la planificación el equipo de auditoría se dedica, básicamente, a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades de la entidad examinar. En esta fase el auditor orienta sus mayores esfuerzos a planificar la estrategia que utilizara para llevar a cabo la auditoría.

Dado su carácter flexible, si bien las actividades relacionadas con la planificación tienen principal incidencia al inicio del examen, ellas podrán continuar durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes, producto de nuevas decisiones.

1.1.5.6.3 Fase 3

Ejecución

La fase de ejecución involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis, de evidencias para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.

Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría y comprende: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos, desarrollo de observaciones (condición, criterio, causa efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de resultados plasmada en el informe a emitirse.

1.1.5.6.4 Fase 4

Comunicación de resultados

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los servidores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

La importancia atribuida a la oportunidad en la comunicación de los resultados está contemplada en las disposiciones legales pertinentes, en las que se manifiesta: en el curso del examen los auditores mantendrán comunicación con los servidores de la entidad, organismo o empresa del sector público auditada y demás personas relacionadas con las actividades examinadas.

Al finalizar los trabajos de auditoría en el campo, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la ley y normas profesionales sobre la materia.

Convocatoria a la Conferencia Final

La conferencia final se prepara con la finalidad de dar lectura al borrador del informe, mediante la cual se procede a comunicar los resultados obtenidos, luego de haber examinado los componentes: recursos humanos, administrativo, informático y financiero con sus respectivos procesos.

Acta de Conferencia Final

Si algunos de los participantes se negaren a suscribir el acta, el jefe de equipo, sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original, copia; el original se anexará al memorando de antecedentes en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

1.1.6.6 Funciones que desempeñan cada uno de los miembros del Equipo de Auditoría

- ***Director de Auditoría:*** Designa a supervisor, emite una orden de trabajo, revisa, aprueba el plan y los programas de auditoría, révisa el informe y autoriza la realización de la conferencia final, previa revisión suscribe el informe y remite el informe de la entidad auditada; y el informe, síntesis, memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades.

- **Jefe de equipo:** Es quien dispone la visita previa para observar actividades, operaciones y funcionamiento, se encarga de revisar, actualizar archivo permanente y corriente de papeles de trabajo, obtiene información y documentación de la entidad, detecta riesgos, debilidades; oportunidades, amenazas, determina los componentes a examinar, determina criterios, parámetros e indicadores de gestión, define objetivo y estrategia general de auditoría y emite una Notificación de inicio, elabora el memorando de planificación, prepara los programas de auditoría, elabora y revisa hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente, redacta y revisa los comentarios, conclusiones, recomendaciones, comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad, define la estructura del informe de auditoría, elabora el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes, convoca a involucrados a la lectura del borrador del informe y redacta el informe final, síntesis y memorando de antecedentes
- **Supervisor:** Visita a la entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento, se encarga de revisar, actualizar archivo permanente y corriente de papeles de trabajo, obtiene información y documentación de la entidad, detecta riesgos, debilidades; oportunidades, amenazas, determina los componentes a examinar, determina criterios, parámetros e indicadores de gestión, define objetivo y estrategia general de auditoría, elabora el memorando de planificación, prepara los programas de auditoría, elabora y revisa hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente, redacta y revisa los comentarios, conclusiones, recomendaciones, define la estructura del informe de auditoría, elabora el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes y redacta el informe final, síntesis y memorando de antecedentes.
- **Equipo multidisciplinario:** Revisa, analiza la información y documentación recopilada, evalúa el control interno de cada componente, aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos, elabora papeles de trabajo

que contiene evidencias suficientes, competentes y pertinentes, realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.

- **La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional:** Realiza control de calidad del informe, síntesis, memo de antecedentes.
- **Contralor y Subcontralor:** Aprueba el informe.

1.1.7. Gestión

Contraloría General del Estado, en su folleto de Auditoría de Gestión indica que:

“La gestión con visión estratégica responde adecuadamente a ese compromiso toda vez, que su cumplimiento depende fundamentalmente de las decisiones internas de cada institución y no de decisiones externas o de factores exógenos como podrían ser el nivel de la actividad económica, los cambios políticos y las decisiones de los agentes privados”.

La gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos, su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos buscando la supervivencia, crecimiento de la entidad, es decir, comprende todas las actividades de una organización que involucra el establecimiento de metas, objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento.

1.1.7.1. Control

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su modulo de Auditoría de Gestión indica que: “Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social”. (Quito-Ecuador, Año 2002, págs. 16, 17)

1.1.7.2. Control de gestión

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad, eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública, desempeño; la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad

1.1.7.2.1. Propósito del control de gestión

Al Estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como *retribución a la contribución que éste realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una gestión pública, que procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima y la protección de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad y descubriendo el fraude y los indicios de responsabilidad penal.*”

1.1.7.3. Elementos de Gestión

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su modulo de Auditoría de Gestión indica que: “El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa la gestión, en cuanto a las seis "E", esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA, EQUIDAD Y ETICA” (Quito-Ecuador, Año 2002, pág. 20)

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su modulo de Auditoría de Gestión indica que: “*Economía*, son los insumos correctos a menor costo, o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el

momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración”. (Quito-Ecuador, Año 2002, pág. 20)

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su modulo de Auditoría de Gestión indica que: “**Eficiencia**, insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos”. (Quito-Ecuador, Año 2002, pág. 20, 21)

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su modulo de Auditoría de Gestión indica que: “**Eficacia**, son los resultados que brinda los efectos deseados, en otra palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, nieta u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado”. (Quito-Ecuador, Año 2002, pág. 21)

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su modulo de Auditoría de Gestión indica que: “**Ecología**, son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad”. (Quito-Ecuador, Año 2002, pág. 21).

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su modulo de Auditoría de Gestión indica que: “**Ética**, es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad”. (Quito-Ecuador, Año 2002, pág. 21)

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su modulo de Auditoría de Gestión indica que: “**Equidad**, Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas”. (Quito-Ecuador, Año 2002, pág. 21)

1.1.7.3.1. Interrelación entre Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Ética y Equidad

En el proceso gerencial se observa la interrelación entre la economía (recursos o insumos al menor costo), la eficiencia (recursos o insumos que producen los mejores resultados), la eficacia (resultados que brindan los efectos deseados), la ecología (análisis de los esfuerzos realizados para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos, determinando sus costos y evaluando su impacto), la ética (la conducta ética de la organización y sus integrantes, traducida en acciones concretas que evidencian la transparencia en la gestión) y la equidad (en cuanto a la entrega de

servicios bienes y obras a toda la comunidad con la recuperación de sus costos de acuerdo a la capacidad contributiva de los usuarios).

La relación se da por cuanto, la Economía se entiende por la adquisición de recursos o insumos (financieros, materiales, humanos y tecnológicos) correctos al menor costo, para ser utilizados eficientemente en la producción de bienes, servicios u obras previstos, permitiendo el logro de los objetivos, metas o beneficios esperados, que al ser entregados en las cantidades, calidades, a costos razonables y en forma oportuna, garantizando un efecto favorable en el entorno socio-económico, sin afectar al medio ambiente y disminuyendo el daño y costo ecológico, evidenciando en la gestión una conducta y moral institucional que garantice la transparencia en su accionar.

A más de las seis "E", son parte del control de gestión los seis términos que a continuación se indica:

Rendimiento, es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria en un sentido sistemático y realizador por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.

Calidad, es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.

Resultados, es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y

deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario y la satisfacción del personal.

Impacto: Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad, de servicio, su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos. Parte de la medición del impacto es referirse a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos.

Excelencia Gerencia.- Es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.

Control Interno.- Es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo.

El sistema de Control interno es una responsabilidad de la administración de los entes, como es la emisión de los estados contables, es necesario que la dirección establezca y mantenga un sistema competente de control puesto que le ayuda a cumplir sus metas. Es independiente de la auditoría externa de estados contables, aunque resulta muy importante para el auditor evaluar su funcionamiento pues influye decisivamente en la naturaleza, alcance y oportunidad de sus pruebas de auditoría.

El control interno gerencial es importante para los ejecutivos o administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad pública, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración”.

Se concluye que los elementos más importantes que intervienen en la realización de una auditoría de gestión son:

La **economía** que se encarga de verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue la correcta para maximizar los resultados. El estudio de la asignación de los recursos tiene como fin determinar si dicha asignación de recursos fue óptima y permitió extender la consecución de metas y objetivos.

La **eficiencia** determina si los costos incurridos por las entidades encargadas de la producción de bienes y 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.

La **eficacia** es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios producidos, además de identificar plenamente el objetivo social de la entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna.

La **equidad** estudia el desarrollo de la administración, con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

La **efectividad** se refiere al grado en el cual un programa logra sus objetivos y metas previstas que pretenden alcanzarse y que fueron establecidos por la empresa con la finalidad de informar el desempeño obtenido por los programas en

comparación con lo planeado, es decir, determina si la entidad emplea la menor cantidad posible de recursos en la prestación de los servicios en la cantidad, calidad y oportunidad apropiadas.

1.2. Control Interno

El informe COSO define al control interno como “Un proceso llevado a cabo por el directorio, la gerencia y otro personal de una entidad, diseñado para proveer una razonable seguridad de lograr efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información contable y el cumplimiento con las leyes y reglamentaciones aplicables”

- Los objetivos relativos a las operaciones se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad incluyendo los objetivos de desempeño y de utilidad y la salvaguarda de los recursos contra pérdida. Ellos varían en base en la selección de la gerencia de la estructura organizacional y el desempeño.
- Los objetivos relativos a confiabilidad de la información contable se refieren a la preparación de estados contables confiables, incluyendo la prevención contra información contable fraudulenta. Ellos son exigidos primordialmente por requerimientos externos.
- Los objetivos de cumplimiento se refieren al cumplimiento de leyes y reglamentos relevantes. Ellos dependen de factores externos como las regulaciones ambientales.

MANTILLA B Samuel Alberto en su libro Control Interno 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:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
 - Confiabilidad de la información financiera.
 - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- La primera categoría se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos.
 - La segunda se relaciona con la preparación de estados financieros publicados, confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como ganancias realizadas, informadas públicamente.
 - La tercera se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas

La Contraloría General del Estado del Ecuador, en su módulo de auditoría de gestión da a conocer que: "El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de lo que se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa

- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza”.

La responsabilidad clave de los administradores es controlar las operaciones donde los propietarios y altos directivos establecen los objetivos de una compañía, los administradores dirigen y los empleados se encargan de su ejecución.

El control interno es el plan organizacional y todas las medidas correspondientes que adopta una entidad para salvaguardar los activos que usa en sus operaciones, fomentar el acatamiento de sus políticas, lograr los mejores resultados al costo más bajo, etc.

Los controles internos son más efectivos cuando los empleados de todos los niveles adoptan los objetivos y normas éticas de la organización. Los altos directivos deben comunicar esos objetivos y normas éticas a la organización.

1.2.1. Objetivos del Control Interno

Mantilla B., Samuel Alberto; en su escrito Control Interno Informe Coso, detalla: “Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son la consecución y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del comercio y los consumidores, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas, y operando en cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Para este estudio, los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

- Operaciones, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.

- Información financiera, relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables.
- Cumplimiento, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización sitúa el énfasis en aspectos separados del control interno. Tales categorías distintas pero interrelacionadas (un objetivo particular se puede ubicar en más de una categoría) orientan diversidad de necesidades y pueden ser responsabilidad directa de ejecutivos diferentes. Esta categorización también permite distinguir lo que se puede esperar de cada categoría de control interno”.

1.2.2. Finalidad del Control Interno

Un sistema de control interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:

1. Proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia
2. Promover la exactitud y la confiabilidad de los informes contables y de operación
3. Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa.
4. Juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la compañía.

1.2.3. Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y menos estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo.

Los componentes son:

• **Ambiente de control.**- El ambiente de control incluye las condiciones bajo las cuales están diseñados, se implantaron y funcionan:

- El proceso contable.
- Los controles internos.

El ambiente de control para el auditor le ayuda a seleccionar cuales controles pueden ser, en su caso, más eficientes para probarlos.

• **Valoración de riesgos.** - Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente.

• **Actividades de control.**- Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

• **Información y comunicación.** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio.

• **Monitoreo.**- Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo evaluaciones separadas o combinación de las dos.

1.2.4. Clases de Controles

Control Previo.- Es el conjunto de medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión, vigilancia y cumplimiento (legal y normativa interno) de las operaciones administrativas y financieras de una empresa y que deben ser ordenadas por el personal del departamento financiero, asignados a esta función con anterioridad a su ejecución con el propósito de establecer su exactitud, autenticidad, legalidad, veracidad y validez.

Control Concurrente.- Es el conjunto de medidas y procedimientos que una empresa adopta para verificar y revisar las operaciones que al momento se vayan a efectuarse en forma simultánea con la persona que autoriza o ejecuta las transacciones o negociaciones.

Control posterior.- Es parte integrante del control interno es ejercido por auditorías internas, sin perjuicio de los exámenes realizados por auditores externos o en equipos mixtos.

Control Preventivo.- Evitan que ocurran errores y el costo de corregirlos Ejemplo: división de funciones de reposición.

Controles Detectivos.- Constituye la veracidad de la confiabilidad de los controles preventivos, existen cuando la transacción ya ha sido proceda, normalmente sobre información producida por contabilidad. Ejemplo: Investigar cuentas por cobrar vencidas, conciliación de cuentas corrientes.

CAPITULO II “DIAGNÓSTICO”

2.1 *Fundamentación Teórica.*

El Instituto de Previsión Social de la Provincia de Corrientes, al inicio de sus operaciones no contaba con un área que sea designada para el control del mismo, desde el año 2003 se implementó un departamento de Auditoría Interna, al cual se le asignó las siguientes funciones: examinar, auditar expedientes de afiliados, de revisar y examinar documentación para que esta sea ubicada en los departamentos correctos, que la información del afiliado sea la correcta, verificar información de afiliados y jubilados, dar de baja a ciertos expedientes que no cumplen con los requisitos para que perciban el valor correspondiente.

En las funciones asignadas a este departamento de Auditoría Interna no se encuentran la de examinar periódicamente al instituto, ni económica ni funcionalmente, es decir prácticamente este instituto no posee un área que examine, ayude y controle las actividades de toda la institución y ofrezca recomendaciones de mejoras para que este prospere en la ejecución de sus actividades.

Conforme investigación bibliográfica realizada, así como el Instituto de Previsión Social de la Provincia de Corrientes, otras entidades de diferentes ciudades, no tienen departamentos de auditoría que rijan, controlen y examinen esta entidad. El IPS de Corrientes es uno de los tres institutos de Previsión de la República Argentina que poseen en si un departamento de auditoría interna pero como ya fue aclarado en párrafo anterior no funciona como un examinador del mismo sino como apoyo a los demás departamentos

2.1.1. Razón social del Instituto de Previsión Social

El IPS tiene como objetivo el proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra riesgos del trabajo, discapacidad,

invalidez, jubilación, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de seguridad Social.

2.1.2. Misión del Departamento de Beneficiarios

- + Facilitar el proceso de cobranza a los beneficiarios legítimos.

- + Brindar servicios que faciliten la realización de cualquier tipo de trámite que requieren los beneficiarios.

2.1.3. Funciones del Departamento de Beneficiarios

- ✓ Actualizar las bases de datos de pasivos y familiares.
- ✓ Gestionar las opciones de cobro definidas por los beneficiarios.
- ✓ Programar y gestionar los lugares y días de pago de beneficios.
- ✓ Buscar información en forma permanente para depurar las bases de datos de pasivos.
- ✓ Emitir carnets.
- ✓ Generar certificaciones para otras entidades
- ✓ Gestionar los reajustes automáticos de haberes
- ✓ Gestionar internamente las retenciones por embargos judiciales.
- ✓ Gestionar los haberes ímpagos y los haberes devengados.
- ✓ Gestionar el salario familiar.
- ✓ Informar las bajas a la Obra Social.
- ✓ Habilitar a los apoderados autorizados para percibir haberes.
- ✓ Registrar las novedades de concepto en las bases de datos de pasivos.
- ✓ Informar las novedades a la División de Liquidaciones.
- ✓ Controlar que la liquidación final concuerde con las modificaciones informadas por la división.
- ✓ Buscar en forma sistemática los mecanismos para facilitar el proceso de cobro a los legítimos beneficiarios.

2.2. Caracterización del Problema

La auditoría de gestión permite evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos, metas y estrategias utilizadas en la organización para un desempeño más próspero en beneficio de clientes, empleados y en si de la institución misma, detectando de igual manera la aceptación que tiene la entidad dentro del mercado, y su nivel de competitividad. El objetivo primordial de este examen consistió en emitir un informe de aquellas debilidades organizacionales que se hayan detectado luego del respectivo análisis, para que sean consideradas y tomadas en cuenta como recomendaciones de mejora para la entidad.

Se puede llegar a afirmar mediante previa investigación virtual, bibliográfica y analítica que en la República de Argentina las auditorías son realizadas con mayor énfasis en las grandes ciudades y en las grandes empresas que existen en este país, existen auditorías internas como externas, las internas realizadas por un departamento específico de cada empresa, y las externas por auditores independientes, se realizan auditorias como: Auditoria Integral, Específicas, de programas, de seguimiento, de desempeño, las cuales son contratadas por las entidades para un examen mas analítico y profundo de la misma.

La postulante llega a definir mediante previa investigación bibliográfica y virtual que en la provincia de Corrientes las auditorias internas a las PyMes son aplicadas en poca proporción, en las empresas de dimensiones mas amplias se las realiza con mayor enfoque y énfasis, dicho examen es realizado por firmas de auditorias independientes.

El Instituto de Previsión Social, posee de un departamento de auditoría interna, pero lamentablemente este no realiza su función específica como tal, la cual es el examen periódico y analítico de todas las áreas de la entidad. El Director del Departamento de Beneficiarios del IPS, el Sr Pablo García, supo manifestar que la función expresa asignada por el Interventor al Departamento de Auditoría fue la de auditar expedientes de afiliados, constatar la correcta ubicación de los mismos,

dar de baja a expedientes caducos, y demás actividades similares mas no la de ser un órgano controlador y examinador de la institución.

Luego de haber analizado el punto anterior se puede llegar a definir que el IPS no posee un organismo dedicado al control de las actividades organizativas, funcionales y estructurales, por lo tanto se puede suponer que no existe una medición cuantitativa del cumplimiento de metas, estrategias, y objetivos que permitan mejorar el desempeño de la institución y los servicios que esta presta a sus afiliados.

El Instituto de Previsión Social por ser de carácter social, es una institución que presta servicios a jubilados y pensionados, por una cuota que tanto patrón como empleado proporcionan mensualmente en forma obligatoria. Por lo cual merecen una atención digna y responsable por parte de administradores y empleados del mismo, la cual no se puede dar si la institución no posee una correcta organización y medición de resultados con relación al cumplimiento de objetivos trazados.

De manera que se pueda evitar una crisis en el nivel organizacional del Instituto y a la vez un bajo nivel institucional se recomienda utilizar un método que permita mejorar y evaluar el desempeño del todo el personal que labora en el departamento a analizarse para un mejoramiento radical, efectivo y eficaz.

Para poder medir y cuantificar el desempeño de las actividades de una institución es recomendable realizar una Auditoria de Gestión enfocada principalmente al Departamento de Beneficiarios por ser un pilar fundamental dentro de la entidad. Un examen analítico, crítico y específico de cada una de las áreas débiles a nivel estructural de la institución, ayudarían de manera radical para detectar y evaluar el nivel de eficacia, eficiencia y economía que se aplica en cada una de estas áreas, para que los resultados se vean reflejados en un desarrollo integral de la institución.

Este examen tendría una duración de cinco meses, contados a partir del 01 de mayo al 30 de octubre del 2008, en dicho tiempo se analizaría detenidamente las funciones y demás actividades que se han realizado en el Departamento de Beneficiarios del IPS, ya sea en años actuales y años atrás según se crea conveniente para poder detectar si existe alguna posible deficiencia que esté debilitando la estructura funcional del departamento y que afecte al rendimiento integral del Instituto.

La aplicación de una auditoría de Gestión nos daría una direccionalidad específica de los recursos humanos y materiales que están siendo aplicados para mejorar proporcionalmente sus actividades y los beneficios que prestan a sus afiliados.

2.3. Descripción del Problema

2.3.1. Pregunta Rectora

¿En qué medida el Departamento de Beneficiarios del Instituto de Previsión Social cumple con sus objetivos, misión y funciones designados?

2.3.2. Objetivo General

Describir en qué medida cumple el departamento de Beneficiarios del Instituto de Previsión Social con sus objetivos, misión y funciones. Con éste diagnóstico ofrecer una Propuesta de Mejora y un desarrollo práctico de una Auditoría de Gestión a partir de la descripción detallada de papeles de trabajo que deberían ser utilizados como herramienta básica por el órgano auditor que posee la Institución.

2.3.3. Objetivos Específicos

- Describir desde el enfoque de los afiliados del IPS el nivel del cumplimiento que tiene éste respecto de su objetivo organizacional.

- Identificar la valoración que los afiliados del IPS otorgan a los diferentes ámbitos: de organización, distribución, capacitación y atención de los empleados.
- Describir desde el enfoque de los afiliados del IPS el tipo de servicio que brinda el Departamento de Beneficiarios.
- Identificar las áreas de los diferentes Departamentos del IPS en las que se necesitan mejoras.
- Identificar el cumplimiento respecto del tiempo de los diferentes trámites que se realizan en el IPS.
- Realizar la determinación y evaluación de riesgo y confianza tanto del Recurso Humano, como de los ámbitos organizacionales que posee el departamento por medio de papeles de trabajo.

2.3.4. Justificación.

En la actualidad se considera que la auditoria de Gestión juega un papel indispensable dentro de las entidades públicas y privadas ya que nos permite evaluar la eficacia, eficiencia y economía de los resultados con respecto al cumplimiento de las metas y objetivos previstos, el resultado que este examen brinde va a hacer de una ayuda excepcional para el Instituto ya que va a mejorar de manera radical sus desarrollo estructural y funcional, contribuyendo a una mejor atención a los afiliados que pertenecen a esta entidad.

Se considera a la auditoria de Gestión como la mejor alternativa para evaluar el rendimiento de la institución, ya que esta ha sido estudiada y se considera adecuado proporcionar pautas y posibles soluciones para realizar una mejora administrativa integral, para lo cual la postulante considera oportuno tomar como punto de partida al departamento de beneficiarios por tener relación directa con los beneficios y servicios que se proporcionan a los afiliados.

Un estudio crítico, analítico de este departamento sería ideal para la finalidad de aportar al crecimiento y óptimo desarrollo de la institución y por lo mismo a la modernización, actualización y aplicación de auditorías a instituciones de carácter público, por lo que en estas entidades como es conocimiento popular lamentablemente no se maneja una excelente utilización del recurso humano, financiero y económico que debería para la atención digna a las personas que necesitan de sus servicios.

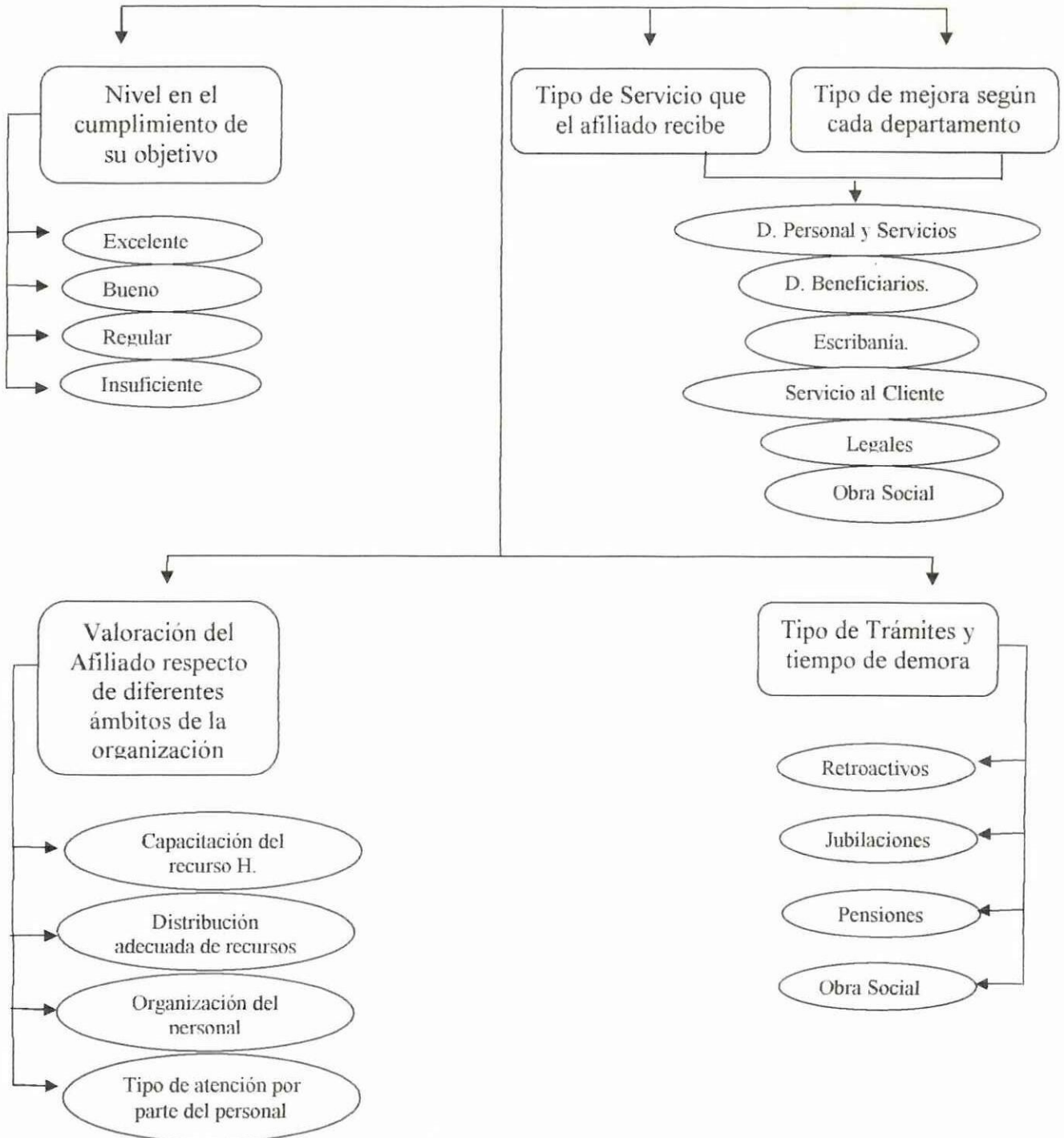
Existe la factibilidad tanto económica, material y de información necesaria para el desarrollo del examen contando con la predisposición de los postulantes y de esta manera cumplir con los objetivos programados, permitiendo viabilizar la investigación.

2.4. Determinación de las Variables

VARIABLES ANALIZADAS

Características del Funcionamiento del Departamento de Beneficiarios del Instituto De Previsión Social

Subvariables como:



2.5. Aspectos Metodológicos

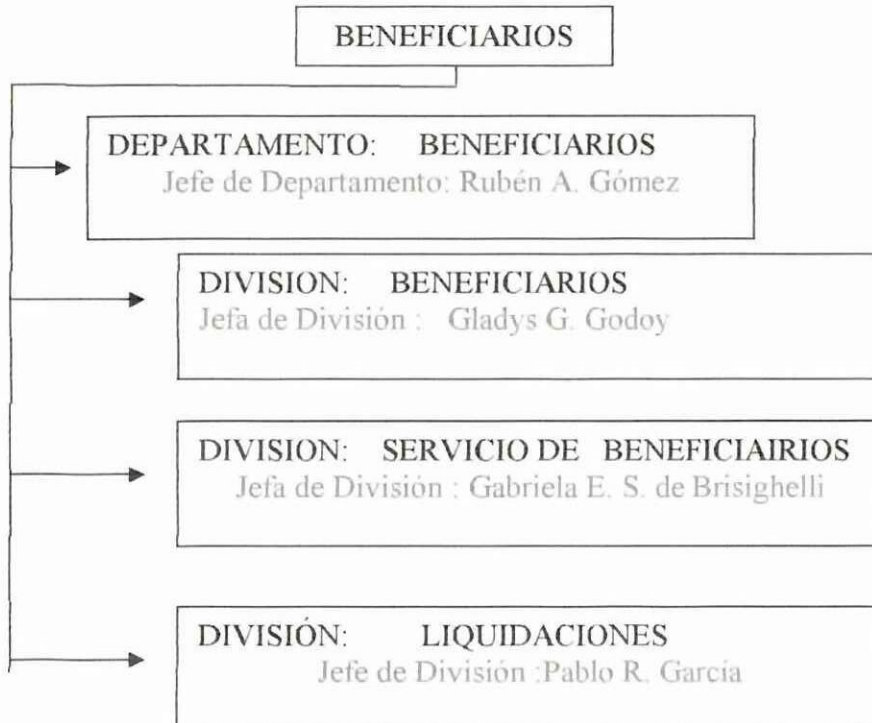
2.5.1. Hipótesis

El Departamento de Beneficiarios no cumple eficientemente con sus funciones, objetivo y misión establecidos.

El desempeño ineficiente del Departamento de Beneficiarios y de otros departamentos de la Institución se puede deber al incumplimiento del órgano auditor de la institución de la función de contralor.

2.5.2. Unidad de Estudio

El universo para el presente trabajo de investigación estuvo enfocado al DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL y a las áreas que integran este departamento, así como sus directores de división y empleados que laboran en este.



2.5.3. Población

La población para la toma de encuestas esta dividida en tres secciones:

➤ **Entrevista al Jefe de Departamento de Beneficiarios.**

Para la recopilación de información en este caso en especial se optó por utilizar como medio: una entrevista, con la finalidad de recopilar la mayor información posible de una manera rápida y verídica.

➤ **Encuestas a Jefes de división del Departamento de beneficiarios.**

El Departamento de Beneficiarios se encuentra constituido por tres divisiones, mencionadas anteriormente en el gráfico con sus respectivos nombres.

(Ver anexo 4).

➤ **Encuestas a empleados de las divisiones del Departamento de beneficiarios**

En cuanto a los empleados se les aplicó encuestas tomadas en forma personal en sus correspondientes espacios de trabajo. La muestra estuvo compuesta por todos los empleados: tres de cada división del departamento, un total de 9 personas.

(Ver anexo 5).

➤ **Encuestas a afiliados del Instituto de Previsión Social.**

Para obtener una visión integral que permitiera concluir sobre el tema objeto de estudio resultó necesario encuestar a los afiliados del Instituto de Previsión Social (Ver anexo 6.). Dado que la población resultó ser sumamente importante, se aplicaron técnicas estadísticas para definir la muestra con la que finalmente se trabajó.

2.5.4. Muestra

La población quedó conformada por los afiliados del Instituto de Previsión Social a Mayo del 2008 = **22661 Afiliados.**

$$n = \frac{PQ * N}{N - 1 * \left(\frac{E}{K}\right)^2 + PQ}$$

Donde:

n = Muestra

PQ = Varianza

N = Población

E = Porcentaje de error admisible

K = Constante

$$n = \frac{0.25 * 22661}{22661 - 1 * \left(\frac{0.05}{2}\right)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{5665.25}{14.41}$$

$$n = 393.0789245$$

$$n = 393 \quad \rightarrow \quad 350$$

El tamaño de muestra a aplicarse fue utilizado con un % de descuento con el fin de minimizarla al máximo posible, el total fue de 350.

2.5.5. Tipología de la Investigación.

Inductivo – deductivo.- el método en si parte de segmentos específicos como la desorganización de los recursos humanos, materiales y financieros, esperando encontrar información general y semejante al ejecutar la auditoria de gestión.

Analítico – sintético.- a través de la aplicación de este método se pretendió identificar que la falta de interés en realizar una buena gestión no admite la consecución de metas y objetivos los mismos que impiden contar con una buena

eficiencia, eficacia, economía, efectividad y equidad que impulse el desarrollo del Instituto.

Sistemático Estructural.- mediante la utilización de este método se buscó organizar adecuadamente los distintos elementos teóricos, los mismos que están basados en la caracterización de variables permitiendo realizar un trabajo ordenado.

Trabajo con documentos.- por medio de la aplicación del método de trabajo con documentos se consiguió una adecuada recolección de información que sirvió como base para la prescripción del problema científico a resolver y así ejecutar una auditoría de gestión dentro del Departamento de Beneficiarios del Instituto de Previsión Social.

2.5.6. Instrumentos de recolección de Datos

Los métodos utilizados en esta investigación fueron, el empírico y el método estadístico, dado que a través de tabulaciones y gráficos se logró expresar los resultados encontrados, culminando con el correspondiente análisis de los datos obtenidos.

- **Encuesta.-** uno de los instrumentos utilizados en esta investigación fue la encuesta: aplicada a empleados, jefes de división y afiliados, ya que a través de esta triangulación pretendíamos detectar algunas de las posibles deficiencias del departamento con el fin de dar conclusiones y recomendaciones de mejoras en caso de que las amerite.
- **Entrevista.-** este método fue primordial en este examen, ya que como se sabe es una forma muy directa de indagar e investigar en diferentes temas y ámbitos del Instituto. Fue la herramienta utilizada para trabajar con algunos sujetos a los que se consideró referentes para el trabajo.
- **Observación directa.-** por medio de esta técnica se pudo detectar algunas cuestiones propias de la gestión en el IPS.

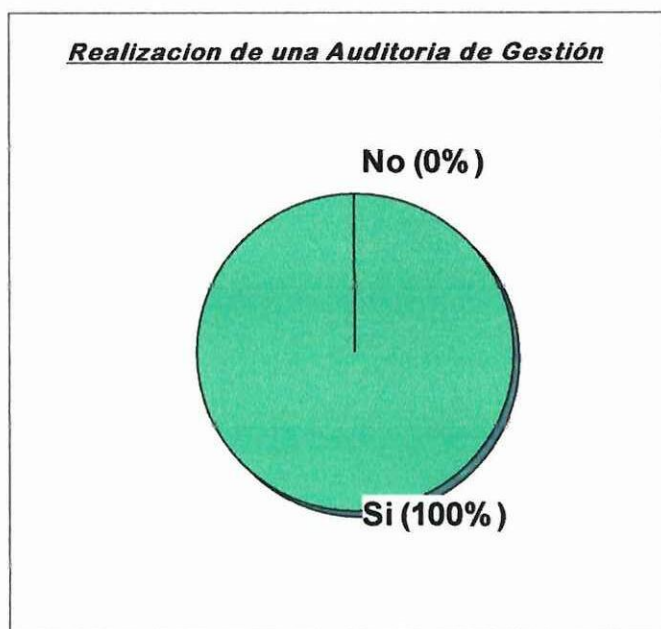
2.6. Análisis de las Encuestas

2.6.1. Encuestas dirigidas a los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios

1era Pregunta.

- Se indagó sobre: si los empleados tienen conocimiento de la realización de una auditoría de Gestión en la Institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%



INTERPRETACIÓN.

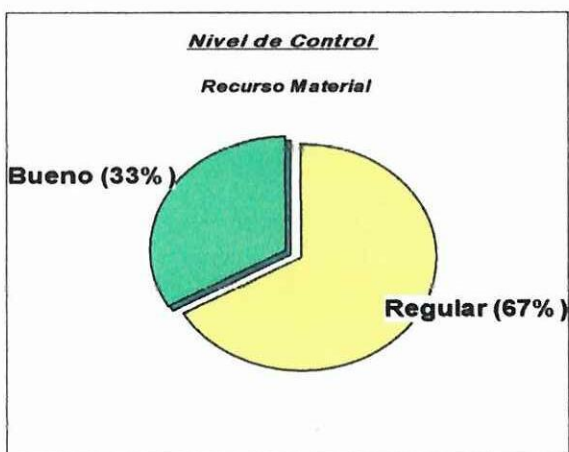
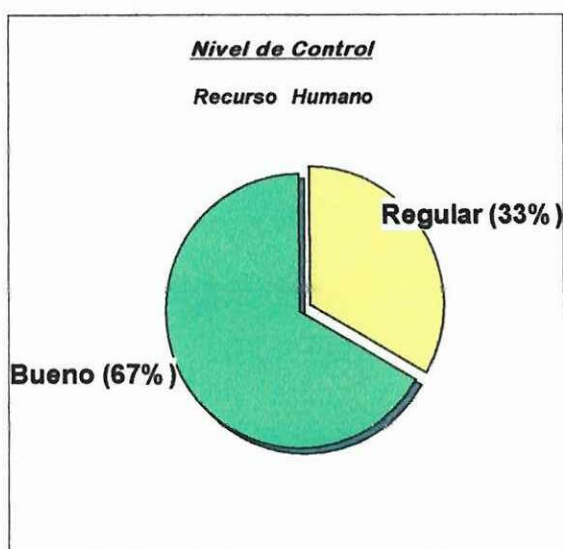
Los Jefes de División del departamento de Beneficiarios por unanimidad consideran que SÍ se ha aplicado una Auditoría de Gestión.

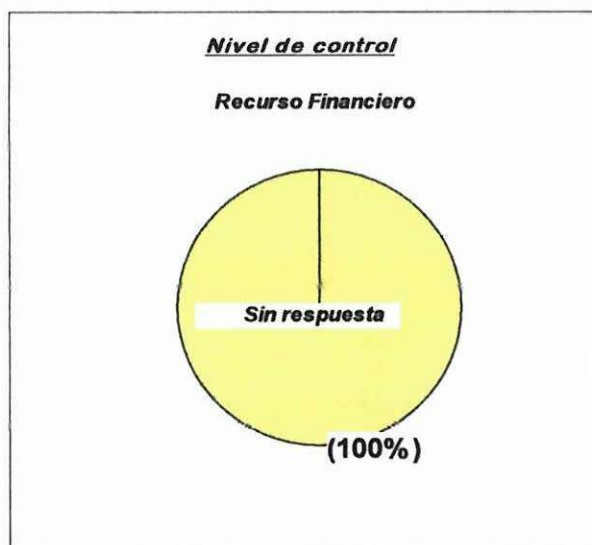
ANÁLISIS

Al respecto y mediante previa entrevista con las autoridades del Instituto, se detectó que existe una confusión en los diferentes tipos de auditoría existentes, ya que la auditoría realizada en la fecha que los encuestados indicaron fue de Estados Financieros, la que se sabe tiene propósitos y resultados distintos.

Por esto se podría afirmar que el estudio planteado estaba bien encaminado, ya que se percibe en primera instancia un desconocimiento importante del tema.

- ✚ **2da. Pregunta.** Se indagó sobre: la opinión de los Jefes de División acerca del nivel de control que tienen estos sobre los Recursos: tanto Humanos, Materiales como Financieros.





ANÁLISIS

Al respecto se definió conforme los resultados un **nivel medio de control, específicamente en lo que se refiere a los recursos, humano y material.**

En cuanto a lo financiero los encuestados prefirieron no responder.

Por lo que se infirió que se tendría una muy baja probabilidad de información abierta, y baja posibilidad de un estudio profundo sobre ésta cuestión.

- Por lo antes mencionado, la postulante definió como campo viable para la investigación a realizar a los recursos tanto humanos, materiales y financieros ya que estos dentro de una empresa son vitales y en nuestro estudio los dos primeros parámetros son los que se evaluaron con mayor énfasis por ser uno de los enfoques principales de una Auditoría de Gestión

- ✚ **3ra Pregunta.** Se investigó la percepción de los Jefes de División acerca del nivel de cumplimiento que da la institución tanto a Metas como a objetivos.



INTERPRETACIÓN

Los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios creen en un 67% que el nivel de cumplimiento que se le da a las metas es Alto y un 33% manifiesta un nivel medio.

ANALISIS

La postulante definió en que los jefes de división están seguros de que su trabajo es óptimo y que sus empleados están conformes con este, este dato será comprobado posteriormente con las encuestas que fueron realizadas a los empleados de este Dpto.

- ✦ **4ta. Pregunta.** Se investigó la opinión de los Jefes de División de la necesidad de crear un método que mida el porcentaje de cumplimiento de Metas y objetivos.



INTERPRETACIÓN

Los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios creen por unanimidad en la necesidad de crear un método que evalúe y mida el porcentaje de cumplimiento tanto de Metas como de objetivos que el departamento se ha planteado.

ANALISIS

La postulante definió a esta respuesta como una puerta abierta a la investigación realizada en el departamento debido a la aceptación de una implementación de un método que mida el rendimiento de su trabajo.

- ✦ **5ta pregunta.** En esta pregunta se investigó la existencia de un plan de acción dentro del departamento que corrija posibles desviaciones en objetivos, funciones.etc.



INTERPRETACIÓN

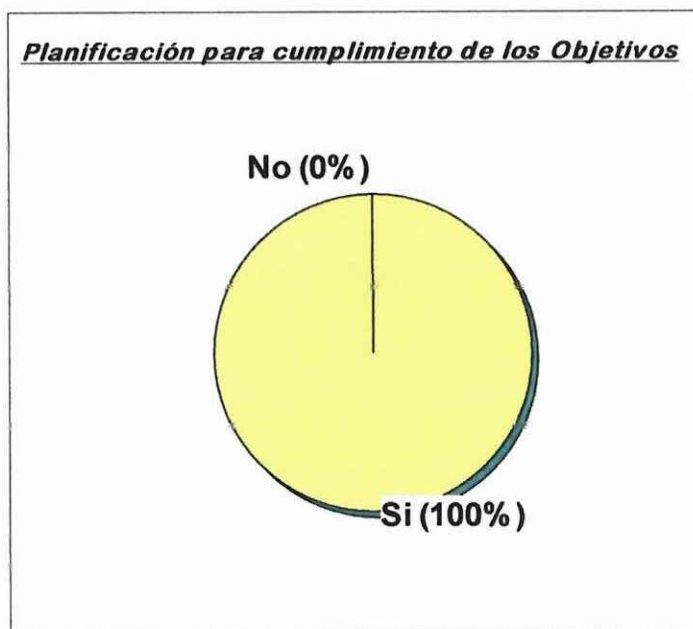
Los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios manifiestan por unanimidad que si poseen un plan de acción que permite corregir posibles errores.

ANALISIS

Los jefes de división determinan a su plan de acción así: en la determinación del trabajo realizado y el intercambio del mismo, por lo que ellos consideran que en este intercambio de información se detectan los posibles errores que se hayan podido hacer.

La postulante definió a este plan de acción como un parámetro más al que se enfocó la auditoría realizada con la finalidad de estructurarlo de mejor manera para que brinde mayores resultados.

- ✚ **6ta Pregunta.** Se investigó si los jefes de división planifican sus acciones en mira del logro y satisfacción de los objetivos.



INTERPRETACIÓN

Los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios por unanimidad positiva manifiestan que si planifican sus acciones.

ANALISIS

La postulante definió que el departamento si dedica tiempo para una planificación, lo cual resulta muy positivo ya que se demuestra el interés de los jefes de este departamento en que el mismo funcione adecuadamente.

- Para la investigación fue importante esta planificación con el fin de medir en que porcentaje esta ayuda y cumple con sus objetivos, realizando una matriz de ponderación del rendimiento de recurso Humano y el desenvolvimiento de este para detectar el nivel de riesgo y de confianza que existe por parte de este recurso.

- ✚ **7ma Pregunta.** Se investigó la percepción de los Jefes de División con respecto a si el organigrama que posee la Institución refleja la realidad de la empresa.



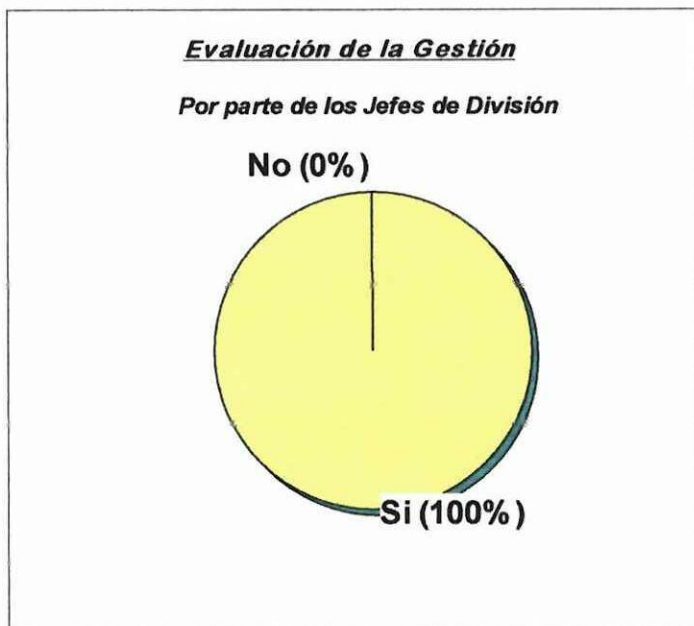
INTERPRETACIÓN

Los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios por unanimidad positiva opinan que su organigrama si refleja la realidad de la Institución.

ANALISIS

La postulante definió a esta respuesta como un parámetro al que evaluó con el fin de comprobar su autenticidad, posterior a la encuesta realizada a los empleados que laboran en este departamento.

- ✚ **8va. Pregunta.** Se investigó la realización de evaluación de la Gestión por parte de los Jefes de División.



INTERPRETACIÓN

Los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios por unanimidad positiva manifiestan que si evalúan su gestión.

ANALISIS

Los jefes de división conjuntamente con el Jefe de departamento realizan esta evaluación, haciendo comprobaciones y concesiones para mejora de su servicio.

La postulante precisó que el dpto. si evalúa su gestión pero no utiliza métodos estructurados, para lo cual la auditoria realizada en su informe final proporcionará recomendaciones de mejora con el fin de mejorar el rendimiento institucional.

- ✚ **9na Pregunta.** Se investigó la percepción de los Jefes de División acerca del nivel de capacitación que la Institución brinda a sus empleados.



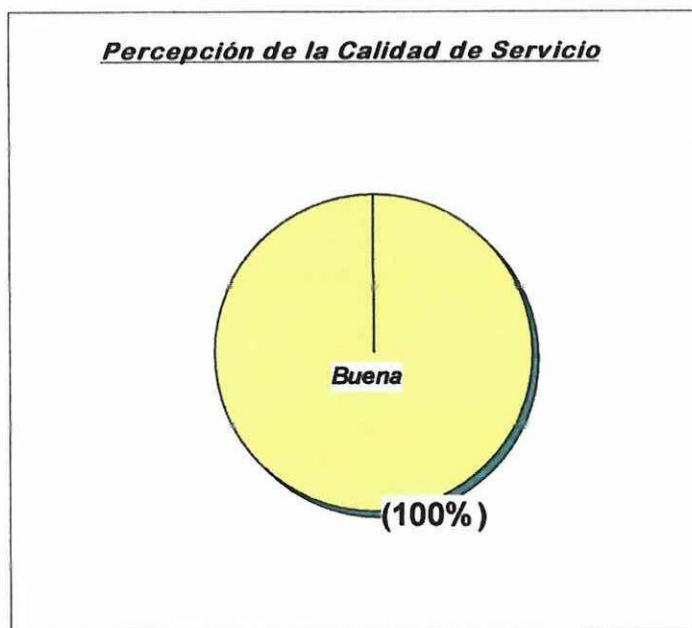
INTERPRETACIÓN

Los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios por unanimidad positiva es decir un 100% creen que el nivel de capacitación que la institución brinda sus empleados es regular.

ANALISIS

La postulante señaló a esta pregunta como factor importante en la que la auditoría se enfocó para su estudio y análisis, para que con un conocimiento más amplio, mejorado y actualizado tanto de Jefe de División como del empleado se vea reflejado en su trabajo diario.

- ✚ **10ma Pregunta.** Se investigó la percepción de los Jefes de división acerca de la calidad de servicio que creen que la Institución y ellos como parte de esta brindan a los afiliados.



INTERPRETACIÓN

Los Jefes de División del Departamento de Beneficiarios en un 100% creen que la calidad de servicio que se ofrece a los afiliados es buena.

ANALISIS

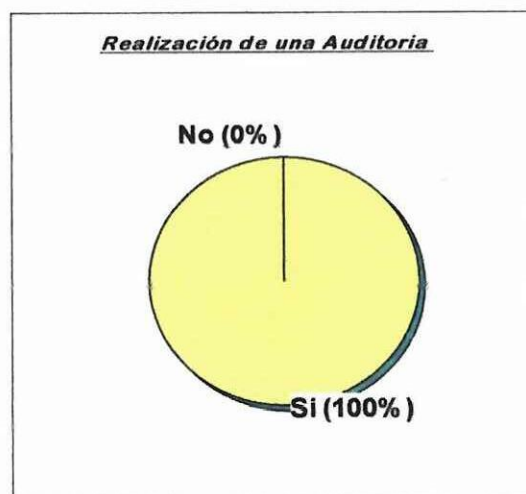
La postulante definió a esta respuesta dada por los encuestados en una conclusión final en la que se comprobará el servicio brindado posterior a un análisis comparativo que se realizó a una muestra de afiliados que perciben los beneficios de este departamento.

2.6.2. Encuestas dirigidas a los empleados de las diferentes divisiones que trabajan en el Departamento de Beneficiarios

✚ 1 era. Pregunta.

- Se investigó si los empleados tienen conocimiento de la realización de una auditoría de Gestión en la Institución.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%

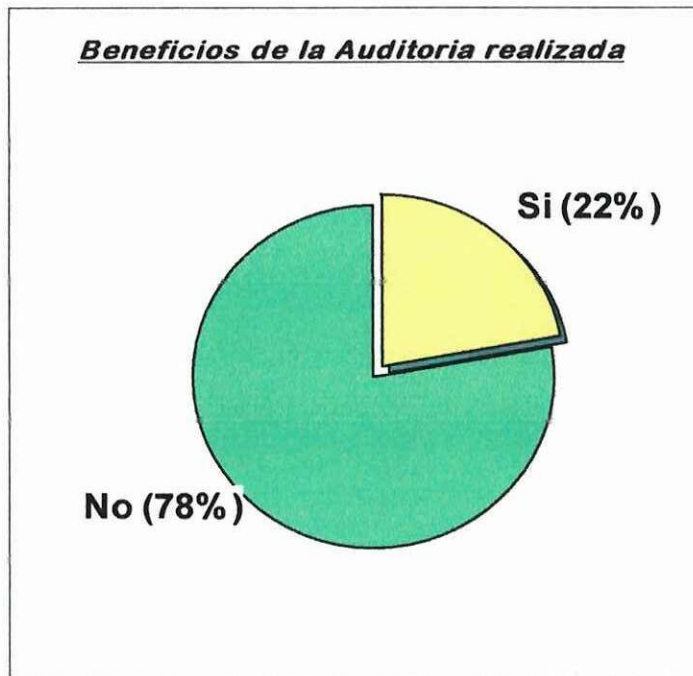


INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios por unanimidad positiva consideran que si se ha aplicado una auditoria de Gestión.

- ¿Cree UD. que se obtuvo beneficios positivos de esta?

BENEFICIOS		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%



INTERPRETACION.

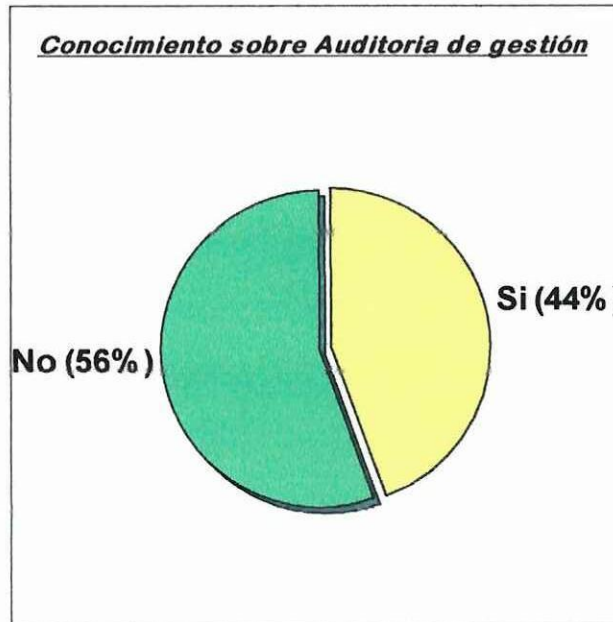
El 78% de encuestados creen que se obtuvo muy bajos y casi nulos beneficios para los empleados del departamento y para la institución en sí, y solamente un 22% creen que sí aportó al beneficio de la Institución.

ANALISIS

La postulante definió a este punto como campo abierto para la investigación realizada por que tuvo el fin de corroborar la información con la encuesta aplicada anteriormente a los jefes de división de cada departamento que en esta institución sí se ha aplicado una auditoría, la cual no fué de Gestión, por lo que autoridades supieron manifestar que la única auditoría que se ha realizado ha sido de Estados Financieros

✚ **2da Pregunta.** Se investigó el conocimiento de los empleados acerca de una Auditoría de Gestión

CONOCIMIENTOS SOBRE A. DE GESTIÓN		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	44%
NO	7	56%



INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente a si conocen el concepto de una auditoría de Gestión, el 56% no tienen conocimiento y el 44% confunden a una auditoría de Gestión con otros tipos de Auditoría.

ANALISIS

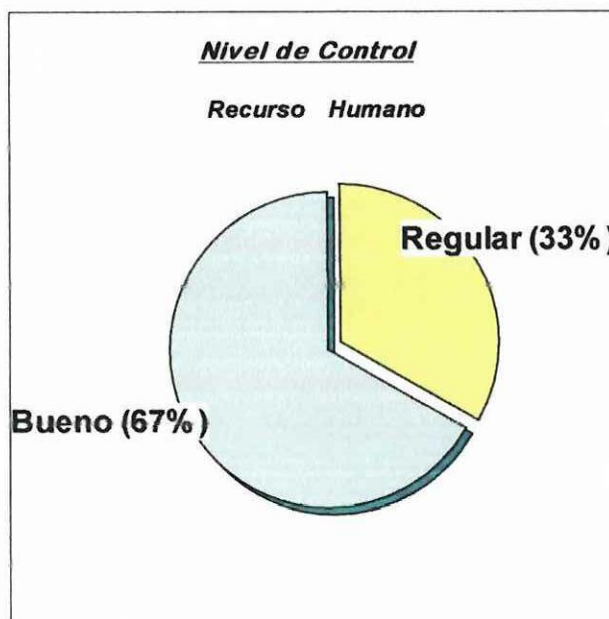
La postulante definió a estas respuestas como conocimiento bajo de lo que realmente aplica y examina una auditoría de Gestión, ya que algunos encuestados si conocen realmente la teoría de este, pero se pudo concluir que los ámbitos en la que esta desenvuelve y realiza sus correcciones y evaluaciones no son de conocimiento de los empleados ni de los jefes de división del departamento de beneficiarios del IPS.

Por lo cual la investigación fue muy oportuna en este departamento, ya que tuvo el fin de examinar estos ámbitos que los empleados y jefes desconocen que por lo tanto están descuidados en su oportuno control y medición de resultados.

✦ **3ra. Pregunta.** Se investigó el nivel de control que los empleados calificarían a sus superiores con respecto al nivel de control que realizan referente al recurso Humano, Material y Financiero..

Recurso Humano

Nivel de Control		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	6	67%
REGULAR	3	33%
INSUFICIENTE	0	0%

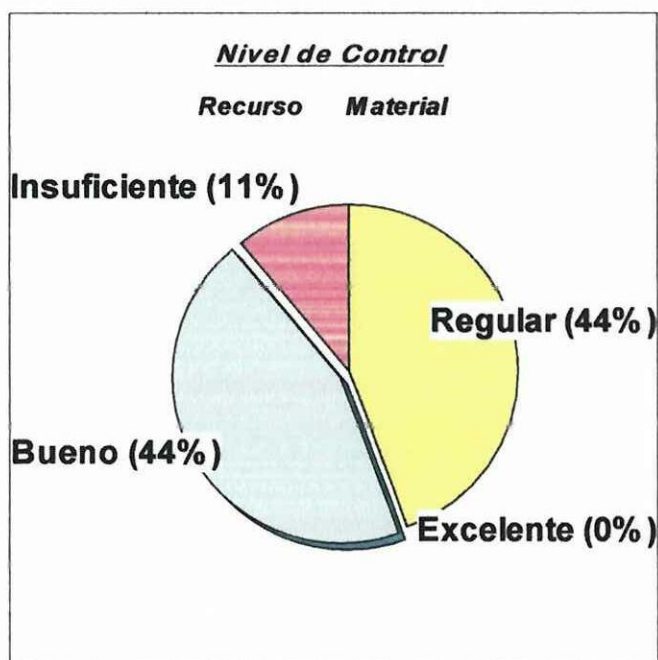


INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente nivel de control que se da al recurso humano el 67% creen que es bueno y solo un 33% cree que es regular.

Recurso Material

Nivel de Control		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	4	44%
REGULAR	4	44%
INSUFICIENTE	1	11%

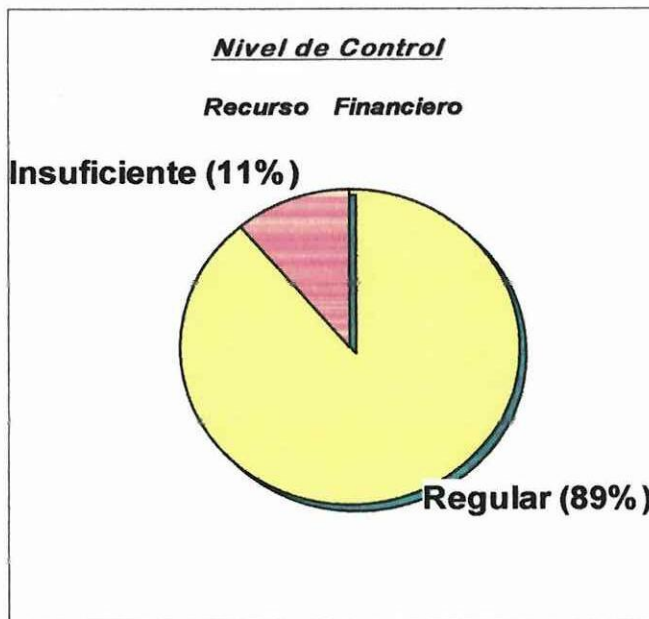


INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente al nivel de control que se da al recurso material creen en un 44% que es bueno, y un 44% que es regular, un 11 % que es insuficiente y 0% que es excelente.

Recurso Financiero

Nivel de Control		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	0	0%
REGULAR	8	89%
INSUFICIENTE	1	11%



INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente al nivel de control que se da al recurso Financiero creen en un 89% que es regular y un 11% que es insuficiente.

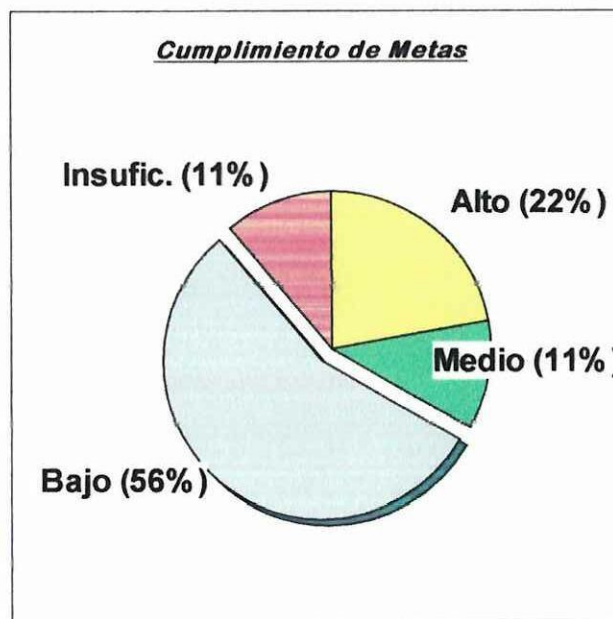
ANALISIS GENERAL DE LA PREGUNTA

La postulante definió a estas respuestas en un **nivel medio** en lo que se refiere al campo material y financiero. Y un **nivel bueno** referente al recurso humano. De acuerdo a las opiniones tanto de empleados como de Jefes de División ya que concuerdan con el nivel de control que se da en este departamento.

- ✚ **4ta. Pregunta.** Se investigó la percepción de los empleados referente al cumplimiento que la institución da a las Metas y Objetivos planteados.

Metas

Cumplimiento de Indicadores		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	1	11%
MEDIO	2	22%
BAJO	6	67%
INSUFICIENTE	0	0%

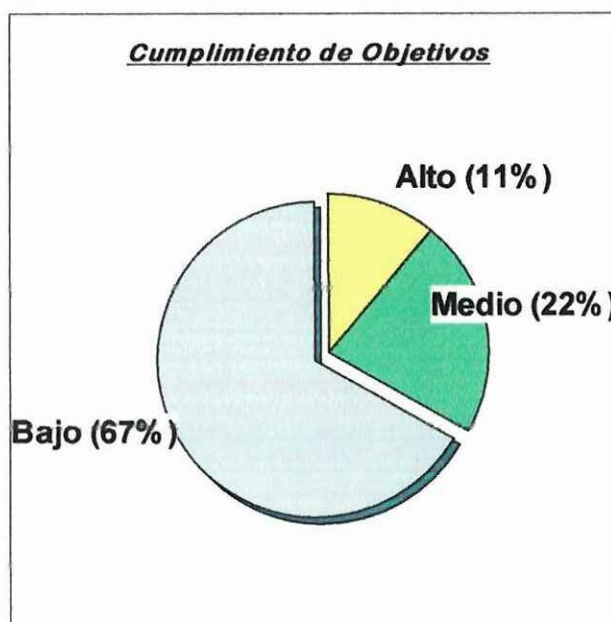


INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente al cumplimiento de Metas un 56% de empleados cree que se cumplen en un bajo nivel, un 22% cree que este cumplimiento es alto, un 11% en un nivel tanto insuficiente como medio.

OBJETIVOS

Cumplimiento de Indicadores		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	2	0%
MEDIO	1	0%
BAJO	5	89%
INSUFICIENTE	1	11%



INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente al cumplimiento que se da a los Objetivos, el 67% cree que es bajo su cumplimiento, un 22% cree que esta en un nivel medio y un 11% cree que es alto.

ANALISIS GENERAL DE LA PREGUNTA

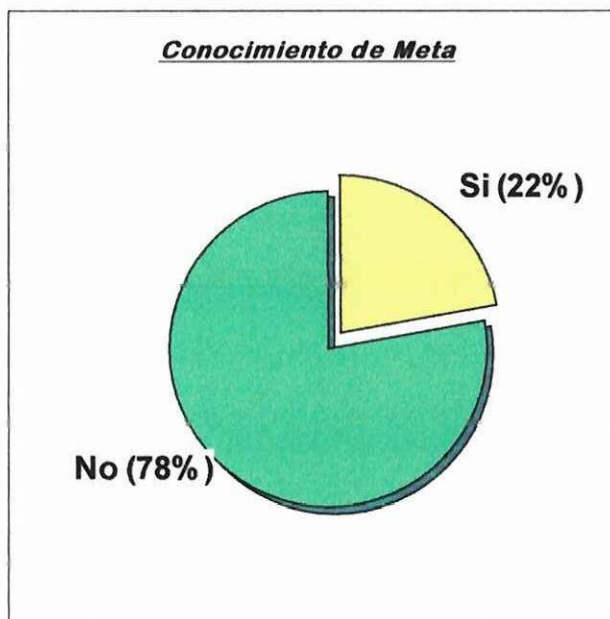
El resultado de esta respuesta no comprueba las opiniones que los jefes de división tenían con respecto al cumplimiento que ellos estaban dando a las metas y objetivos que el departamento se ha planteado.

- Por lo que la postulante definió como campo productivo para la evaluación del cumplimiento que en realidad se esta dando a estos parámetros.

✚ **5ta Pregunta.** Se investigó acerca del conocimiento que poseen los empleados acerca de una Meta.

Metas

Conocimiento		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%



INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente al conocimiento que poseen acerca de que es Meta da un resultado del 78% que admiten no conocer su significado y un 22% que si conocen.

6ta Pregunta.

Se investigó el conocimiento que los empleados poseen acerca del significado de objetivo.

OBJETIVOS

Conocimiento		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	33%
NO	6	67%



INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente al conocimiento que tiene acerca de que es un objetivo el 67% admite no conocerlo, el 33% que si conoce.

ANALISIS

- La postulante definió este punto como una clara confusión y desconocimiento de lo que es una meta y un objetivo, ya que los empleados no conocen la diferencia entre estos dos parámetros.

- ✚ **7ma. Pregunta.** Se investiga la opinión de los empleados del departamento la aceptación de la utilización de un método que ayude a medir el porcentaje del cumplimiento de sus metas.

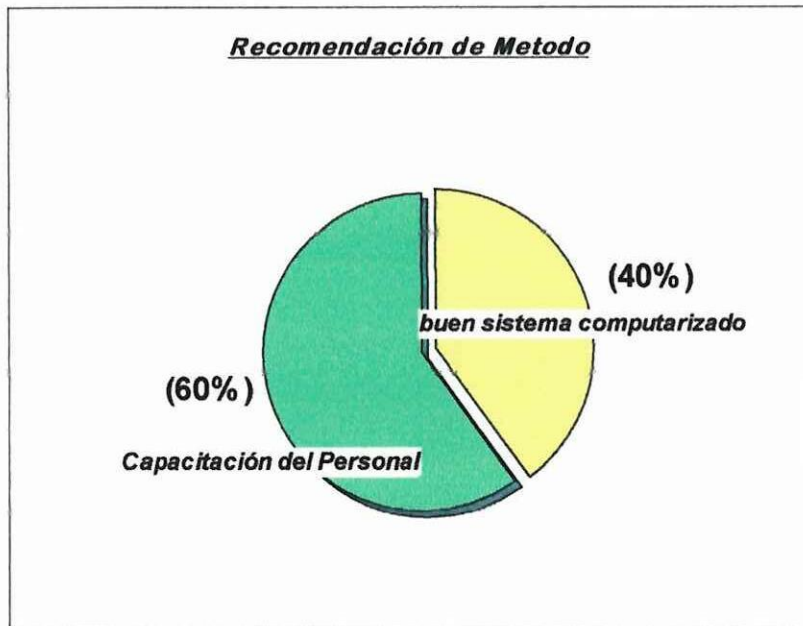
Método de Medición		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	90%
NO	1	10%



INTERPRETACION.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en referente a si esta unidad necesita de un método que mida el cumplimiento de los objetivos en beneficio del un mejor desarrollo de las actividades, un 90% están de acuerdo y un 10% se encuentran en desacuerdo con esta propuesta

- ¿Cuál método cree usted que sería el más factible?

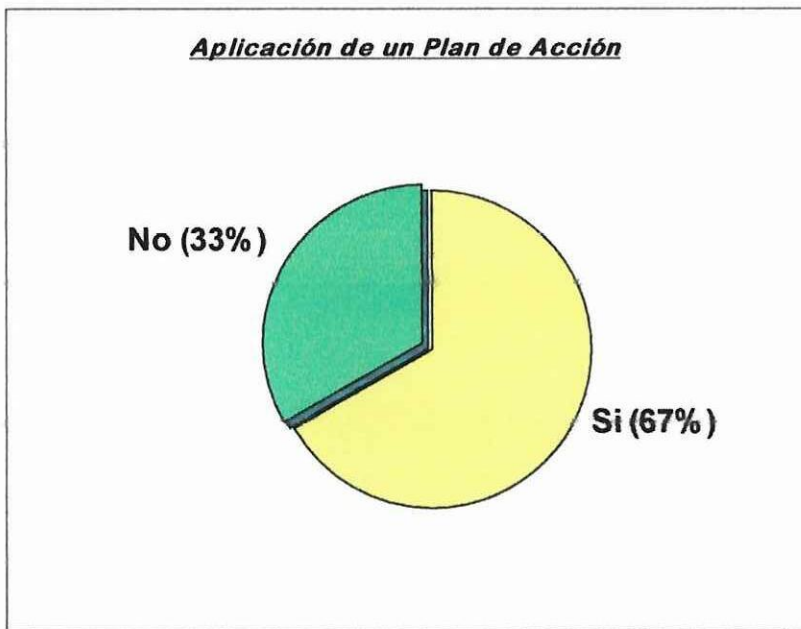


ANÁLISIS GENERAL DE LA PREGUNTA

La postulante puntualizó en que el estudio está bien enfocado ya que existe colaboración y una buena aceptación para la implementación de un método que mida el porcentaje de cumplimiento. Ya que este examen en su informe final proporcionará alternativas y sugerencias de cambio y renovación para las áreas débiles detectadas que estén siendo afectadas por un bajo control.

- **8va. Pregunta.** Se investigó la aceptación por parte de los empleados del Departamento de beneficiarios acerca de la aplicación de un plan de acción que sirva como estrategia para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.

Plan de acción		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	67%
NO	3	33%



INTERPRETACIÓN.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en un 67% creen que si se esta utilizando un plan de acción que permita corregir posibles desviaciones y un 33% no cree que se este aplicando ninguno método.

ANALISIS GENERAL DE LA PREGUNTA

En esta pregunta se reitera la contestación dada por los jefes de división, en la cual se puede definir que el departamento si realiza planes para corregir desviaciones y errores pero el cual no esta muy bien estructurado

Por lo que la Auditoría a realizarse tuvo un punto mas al que prestó su atención, el cual tuvo el fin de mejorarlo y estructurarlo de la forma adecuada para que los rendimientos de este se han notables.

✚ **9na. Pregunta.** Se investigó acerca de la existencia de un organigrama que refleje la realidad de la Institución?

Método de Medición		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%

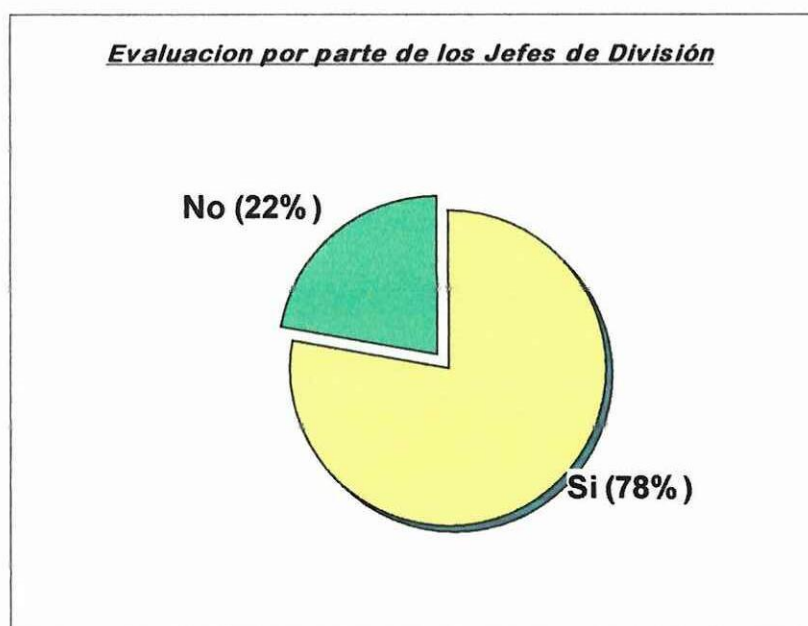


INTERPRETACIÓN.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en un 78% creen que el organigrama que posee no refleja la situación real de la empresa, ya que manifestaban los encuestados que no se encuentra actualizado y un 22% cree que si refleja la realidad.

- **10ma. Pregunta.** Se investigó la opinión de los empleados del IPS acerca de la evaluación periódica por parte del jefe de área de las actividades desempeñadas.

Método de Medición		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	22%
NO	7	78%



INTERPRETACIÓN.

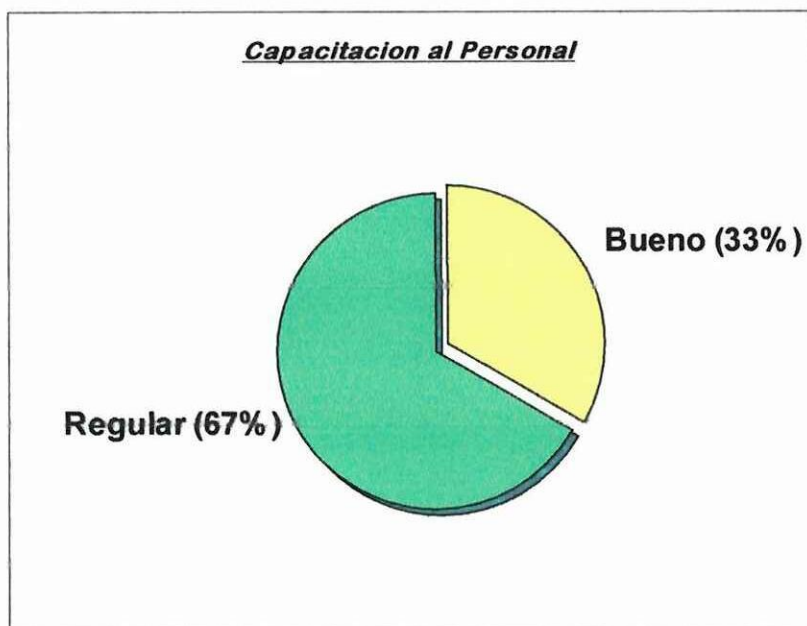
Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en un 78% creen que sus Jefes si realizan una evaluación de su gestión y un 22% manifiestan que no lo hacen.

ANALISIS

La postulante definió que en el departamento si se realiza planificación de sus acciones, dentro de lo cual la auditoría puede ayudar a que esta cumpla efectivamente con su función y rinda en mejor manera.

- ✚ **12va. Pregunta.** Se investigó la escala de valor que los empleados del IPS darían a la capacitación que la institución les brinda para un mejor desempeño de sus actividades.

CAPACITACIÓN AL PERSONAL		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	3	33%
REGULAR	6	67%



INTERPRETACIÓN.

Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en un 67% creen que la capacitación que la Institución les brinda es regular y un 33% cree que es buena.

ANÁLISIS

Este es un ámbito fundamental que la auditoría analizó, ya que la capacitación a los empleados es fundamental dentro de una institución, de igual manera alguna motivación que estos deben recibir para la mejora de su desempeño y actividades dentro de sus horas de trabajo.

- ✚ **13va. Pregunta.** Se investigó si el empleado como partícipe principal en el desarrollo de las actividades que la Institución como calificó la calidad de servicios que ofrece a sus afiliados?

Nivel de Control		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	0	0%
REGULAR	9	100%
INSUFICIENTE	0	0%



INTERPRETACIÓN.






Los empleados de las diferentes Divisiones del departamento de beneficiarios en un 100% creen que el servicio que brindan a sus afiliados es regular.

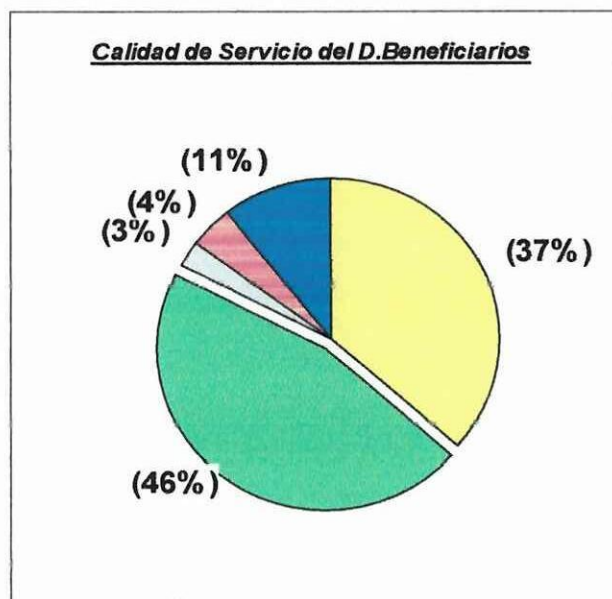
ANALISIS

La auditoría de Gestión tiene parámetros que evaluarón los aspectos fundamentales al Departamento de Beneficiarios, los cuales brindarán en su informe final recomendaciones de mejoras para realzar el servicio que la Institución brinda a sus afiliados.

2.6.3. Encuestas dirigidas a los afiliados del Instituto de Previsión Social de la Provincia de Corrientes

✚ **1era Pregunta.** Se interpretó la opinión que tienen los afiliados acerca del servicio que le brinda el departamento de Beneficiarios.

V. Cualitativa		V. Cuantitativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente		1	15	4%
Buena		2	128	37%
Regular		3	161	46%
Insuficiente		4	9	3%
Desconoce		5	37	11%








INTERPRETACION

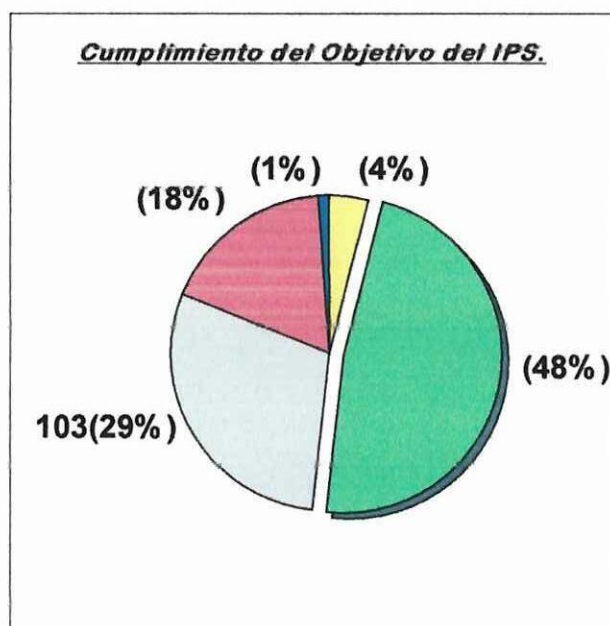
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social en un 46% opinan que el servicio que presta el Departamento de Beneficiarios es regular, un 37% cree que es bueno, un 3% cree que es insuficiente, un 11% prefiere no responder y solo un 4% cree que el servicio es excelente.

ANALISIS

La postulante definió por porcentaje mayoritario que el servicio que presta el Departamento de Beneficiarios del Instituto de Previsión Social es regular, con un 46% de respuestas, siendo muy escaso el índice que cree que el servicio es excelente.

- ✚ **2da. Pregunta.** Que percepción tiene el afiliado acerca del cumplimiento del objetivo de la Institución con escalas del 1 al 5, considerando al 5 el mayor valor.

Escalas De valor		Frecuencia	Porcentaje
1		4	1%
2		62	18%
3		167	48%
4		103	29%
5		14	4%



INTERPRETACION.

Los Afiliados del Instituto de Previsión Social manifiestan en un 48% que la Institución cumple con su objetivo en una escala de 3, un 29% en escala de 4, un 18% en escala de 2, el 1% en escala de 1, y solamente un 4% en escala de 5.

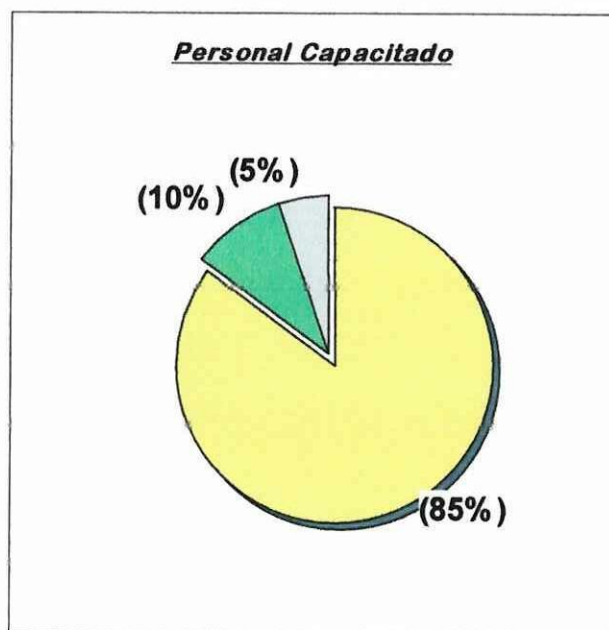
ANALISIS

La postulante determinó por un porcentaje mayoritario del 48% que el cumplimiento que da el Instituto de Previsión Social a su objetivo es Regular en su valor 3, por lo que refleja la necesidad de mejorar el método para alcanzar satisfactoriamente los objetivos de la Institución.

✚ **3ra Pregunta.** Se determinó la opinión del afiliado acerca de factores principales que posee la Institución.

- *Personal capacitado.*

V. Cualitativa		V. Cuantitativa	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	■	1	298	85%
Inadecuado	■	2	34	10%
Desconoce	■	3	18	5%



INTERPRETACION.

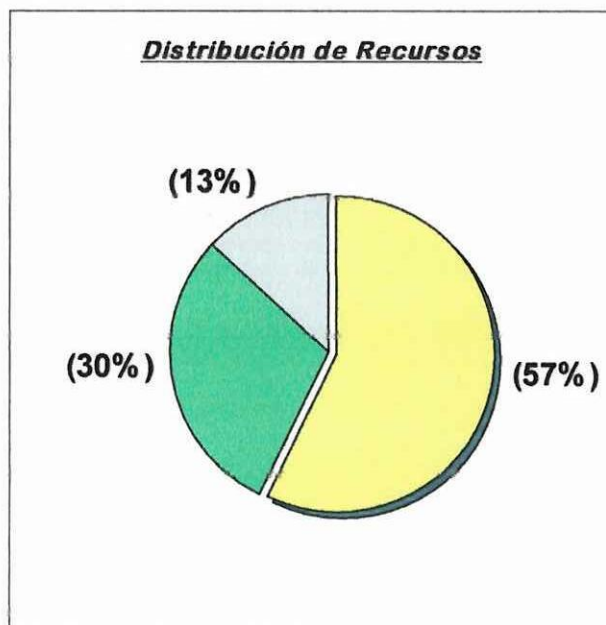
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social en un 85% creen que el personal que labora en la institución es capacitado, solamente un 10% opinan la falta de capacitación del Personal, y un 5% prefieren no responder.

ANALISIS

La postulante llegó a definir que una de las causas que provoca la falta de rendimiento de la Institución no se debe a la inexistencia de personal capacitado.

• *Distribución de recursos*

V. Cualitativa		V. Cuantitativa	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	■	1	104	30%
Inadecuada	■	2	200	57%
Desconoce	■	3	46	13%



INTERPRETACION.

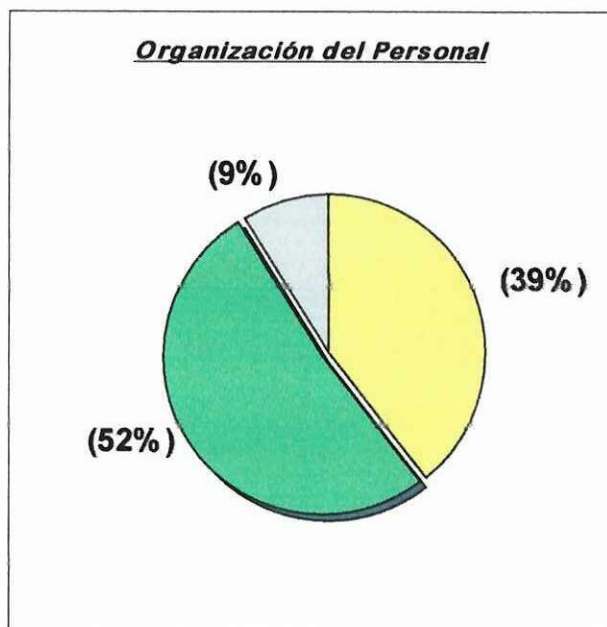
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social manifiestan mayoritariamente con un 57% de respuestas que la distribución de recurso tanto material como económico que se ve reflejado en la institución es inadecuado, un 30% cree que es adecuado, y un 13% prefiere no emitir su criterio.

ANALISIS

La postulante llegó a definir que este ámbito dentro del Instituto de Previsión Social necesita una distribución acorde por parte de los Administradores del mismo para que se vea reflejado en un servicio más óptimo a sus afiliados.

• *Organización del Personal*

V. Cualitativa		V. Cuantitativa	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	<input type="checkbox"/>	1	138	39%
Inadecuada	<input type="checkbox"/>	2	181	52%
Desconoce	<input type="checkbox"/>	3	31	9%



INTERPRETACION.

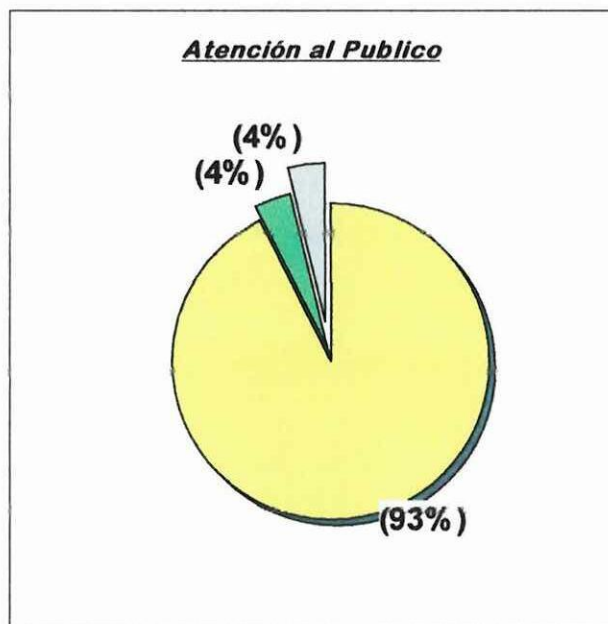
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social manifiestan que la organización del Personal es inadecuada en un 52%, adecuada en un 39%, y un 9% prefiere no responder.

ANALISIS

La postulante puntualizó la falta de organización dentro de la Institución, reflejando claramente la necesidad de una administración eficiente y del cumplimiento adecuado de las funciones que cada departamento y área deben cumplir.

• *Atención amable*

V. Cualitativa		V. Cuantitativa	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	<input type="checkbox"/>	1	324	93%
Inadecuada	<input type="checkbox"/>	2	13	4%
Desconoce	<input type="checkbox"/>	3	13	4%








INTERPRETACION.

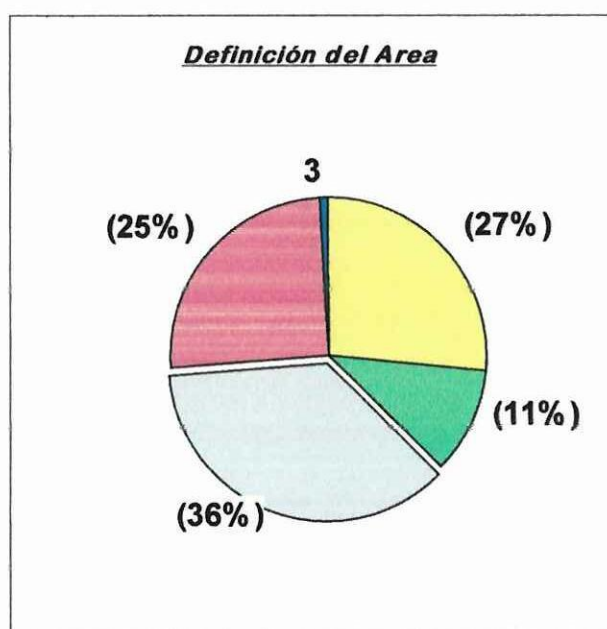
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social manifiesta casi en su totalidad la amabilidad que reciben por parte de los empleados del mismo, reflejado en los resultados de las encuesta con un porcentaje del 93%, solamente un 4% están en desacuerdo con la atención recibida, y un 4% no responden.

ANALISIS

La postulante llegó a definir basándose en las respuestas de las encuestas que de igual manera que sucede con el personal capacitado, la atención amable y oportuna no son los factores que determinan el bajo nivel de rendimiento, contrariamente estos se constituyen en una fortaleza que posee la Institución.

✚ **4ta Pregunta.** Señale en que área del departamento de Beneficiarios necesita una mejora.

V. Cualitativa		V. Cuantitativa	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna		0	89	25%
Administrativa		1	127	36%
Económica		2	38	11%
Humana		3	3	1%
Todas las áreas		4	93	27%



INTERPRETACION.

Los Afiliados del Instituto de Previsión Social manifiestan en las encuestas, en un 36% que el área que necesita una mejora dentro del departamento de beneficiarios es la administrativa, un 27% cree que todas las áreas necesitan un cambio, un 11% cree que debe darse en el área económica, solo un 1% cree que el cambio es el recurso humano y un 25% manifiesta que en ninguna área.

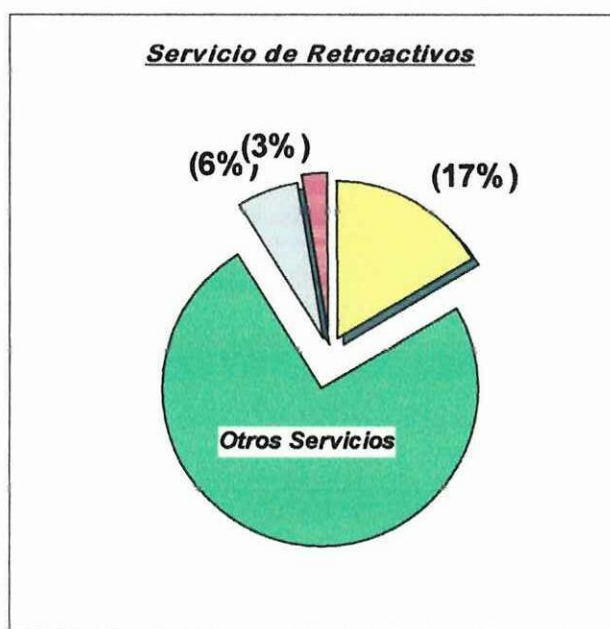
ANALISIS

La postulante puntualizó la necesidad especial de un cambio en el área administrativa del Departamento de Beneficiarios del Instituto de Previsión Social, por ser uno de los departamentos ejes de la institución.

- ✦ **5ta pregunta.** Se determinó el tiempo que un afiliado tarda en realizar un trámite, es decir la eficiencia y eficacia del servicio.

A. Servicio de Retroactivos

V. Cualitativa		Frecuencia	Porcentaje
3 a 6 meses	☐	58	17%
6m a 1 año	☐	22	6%
1 año o mas	☐	9	3%
Utilizan otra clase de servicio	☐	261	75%







INTERPRETACION.

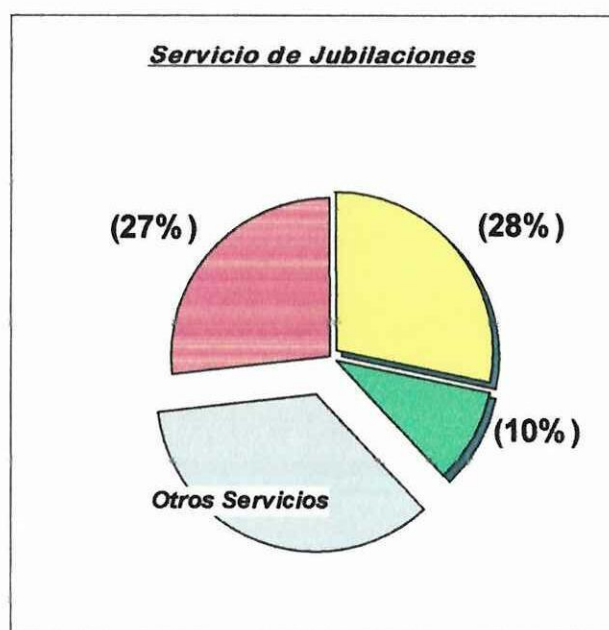
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social manifiestan en un 17% que tardan de 3 a 6 meses en realizar este servicio, un 6% tardan de 6 meses a un año y un 3% tardan más de 1 año.

ANALISIS.

La postulante llegó a definir que la tardanza en la realización del servicio de retroactivos tarda de 3 a 6 meses, con un 17% de la totalidad de afiliados que son beneficiarios de este servicio.

B. Servicio de jubilaciones

V. Cualitativa		Frecuencia	Porcentaje
3 a 6 meses		99	28%
6m a 1 año		94	27%
1 año o mas		34	10%
Utilizan otra clase de servicio		123	35%







INTERPRETACION.

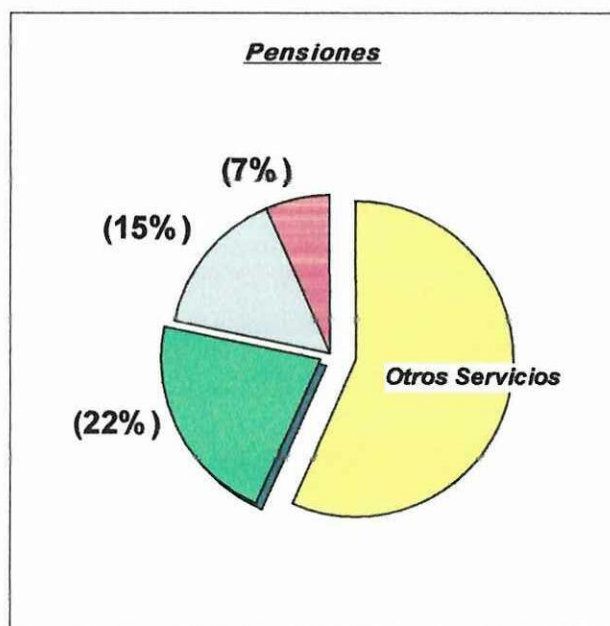
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social en un 28% tardan en sus trámites de 3 a 6 meses, un 27% de 6 meses a un año, y un 10% de 1 año en adelante.

ANALISIS

Esta tardía en los trámites exagerada que va de 3 meses a un año, es excesiva, razón por la cual los encuestados dan a notar su descontento. Por lo que la postulante definió una deficiencia organizativa en el transcurso interno de la realización de estos servicios.

C. Servicio de Pensiones

V. Cualitativa		Frecuencia	Porcentaje
3 a 6 meses		76	22%
6m a 1 año		53	3%
1 año o mas		23	3%
Utilizan otra clase de servicio		198	78%



INTERPRETACION.

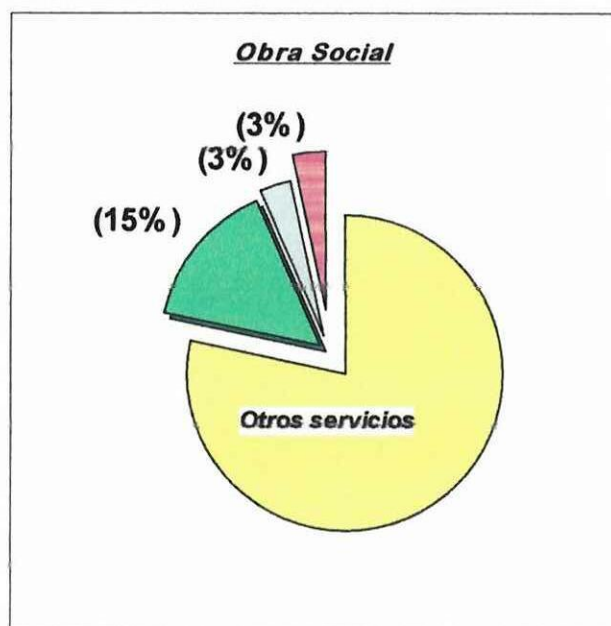
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social, en un 22% tardan más de año en adelante en que se haga efectiva su pensión posterior a su Jubilación, un 15% tarda de 6 meses a un año y un 7% tarda de 3 a 6 meses.

ANALISIS

La postulante llegó a definir la evidente falta de un método examinador dentro de esta institución y a su vez dentro del departamento de Beneficiarios por ser este parte del proceso para la realización oportuna, rápida y eficaz del los servicios que los afiliados perciben.

D. Servicio de Obra Social

V. Cualitativa		Frecuencia	Porcentaje
3 a 6 meses	■	53	15%
6m a 1 año	■	12	3%
1 año o mas	■	11	3%
Utilizan otra clase de servicio	■	274	78%



INTERPRETACION.

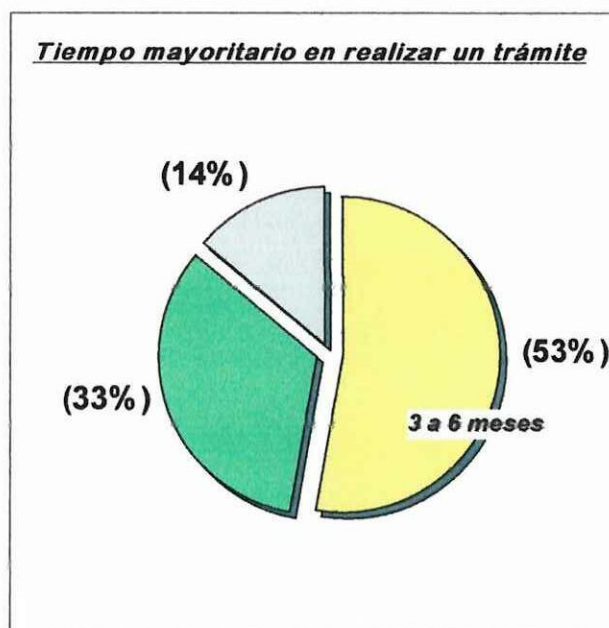
Los Afiliados del Instituto de Previsión Social, en realizar un trámite de Obra Social tardan en un 15% de 3 a 6 meses, de 6 meses a un año un 3% y un 7% tarda más de un año.

ANALISIS

La postulante llegó a definir la evidente carencia de un método examinador ya que al igual que los otros servicios, los afiliados tardan mucho tiempo realizarlos y que estos se hagan efectivo.

- Para concluir con la última pregunta se analizó cual es el tiempo que más tardan los afiliados en cualquier servicio que la institución brinda.

SERVICIO	3 a 6 meses	6 meses a 1 año	1 año o mas	ninguna
Retroactivos	57	22	9	262
Jubilaciones	99	94	32	123
Pensiones	76	53	23	198
Obra social	53	12	11	274
TOTAL	285	181	75	

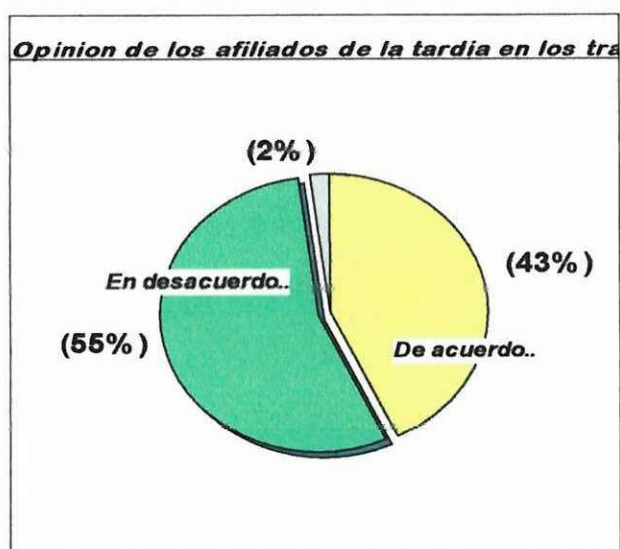


INTERPRETACION.

El tiempo que se tarda en realizar cualquier tipo de trámite dentro del Instituto de Previsión Social es de 3 a 6 meses.

A. Finalmente se analizó posterior a la pregunta anterior si los Afiliados del Instituto de Previsión Social están en acuerdo o en desacuerdo con el tiempo que tardan en realizar cualquier trámite dentro de esta entidad.

Variable cualitativa		V. Cuantitativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	■	1	150	43%
En desacuerdo	■	0	192	55%
No contesta	■	2	7	2%



INTERPRETACION.

A pesar de que el tiempo mayoritario en realizar un trámite dentro del Instituto es de 3 a 6 meses, nos damos cuenta que los afiliados están con un 55% en desacuerdo. Por lo que el instituto debería tomar en cuenta este aspecto dentro de su organización.

CONCLUSIONES GENERALES ENTRE LOS RESULTADOS DE ENCUESTAS DE JEFES DE DIVISIÓN, EMPLEADOS Y AFILIADOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

A. REALIZACIÓN DE AUDITORÍA:

Se afirma que esta fue realizada hace alrededor de 10 años la cual fue enfocada a un estudio de Estados Financieros, y los resultados de esta, a la administración y distribución de recursos material y humano no contribuyeron al mejoramiento organizativo de la entidad.

B. DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DE RECURSOS MATERIAL Y FINANCIERO.

En definición al control del recurso material y financiero se puntualiza en la falta de una adecuada administración, ya que tanto jefes de división, empleados y afiliados creen que la distribución de este recurso indispensable para la institución esta en un nivel regular, ya que no se ve reflejado: en la infraestructura de la institución; en la inversión de realizar capacitación continua para el personal; en tecnología actualizada, etc.

C. CONTROL DE RECURSO HUMANO

Con respecto al control de recurso humano la tesista concluye que el personal que posee la Institución no es la razón de un bajo rendimiento, este recurso representa una alta fortaleza que posee la entidad.

D. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PLANTEADOS POR LA INSTITUCIÓN.

Con relación al cumplimiento que la Institución le da a objetivos, la postulante, posterior al análisis individual de respuestas de jefes, empleados y afiliados de la Institución concluye que se encuentra en un nivel medio de cumplimiento.

E. REALIZACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE BENEFICARIOS.

En definición si el departamento de beneficiarios, planifica sus acciones la postulante concluye que si realiza una previa planificación pero la cual debe ser cumplida por todos los integrantes del departamento en los parámetros adecuados de manera que esta de los resultados que debería.

F. EXISTENCIA DE UN ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

En respecto al organigrama que posee la institución la tesista posterior a la observación directa y a un análisis comparativo entre resultados de encuestas de empleados y jefes de División concluye que este no refleja la realidad de la empresa, ya que algunos departamentos que en este constan no existen en la realidad.

E. ALTERNATIVA DE UN METODO QUE MIDA EL PORCENTAJE DE METAS Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.

Con relación a la necesidad de utilizar un método que ayude a una correcta evaluación del funcionamiento de la institución la postulante concluye que qué la aplicación de una Auditoría de Gestión es una alternativa muy viable.

F. CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Con respecto a la capacitación del personal la postulante concluye que el personal desea ser capacitado constantemente, pese a que este recurso no es una de las causas del bajo rendimiento, pero de igual manera entre mas capacitado y motivado se encuentre el personal, el rendimiento de la entidad se va a elevar.

G. DEMORA EN TRAMITES DE SERVICIOS QUE EL INSTITUTO BRINDA A SUA AFILIADOS.

Con relación al tiempo que tardan los afiliados de la institución en realizar sus trámites se concluye que el tiempo mayoritario esta entre 3 a seis meses, recalcando el desacuerdo mayoritario de los afiliados

B. CALIDAD DE SERVICIO QUE EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL Y EN ESPECIAL EL DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS BRINDA A SUS AFILIADOS

La tesista concluye posterior al análisis de encuestas que el servicio que se brinda a los Afiliados esta en un nivel regular, cabe recalcar que los Jefes de división creen que su servicio esta en un nivel bueno lo cual se descarto con la opinión de empleados y especialmente con la de los afiliados de la Institución los cuales perciben la calidad del servicio directamente.

CAPITULO III

PROPUESTA

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES MAYO- SEPTIEMBRE 2008

INTRODUCCIÓN

La propuesta tuvo la finalidad de analizar cada una de las actividades designadas en el Departamento de Beneficiarios y sus diferentes divisiones: Beneficiarios, Servicio de beneficiarios y Liquidaciones en sus diferentes ámbitos:

- Distribución adecuada de recursos: material, humano y administrativo.
- Evaluación de calidad de servicio que la institución brinda a sus afiliados,
- Evaluación de cumplimiento de objetivos.
- Determinación de los departamentos débiles de la institución
- Determinación del área débil del departamento de beneficiarios.

Con el fin de de determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía y equidad.

Se puede decir que con el análisis minucioso de las actividades que se generan dentro del Instituto se pudo llegar a detectar irregularidades, ya que estas no le permiten desarrollarse adecuadamente y brindar un servicio óptimo y digno a los afiliados de esta entidad.

EJERCICIO PRÁCTICO

ARCHIVO PERMANENTE

INDICES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

IPS	Instituto de Previsión Social.
RH	Reseña Histórica
BD / AU	Breve descripción de las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas auditadas
M	Misión
O	Objetivos
SA	Situación Actual
AC	Aspectos Competitivos
CC	Carta Compromiso
N/I	Notificación de Inicio

RESEÑA HISTORICA

En 1930 aproximadamente comienza a funcionar el Instituto de Previsión Social

En el año 1995, se sanciona la Ley 4917, donde se lo define como órgano de aplicación del régimen de previsión y seguridad social de la Provincia de Corrientes.

Este funciona como ente descentralizado del Poder Ejecutivo, con personalidad jurídica y autarquía financiera, dependiendo únicamente del Ministerio de Hacienda y Finanzas que controla la legalidad en el funcionamiento.

El Instituto tiene domicilio en la Ciudad de Corrientes en Salta 731, pudiendo, no obstante, instalar con carácter transitorio o permanente delegaciones, agencias, oficinas o corresponsalías en todo el territorio de la Provincia.

El Instituto de Previsión Social tiene como objeto el cumplimiento de los fines de previsión y seguridad social seguidos por el Estado mediante el otorgamiento de jubilaciones, pensiones y toda otra prestación instituida por la Ley 4917 o por leyes posteriores.

Elaborado por:	V.A.J.R	Fecha: 01-09-08
Revisado por:	Z.N	Fecha: 01-09-08

LOCALIZACIÓN

El Instituto tiene domicilio en la Ciudad de Corrientes en Salta 731, pudiendo, no obstante, instalar con carácter transitorio o permanente delegaciones, agencias, oficinas o corresponsalías en todo el territorio de la Provincia.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

Denominación, régimen y objeto

Art. 1.- El Instituto de Previsión Social es el órgano de aplicación del régimen de previsión y seguridad social de la Provincia de Corrientes establecido por la presente Ley y por las especiales o complementarias que se dictaren en la materia. Funcionará como ente descentralizado del Poder Ejecutivo, con personalidad jurídica y autarquía financiera.

Art. 2.- A los efectos legales y administrativos, el Instituto tendrá su domicilio en la Ciudad de Corrientes, pudiendo, no obstante, instalar con carácter transitorio o permanente delegaciones, agencias, oficinas o corresponsalías en todo el territorio de la Provincia.

Art. 3.- El Instituto es continuador, activa y pasivamente, de los organismos regidos sucesivamente por las Leyes 389, 1.112, 481, 1.882, Decreto-Ley N° 1.876/57, Leyes 2.200, 2.980, 3.295 y sus modificatorias, complementarias o conexas.

Elaborado por:	V.A.J.R	Fecha: 01-09-08
Revisado por:	Z.N	Fecha: 01-09-08

Art. 4.- El Instituto de Previsión Social tendrá por objeto el cumplimiento de los fines de previsión y seguridad social perseguidos por el Estado mediante el otorgamiento de jubilaciones, pensiones y toda otra prestación instituida por el presente o por leyes posteriores.

Razón social

El IPS tiene como objetivo el proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra riesgos del trabajo, discapacidad, invalidez, jubilación, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de seguridad Social.

Elaborado por:	V.A.J.R	Fecha: 01-09-08
Revisado por:	Z.N	Fecha: 01-09-08

DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO A AUDITARSE

Misión del Departamento

- Facilitar el proceso de cobranza a los beneficiarios legítimos.
- Brindar servicios que faciliten la realización de cualquier tipo de trámite que requieren los beneficiarios.

Funciones

- Actualizar las bases de datos de pasivos y familiares.
- Gestionar las opciones de cobro definidas por los beneficiarios.
- Programar y gestionar los lugares y días de pago de beneficios.
- Buscar información en forma permanente para depurar las bases de datos de pasivos.
- Generar certificaciones para otras entidades
- Gestionar los reajustes automáticos de haberes
- Gestionar el salario familiar.
- Informar las bajas a la Obra Social.
- Habilitar a los apoderados autorizados para percibir haberes.
- Registrar las novedades de concepto en las bases de datos de pasivos.
- Informar las novedades a la División de Liquidaciones.
- Controlar que la liquidación final concuerde con las modificaciones informadas por la división.
- Buscar en forma sistemática los mecanismos para facilitar el proceso de cobro a los legítimos beneficiarios.

Elaborado por: V.A.J.R Fecha: 01-09-08

Revisado por: Z.N Fecha: 01-09-08

ARCHIVO CORRIENTE

INDICES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

RDDDB	Recursos que posee el departamento de Beneficiarios
VP	Visita Preliminar
MP	Memorando de Planificación
FODA	Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
CIP	Control Interno Preliminar
EGCI	Evaluación General Control Interno
EECI	Evaluación Específica Control Interno
PTA	Programa de Trabajo Administrativo
CIP	Control Interno Preliminar
EGCI	Evaluación General Control Interno
EECI	Evaluación Específica Control Interno
MP/A	Matriz Ponderación Administrativa
DRYC/AA	Determinación de Riesgo y Confianza Área Administrativa
P.C.	Puntos de Control Interno

**RECURSOS CON QUE DISPONE EL DEPARTAMENTO DE
BENEFICIARIOS**

Recursos Humanos

El departamento cuenta con tres divisiones, las cuales tiene a su servicio tres empleados y un Jefe de División por cada área, es decir un total 12 empleados.

Recursos Físicos

Se dispone de un departamento ubicado en la planta alta, del edificio de Instituto de Previsión social ubicado en la calle Salta 731.

Recursos Materiales

- Existen a disposición del departamento; muebles de oficina, equipo de cómputo.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Fuentes Internas

- Aportaciones Mensuales de los empleados de instituciones públicas..
- Aportaciones mensuales del patrono.

17. Fuentes Externas

- Aportación del Estado

Elaborado por: **V A J R** Fecha: **01-09-08**

Revisado por: **Z N** Fecha: **01-09-08**

OBSERVACIONES DE CONTROL INTERNO**ORGANIZACIÓN FORMAL Y FUNCIONAL****1. Verifique la existencia de organigramas**

Si existe un organigrama estructural. (Anexos 1)

2. Verifique la existencia de reglamentos

No posee reglamentos internos.

3. Verifique la existencia de normativa legal

Se basa en la Ley 4917. (Ver anexo 2)

4. Verifique la existencia de funciones designadas exclusivamente al departamento de Beneficiarios

Si posee funciones específicas. (Ver anexo 3)

5. Verifique la existencia de una misión, visión exclusivas para el departamento de beneficiarios.

Si posee misión. (Ver anexo 3)

Elaborado por: V.A.J.R Fecha: 01-09-08

Revisado por: Z.N Fecha: 01-09-08

Memorando de Planificación

MP
1/2

Entidad : Instituto de Previsión Social
Auditoría de Gestión al : Departamento de Beneficiarios
Periodo : Del 01 de mayo al de septiembre
Año 2006.
Preparado por : Vizuite Ajila Johana Rafaela
Revisado por : Lcda. Noelia Zacarias.

Requerimiento de la Auditoría

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

Equipo Multidisciplinario

- Coordinador **O.N** Contadora. Nelly Ormachea
- Supervisor **Z.N** Lcda. Noelia Zacarías
- Jefe de Equipo **V.A.J.R** Vizuite Ajila Johana Rafaela
- Operativo **V.A.J.R** Vizuite Ajila Johana Rafaela

Días Presupuestados

30 días laborables, distribuidos en las siguientes fases.

- FASE I, Conocimiento Preliminar
- FASE II, Planificación
- FASE III, Ejecución
- FASE IV, Comunicación de Resultados

Elaborado por: **V.A.J.R** Fecha: **01-09-08**

Revisado por: **Z.N** Fecha: **01-09-08**

Enfoque de la Auditoría

MP
2/2

Este examen está orientado a medir la eficacia y eficiencia en el logro del cumplimiento de los objetivos, metas trazadas en este departamento..

OBJETIVOS

Objetivo General

- Describir en qué medida cumple el departamento de Beneficiarios del Instituto de Previsión Social con sus objetivos, misión y funciones.

Efectuar una evaluación a fin de emitir un informe de auditoría que contenga una opinión sobre el grado de cumplimiento de metas, objetivos; y, el nivel de eficiencia, eficacia de las actividades del Departamento de Beneficiarios.

ALCANZE

Este examen incluirá la verificación de la existencia de misión, visión, metas objetivos y funciones del Departamento de Beneficiarios.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD:

Jefe de Equipo

Operativo

Elaborado por: V.A.J.R Fecha: 01-09-08

Revisado por: Z.N Fecha: 01-09-08

ANÁLISIS DEL F.O.D.A.

F.O.D.A.
1/2

INTERNO	EXTERNO
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal capacitado y con experiencia. ▪ Resoluciones Legales aprobadas. ▪ Unión y Compañerismo institucional. ▪ Buena relación entre todos los empleados del Instituto ▪ Buen ambiente de trabajo. ▪ Buena atención al público. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecer Institucionalmente ▪ Aspirar a un aumento referente al recurso público. ▪ Ofrecer un servicio más adecuado a sus afiliados ▪ Mejorar su infraestructura.

Elaborado por: **V.A.J.R** Fecha: **01-09-08**

Revisado por: **Z.N** Fecha: **01-09-08**

INTERNO	EXTERNO
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de conocimientos de estrategias competitivas. ▪ Poca implementación de tecnología ▪ Carencia de conocimientos organizacionales y administrativos. ▪ No cubrir las expectativas de sus afiliados en relación a los servicios que les brindan. ▪ Falta de factor económico para realizar grandes proyectos ▪ Falta de espacio físico para la implantación de infraestructura adecuada 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de presupuesto nacional destinado al IPS. ▪ Inestabilidad económica del país ▪ Inestabilidad política del país ▪ Disminución del aporte nacional.

Elaborado por: V.A.J.R. Fecha: 01-09-08

Revisado por: Z.N. Fecha: 01-09-08

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD : Departamento de Beneficiarios del IPS
TIPO DE EXAMEN : Auditoría de Gestión
COMPONENTE : Administrativo

#	DESCRIPCIÓN	REF:P/T	ELABORADO POR	FECHA
	<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer la eficiencia, equidad, y eficacia con que fueron realizadas las actividades en este departamento. ▪ Comprobar la calidad del servicio que se presta a los afiliados que requieren de su servicio. <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES</p>			
1	Evaluar el Control Interno Específico del componente.	E.E.C.I	V.A.J.R.	01-09-08
2	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.	I.G.	V.A.J.R.	01-09-08
3	Formular en papeles de trabajo los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficiencia y eficacia de las operaciones involucradas.	R.I	V.A.J.R.	01-09-08
4	Efectuar una hoja de resumen de hallazgos de auditoría.	V.P.	V.A.J.R.	01-09-08
	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS			
5	Determinar la estructura orgánica funcional.	P.C.I	V.A.J.R	01-09-08
6	Determinar la metodología utilizada para el uso y distribución de los Recursos Humanos.	P.C.I	V.A.J.R	01-09-08

Elaborado por: V.A.J.R Fecha: 01-09-08
Revisado por: Z.N Fecha: 01-09-08

EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE DIVISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIOS
1	¿Alguna vez se ha aplicado una auditoría de gestión en la institución?	X			Este dato debe corroborarse
2	¿Existe un adecuado nivel de control referente a la distribución adecuada de Recurso Material y humano				Recurso Material Nivel- Regular Recurso Humano Nivel Bueno
3	Cree que es necesario la utilización de un método que mida el porcentaje de cumplimiento de metas.	X			
4	¿Se miden los resultados y se evalúa la gestión de la entidad en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?		X		No se cuenta con parámetros de indicadores de gestión
5	Existe un plan de acción que permita corregir posibles desviaciones en los objetivos de la Institución.	X			Pero este no se encuentra debidamente estructurado.
6	Existe una planificación en mira del cumplimiento de objetivos.	X			Pero en un nivel regular son los resultados que arroja esta planificación
7	Cree que se ofrece un servicio adecuado a los Afiliados del Instituto de Previsión Social	X			Este servicio debe ser mejorado en términos de eficiencia y rapidez.
8	Realiza una evaluación de las actividades realizadas en su área-	X			Esta evaluación debe estar mejor estructurada-

Elaborado por: V.A.J.R Fecha: 01-09-08

Revisado por: Z.N Fecha: 01-09-08

EVALUACIÓN PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIOS
1	¿Alguna vez se ha aplicado una auditoría de gestión en la institución?		X		Ya que se la confunde con otra clase de auditoría
2	Tiene conocimiento acerca del concepto de una auditoría de Gestión		X		
3	¿Existe un adecuado nivel de control referente a la distribución adecuada de Recurso Material y humano				Recurso Material Nivel- Regular Recurso Humano Nivel Bueno
4	Cree que es necesario la utilización de un método que mida el porcentaje de cumplimiento de metas.	X			
4	Tiene conocimiento acerca de la definición y diferencia entre meta y objetivo?		X		
5	Se utiliza métodos para evitar posibles errores en las actividades a realizarse.	X			Pero este no se encuentra debidamente estructurado.
6	Cree que su jefe evalúa su gestión	X			
7	Existe una previa planificación.	X			Debe ser elaborada organizadamente en mira de los objetivos
8	Cree que es necesario la utilización de métodos que ayuden a evaluar su rendimiento.	X			

Elaborado por: V.A.J.R. Fecha: 01-09-08

Revisado por: Z.N. Fecha: 01-09-08

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD : Instituto de Previsión Social
TIPO DE EXAMEN : Auditoría de Gestión
COMPONENTE : Administrativo

Nº	Preguntas	Si	No	N/A	Comentarios
1	Se ha realizado anteriormente una auditoría de Gestión?		X		Se la confunde con otro auditoría
2	Existe procedimientos que permitan una evaluación de las actividades	X			Necesita mejorar su estructura
3	¿Existe una dirección administrativa idónea para que sean alcanzadas las metas de la organización?		X		
4	Existen problemas administrativos relacionados con el ambiente laboral?		X		El ambiente laboral es bueno.
5	Se dispone de un manual ocupacional que defina las funciones del departamento	X			Se debe analizar el cumplimiento de este.
6	Se realiza capacitaciones periódicamente al personal?		X		Hace mucho que no realiza capacitaciones

Elaborado por: V.A.J.R. Fecha: 01-09-08

Revisado por: Z.N. Fecha: 01-09-08

DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ASPECTOS ORGANIZATIVOS

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	El departamento cumple con su objetivo.	10	5	Encuestas empleados y afiliados..	Debería ser cumplida en su totalidad
2	El departamento realiza sus funciones en forma eficiente y rápida	10	5	Encuestas empleados y afiliados	
3	El departamento posee una visión que le permita establecer metas para un futuro esperado.	10	0	Entrevista jefe de departamento	Si la posee le permitiría establecerse retos a cumplir en años posteriores.
4	Los afiliados están conformes con el servicio prestado y la rapidez en tramites que realizan en esta institución y por medio de este departamento.	10	5	Encuesta Afiliados del IPS	La satisfacción del afiliado debe ser uno de los pilares que debería cumplirse en la Institución
5	Existe en el departamento una buena administración que le permita al personal desarrollar sus capacidades en su totalidad.	10	4	Análisis encuestas jefes de división, empleados, y afiliados.	Una inadecuada administración es la razón del bajo rendimiento organizativo.

Elaborado por: V.A.J.R. Fecha: 01-09-08
Revisado por: Z.N. Fecha: 01-09-08

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

DRYC
A.O
2/2

SIMBOLOGÍA:

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

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

COMPONENTE: ASPECTOS ORGANIZATIVOS

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{19 \times 100}{50}$$

$$CP = \frac{1500}{50} = 38\%$$

Confianza

BAJA

15% - 30%

Riesgo Alto

MODERADA

51% - 75%

Moderado

ALTA

76% - 95%

Bajo

CONCLUSIÓN: El departamento de beneficiarios con respecto a sus aspectos organizativos como: cumplimiento de objetivos, metas, visión, y a la administración de su recurso humano ha obtenido una ponderación de 38% que equivale a una **Confianza Baja** y aun **Riesgo Alto**; el cual se ve reflejado en su bajo rendimiento organizacional y en la baja conformidad que tiene el afiliado con respecto al servicio que este departamento y el Instituto en General le brinda.

DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
MATRIZ DE PONDERACIÓN
RECURSO HUMANO

Nº	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	El personal que labora en la institución esta capacitado debidamente..	10	8	Encuestas empleados y afiliados.	Debería ser cumplida en su totalidad
2	Existe un buen ambiente de trabajo	10	10	Encuestas empleados y afiliados	
3	El personal se encuentra a gusto con su trabajo	10	8	Entrevista jefe de departamento	Si la posee le permitiría establecerse retos a cumplir en años posteriores.
4	Cual es la percepción del afiliado con respecto a la atención que el personal le brinda.	10	10	Encuesta Afiliados del IPS	La satisfacción del afiliado debe ser uno de los pilares que debería cumplirse en la Institución

Elaborado por: V.A.J.R. Fecha: 01-09-08
Revisado por: Z.N. Fecha: 01-09-08

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

D.R.Y.C
R.H.
2/2

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

SIMBOLOGÍA:

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

COMPONENTE: RECURSO HUMANO

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{36 \times 100}{40}$$

$$CP = \frac{3600}{40} = 90\%$$

Confianza	Riesgo
BAJA 15% - 50%	Alto
MODERADA 51% - 75%	Moderado
ALTA 76% - 95%	Bajo

CONCLUSIÓN: El personal que posee la institución y el departamento de beneficiarios debe ser considerado como fortaleza de la institución ya que la atención que le brinda al afiliado es muy buena y los afiliados reconocen esta calidad de atención, por lo que ha obtenido una ponderación de 90% que refleja una **confianza alta** y un **riesgo bajo**.

INFORME FINAL DE AUDITORIA

Sr.

Cr. Ramón Alberto Simón

**INTERVENTOR DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LA
PROVINCIA DE CORRIENTES**

Presente.-

De nuestra consideración:

Conforme a su requerimiento hemos efectuado el proceso de revisión final para constatar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos planteados dentro de la ley 4917 de Seguridad Social, así como el manejo eficiente de los recursos con los que dispone.

En nuestra opinión las observaciones, conclusiones y recomendaciones:

- Están redactadas apropiadamente.
- Están debidamente sustentadas en los papeles de trabajo correspondientes.

También se puede manifestar que:

- Existe correlación apropiada entre observación y su conclusión.
- Existe correlación apropiada entre cada conclusión y su recomendación.

Johana Vizuete
JEFE DE EQUIPO

PUNTOS RELEVANTES ENCONTRADOS EN EL DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS

El departamento de Beneficiarios fué escogido para realizar una evaluación de su gestión por ser uno de los departamentos claves de la institución por ser el encargado de los servicios que esta entidad brinda a sus afiliados, a continuación se detalla cada uno de los puntos débiles detectados en el departamento.

- La falta de un plan de acción bien estructurado.
- La falta de una visión que se plantee el departamento llegar alcanzar con el paso del tiempo.
- La falta de políticas que rijan especialmente al departamento y a sus diferentes divisiones enfocadas a sus necesidades.
- La falta de una organización optima que permita mejorar el desempeño del departamento en general.
- La falta de tecnología adecuada que permita realizar el trabajo de una manera más eficiente y rápida.
- La falta de capacitación constante al personal.
- La falta de algún método que ayude a la motivación del personal con el fin de mejorar su rendimiento.
- La falta de una distribución económica mas proporcionada a este departamento que le permita mejorar su infraestructura interna.
- La falta de un control adecuado de las funciones que realizan el personal.

RECOMENDACIONES

- La elaboración de una Visión enfocada especialmente al departamento de beneficiarios, es decir una meta que desea alcanzar en un tiempo determinado.
- La estructuración correcta y adecuada de planes de acción enfocados al cumplimiento eficiente de las funciones que en este departamento se realiza.
- La realización de planificaciones constantes contando con la colaboración de los empleados que conforman el departamento con la finalidad de que tengan un conocimiento alto de lo planificado para un determinado tiempo.
- La utilización de métodos de motivación al personal para un rendimiento más adecuado.
- La realización de cursos de capacitación al personal referente a las actividades que realizan.
- La realización de cursos de capacitación periódicos a los todos los jefes de departamento y áreas tanto del Instituto referentes a la calidad de administración en las empresas, gerencial empresarial, etc.
- La petición de un alza económica para el Departamento de Beneficiarios enfocando las necesidades primordiales de este y la preocupación de que este departamento eleve su rendimiento y las ventajas que esto va a dar a la Institución en General y al servicio que se le brinda al afiliado.
- La aplicación de innovación tecnológica en este departamento con el fin de mejorar y agilizar los trámites que por medio de este se ofrecen a los empleados.
- La realización periódica de una auditoría de Gestión que evalúe el cumplimiento de sus actividades enfocadas al cumplimiento de sus objetivos y razón de ser del departamento y en fin del instituto de Previsión Social.

CONCLUSIONES GENERALES

Con Respecto a:

➤ SERVICIO.

Los servicios que presta el departamento y el Instituto en general deben ser mejorados radicalmente en parámetros de eficacia y eficiencia

➤ ADMINISTRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO.

Existe una inadecuada administración por parte de los Jefes del Departamento y de las áreas de este.

➤ RESULTADO MATRIZ DE PONDERACIÓN DE ASPECTOS ORGANIZATIVOS.

El porcentaje de confianza de los aspectos organizativos del Departamento de Beneficiarios dio como ponderación Baja, con un nivel de riesgo Alto.

➤ PARAMETROS BASICOS EN UNA INSTITUCIÓN.

La inexistencia de planes, políticas y reglamentos internos son unas de las causas del bajo rendimiento organizacional

➤ RESULTADO DE LA MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

El porcentaje de confianza con respecto al recurso humano arrojó un resultado de confianza alta con un riesgo bajo.

➤ FORTALEZA PRINCIPAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL.

La fortaleza que posee el instituto es la calidad de personal, el cual debe ser motivado y capacitado periódicamente para realzar la calidad de este, y que se vea reflejado igualmente en una calidad de servicio al beneficiario.

BIBLIOGRAFÍA

- ISAAC Jorge; Librería de la Paz; ediciones Macchi, “La auditoria y el control interno en el sector Público Nacional”.
- GORDICZ, Juan Carlos; “Auditoria un Enfoque Empresarial”; ediciones Macchi;
- O. RAY, Whittington; “Auditoria un enfoque integral”; Edición MCGRAW-Hill; 12va edición.
- O. RUSENAS, Rubén; Auditoria Interna y Operativa; Editorial Cangallo.
- FOWLER, Newton Enrique; Auditoria aplicada; “Tratado de Auditoria”; Ediciones Macchi; tercera edición.
- FINCOWSKY, Benjamín; Auditoría Administrativa; Primera Edición, Mc Graw-Hill Editorial.
- MALDONADO, Milton, K.; Auditoria de Gestión; Segunda Edición.
- MANTILLA B., Samuel Alberto; Control Interno “Informe Coso”; Cuarta Edición, Ecoe Editores.
- LATTUCA, Juan Antonio; Compendio de Auditoría; Librería de la Paz.
- FOWLER, Newton Enrique; Cuestiones fundamentales de Auditoria; Ediciones Macchi

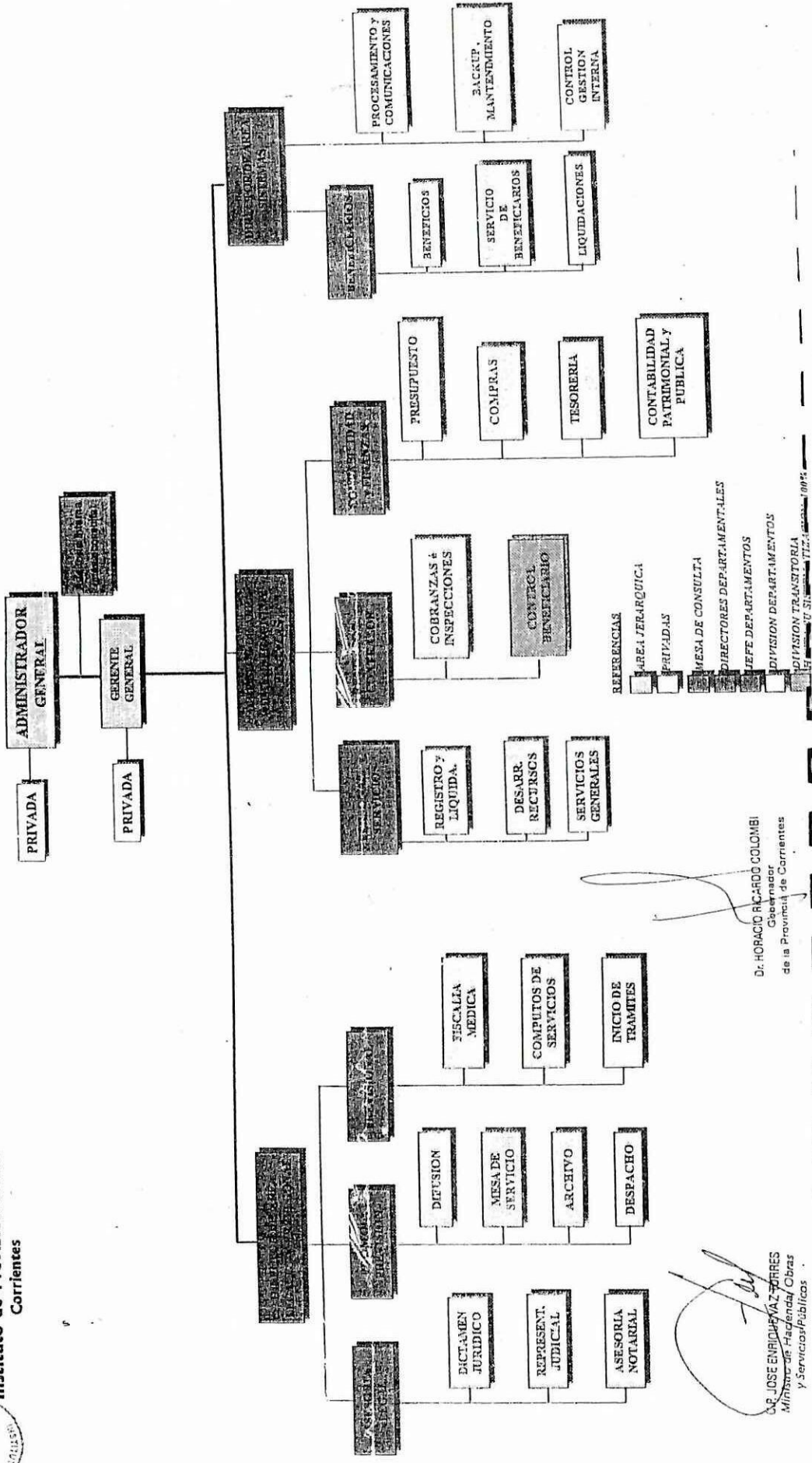
- BUYATTI, Osmar D; Auditoria y Organización en entes sin fines de lucro; Producciones Graficas SRL, marzo 2005
- ARENS, Alvin A; Auditoría un Enfoque Integral; Prentice Hall Hispano, sexta edición.
- LAZZATI, Santiago, VERRONO, Jorge; Conceptos Generales de Auditoria; Ediciones Macchi.
- LARDENT, Alberto; Sistemas de Información para la Gestión Empresarial; Ediciones Prentice Hall.
- SAMPIERI, Roberto; Metodología de la Investigación; Tercera Edición, editoriales Mc Graw Hill.
- CHIABENATO, Idalberto; Administración de recursos Humanos; 2 da edición, editoriales Mc Graw Hill.
- SALKIND, Neil J; Métodos de Investigación; tercera edición; editoriales Prentice Hall.
- KASMIER, Leonard; Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía; segunda edición; editoriales Mc Graw Hill.
- SLOSSE Carlos Alberto; Auditoría; editoriales Fedye; edición 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la teoría General de la administración; Quinta edición; editoriales Mc Graw Hill.
- ESQUIVEL HADDAD, María Luisa; Tesina; Licenciatura en Administración; El estilo de dirección en los clubes deportivos.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA

Estructura Organizacional
Instituto de Prevision Social
Corrientes

FINAL
(3)



D: HORACIO RICHARD COLOMBI
 Gobernador
 de la Provincia de Corrientes

DR. JOSE ENRIQUE VAZ TORRES
 Ministro de Hacienda, Obras
 y Servicios Públicos



ANEXO 2

LEY 4917

INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL

LEY N° 4.917

TÍTULO I

DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL

CAPÍTULO I

DENOMINACIÓN, RÉGIMEN Y OBJETO

Artículo 1 - El Instituto de Previsión Social es el órgano de aplicación del régimen de previsión y seguridad social de la Provincia de Corrientes establecido por la presente Ley y por las especiales o complementarias que se dictaren en la materia. Funcionará como Ente Descentralizado del Poder Ejecutivo, con personalidad jurídica y autarquía financiera.

Artículo 2 - A los efectos legales y administrativos, el Instituto tendrá su domicilio en la ciudad de Corrientes, pudiendo, no obstante, instalar con carácter transitorio o permanente, delegaciones, agencias, oficinas o corresponsalías en todo el territorio de la Provincia.

Artículo 3 - El Instituto es continuador, activa y pasivamente, de los organismos regidos sucesivamente por las Leyes 389, 1112, 481, 1.882, Decreto ley N° 18.761, Leyes 2.200, 2.980, 3.295 y sus modificatorias, complementarias o conexas.

Artículo 4 - El Instituto de Previsión Social tendrá por Objeto el cumplimiento de los fines de previsión y seguridad social perseguidos por el Estado mediante el otorgamiento de jubilaciones, pensiones y toda otra prestación instituida por la presente o por leyes posteriores.

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 5 - La Dirección del Instituto estará a cargo de un Administrador General designado por el Poder Ejecutivo, Para desempeñar dicho cargo se requerirá ser argentino

nativo o naturalizado, con residencia no menor a los (5) cinco años en la Provincia, y haber cumplido los 25 años de edad.

Artículo 6 - El Administrador General es el representante legal del organismo y tiene a su cargo su conducción y administración, con sujeción a las disposiciones de la presente Ley y a las normas reglamentarias que dicte el Poder Ejecutivo. En caso de ausencia transitoria, el Administrador General será reemplazado interinamente por el Funcionario de mayor jerarquía en la estructura orgánica del Instituto.

Artículo 7 - Sin perjuicio de lo establecido por el artículo anterior serán funciones del Administrador General:

- a) Velar por el cumplimiento de los fines de previsión y seguridad social perseguidos por el Estado Provincial a través de las disposiciones de esta Ley y sus complementarias;
- b) Representar a la Institución en los actos públicos y privados que hagan a su desenvolvimiento, suscribiéndolos o tomando en ellos la participación correspondiente;
- c) Dirigir la administración del Instituto;
- d) Decidir sobre el otorgamiento de los beneficios instituidos por el régimen legal vigente;
- e) Proyectar el Presupuesto, de Gastos y Cálculos de Recursos del Instituto y someterlo al Poder Ejecutivo;
- f) Efectuar el contralor de las operaciones y de la gestión financiera del Instituto;
- g) Aprobar la estructura de personal del organismo;
- h) Resolver sobre el reconocimiento de servicios prestados bajo su propio régimen a los fines de la reciprocidad jubilatoria;
- i) Dictar las reglamentaciones necesarias para el trámite interno de los asuntos y fijar plazos para el despacho de los mismos;

j) Velar por el cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los organismos liquidadores de sueldos, en cuanto al depósito de aportes personales y contribuciones estatales en los plazos fijados, dando cuenta de inmediato al Poder Ejecutivo;

k) Aplicar las sanciones a que se hiciere pasible el personal administrativo, y resolver sobre la ubicación o re-ubicación de este último, conforme con las necesidades del servicio;

l) Disponer de la distribución interna del personal y de los servicios, y adoptar los recaudos necesarios para asegurar la Mayor eficiencia en la marcha del organismo;

ll) Disponer las normas de funcionamiento de delegaciones, agencias, oficinas, u otras dependencias que se resolviera crear en el interior de la Provincia, y fijar las tareas que en cada caso deberán cumplir los funcionarios y/o empleados de cada una de ellas de acuerdo a la ley;

m) Resolver sobre la aplicación transitoria de los recursos líquidos y no utilizables dentro del ejercicio para , el cumplimiento de los compromisos y el pago de las prestaciones a cargo del Instituto. Se tendrá en cuenta al efecto la mayor seguridad de rescate, el interés o renta más ventajosa y un plazo de colocación que no podrá exceder de un año siguiendo a tal efecto la política fijada y las instrucciones del Poder Ejecutivo. las condiciones más ventajosas deberán quedar documentadas en ofrecimientos o propuestas que hagan los entes bancarios, financieros o bursátiles al Instituto;

n) Mantener las relaciones con los demás organismos o instituciones del Estado Nacional, Provincial, municipal o entidades privadas;

ñ) Resolver toda cuestión no prevista en la enumeración precedente, siempre que no estuviera expresamente reservada a otra autoridad.

Artículo 8 - El Administrador General presidirá un Consejo de Administración que estará integrado por aquél, por otro representante del Poder Ejecutivo, un representante de los beneficiarios y otros de los afiliados en actividad, designados por el Poder Ejecutivo. Los Consejeros en representación de los beneficiarios y los afiliados en actividad, se desempeñarán "ad-honorem".

Los Consejeros durarán dos (2) años en sus funciones y para ejercer el cargo se exigirán las mismas cualidades que para ser Administrador General.

Para la designación de los Consejeros, el Poder Ejecutivo tomará en cuenta las temas que al efecto le serán sometidas por las entidades representativas de los respectivos sectores.

Si por cualquier circunstancias las entidades representativas no estuvieron organizadas o no enviaren las temas correspondientes, el Poder Ejecutivo podrá designar, de entre quienes ostentan la condición de afiliados en actividad o en pasividad, los respectivos consejeros, cuyos periodos se extenderán hasta el momento en que hayan cesado las causas que impidieron la presentación de temas.

Artículo 9 - El Consejo de Administración se reunirá no menos de dos (2) veces por mes, teniendo el Administrador General doble voto en caso de empate.

Artículo 10 - Serán funciones del Consejo de Administración:

- a) Dictaminar en relación al cumplimiento de las finalidades previstas en esta Ley y sus reglamentaciones, y todos aquellos aspectos que requieran su opinión;
- b) Dictaminar respecto al Presupuesto de Gastos y Cálculo de Recursos antes de su elevación al Poder Ejecutivo;
- c) Intervenir en todas las cuestiones que le sean sometidas por el Administrador General;
- d) Analizar de modo permanente la marcha del Instituto, pudiendo requerir la información pertinente a las distintas áreas del organismo, a través del Administrador General, y haciendo todas las propuestas que se consideran necesarias para el mejor cumplimiento de los objetivos fijados en esta Ley.

TÍTULO II

DE LOS BENEFICIOS EN GENERAL

CAPÍTULO I

AMBITO DE APLICACIÓN - BENEFICIARIOS

Artículo 20 - Están obligatoriamente comprendidos en el régimen de la presente Ley, con excepción de quienes por disposición legal deban incorporarse a otras cajas provinciales, los jubilados y pensionados ya existentes y todas las personas que presten *servicios* permanentes, transitorios, a término fijo o accidentales en cualquiera de los Poderes del Estado Provincial, sus reparticiones descentralizadas e instituciones del régimen municipal, sea cual fuere la naturaleza del vínculo existente o el tipo de remuneración que perciba, salvo aquellas personas que por disposición de leyes nacionales o provinciales se hallen incorporadas o se incorporen a otro régimen de previsión por el desempeño de las mismas tareas.

Artículo 21 - Los menores de dieciocho (18) años de edad quedan excluidos del presente régimen, no pudiendo computarse servicios prestados con anterioridad al cumplimiento de ese límite mínimo.

Artículo 22 - La circunstancia de estar también comprendido en otro régimen jubilatorio nacional, provincial o municipal, por actividades distintas a las enunciadas en el artículo 2011 de la presente ley, así como el hecho de gozar de cualquier tipo de jubilación, pensión o retiro, cualquiera fuera la caja otorgante de dichos beneficios, no exime de la obligatoriedad de efectuar aportes y contribuciones a este régimen.

Artículo 23 - La afiliación de las personas comprendidas en el artículo 20 se adquiere en el momento de la designación, elección o contratación, y se

pierde con el cese o por la incorporación a otro régimen por las mismas tareas o por algunas de las causas que provocan la pérdida del derecho a los beneficiarios.

Los aportes y contribuciones ingresados al Instituto en virtud de la realización de alguna de las actividades mencionadas en este Capítulo, quedan irrevocablemente adquiridas para el

fondo provisional, aún cuando un afiliado no pudiese utilizarlos luego para la obtención de un beneficio o para la incrementación del mismo.

CAPÍTULO II

NORMAS GENERALES APLICABLES A LOS BENEFICIOS JUBILATORIOS

Artículo 24 - Los beneficios o prestaciones jubilatorias otorgadas por esta Ley son:

- a) Jubilación Ordinaria;
- b) Jubilación por Retiro Voluntario de la Mujer;
- c) Jubilación por invalidez; y
- d) Pensión.

Artículo 25 - Los beneficios enumerados en el artículo anterior se pagarán mediante prestaciones regulares por periodos mensuales y gozarán del haber anual complementario, comenzando a regir desde que el titular hubiese dejado de percibir remuneraciones por servicios o desde aquellas en que se produjo el hecho generador del derecho.

Es imprescindible el derecho a los beneficios acordados por esta ley, cualesquiera fueren su naturaleza y titular.

Prescribe al año la obligación de pagar los haberes jubilatorios y de pensión devengados antes de la presentación de la solicitud en demanda del beneficio.

En el caso de solicitud de transformación o reajuste, los haberes se pagarán desde el momento de la petición, no reconociéndose en ningún caso el pago de importes correspondientes a periodos anteriores.

Prescribe a los dos años la obligación de pagar los haberes devengados con posterioridad a la solicitud del beneficio.

La presentación de la solicitud, en las condiciones establecidas en el artículo 72 de esta Ley, interrumpe el plazo de prescripción, siempre que, al momento de formularse, el peticionario fijare acreedor al beneficio solicitado.

Artículo 26 - El derecho a la percepción de los beneficios es personal e intransferible, y las prestaciones que en su consecuencia se originen son inalienables e inembargable, siendo nula toda venta, cesión o constitución de derechos que recaigan sobre ella y que impidan su libre disposición, los jueces sólo podrán decretar su embargo por las siguientes causas:

a) Acciones resultantes de obligación por pago de alimentos o litis expensas y demás autorizaciones que establece el Código Civil;

b) Acciones resultantes de préstamos otorgados por Instituciones oficiales, siempre que las respectivas leyes autoricen el descuento de la cuota de amortización e intereses sobre los haberes;

c) Acciones resultantes de aportes no efectuados al Instituto o de deudas contraídas con el mismo, pudiendo en este caso retenerse los importes adeudados de los haberes que deban percibir el afiliado y sus sucesores, hasta cubrir el monto el crédito, intereses y gastos.

d) las sumas que por expresa autorización de los afiliados sean retenidas con destino al Centro de Jubilados y Pensionados de la Provincia, en virtud de convenios celebrados entre dicha Entidad y el Instituto;

e) Las sumas que por autorización de los afiliados sean necesarias para atender la contribución de éstos para el goce de los beneficios no jubilatorios que pudiere otorgar la ley o sus complementarias y que exijan cotización especial.

Las precedentes excepciones se regirán por la legislación de fondo que resulte aplicable.

Artículo 27 - Cuando la resolución otorgante del beneficio estuviera afectada de nulidad absoluta resultante de hecho o acto fehacientemente comprobado, podrá ser suspendida, revocada, modificada o sustituida por razones de ilegitimidad en sede administrativa mediante decisión fundada, aunque la prestación se hallare en vías de cumplimiento.

Artículo 28 - Los beneficios jubilatorios deberán solicitarse ante el Instituto, en la forma establecida por la reglamentación, acompañando todos los recaudos que justifiquen hallarse en las condiciones requeridas por esta Ley, los cuales deberán ser debidamente certificados por autoridad competente.

Previo los trámites que determine la reglamentación, el Instituto deberá expedirse en un plazo no mayor de quince (15) días contados desde la fecha en que las actuaciones queden en estado de resolver, concediendo o denegando el beneficio. El incumplimiento del plazo establecido, como así también la inactividad del Instituto para impulsar el procedimiento, dejará abierta la vía para que el interesado recurra en queja ante el Poder Ejecutivo quien, previa vista al Instituto para su descargo, aplicará las sanciones que correspondan.

En caso de inactividad del interesado peticionante para la presentación de los elementos de juicio faltantes, y una vez vencidos los plazos que el Instituto fije al efecto, podrá disponerse la devolución de las actuaciones, considerándose las en tal caso como si nunca se hubieren iniciado.

Artículo 29 - Los beneficiarios que volvieron a cualquier actividad y bajo cualquier régimen en relación de dependencia, deberán comunicar expresamente y por escrito esta circunstancia al Instituto dentro de los sesenta (60) días corridos a partir de la vuelta a la actividad. En caso que la actividad fuera en relación de dependencia con cualquiera de los entes comprendidos en el Artículo 20 de la presente Ley El haber jubilatorio se reducirá en un cincuenta por ciento (50%) durante todo el lapso de permanencia en actividad.

Exceptúase de lo dispuesto en el párrafo anterior, y por el término de doce (12) meses a los beneficiarios que volvieron a la actividad en el ámbito de cualquiera de los entes comprendidos en el Artículo 20 de la presente Ley y que, concurrentemente, tuvieron un haber mensual de la prestación provisional superior a la suma \$ 750,00 (Pesos setecientos cincuenta) . En este supuesto el beneficiario, en el plazo establecido en el párrafo precedente deberá optar entre:

a) Desempeñar la actividad sin percibir remuneración, en cuyo caso el haber jubilatorio no soportará la reducción prevista en el segundo párrafo del presente artículo, y será de aplicación el artículo 63 o bien

b) Desempeñar la actividad percibiendo remuneración, en cuyo caso el beneficiario perderá íntegramente derecho a la prestación jubilatoria durante todo el lapso de permanencia en dicha actividad. La falta de cumplimiento por parte del beneficiario, en la forma y plazo establecidos en este artículo, le acarreará la pérdida total y definitiva del derecho a toda

prestación prevista en la presente Ley. Esta disposición es también aplicable al jubilado que comunica su vuelta a la actividad fuera del plazo establecido.

El jubilado deberá, además, reintegrar con intereses lo cobrado indebidamente en concepto de haberes jubilatorios. Las disposiciones del presente artículo son también aplicables a los beneficiarios del retiro policías comprendido en el régimen de la Ley 3.439

CAPÍTULO III

DEL CÓMPUTO DEL TIEMPO Y REMUNERACIONES

Artículo 30 - Para el otorgamiento de los beneficios instituidos por esta Ley o sus complementarias, el cómputo de servicios se hará invariablemente por períodos anuales y en fracción de meses y días. En el caso del personal cuya relación laboral se estipula por días o por horas, se computará un año de servicio por cada 288 días o 2.304 horas respectivamente.

Tratándose de trabajos corrientes, cada ocho horas se computarán por un día de labor, y si lo fueran de servicios nocturnos o insalubres, el número de horas permitidas por la jornada legal respectiva se computará como un día de trabajo.

Artículo 31 - Se computarán únicamente los servicios prestados a partir de los dieciocho (18) años de edad, salvo que por disposición expresa contenida en el régimen laboral a que haya pertenecido el agente, se hubiera admitido el ingreso con una edad menor al límite indicado y, en tal supuesto, se hayan practicado los descuentos jubilatorios respectivos.

En cuanto a los servicios reconocidos por cualquiera de los Institutos comprendidos en el régimen de reciprocidad, el cómputo se hará por el tiempo total que establezca la resolución de reconocimiento.

Artículo 32 - En ningún caso se computarán como tiempo de servicios los períodos no remunerados correspondientes a interrupciones o suspensiones, salvo las excepciones que taxativamente se establecen a continuación:

a) Los períodos de licencias, descansos legales o períodos de inactividad por enfermedad, accidentes, maternidad u otras causas que no interrumpen la relación laboral, siempre que por tales períodos se hubiere percibido remuneración o prestación compensatorias de ésta;

b) Los períodos de servicio militar obligatorio y los de convocatoria a los oficiales y suboficiales de la Reserva de las Fuerzas Armadas de la Nación; con arreglo a sus respectivos regímenes organicos, a condición de que al momento de la convocatoria el afiliado se hubiese encontrado en actividad y de que efectúe, además, los aportes correlativos sobre la base del sueldo que haya percibido durante el tiempo de la incorporación.

Artículo 33 - Cuando el agente haya probado fehacientemente su prestación de servicios y no se le hubiesen efectuado los descuentos jubilatorios correspondiente por causa ajena a su responsabilidad, tendrá derecho al reconocimiento de tales servicios, formulándose los cargos respectivos. A tal efecto, se atenderá a las siguientes normas:

a) El cargo por aportes personales no ingresados se calculará exclusivamente de conformidad con la presente Ley y sobre la base del sueldo presupuestario actual correspondiente al cargo base con la proporción porcentual resultante del artículo 359 y sus correlativos.

b) El afiliado deberá ingresar el cincuenta por ciento (50%) del cargo por aportes personales e intereses antes de entrar al goce del beneficio. El cincuenta por ciento (50%) restante podrá ser deducido de sus haberes jubilatorios, mediante descuentos mensuales no mayores del diez por ciento (10%) del haber que perciba.

c) Cuando se tratase de pensión, el pago del cargo e intereses podrá efectuarse íntegramente por medio de retenciones mensuales de hasta un diez por ciento (10%) del haber liquidado al beneficiario.

d) Las contribuciones patronales no ingresadas se calcularán en la misma forma y con los mismos intereses y su ingreso deberá producirse íntegramente a requerimiento del Instituto y/o a petición del afiliado.

Artículo 34 - Los servicios prestados con anterioridad a la vigencia de esta Ley serán reconocidos y computados de conformidad con las disposiciones de la presente, salvo lo dispuesto en el artículo 92.

En ningún caso se reconocerán ni computarán servicios prestados "Ad - honorem", cualquiera hubiere sido la característica o modo de designación para la prestación de los mismos.

Artículo 35 - "El haber inicial de la Jubilación Ordinaria o por Invalidez será equivalente al ochenta y dos por ciento (82%) del promedio de las remuneraciones con aportes, efectivamente percibidas por el agente en cualquiera de los entes comprendidos en el artículo 20°, correspondientes a los últimos ciento veinte (120) meses anteriores al cese provincial. Dicha base se incrementará en doce (12) meses por cada año calendario, a partir del 1° de enero de 2002, hasta doscientos cuarenta (240) meses o la totalidad de los servicios computados correspondientes a esta Caja, si no alcanzaran esa antigüedad pero fueran suficientes para obtener el beneficio dentro de este régimen. En este caso se deducirá del haber determinado un cinco por ciento (5%) por cada año faltante. No se tendrán en cuenta, para el cálculo del haber, remuneraciones percibidas en servicios simultáneos, en cuyo caso y por el período en que hubieren existido, se considerará únicamente -para cada mes- la mejor remuneración con aportes, efectivamente percibida en cualquiera de los entes comprendidos en el artículo 20°.

Et haber resultante no podrá ser superior a pesos tres mil cien (\$3.100,00), exceptuándose de este límite a quines acrediten -como mínimo- veinticinco (25) años de aportes realizados al Instituto de Previsión Social. Se considerarán aportes a las deducciones realizadas en este concepto y efectivamente ingresadas en el Instituto de Previsión Social. *(Texto según Decreto Ley N° 1674/2001)*

Artículo 35 Bis.-Las certificaciones de servicios deberán estar suscritas por la máxima autoridad administrativa del organismo otorgante. En el área municipal, mediante el dictado del acto administrativo correspondiente, con participación del Secretario de Hacienda o autoridad equivalente, y certificado por Contador Público matriculado. Cuando el empleador, al extender la pertinente certificación, no pueda determinar el haber percibido

en algún período, se considerará como si hubiera percibido la menor de las remuneraciones certificadas.- (*Artículo incorporado por Decreto Ley N° 1674/2001*)

Artículo 36- Cuando se computen servicios en otros regímenes comprendidos dentro del sistema de reciprocidad, el Instituto de Previsión Social de la Provincia aplicará las disposiciones del artículo 168 de la ley Nacional N° 24.241. En consecuencia en tales casos será organismo otorgante de la prestación cualquiera de los comprendidos en dicho sistema de reciprocidad en cuyo régimen se acredite haber prestado mayor cantidad de años de servicios con aportes. Si existiese igual cantidad de años de servicios con aporte el afiliado podrá optar por uno u otro organismo otorgante.

Cuando el Instituto de Previsión Social de la Provincia sea el otorgante del beneficio deberá requerir la transferencia de aportes contribuciones y cargos correspondientes a los servicios de otras jurisdicciones que se tomen en cuenta. Hasta tanto el Poder Ejecutivo Nacional reglamente las transferencias previstas en el artículo 168 de la Ley Nacional N° 24. 241, el Instituto deberá tramitar y otorgar los beneficios sin recibir la transferencia previa.

Una vez dictada dicha reglamentación, las demoras en las transferencias no imputables al interesado no impedirán el otorgamiento y liquidación de los beneficios en esta Jurisdicción.

En todos los casos el Instituto deberá reclamar la transferencia que corresponda.

Los servicios comprendidos dentro del sistema de reciprocidad serán computados de acuerdo a las normas del régimen al que pertenecen dichos servicios

Artículo 37- Los agentes que por razón de las actividades cumplidas revistaren en algunas de las categorías profesionales u ocupacionales taxativamente enumeradas a continuación, tendrán derecho al cómputo privilegiado de edad y de servicios: a) Personal de los Cuerpos de Policías, Bomberos y Establecimientos Penitenciarios, con funciones directas de vigilancia, seguridad y defensa;

b) Médicos y auxiliares afectados a atención de enfermedades mentales, infecto-contagiosas, de menores con discapacidad psíquica, inadaptados y delincuentes o servicios de radiología y fisioterapia;

- c) Personal que desempeñe tareas consideradas insalubres por la Ley;
- d) Aèro navegantes y personal de control de la aero navegaci3n
- e) El maestro de grado, jard3n, o preescolar, o profesor durante el tiempo que se haya desempeñado al frente directo de los alumnos;
- f) Los docentes de las escuelas diferenciales de cualquier modalidad, ciegos, sordos, o cualquier otra.

Artículo 38 - Las personas comprendidas en los incisos a) a d) del artículo anterior, tendrán derecho a que por cada seis (6) años cumplidos en tareas mencionadas en el mismo, se les compute un (1) año más en el cálculo de edad y servicio, siempre que hayan sido ingresados en tiempo oportuno los aportes diferenciales correspondiente, salvo que la omisi3n no se debiera a causa imputable al interesado. En los casos comprendidos en el inciso e) del artículo anterior, el cómputo será de un (1) año más en el cálculo de edad y servicios por cada cuatro (4) años cumplidos, y en el caso del inciso f), un (1) años Irás en el cálculo de edad y servicios por cada tres (3) años cumplidos, ambos en tareas mencionadas en los mismos, siendo aplicables las mismas condiciones respecto al ingreso oportuno de los aportes diferenciales correspondientes.

Artículo 39 - Será requisito indispensable para obtener algunas de las prestaciones previstas en esta Ley el ingreso efectivo al tiempo de prestar el servicio de los aportes jubilatorios, correspondientes a la antigüedad computable durante los siguientes periodos mínimos, según el caso:

- a) Diez (10) años continuos o discontinuos, con aportes tratándose de servicios prestados en cualquiera de los entes comprendidos en el Artículo 20 de la Presente Ley
- b) El término mínimo que fijaren las normas pertinentes en vigencia en la jurisdicci3n correspondiente, cuando se computaron servicios comprendidos en el sistema de reciprocidad.

Artículo 40 - Aclárese que las exigencias mínimas del artículo anterior no podrán suplirse con la formaci3n del cargo por aportes no ingresados, salvo que se acreditara que la omisi3n del aporte en tiempo oportuno no fue imputable al interesado.

ANEXO 3

MISIÓN Y FUNCIONES

ANEXO 3

MISIÓN Y FUNCIONES



DEPARTAMENTO BENEFICIARIOS

MISIÓN

ADMINISTRAR y CONTROLAR las prestaciones a los beneficiarios, determinando el momento y lugar de pago.

ATENDER los servicios vinculados a los beneficiarios.


REALIZAR y CONTROLAR las Altas, Bajas y Modificaciones de Beneficiarios.

FUNCIONES

1. **Administrar** el proceso de liquidación y control de pagos a los beneficiarios.
2. **Buscar** mecanismos simples y creativos para facilitar el proceso de pago a los legítimos beneficiarios.
3. **Administrar** los servicios vinculados a los beneficiarios (altas, bajas y modificaciones).
4. **Atender** a los reclamos de los beneficiarios canalizados a través de Mesa de Servicios, con mayor calidad y celeridad.



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES
Ministerio de Hacienda, Mesa
y Servicios Públicos



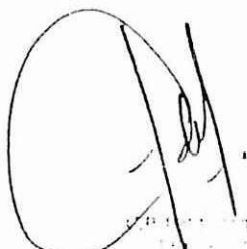
Dr. HORACIO RICARDO COLOMBI
Governador
de la Provincia de Corrientes

Poder Ejecutivo
Corrientes


DIVISIÓN BENEFICIOS

MISIÓN y FUNCIONES

1. ACTUALIZAR, la base de datos de beneficios nuevos y de reajustes, procediendo al alta, modificación y baja en el sistema de reajuste del IPS.
2. CONFECCIONAR y actualizar listados de planes de pagos y embargos.
3. INFORMAR: Altas, modificaciones y bajas de beneficios, salarios familiares, seguros de vida y embargos judiciales a la División Liquidaciones.
4. CONTROLAR mensualmente los informes enviados a la División Liquidaciones.
5. PROGRAMAR y gestionar los lugares y días de pagos.-



SECRETARÍA DE ECONOMÍA
SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
SECRETARÍA DE FAMILIA Y DESARROLLO SOCIAL



Dr. HORACIO RICARDO COLOMBI
Gobernador
de la Provincia de Corrientes



Poder Ejecutivo
Corrientes

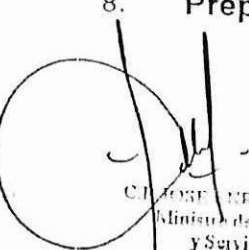
DIVISION LIQUIDACIONES

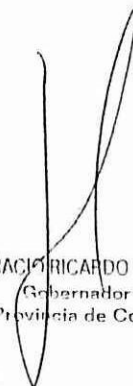
MISION

LIQUIDAR las prestaciones jubilatorias y controlar el proceso de pago.

FUNCIONES

1. **Liquidar** los beneficios establecidos por Ley.
2. **Liquidar** salario familiar, embargos judiciales, haberes impagos y todo otro concepto establecido en la normativa.
3. **Efectuar** el descuento por Ley y por las deducciones solicitadas por los beneficiarios.
4. **Generar** los recibos y las planillas de pago, descuentos y resúmenes de liquidación.
5. **Controlar** las deducciones previo a la puesta al pago.
6. **Entregar** a Tesorería para efectuar el proceso de pago.
7. **Controlar** el proceso de pago, una vez concluido.
8. **Preparar** la rendición del proceso de liquidación y pago.


CLOTILDE ENRIQUE VAZ TORRES
Ministro de Hacienda, Obras
y Servicios Públicos


Dr. HORACIO RICARDO COLOMBI
Gobernador
de la Provincia de Corrientes



DIVISION SERVICIOS de BENEFICIARIOS

MISIÓN


FACILITAR el proceso de cobranza a los beneficiarios legítimos.

BRINDAR servicios que faciliten la realización de cualquier tipo de trámite que requieren los beneficiarios..

FUNCIONES

1. **Actualizar** las bases de datos de pasivos y familiares.
2. **Gestionar** las opciones de cobro definidas por los beneficiarios.
3. **Programar y gestionar** los lugares y días de pago de beneficios.
4. **Buscar** información en forma permanente para depurar las bases de datos de pasivos.
5. **Emitir** carnets.
6. **Generar** certificaciones para otras Entidades. (Obra Social, etc.)
7. **Gestionar** los reajustes automáticos de haberes.
8. **Gestionar** internamente las retenciones por embargos judiciales.
9. **Gestionar** los haberes impagos y los haberes devengados.
10. **Gestionar** el salario familiar.
11. **Informar** las bajas a la Obra Social.
12. **Habilitar** a los apoderados autorizados para percibir haberes.
13. **Registrar** las novedades de concepto en las bases de datos de pasivos.
14. **Informar** las novedades a la División Liquidaciones.
15. **Controlar** que la liquidación final concuerde con las modificaciones informada por la división.
16. **Buscar** en forma sistemática los mecanismos para facilitar el proceso de cobro a los legítimos beneficiarios.


SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Administración de Hacienda, Obras
y Servicios Públicos


Dr. HORACIO RICARDO COLOMBI
Gobernador
de la Provincia de Corrientes

ANEXO 4

MODELOS DE ENCUESTAS

MODELO 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE DIVISION DEL DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS DEL INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA CIUDAD DE CORRIENTES

Objetivo: Determinar la importancia de Ejecutar una Auditoría de Gestión dentro del Departamento para aportar al mejoramiento de la misma.

Instrucciones: Marque con una X en la respuesta que considere correcta y de la explicación respectiva la misma, por favor evite tachones y borrones.

1. ¿Alguna vez se aplicado una auditoría de gestión dentro del Instituto. Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta es Si

- ¿Hace cuanto tiempo se la realizó?
.....
- ¿Quién es la encargada de realizarla o planificarla?
.....
- ¿Se obtuvo beneficios positivos de esta?
.....

2. ¿Qué nivel de control cree Ud. que existe actualmente en su división referente a los siguientes recursos.

	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente
• Recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Recurso Materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Recurso Financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Que nivel de cumplimiento cree Ud. que la institución aplica a los siguientes indicadores.

	Alto	Medio	Bajo	Nulo
• Metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Cree Ud. Que es necesario la utilización de un método que ayude a medir el porcentaje del cumplimiento de las metas planteadas por la entidad. Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta es Si

- ¿Qué método cree Ud. que sería el más factible?
-

5. Existe un plan de acción en esta división para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta es Si

- ¿Hace cuanto tiempo se utiliza este plan?
-

¿Qué beneficios se han obtenido?

6. ¿Planifica Ud. sus acciones en mira del logro y satisfacción de los objetivos? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

SI

NO

Por qué?

Si la respuesta es Si

- ¿Cuanto tiempo dedican para esta planificación?
-

- ¿Quiénes participan en esta planificación?
-

7. ¿Posee la Institución un Organigrama que refleje la realidad de la Institución? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

.....

8. ¿Ud. realiza evaluación de su gestión? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta es Si

• ¿Qué método utiliza?

.....

• ¿Qué parámetros evalúan?

.....

9. ¿Qué nivel de capacitación cree Ud. que la institución brinda a sus empleados?

Excelente

Bueno

Regular

NI no

10. ¿En que nivel de calidad cree Ud. que se encuentra la prestación de servicios que la institución presta a sus afiliados?

Excelente

Bueno

Regular

NI no

GRACIAS POR SU COLABORACION.

MODELO ENCUESTA 2

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE BENEFICIARIOS DEL INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA CIUDAD DE CORRIENTES

Objetivo: Determinar la importancia de Ejecutar una Auditoría de Gestión dentro del Departamento para aportar al mejoramiento de la misma.

Instrucciones: Marque con una X en la respuesta que considere correcta y de la explicación respectiva la misma, por favor evite tachones y borrones.

1. ¿Alguna vez se aplicado una auditoría de gestión dentro del Instituto. Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta es Si

- ¿Cree Ud. que se obtuvo beneficios positivos de esta?
-

2. ¿En que escala de valor calificaría usted al nivel de control que sus superiores realizan con respecto a los siguientes recursos:

	Excelente	Bueno	Regular	Insuficiente
• Recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Recurso Materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Recurso Financieros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿En que escala de valor calificaría Ud. al cumplimiento que la institución da a los siguientes indicadores.

	Alto	Medio	Bajo	Nulo
• Metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Cree Ud. Que la institución debería utilizar un método que ayuda a medir el porcentaje del cumplimiento de sus metas? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

SI

NO

¿Por qué?

Si la respuesta es Si

- ¿Cuál método cree usted que seria el más factible?

.....
5. Cree Ud. que en esta división se esta aplicando un plan de acción que sirva como estrategia para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

S

NO

¿Por qué?

Si la respuesta es Si

- ¿Qué resultados ha aportado este plan?

- ¿Qué beneficios se han obtenido?

.....
6. ¿Cree Ud. que sus superiores planifican sus acciones antes de ejecutarlas en mira del logro y satisfacción de sus objetivos? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

S

NO

Por qué?

Si la respuesta es Si

¿Según su opinión cree Ud. que esta planificación ha dado resultados positivos?

.....

¿Usted como empleado ha sido llamado para ser participe de esta planificación?

.....

7. ¿Cree Ud. que el Organigrama que posee la institución refleja la realidad de la misma? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

S

NO

¿Por qué?

8. ¿Cree Ud. que el Jefe de su departamento evalúa periódicamente su gestión? Si su respuesta es no Explique ¿Por qué?

S

NO

¿Por qué?

.....

Si la respuesta es Si

- ¿Cree que el método que utiliza es el adecuado?
-

- ¿Qué parámetros evalúan?
-

9. ¿Que escala de valor daría Ud. a la capacitación que la institución le brinda para un mejor desempeño de sus actividades?

Excelente

Bueno

Regular

Ni no

10. ¿Usted como empleado y participe principal en el desarrollo de las actividades que la Institución realiza como calificaría la calidad de servicios que se ofrece a sus afiliados?

Excelente

Bueno

Regular

Ni no

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MODELO ENCUESTA 3

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS AFILIADOS DEL INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA CIUDAD DE CORRIENTES

Objetivo: Determinar la importancia de Ejecutar una Auditoria de Gestión dentro del Departamento de Beneficiarios para aportar el mejoramiento organizacional del mismo.

Instrucciones: Marque con una X en la respuesta que considere correcta, por favor evite tachones y errores

SEXO: Femenino Masculino **EDAD:**

1. ¿En que escala de valor calificaría usted el servicio que los diferentes departamentos le brindan: Señale con una X.

	Excelente	Buena	Regular	Insuficiente	Desconoce
D. Personal y Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Beneficiarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escribanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Qué escala de valor de 1 al 5 daría usted al cumplimiento del objetivo de la institución. Tomando en cuenta que el 5 es el mayor porcentaje. Y que su objetivo es el siguiente:

- El IPS tiene como objetivo el proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra riesgos del trabajo, discapacidad, invalidez, jubilación, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

1 2 3 4 5

3. ¿Qué escala de valor daría usted a los siguientes ámbitos dentro de la institución

	Adecuada	Inadecuada	Desconoce
Personal Capacitado.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribución de recursos.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización del personal.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención amable.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Señale con una X en el departamento en que crea usted que se puede hacer una mejora y defina en que área.

Departamentos	Área		
	Administrativa	Económica	Humana
D. De personal y Servicios
D. Beneficiarios
Escribania
Servicio al Cliente
Legales
Provisional

5. Señale con una X ¿Cual es el tiempo estimado que tarda en salir un trámite dentro del IPS? Y Señale con una X si usted esta de acuerdo o en desacuerdo con el tiempo señalado.

	3 a 6 m	6 m a 1 año	1 año o más	Acuer.	Desac.
Retroactivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jubilaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obra Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Que sugerencia de cambio daría Usted al IPS?

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACION