

**GARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
HUMANISTICAS Y DEL HOMBRE**



ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Tesis de Graduación para la obtención del
Título de Licenciatura en
CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

TEMA:

**"CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL
INTERNO EN LA DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE
COTOPAXI"**

INTEGRANTES:

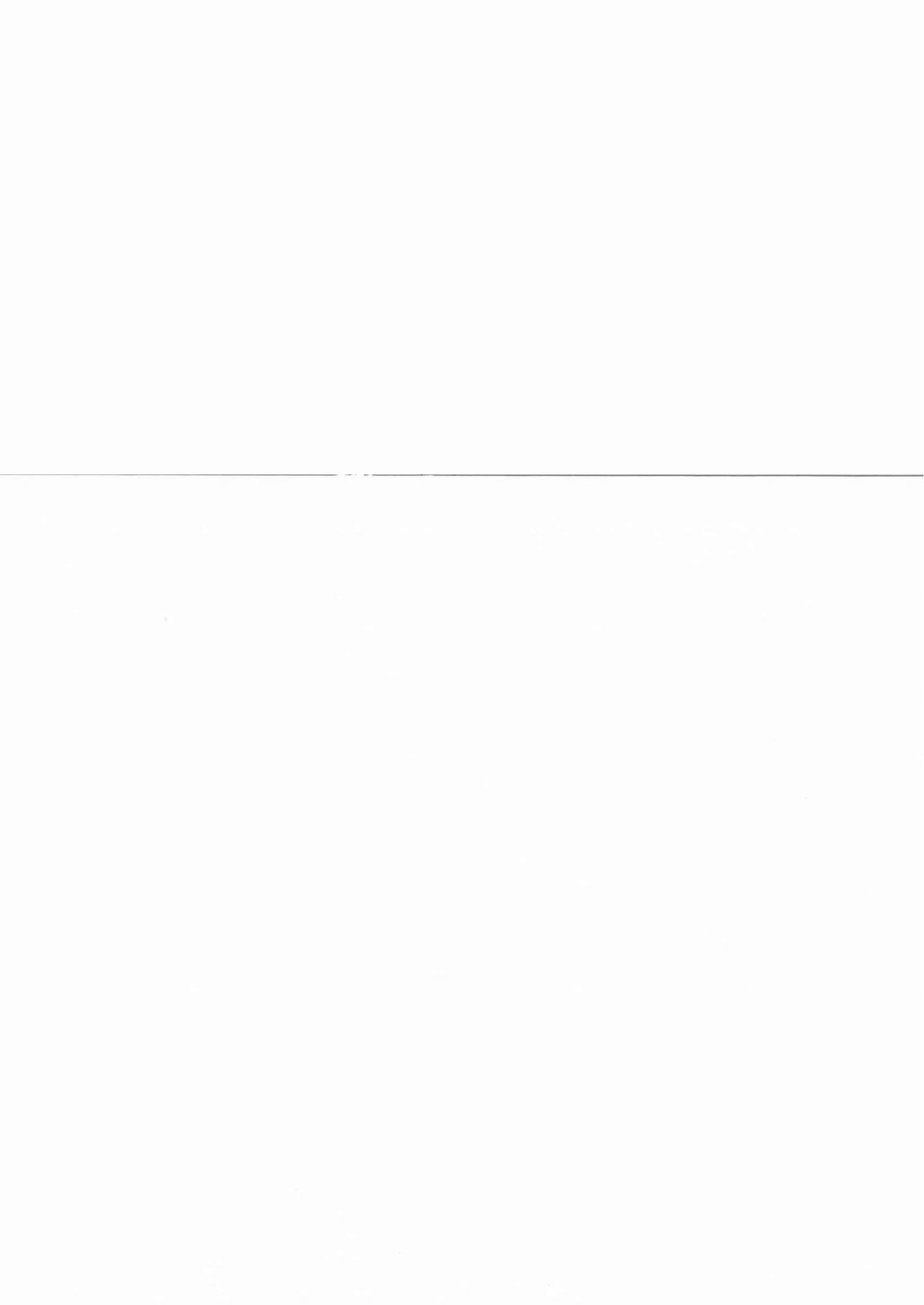
JOHANNA OCHOA E.

DORIS SILVA C.

SALOME VILLAVICENCIO V.

DIRECTORA DE TESIS:

LIC. GUADALUPE BONILLA



**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE**

ESPECIALIDAD CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TESIS DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA C.P.A.**

TEMA:

**“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL
INTERNO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE
COTOPAXI”**

INTEGRANTES:

**JOHANNA OCHOA E.
DORIS SILVA C.
SALOMÉ VILLAVICENCIO V.**

**DIRECTORA DE TESIS:
LIC. GUADALUPE BONILLA**

LATACUNGA - ECUADOR

AUTORÍA

Del contenido del presente trabajo de investigación nos responsabilizamos las autoras y no representa copia ni plagio de otra similar.



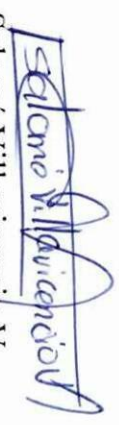
Johanna Ochoa E.

C.I. 050240286-0



Doris Silva C.

C.I. 050257400-7



Salomé Villavicencio V.

C.I. 050256687-0

En primer lugar queremos expresar nuestro eterno e infinito agradecimiento a Dios y a la Virgen Santísima por habernos colmado de bendiciones en el transcurso de nuestra vida personal y estudiantil.

Así también agradecer a nuestros padres y hermanos/as, por su amor y abnegación incondicionales que fueron el pilar fundamental para el logro de nuestra meta profesional.

Igualmente, nos es grato reconocer con profundo cariño a la Universidad Técnica de Cotopaxi por habernos brindado una excelente formación profesional y humanista, a la vez agradecer a la Lic. Guadalupe Bonilla, por ser la guía principal para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Por último queremos agradecer a la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, por abrirnos sus puertas y prestarnos todas las facilidades para realización de nuestro proyecto.

Las Autoras

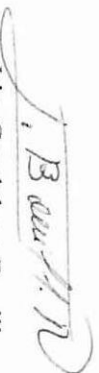
AVAL

Cumpliendo con lo estipulado en el capítulo V Art. 12, literal f, del reglamento del curso pre-profesional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, informo que el grupo conformado por las señoras: Johanna Ochoa E., Doris Silva C., Salomé Villavicencio V.; han desarrollado su trabajo de investigación científica acogiéndose a los planteamientos formulados en su proyecto de tesis.

En tal virtud por lo expuesto considero que el grupo se encuentra habilitado para presentarse al acto de defensa de la tesis sobre el tema:

“Creación de un Departamento de Control Interno en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi”.

Latacunga, 01 de agosto del 2005



Lic. Guadalupe Bonilla

DIRECTORA DE TESIS

C.C.Nº 97-03 1860015

La presente investigación está dedicada a nuestra familia por todo su amor, apoyo y comprensión brindados para alcanzar nuestra meta tan anhelada.

También la queremos dedicar a la Universidad Técnica de Cotopaxi, en especial a la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y del Hombre, por los valores y conocimientos impartidos en nuestra etapa de estudios.

Las Autoras

CONTENIDOS

PÁGINA

Agradecimiento	
Dedicatoria	
Resumen	
Summary	
Esquema del Proyecto de Tesis	
Introducción	
CAPITULO I	
Generalidades	
Diagnóstico de la Situación Actual	1
Antecedentes	1
Descripción de la Estructura Orgánica del Área	3
Del Nivel Asesor (Unidad de Conducción del Área de Salud)	7
Funciones de la UCA	7
Reuniones de la UCA	8
Del Comité de Modernización Hospitalaria	9
El Consejo Cantonal de Salud	9
El Comité de Participación Social y Control de la Gestión	10
Del Nivel Ejecutivo Jefatura del Área de Salud	11

Comité de Farmacología del Área	12
Del Nivel Administrativo	
Secretaría	13
Recursos Humanos (Funciones Coordinación del Área)	13
Coordinación del Área	14
Del Nivel Financiero	
Pagador	15
Contabilidad	16
Recaudación y Proveduría	17
Guardalmacén	17
Del Nivel de Prestación de Servicios de atención médica	
Pediatría	17
Enfermedades de Transmisión Sexual	19
Servicios de Colaboración Médica	19
Servicios Auxiliares de Diagnóstico	21
Servicios Generales	21
Misión, Visión, Objetivos	24

Conceptos y Definiciones	26
Objetivos	28
Órganos de Control	31
Principios	33
Tipos de Control	34
Elementos básicos del Control Interno	35
Ejemplos de Control Interno	41
Sistemas de Control en Entidades Públicas del Ecuador	52
Mecanismos y Herramientas de Control	55
Formularios de Control Interno	57
Comentarios Finales	62

CAPÍTULO II

Interpretación y Análisis de Resultados	63
Comprobación de la Hipótesis	97
Conclusiones	
Recomendaciones	

Propuesta Alternativa	
Introducción	99
Justificación	100
Objetivos	102
Propuesta	
Generalidades	104
Importancia	105
Objetivos del departamento	107
Métodos de Evaluación del rendimiento	109
Organización del departamento	114
Funciones del departamento	116
Sistemas de control	124
Mecanismos y Herramientas de Control	128
Procedimientos	129

Bibliografía

Anexos

El control interno constituye la parte esencial de toda organización sea esta pública o privada, pues controla aquellos asuntos directamente relacionados con las funciones de los departamentos administrativo, financiero y técnico; puesto que para el cumplimiento de las mismas requieren de un mecanismo de control que les permita corregir desviaciones y asegurar el correcto cumplimiento de sus tareas, permitiendo lograr una efectiva, eficiente y económica utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.

No obstante, dicho control, no termina con la prueba de la conformidad con respecto a las políticas y normas de operación, sino que se extiende a las operaciones prácticas que tienen que ver con las decisiones o acciones de los individuos o de grupos.

Al ser el control una cadena de acciones subsecuentes, adquiere una importancia decisiva para la consecución de los resultados, pues de su evaluación se afecta el futuro y no el pasado de la institución, de igual forma esta concepción clarifica la importancia que reviste el control dentro del ciclo administrativo y del resultado que se obtenga.

Es por esto, que si la Dirección Pública de Salud de Cotopaxi se establece en forma correcta la función de control, se estarán sentando las bases para que actúe la administración y por lo tanto se apliquen los mecanismos, las leyes, los principios que conlleven al mejoramiento continuo del mismo, mediante el monitoreo de los resultados y aplicación de acciones correctivas cuando sea necesario.

el trabajo de otro; y cada uno de ellos facilita la terminación lógica de la operación.

Consecuentemente un eficiente control exige buena dirección, porque solo así puede existir el clima de confianza dentro del cual se desarrolla las acciones administrativas, con esta idea al control también se le conceptúa como “ el proceso de verificación permanente”, no necesariamente significa el fin de un ciclo administrativo, sino una interrelación en cada fase del mismo.

private, because it controls those matters directly related with the functions of the departments office worker, financial and technician; since for the execution of the same ones they require of a control mechanism that allows them to correct deviations and to assure the correct execution of their tasks, allowing to achieve an effective, efficient and economic use of the available resources of an entity, with the purpose of reaching their goals and objectives.

Nevertheless, this control, doesn't finish with the test of the conformity with regard to the politicians and operation norms, but rather he/she extends to the practical operations that have to do with the decisions or the individuals' actions or of groups.

To the being the control a chain of subsequent actions, acquires a decisive importance for the attainment of the results, because of its evaluation the future one is affected and not the past of the institution, of equal forms this conception it clarifies the importance that you had the control inside the administrative cycle and of the result that it is obtained.

It is for this reason that if the Public Address of Health of Cotopaxi settles down in correct form the control function, they will be sitting down the bases so that the administration acts and therefore the mechanisms are applied, the laws, the principles that bear to the continuous improvement of the same one, by means of the monitoreo of the results and application of actions correctivas when it is necessary.

another; each one of the employees works independently and it doesn't duplicate the work of another; and each one of them facilitates the logical termination of the operation.

Consequently an efficient control demands good address, because alone the climate of trust can exist this way inside which is developed the administrative actions, with this idea to the control also you find conceptúa like the process of permanent verification", it not necessarily means the end of an administrative cycle, but an interrelation in each phase of the same one.

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE**

ESPECIALIDAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL
INTERNO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE
COTOPAXI”**

INTEGRANTES:

**JOHANNA OCHOA E.
DORIS SILVA C.
SALOMÉ VILLAVICENCIO V.**

**DIRECTORA DE TESIS:
LIC. GUADALUPE BONILLA**

2002

En los últimos años, las Instituciones del Sector Público se han visto envueltas en una serie de cambios, ya sean Económicos, de Gestión, debido al desarrollo e incremento de servicios que estas prestan a diferentes sectores.

Razón por la cual es importante implantar un Control Interno en el desenvolvimiento de actividades que ejecutan cada uno de los departamentos, constituyéndose así en una herramienta fundamental para el funcionamiento ágil y eficaz de las normas a aplicarse en la entidad, mismas que serán auditadas por el máximo organismo de control que es la Contraloría General del Estado.

Por lo anteriormente expuesto se ha visto la necesidad de Crear un Departamento de Control Interno en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, misma que pasará a formar parte de la estructura orgánica de esta Institución y a la vez permitirá obtener una sustentación legal que vaya en beneficio de la excelencia administrativa que hoy en día exige la sociedad y más aun el mundo globalizante en el que vivimos.

Al realizar un análisis previo de la organización se ha detectado una falencia en el control de los activos y de manera especial en la adquisición de instrumentos y materiales que se distribuyen a las diferentes áreas, dificultando el normal desenvolvimiento de esta entidad, por lo que se ha visto conveniente el establecimiento de un control interno que lidere el proceso de administración de cada una de las áreas existentes; permitiendo que se produzcan cambios en todas las actividades ejecutadas. Al no contar con un control adecuado pueden aparecer varios factores perjudiciales para la entidad como fraudes, desfalcos, errores o a su vez puede darse una mala segregación de funciones; lo que devendría en una errónea actividad administrativa y en dificultad para que la institución preste servicios a la comunidad y cumpla con los objetivos y metas propuestas.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué sistema estratégico permitirá a la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, lograr la eficiencia, eficacia y el mejoramiento continuo de sus actividades?.

En la actualidad las Instituciones Públicas y Privadas necesitan entrar en procesos de modernización continua, para cumplir con los propósitos y metas para los cuales fueron creados; para esto es necesario que el personal se adentre en el estudio estructural y profundo de las áreas o departamentos en los que ha sido dividido para conocer su forma administrativa y llevar a cabo las renovaciones indispensables para su actualización. Por lo que se tiene como propósito la creación de un Departamento de Control interno, debido a que el departamento de Administración solamente se dedica a la observancia de las normas, procedimientos para la adquisición descentralizada de los materiales y suministros a la organización, manejo de bodega, uso y mantenimiento de vehículos, documentación y archivo.

Al contar con una estructura financiera organizada de acuerdo a las nuevas normas y procedimientos financieros, se podrá desarrollar las actividades con la utilización de técnicas establecidas para el control de las instituciones públicas, cuyo contenido es instituido por la Contraloría General del Estado, y en base a las cuales girarán las políticas y normas a establecerse para el control interno de dicha institución.

Al tener una buena organización esta servirá tanto a quienes ejecutan dicha labor como a las personas que requieren del servicio que esta

estaría al día y según normas y reglas preestablecidas legalmente y con parámetros puntuales que indiquen los límites administrativos sobre los cuales camina la organización.

Justificando de esta manera la creación de dicho departamento que organice mejor las finanzas internas de acuerdo con el presupuesto con el que cuenta anualmente para el cumplimiento de las funciones para las cuales fue creada esta institución.

5. OBJETIVOS

5.1 GENERAL

Crear un Departamento de Control Interno en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, en base a políticas, normas e instrumentos de control, para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales a beneficio de sus usuarios.

5.2 ESPECÍFICOS

5.2.1 Determinar las normas e instrumentos de control interno a aplicarse a cada uno de los departamentos y áreas, maximizando

5.2.2 Establecer en forma activa y permanente la interrelación departamental, en base a programas de motivación y capacitación personal, que conlleve a la toma de decisiones acertadas en beneficio de la sociedad.

5.2.3 Implantar normativas que viabilicen el cumplimiento misión, visión y objetivos para los que fue constituida la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

6. MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

Como resultado de la investigación realizada, de temas relacionados con Control Interno, podemos manifestar que existe un solo ejemplar denominado “Sistema de Control Interno para la Universidad Técnica de Cotopaxi”.

Entendiendo que un sistema de control abarca actitudes y compromisos de todas y cada una de las personas de la entidad, podemos diferenciarla del “Control Interno” que se caracteriza por ser una unidad o dependencia, misma que ha sido modificada en la nueva Constitución de una manera elocuente

actividades, definición de metas y apropiada organización, comprometiendo a todos los empleados al mejoramiento de la calidad de gestión, así como el establecimiento de una gestión activa con un recurso humano capacitado y dispuesto a comprometerse con la organización, poniendo mayor énfasis en la prestación de servicios mediante una transparencia y excelencia adecuada en su actividad laboral.

BASES TEÓRICAS

“ El Control Interno como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes, eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes, reglamentaciones, estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y metas, para obtener datos financieros y de gestión completos, confiables y presentados a través de informes oportunos”.¹

(1) INTOSAI, Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores

máxima autoridad de la organización, y que debe asegurar razonablemente el logro de los objetivos institucionales; además al instituirse como una herramienta gerencial esta puede ser usada para brindar una seguridad razonable de que los objetivos gerenciales están siendo alcanzados; asimismo el garantizar en la organización un ambiente de control eficaz como parte primordial de la responsabilidad que sobre el uso de los recursos de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores Públicos tiene la Administración, ya que esta deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad de mando.

Es por ello, que un Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y gestión de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

requeridos para la atención de las necesidades sociales.

Partiendo de ello, este proceso requerirá de ciertos componentes de apoyo para su ejecución por lo que; “Las Normas de Control Interno para la Administración Financiera Gubernamental se orienta a promover controles claves en las diferentes áreas de los sistemas de administración financiera gubernamental, dentro de una óptica que posibilite la integración de los controles internos que procesan las áreas”.²

Así, al contar con un sistema de contabilidad como elemento integrador del Sistema de Administración Financiera, este proporcionará a los usuarios, una base de datos común, uniforme, oportuna y confiable, para fines de análisis, control y la toma de decisiones administrativas.

Por otro lado impedirá que los bienes de activo fijo, por su naturaleza, pueden ser afectados en cualquier circunstancia, exponiendo a la entidad a situaciones que puedan comprometer su estabilidad administrativo-financiero, siendo necesario que la administración muestre preocupación por la custodia

(2) CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Normas Técnicas de Control Interno, Dirección de Capacitación

Por lo tanto, se ha considerado que al igual que cualquier organización, una entidad o dependencia de la administración pública. así como las áreas que la conforman, están expuestas a riesgos que pueden impedir el logro de las metas y objetivos que se han planeado; más todavía, una incorrecta ejecución conllevaría a la probabilidad de asumir errores, pérdidas o costos no deseados, siendo necesaria la aplicación de ciertas normas:

“Las normas técnicas de Control Interno son criterios generalmente aceptados al ser aplicados de manera obligatoria en el diseño y funcionamiento de las áreas administrativa, financiera y operacional de las entidades, organismos del Sector Público”. 3

En virtud de esta disposición, hemos considerado que con la aplicación de estas normas se alcanzará el fortalecimiento de la administración de la entidad, de tal forma que proporcione a los funcionarios y empleados públicos un ambiente de control que vigore su moralidad e integridad, minimizando los riesgos de acciones erradas o indebidas en perjuicio de los recursos del sector público; estas podrán entrar en vigencia una vez que los

(3) CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Normas Técnicas de Control Interno, Dirección de Capacitación

entidad.

A pesar de establecerse un control interno obligatorio; muchos organismos del sector público aún no lo aplican, sin embargo realizan un control previo o posterior.

“El Control Interno Previo de las entidades y organismos establece los procedimientos que permiten analizar las operaciones que se hayan proyectado antes de su autorización o de que surtan efecto, con el propósito de determinar su propiedad, legalidad, veracidad y conformidad con el presupuesto, el programa y los planes”. 4

En base a lo expuesto se ha determinado que en la institución el control interno previo es efectuado por los empleados responsables del procesamiento de las operaciones.

“El Control Interno Posterior es el examen de las operaciones administrativas o financieras de una entidad u organismo ejecutado por su unidad de auditoría interna”. 5

administración e información y de los procedimientos de control interno incorporados, así como el examen de las áreas administrativas, financieras y operacionales de la entidad o unidad administrativa, efectuado con posterioridad a su ejecución, es responsabilidad del Jefe Financiero el mismo que realiza actividades que deberían ser cumplidas por una unidad de auditoría interna.

Estos tipos de control se deben manejar “Una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecuencia de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías: a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; b) Confiabilidad y oportunidad de la información; c) Eficiencia y eficacia de las operaciones; y d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico”. 6

Tomando como base el deber constitucional de todo funcionario público, y particularmente los jerarcas, respecto a rendir cuentas acerca del desempeño institucional, no se puede dejar de lado que éste se sustenta con asuntos de naturaleza estratégica tales como: la identificación del futuro deseado, la

institución, y por otra, los modos como diversas variables internas y externas propician su avance o lo dificultan, de tal suerte que sea posible introducir cambios sobre la marcha para reencauzar una ejecución desviada o estimular los factores que propicien un cumplimiento exitoso de lo previsto.

En tal virtud, creemos conveniente que una de las necesidades fundamentales de la Dirección Provincial de Cotopaxi es la creación de un Departamento de Control Interno, tiene una importancia relevante puesto que conlleva al logro de mayores y mejores niveles de rendimiento administrativo, financiero y técnico, así como elevar la calidad en la prestación de servicios.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ACTIVIDADES DE CONTROL: Se refieren a las acciones que realiza la Gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma “correcta” de hacer las cosas, así como también, porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

ÁREA: Zona destinada al desenvolvimiento de alguna actividad.

CONTROL INTERNO: Comprende todo el plan de organización y son todos los métodos y procedimientos instituidos por la administración para asegurarse que se cumplirán sus metas y objetivos con criterios de economía, eficiencia, eficacia y efectividad; que los recursos se emplearán de conformidad con las leyes, reglamentos y políticas aplicables; que los recursos estarán protegidos y a salvo de desperdicios, pérdida o mal uso; y que se obtendrá y conservará información confiable, la cual deberá de revelarse razonablemente en los informes.

CONTROL PREVIO: Es el conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cauterar la correcta administración de los recursos financieros, materiales físicos y humanos.

DEPARTAMENTO: Cada una de las partes en que se divide un territorio, un edificio; división administrativa.

D.P.S.C.: Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

EFICIENCIA: Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que desempeña, rendimiento efectivo sin desperdicio.

INSTRUMENTO: Persona o cosa que sirve de medio para lograr un resultado.

LOAFYFC: Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

MANTENIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS: Es el conjunto de acciones que adopta la administración en forma preventiva, para garantizar el funcionamiento normal y prolongar la vida útil de los mismos.

NORMAS: Conjunto de normas aplicables a una determinada materia o actividad; precepto jurídico.

ORGANIZACIÓN: Es la estructura formalizada en donde se identifican y clasifican las actividades de la entidad, los cargos con autoridad, las medidas de coordinación horizontal y vertical y, la departamentalización correspondiente.

7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Un Sistema de Control Interno en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, permitirá el mejoramiento continuo de las actividades a través de la aplicación de las políticas establecidas y la interrelación departamental.

8. SISTEMA DE VARIABLES E INDICADORES

en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

las actividades a través de la aplicación de las políticas y la interrelación departamental.

INDICADORES

INDICADORES

- Incipiente organización administrativa en la institución.
- Aplicación de normas e instrumentos de control interno.

- Poca comunicación interdepartamental en la institución.
- Aplicación de estrategias y políticas en departamentos y áreas de su potestad.

- Crónica segregación de funciones.
- Selección y distribución de personal acorde a aptitudes, ética y desenvolvimiento profesional.

de la institución.

- Evaluación semestral de personal.
- Concientización a funcionarios y empleados en el cumplimiento de su trabajo.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL INTERNO EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI.

1.1 Control Interno

1.1.1 Concepto y Definiciones

1.1.2 Objetivos

1.1.3 Órganos de Control

1.1.4 Principios de Control

1.1.5. Tipos de Control

1.2 Elementos de Control

1.3 Ejemplos de Control Interno

1.4 Sistemas de Control

1.4.1 De planeación

1.4.2 De información

1.4.3 De operación

1.4.4 Financieros

1.4.5 Contables

1.4.6 Tesorería

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.1 De la entrevista estructurada realizada al Director Provincial de Salud de Cotopaxi y Jefes Departamentales.

2.2 De la encuesta realizada a los empleados de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO III

PROPUESTA ALTERNATIVA

3.1 INTRODUCCIÓN

3.2 JUSTIFICACIÓN

3.3 OBJETIVOS

3.4 PROPUESTA

ANEXOS.

10.1 MÉTODOS.

En nuestra investigación vamos a utilizar los métodos Científico y el Hipotético-Deductivo, el Científico por cuanto es el procedimiento más idóneo planeado conforme a las características del objeto que sigue la investigación científica para descubrir, conocer, explicar y profundizar los conocimientos adquiridos y así demostrarlos racionalmente mediante sus aplicaciones técnicas y, el Hipotético-Deductivo puesto que se basa en datos aun no confirmados como verdaderos; en vista de que la investigación debe ser entendida como un proceso de conocimiento de la realidad en perspectiva de su transformación.

10.2 TÉCNICAS

Las técnicas a utilizarse en la presente investigación son las siguientes:

- Entrevista estructurada dirigida al Director Provincial de Salud de Cotopaxi y Jefes Departamentales; cuya información constituirá un punto importante de apoyo.
- Encuesta dirigida a los empleados; misma que será de vital consideración en el desarrollo de dicho tema.

Considerando que los instrumentos permitirán que las técnicas antes mencionadas sean aplicadas, tenemos los siguientes:

- Guía de entrevista
- Cuestionarios.

10.4 PLOBACIÓN Y MUESTRA

10.4.1 POBLACIÓN

El universo considerado en nuestra investigación es de 1 Director Provincial, 12 Jefes Departamentales 51 empleados = 64

10.4.2 MUESTRA

En vista de que nuestra población es pequeña, vamos a considerar a su totalidad, como la muestra objeto de la investigación propuesta.

11.1 HUMANOS

- Director Provincial de Salud de Cotopaxi
- Jefes Departamentales
- Empleados
- Director de Tesis
- Asesor de Tesis
- Grupo Investigador

11.2 TÉCNICOS

- Manual de Personal
- Reglamento Interno de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi
- LOAFYC
- Normas Técnicas de Control Interno
- Registro Oficial

VALOR

- Útiles de oficina \$ 90.00
- Transporte 55.00
- Elaboración y reproducción de instrumentos de investigación 30.00
- Transcripción y reproducción de ejemplares 500.00
- Derechos arancelarios 30.00
- Imprevistos 70.00

TOTAL \$ 775.00

12.1 BIBLIOGRAFÍA CITADA

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno, Dirección de Capacitación
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
- INTOSAI, Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras superiores
- WWW.HACIENDA.GOB.NI/SIGFA/HTM

12.2 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- AGUILAR, Ruth. Metodología de la Investigación Científica, Editorial Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, 1994
- ARENS, Alvin. Auditoría un Enfoque Integral, Sexta edición, México, 1994
- CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno, Edición MCGRAW-HILL, Bogotá, 1997

Buito, Santa Fe de Bogotá, 1991

- Diccionario Océano de Sinónimos y Antónimos, Editorial Océano, Madrid
- HERNÁNDEZ, Roberto y otros. Metodología de la Investigación, Editorial MCGRAW-HILL, México, 1996
- KELL, Walter. Auditoría Moderna, Editorial CECOSA, México, 1998
- KELL, Walter. Auditoría Moderna, Editorial Continental, México, 1987
- MEZA, Melesio y otros. Guía de Auditoría, Editorial MCGRAW-HILL, 1996
- MORÁN, Francisco y otros. Metodología de la Investigación, Editorial AFEFCE, Guayaquil, 1997
- MORENO, Alberto. Métodos de Investigación y Exposición, Editorial Corporación Editorial Nacional, Quito, 2000

- ULLOA, Francisco. Guía para la Investigación, Universidad Técnica de Cotopaxi, 1998

12.3 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Codificación del Código de Trabajo. Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito (s/ed), 1998
- DE BEAS FERRERA, Antonio Manuel. Organización y Administración de empresas, Editorial MCGRAW-HILL, Madrid, 1997
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría, Normas Internacionales de Auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1998
- HECAT, Maurice R. Administración Básica, Editorial Limusa, México, 1984

- Leyes: *Orgánica de Administración Financiera y Control, Presupuesto del Sector Público y Regulación Económica*. Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito (s/ed), 1997
- MEIGS, Walter. *Principios de Auditoría*. Santiago: Diana, 1983
- www.aenor.es/ffpriso9.htm
- <http://geocities/athens/troy/3728>

Debido al gran impacto que han recibido las instituciones públicas y privadas en cuanto al desarrollo administrativo que estas tienen, se han visto en la imperiosa necesidad de delegar un control administrativo global que garantice la ejecución y aplicación de operaciones acorde con las necesidades modernas, cambios económicos y tecnológicos, que se han presentado no solo a nivel nacional sino mundial.

Dadas las circunstancias y en base a información obtenida se ha considerado que un Departamento de Control Interno en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, facilitará la obtención de información eficiente, confiable y oportuna en todos los niveles que conforman la institución, permitiendo evaluar el grado de eficiencia que dichas instancias ejecutan, por ende la implantación del departamento proporcionará seguridad razonable a la institución en sus diferentes procesos y proyectos, en base a la evaluación de riesgos, actividades de control, monitoreo, información, comunicación y el ambiente de control en el que se va a desenvolver dicho departamento, que será creado dentro de la institución como parte de su infraestructura y de la dinámica de procesos de trabajo; en este sentido se alcanzarán los resultados programados en los planes tácticos y estratégicos y a la vez se lograrán los objetivos y se protegerá el patrimonio que maneja dicha institución.

Por lo expuesto anteriormente cabe recalcar que el departamento de control Interno ayudará en forma relevante a la gestión administrativa para la toma de decisiones, así como también se obtendrá un acceso directo a los activos y registros de la institución, mismos que serán revisados en forma clara y concisa previniendo de

podrá establecer recomendaciones y medidas correctivas necesarias que sirvan como ayuda y asesoramiento para que sean puestas en marcha y así mejorar los procesos, sistemas de información y eliminar las fuentes de desperdicios que estas puedan presentar.

CAPITULO I

DATOS GENERALES.

Latacunga, capital de la Provincia de Cotopaxi,

está ubicada a 90 Km. de Quito capital del Ecuador, geográficamente a 78° de Longitud Oeste y 50' de Latitud Sur. Según el Censo Poblacional de Noviembre de 2001 tiene 143.979 habitantes repartidos entre 69598 hombres que significa el 48.3 % y 74381 mujeres (51.7%). En relación a la provincia representa el 41.2 % del total con una tasa de crecimiento de 2.1 % Este Cantón tiene 7 parroquias urbanas y 13 parroquias rurales.

Administrativamente, la Ciudad y la Provincia está representada por un Gobernador y un Prefecto Provincial, la ciudad por un Alcalde. Además tiene diferentes autoridades de Educación, Salud, Agricultura, Contraloría de la Nación, Corte Superior de Justicia, etc., etc., económicamente tiene varias Instituciones Financieras y Bancarias, Cooperativas de Ahorro y Crédito entre otros.

ANTECEDENTES.-La creciente deuda externa e interna, el feriado bancario y la consiguiente quiebra de varias Entidades Financieras, el nuevo orden geopolítico internacional, el libre comercio y otras circunstancias más, dieron lugar a profundos cambios en la estrategia del desarrollo de los países de América Latina y el Caribe. A medida que fue quedando de manifiesto que no se trataba de un evento transitorio sino más bien permanente, se inició una gama de transformaciones estructurales entre

descentralización y desconcentración de funciones fiscales del Estado. El cambio del modelo de financiamiento de la previsión social y de manera especial en la educación y la salud tuvo que darse luego de varios cambios, negociaciones, paros y huelgas.

Como resultado de toda esta situación económica la tendencia de los agentes gubernamentales es fomentar la cultura de la gestión pública basada en dos conceptos básicos: La escasez de recursos financieros y la obtención de resultados con eficiencia, eficacia y calidad de los servicios.¹

El Ministerio de Salud Pública con el fin de dar respuesta a las necesidades y demandas de salud de la población en el Ecuador, el año 1992 da inicio al proceso de regionalización de los servicios de salud, mediante la creación de las ÁREAS a nivel nacional, por lo cual mediante acuerdo ministerial No 3292 del 29 de abril del mismo año publicado en el registro oficial No 932 del 11 de mayo de 1992, establece en el país los sistemas locales de salud (SILLOS), en el que se determina la conformación de las “Áreas de Salud”, como nivel básico de organización y operación regionalizado y desconcentrado de los servicios de salud del MSP.

¹ Gabriel Aghón Consultor de la CEPAL. Fortalezas debilidades y desafíos del pactos social. La Descentralización fiscal. 1990

descentralización y desconcentración de las funciones del Estado, para lo cual transferirá progresivamente atribuciones, competencias, responsabilidades y recursos a las entidades seccionales autónomas. La descentralización será obligatoria cuando una entidad seccional lo solicite y tenga capacidad operativa para asumirla.² Como un derecho ciudadano cabe destacarse el de la revocatoria del mandato (Art. 109 de la Constitución), de Alcaldes, Prefectos y Diputados.

En la Provincia de Cotopaxi de acuerdo con lo enunciado, se crean 7 áreas de salud, siendo la N° 1 la que corresponde al Cantón Latacunga, la misma que tiene como base a la unidad más compleja como es el Centro de Salud de Latacunga y 9 unidades operativas distribuidas en toda su área geográfica de influencia; el área N° 2 corresponde al Cantón Pujilí, la N° 3 al Cantón Salcedo, la N° 4 está ubicada en el Cantón Saquisilí, en el Cantón la Maná se encuentra la N° 5, la N° 6 está en el Cantón Pangua y en Zumbahua está la N° 7. Ver cuadro 1.1

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL ÁREA

La estructura orgánica del área de salud de Latacunga está constituido por los siguientes niveles.

1. Nivel Ejecutivo.

Jefe del área de Salud.

² Gangotena R. El Proceso de Descentralización en el Ecuador 1993

Unidad de conducción del área.

Comité de adquisiciones.

Comité de farmacología.

Nivel Administrativo.

Secretaría.

Recursos humanos.

Coordinación de área

3. Nivel Financiero.

Administración pagaduría.

Contabilidad.

Recaudación.

Guardalmacén.

Proveeduría.

4. Nivel de prestación de servicios.

Servicios de atención médica.

Pediatría.

Gineco-Obstetricia

Crecimiento y desarrollo.

Immunizaciones.

Enfermedades de transmisión sexual.

Odontología.

Estadística.

Farmacia

Control sanitario.

Servicios auxiliares de diagnóstico.

Laboratorio.

Ecosonografía.

Servicios generales: Movilización y Transporte y Limpieza

5. Nivel operativo. Unidades operativas del área.

Para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, las Direcciones Provinciales de Salud conformarán la Unidad de Gestión Provincial (UGP), que con los grupos de apoyo a las áreas y organismos de coordinación & asesoría técnica; deberán proponer soluciones alternativas para los problemas relacionados con la Gestión Técnico Administrativa a nivel provincial. Asesorar sobre la base de información, toma de decisiones en las áreas de salud y hospitales, vinculados con el manejo descentralizado de sus recursos humanos, financieros y materiales.

considerada como la instancia técnica y administrativa que conduce el área de salud, la misma debe reunirse una vez al mes ordinariamente y cuando sea necesario extraordinariamente, las reuniones son presididas por el jefe de área y deben llevarse las actas respectivas de cada reunión. La UCA esta conformada por:

- Jefe de área
- Coordinador de área.
- Enfermera de área.
- Técnico financiero (contador)
- Miembro de apoyo técnico: Odontólogo, estadístico,
- Miembro de apoyo administrativo: Administradora, Guardalmacén y secretaria.

Funciones de la Unidad de Conducción del Área de Salud.

La UCA se reunirá una vez al mes, pero pueden realizarse reuniones extraordinarias cuando lo considere apropiado, la fecha y orden del día son propuestas por el Coordinador del área, o a solicitud expresa de uno de sus miembros. Estarán presididas por el Jefe de Área pero pueden ocasionalmente delegar esta responsabilidad al Coordinador; es importante invitar para estas a un representante del Consejo Cantonal de Salud (CCS), a un representante de la Dirección Provincial de Salud (DPS), responsable del área. Todas las decisiones a las que lleguen sus miembros serán tomadas por unanimidad y deberán ser respetadas por el jefe de área.

fecha establecidos al inicio del año para establecer las estrategias el seguimiento, asegurar la gestión diaria y coordinar todas las actividades de la UCA; además deberá:

- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de área, en función del proceso de desconcentración.
- Constituir el nexo entre la red de servicios del área y la Dirección Provincial de Salud.
- Elaborar la programación local con un plan anual del área, incluyendo educación permanente al personal sobre la base de necesidades.
- Establecer un plan de Supervisión Integral y monitoreo para las unidades operativas y conformar los Equipos de Supervisión.
- Promover la integración funcional entre las unidades operativas.
- Realizar la vigilancia epidemiológica y el control sanitario.
- Fomentar las investigaciones operativas.
- Organizar reuniones mensuales de información y análisis con los equipos de salud del área
- Analizar y enviar mensualmente al nivel provincial la información consolidada de las actividades cumplidas por la red de unidades operativas.
- Estimular y fortalecer el proceso de formación y funcionamiento de los comités de salud a nivel de los sub centros.

- Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos que emite el nivel central, adecuándole a nivel local.

DEL COMITÉ DE MODERNIZACIÓN HOSPITALARIA. Es un organismo que apoya la gestión del Director de la Unidad Hospitalaria provincial en le marco de las políticas nacionales e Institucionales definidas por el Ministerio de Salud Pública. Los miembros que lo componen son máximo nueve. Lo preside el Director del Hospital, un representante de los jefes de los servicios médicos, un representante de cada uno de los profesionales de la salud etc. etc.

EL CONSEJO CANTONAL DE SALUD. Funciona a nivel de Jefatura de área, tiene carácter político y de coordinación, su rol fundamental es constituirse en instancia de concertación sectorial orientado al diseño y seguimiento de planes integrales de salud y la gestión participativa de los sistemas descentralizados de salud. Estará conformado por el Alcalde, representantes de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGS) que cumplen actividades de salud en la zona, de la Universidades, de la Juntas Parroquiales o Barriales, etc. etc. El Jefe de Área será miembro nato.

control social de la gestión pública, está conformado por un representante de la Dirección Provincial de Salud, un representante del Municipio, el Jefe de Área, uno o dos representantes de los usuarios etc. etc. Tendrá un mínimo de cinco miembros y un máximo de nueve.

EL COMITÉ DE SALUD. Es una organización social que puede tener personería jurídica cuyos miembros son elegidos democráticamente en Asamblea General, las personas que lo integran representan a la población del sector geográfico que corresponde a su Unidad Operativa y que se benefician de los servicios que brinda, participan en la toma de decisiones al nivel de U.O. colaboran con el equipo de salud y ayudan a encontrar soluciones para los problemas sanitarios locales. El objetivo principal es lograr la participación comunitaria en la gestión de la U.O. y en la implementación de las actividades de salud para contribuir al desarrollo integral de su comunidad, su formación debe hacerse a nivel de comunidades en donde existen Centros, Sub centros y Puestos de Salud.

El jefe de área es médico con nombramiento a tiempo completo con experiencia en salud pública, es el responsable técnico - administrativo del área de salud, cumple estas funciones el Director del Centro de Salud de Latacunga, desde la creación de la misma, siendo el responsable final de las decisiones. Jerárquicamente depende del Director Provincial de Salud.

FUNCIONES DEL JEFE DE ÁREA

- Ejercer la representación legal de la jefatura del área de salud y representar al Director Provincial de Salud en asuntos para los cuales reciba su delegación.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con el ámbito de su competencia.
- Asesorar técnicamente al consejo cantonal de salud.
- Convocar y presidir las sesiones de la unidad de conducción del área y comités de acuerdo con sus respectivos reglamentos
- Dirigir la formulación del plan operativo anual del área y su presupuesto.
- Conocer y aprobar los trámites técnico - administrativos del área de salud

³ El 19 de julio de 1993 mediante acuerdo ministerial No 140, publicado en el registro oficial No 225 del 12 de agosto del mismo año se aprobó el "Manual de organización y funciones de las Áreas de Salud" del MSP, y los documentos "Sistema regionalizado de Servicios de Salud" y "Capacidad resolutive de las unidades operativas y áreas de salud" El 9 de junio del 2000 el Ministerio de Salud Pública .mediante acuerdo ministerial No 0266 aprueba y publica el nuevo" Manual de organización y funcionamiento de las áreas de salud del MSP" incorporando nuevas modificaciones y ampliaciones en su contenido, considerando así al área como una estructura técnica administrativa y financiera básica el sistema nacional de salud.

procedimientos establecidos y autorizados por el nivel provincial y de conformidad a las leyes y reglamentos vigentes, con conocimiento y aprobación de la UCA.

- Adoptar de acuerdo a las leyes y normas vigentes, las medidas técnicas y administrativas que se requieran para una eficiente organización y funcionamiento del área de salud.
- Participar en la elaboración de la pro forma presupuestaria y reformas de ser necesarios.
- Las demás que por ley y reglamento le sean asignadas.

COMITÉ DE ADQUISICIONES DEL ÁREA El comité de adquisiciones se

encarga de analizar las necesidades de materiales, insumos, equipos y materiales en general y aprobar sus compras. Está presidida por el jefe de área y esta conformado por:

- Miembros de la Unidad de conducción.
- Proveedor del área.
- Funcionario asesor de acuerdo a la adquisición.

COMITÉ DE FARMACOLOGÍA DEL ÁREA. Es el encargado de analizar las

necesidades de medicamentos y otros materiales relacionados con farmacia y aprobar las adquisiciones de los mismos. El comité de farmacología del área esta integrado

medico coordinador. Medico del centro de Salud. Medico representante de las unidades operativas. Enfermera del área. Un profesional asesor si fuere necesario.

DEL NIVEL ADMINISTRATIVO

SECRETARÍA

Es el departamento encargado de la recepción de comunicaciones internas y externas del área y los correspondientes trámites escritos de la misma. La Secretaria del Área esta conformado por una persona con título en Comercio y Administración especializada Secretaria. Depende jerárquicamente del jefe de área.

RECURSOS HUMANOS.

El Departamento de Recursos Humanos, es el encargado de la administración del personal de ley de servicio civil y carrera administrativa, código de trabajo y otros del área. Este departamento esta conformado por una persona con título de bachiller en humanidades modernas, con capacitación en funciones inherentes al cargo. Depende Jerárquicamente del jefe de área.

FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

- Efectuar el control de asistencia de todo el personal del área e informar regularmente las novedades detectadas al jefe de área.
- Elaborar el calendario de vacaciones del personal.
- Proporcionar información oportuna al departamento financiero sobre el movimiento de personas, sanciones, bonificaciones, vacaciones, maternidad, etc.
- Tramitar las acciones de personal en el ámbito de su competencia.
- Colaborar en la ejecución de programas de clasificación de puestos.
- Tramitar ante la jefatura de área las sanciones disciplinarias a los empleados y trabajadores, verificando los hechos para lo cual dejara constancia escrita.
- Brindar asesoría al personal de la institución en cuanto a la aplicación de la ley según el caso.
- Promover, fomentar e intervenir en la realización de programas educativos y capacitación al personal del área.
- Las demás que por ley o reglamento le sean asignadas.

COORDINACIÓN DEL ÁREA

El Departamento de Coordinación del Área, es el encargado de la planificación técnica de las actividades y de la coordinación de los diferentes niveles de atención, servicios y unidades operativas. La coordinación del área esta conformado por:

Odontólogo del área. Profesional con experiencia dentro de la especialidad.
Enfermera del área. Profesional con nombramiento a tiempo completo y experiencia en salud pública.

DEL NIVEL FINANCIERO.

PAGADOR.

La administración del área es el departamento que, a través de las unidades a su cargo, ejecuta las acciones financieras, para cumplir con los objetivos técnicos, administrativos, y financieros del área.

El Pagador del área es un profesional de nivel superior en administración o con experiencia de 5 años en administración de servicios de salud. Depende jerárquicamente del Jefe de Área. A su vez la Jefatura de Área a partir de 1995 tiene presupuesto propio, condición por la que le permite manejar en forma autónoma su propio presupuesto y es la responsable de laborar el plan operativo del área que incluye proforma presupuestaria en base a la programación local. El presupuesto incluye metas de producción de servicios de salud y evalúa la forma de gastos del área en conformidad con los lineamientos de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

El Departamento de Contabilidad del área, es el encargado de registrar en forma sistemática las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados mediante el presupuesto regular, de autogestión y otros ingresos. Esta conformado por:

- Jefe de Contabilidad; Profesional de nivel superior en contabilidad o Bachiller en Comercio y Administración especialidad en contabilidad CPA con experiencia de 5 años y capacitación inherente al cargo. Depende jerárquicamente de la administradora.
- Auxiliar de contabilidad. Bachiller en Comercio y Administración especialidad contabilidad.

RECAUDACIÓN.

El departamento de recaudaciones del área es el encargado de la recepción de los ingresos y el depósito de los mismos en las diversas cuentas bancarias del área.

Esta conformado por un profesional en contabilidad. Jerárquicamente depende del Pagador.

Es el departamento encargado de proveer los materiales, equipos, insumo y demás necesidades para el normal funcionamiento técnico y administrativo del área.

Esta conformado por una persona con experiencia y capacitación en el proceso de adquisiciones. Depende Jerárquicamente de la Administradora.

GUARDALMACÉN

Es el departamento encargado de la recepción, entrega, clasificación y almacenaje de los insumos, materiales, equipos, etc., necesarios para el área.

Esta conformado por un profesional de nivel superior en contabilidad.

Depende Jerárquicamente de la administradora.

DEL NIVEL DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN MEDICA PEDIATRÍA:

Es el Servicio médico encargado de dar atención en consulta externa de morbilidad a pacientes desde recién nacidos hasta los 15 años de edad incluye la atención a los adolescentes. Estará atendido por pediatras o médicos generales con capacitación en pediatría. Dependén Jerárquicamente del jefe de área.

El departamento de gineco-obstetricia es el encargado de prestar atención en todo lo que se refiere a salud materna, planificación familiar, detección oportuna del cáncer cervicouterino y patología ginecológica, tanto de fomento y protección como de recuperación. Este departamento estará atendido por profesionales Obstetras. Dependencia jerárquicamente del jefe de área.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Es la unidad encargada de la prestación de servicios de fomento y protección en crecimiento y desarrollo a los niños menores de 5 años. Este departamento es atendido por un médico, enfermera o auxiliar de enfermería de acuerdo a la disponibilidad del recurso. Dependencia Jerárquicamente del Jefe de área.

INMUNIZACIONES

Es el departamento encargado de suministrar las vacunas a los niños menores de 5 años, mujeres embarazadas, mujeres en edad fértil y otros.

Este departamento es atendido por una enfermera o auxiliar de enfermería de acuerdo al recurso disponible. Dependencia jerárquicamente de la enfermera del Centro de Salud.

Es el departamento encargado del control de las enfermedades de transmisión sexual a las trabajadoras sexuales que asisten a los prostíbulos del área. Estará atendido por una profesional Obstetriz. Depende jerárquicamente del jefe de área.

ODONTOLOGÍA

Es el servicio encargado de prestar atención especializada encaminados al fomento, recuperación y rehabilitación de la salud bucal. Este departamento esta atendido por profesionales Odontólogos. Dependen jerárquicamente del jefe de área.

SERVICIOS DE COLABORACIÓN MEDICA

ENFERMERÍA

Es el departamento encargado de brindar atención de enfermería del individuo sano o enfermo en forma ambulatoria con acciones de fomento, protección, recuperación de la salud. Esta conformado por una enfermera jefe y auxiliares de enfermería. Dependen jerárquicamente del jefe de área.

Es el servicio encargado de recolectar, procesar y analizar la información de producción de las unidades operativas del área. Esta conformado por una persona con experiencia en el manejo de la estadística de salud.

Depende jerárquicamente del jefe de área.

FARMACIA

Es el servicio encargado de proveer, mantener y dispensar medicamentos y otros materiales para los tratamientos de los pacientes ambulatorios. Esta conformado por una contadora, un técnico administrativo y una auxiliar de farmacia. Dependen jerárquicamente del jefe de área.

CONTROL SANITARIO

Es la unidad encargada de realizar acciones de saneamiento ambiental y educación en salud en el área. Este departamento esta integrado por 5 inspectores sanitarios. Dependen jerárquicamente del jefe de área.

LABORATORIO CLÍNICO

Es el servicio auxiliar de diagnóstico que coadyuva para el diagnóstico y tratamiento médico de los pacientes ambulatorios. En el área cumple estas funciones el laboratorio Izquierda Pérez Provincial quien colabora con estas actividades.

ECOSONOGRAFIA

El servicio de ecosonografía es un medio auxiliar de diagnóstico encargado de realizar los exámenes ecosonográficos. Estas funciones cumple un médico con capacitación en exámenes ecosonográficos en ginecología y obstetricia. Depende Jerárquicamente del jefe de área.

SERVICIOS GENERALES

MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE.

Es el servicio encargado de la movilización de vehículos para cumplir las diversas actividades técnicas y administrativas del área. Esta conformado por tres choferes profesionales. Dependen jerárquicamente del Jefe de Área.

Es el servicio encargado de realizar el aseo y limpieza del Centro de Salud como base de área. Esta conformado por dos personas auxiliares que cumplen con esta función. Dependen Jerárquicamente del Jefe de Área.

DEL NIVEL OPERATIVO.

Las unidades operativas constituyen la red de servicios del área, están constituidos por Sub Centros de Salud (SCS), los mismos que se encuentran ubicados en las cabeceras parroquiales o comunidades rurales del cantón. Las Unidades son:

- C. S. de Latacunga.
- SCS de Mulaló.
- SCS de Aláquez.
- SCS de José Guango Bajo.
- SCS de José Guango Alto.
- SCS de Belisario Quevedo.
- SCS de San Buenaventura.
- SCS de Las Pampas.
- SCS de Patután.
- SCS de Colatoa.

equipamiento y disponibilidades del MSP, podrán contar con otros recursos como Odontólogo, Obstetra u otros si existieren.

Como puede apreciarse la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi ahora es una gran estructura técnica-administrativa-financiera, es el ente coordinador de los servicios de salud y es el lugar donde se articula los tres elementos básicos: normas, experiencia y necesidades de la comunidad. Traducidas en demandas. Abarca la medicina preventiva, curativa y hasta de Educación para la Salud. Además cumple de cierta manera con el mandato constitucional de socializar la salud apoyando la participación social a través de los Comités de Salud. Sin embargo de lo anotado se puede observar que la gran falencia es la administración del Recurso Humano, pues el Jefe de Personal como está prescrito además de ser un bachiller en Humanidades Modernas, especialidad que fue abolida hace muchos años ocupa un lugar de tercera instancia, no tiene poder de decisión, carece de autoridad, está sujeto a lo que el Jefe de Área dispone, es decir, es la falla más significativa de la organización.

A lo expuesto y considerando que en la Administración Pública existen muchas falencias en cuanto a la administración se a propuesto que en una de estas instituciones como lo es la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, se establezca

MISIÓN VISION

Tanto la misión como la visión de la DPSC. se ha extraído de los principios fundamentales de la Constitución Política del Estado; de manera explícita no existen.

MISIÓN.

“Vigilar la aplicación de la política nacional, controlar el funcionamiento de las entidades del sector, reconocer, respetar y promover el desarrollo de la medicina tradicional y alternativa, cuyo ejercicio será regulado por ley; e impulsar el avance científico tecnológico en el área de la salud, con sujeción a principios bioéticos. Además organizar el sistema nacional de salud, integrando a las entidades públicas, autónomas, privadas y comunitarias del sector. Funcionará de manera descentralizada, desconcentrada y participativa.”

VISION:

“Garantizar el derecho a la salud, su promoción y protección. por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento

conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.”

Misión de las Áreas de Salud.- Las áreas de salud tienen su misión prescrita en forma explícita en el manual de organización y funcionamiento de las Áreas de Salud que dice sic: **“Desarrollar técnica y gerencialmente los servicios de salud en su zona de influencia para brindar atención de calidad, eficiencia y equidad en el contexto de la modernización del Estado, con estrategias de participación y control social.”**

OBJETIVOS Y FINES.

- Dar atención prioritaria, preferente y especializada a los niños, adolescentes mujeres embarazadas, personas con discapacidad, las que adolecen de enfermedades catastróficas de alta complejidad y las de la tercera edad.
- Promover con máxima prioridad el desarrollo integral de niños y adolescentes y asegurar el ejercicio pleno de sus derechos.

1.1 EL CONTROL INTERNO.

1.1.1 Concepto y Definiciones.

La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control en su artículo 252 expresa:

“El Control Interno de una entidad y un Órgano comprende el plan de organización y el conjunto de medios adoptados para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficacia de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”.

Según Norma AU 319.06: “ La Estructura de Control Interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos generales y específicos de la misma.”

El Comité sobre Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos Titulados ha definido el Control Interno de la siguiente manera:

comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operable y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia”.

Según la Contraloría General del Estado en la Dirección de Capacitación define al Control Interno como:

“El proceso mediante el cual, se monitorea la gestión y se miden los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea parcial o totalmente con el fin de corregir, formular y aplicar acciones correctivas a los procesos”.

La Enciclopedia de Auditoría y Control Interno Tomo No. II dice que:

“El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa, (salvaguarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas”.

El Control Interno CI. coadyuva a la realización de los planes de auditoría y su importancia se revela en las siguientes consideraciones:

- Un buen sistema de CI. protege contra las debilidades humanas y reducen los errores e irregularidades.
- Un buen sistema de CI. reduce, costos de honorarios profesionales del auditor.

A la vez es un Plan Organizacional que adopta una entidad para salvaguardar sus activos, fomentar el acatamiento de las políticas establecidas, promover la eficiencia y garantizar que los registros contables sean precisos y fiables.

El Control Interno⁴ es una de las herramientas más importantes del Auditor (Ver Estructura del CI. figura 1.2.), pues a partir de aquel, éste puede realizar sus labores de auditoria con mayor eficiencia y efectividad, allana el camino de su labor.

1.1.2 OBJETIVOS.

Debido a que los objetivos representan los resultados que la institución espera obtener, el Control Interno busca coadyuvar en el cumplimiento de los mismos, estableciendo así los siguientes:

⁴ El término Control se utiliza en referencia a las políticas y procedimientos. KELL. Walter Auditoria y Control Interno 1997

las políticas establecidas por la administración de la institución.

- **Promover la eficiencia operativa.** Las políticas y disposiciones implantadas por la administración deben ser la base, soporte y punto de partida para operar; así, dichas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía, elementos indispensables para lograr una óptima operación.

- **Garantizar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la institución.** La información es básica e indispensable para conocer el desempeño y la gestión que ésta ejecuta y como se encuentra en la actualidad; por ende reflejara cuan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y cual ha sido el nivel de eficiencia de la operación, ya que una institución pública sin buena información tiene una existencia y subsistencia débiles.

- **Proteger el patrimonio de la institución contra pérdidas, despilfarro o acto ilegal.** Es indiscutible que deben existir políticas claras, específicas y respetadas que involucren el buen cuidado y la esmerada protección y administración de los activos, además obviamente, estos deben estar registrados en la Contabilidad puesto que se debe conocer que se está haciendo con ellos, ya que los activos no registrados correctamente, son activos sin control.

previniendo los riesgos, detectando y corrigiendo las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades propias de la institución.

- **Afianzar que se posean los mecanismos necesarios de evaluación.** Deben existir controles relativos de evaluación periódica de los saldos que se informan en los Estados Financieros, el contenido de los informes y archivos, con el propósito de diseñar acciones correctivas que eleven la calidad de los servicios que brinda la institución.

- **Alcanzar la combinación eficaz de los recursos humanos, financieros y técnicos a fin de maximizar la prestación de servicios.** Involucre el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y solución de problemas; del mismo modo se debe contar con políticas que describan el manejo financiero adecuado, el conocimiento y experiencia del personal, y los recursos previstos que permitan cumplir con sus deberes.

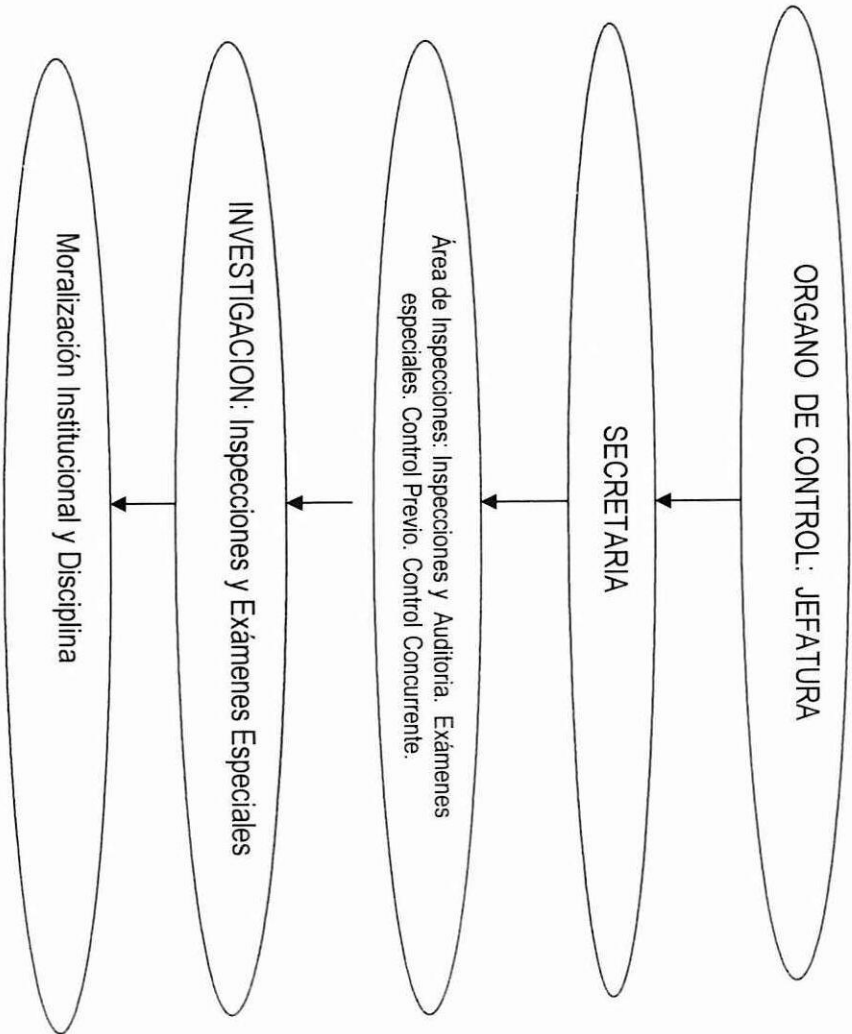
Los objetivos pueden abarcar metas financieras como no financieras; por ejemplo mejorar el flujo de efectivo en el primer caso o la ampliación de mercados, en el segundo. Se puede aplicar en el ciclo de ingresos y erogaciones, los cuales comprenden el Entorno de Control; el Sistema Contable y los elementos de Procedimientos de Control. Es posible aplicarlo en la cuenta de inmateriales, en la cuenta de fondos propios, en la de existencias, en la cuenta de material inmovilizado, entre otros.

y responsable para garantizar y salvaguardar los activos y que las transacciones se efectúen de acuerdo a los procedimientos establecidos..

1.1.3 Órganos de Control.

Inspectoría. La Inspectoría depende jerárquica, orgánica y funcionalmente de la Dirección; mantiene coordinación con la Inspectoría General y con los demás entes del Sistema Nacional de Control. La Inspectoría, mantiene coordinación con oficinas similares de las diferentes direcciones de la Institución, en las actividades relacionadas con su misión y funciones.

En la Administración Pública los Órganos de Control natural además de las Direcciones Provinciales de cada Institución existe la Contraloría General del Estado que a su vez está sujeta a la Ley Orgánica de la CGE. En las Instituciones Financieras el órgano de control es además la Súper Intendencia de Bancos.



Los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada institución. Sin embargo, los principios cardinales del control interno son los siguientes:

- Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de ésta, el control será ineficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto en que tenga control de la contabilidad y, al mismo tiempo, control de las operaciones que ocasionan asientos en la contabilidad.
- Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se lleven en forma exacta.
- Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial. Cualquiera persona, deliberada o inadvertidamente, cometerá errores, pero es probable que un error se descubra si el manejo de una transacción está dividido entre dos o más personas.
- Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un entrenamiento cuidadoso da por resultado mejor rendimiento, costos reducidos y empleados más atentos y activos.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo. La rotación reduce las oportunidades de cometer un fraude, indica la adaptabilidad de un empleado y frecuentemente da por resultado nuevas ideas para la institución.

errores.

- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. Este sistema no substituye al control interno. Errores también se cometen en la contabilidad por partida doble, y el sistema por sí solo no probará una omisión, un asiento equivocado, o la falta de honradez.
- Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible. Estas cuentas prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas y los empleados segregados en diferentes ocupaciones.
- Debe hacerse uso de equipo mecánico siempre que esto sea factible. Aun cuando siempre hay que ejercer vigilancia para evitar errores y manipulaciones, inclusive usando equipo mecánico, se facilitan las operaciones, se fomenta la división de labores y se puede reforzar el control interno.

1.1.5 TIPOS DE CONTROL. El Control Interno puede darse en forma manual, mecánica y a través del PED o Procesamiento Electrónico de Datos. Además puede darse en el Sistema Contable como en el Sistema Administrativo.

1.1.5.1 Control Interno Contable. Controles y métodos (manuales, mecánicos o PED), establecidos para garantizar la protección de los activos, la

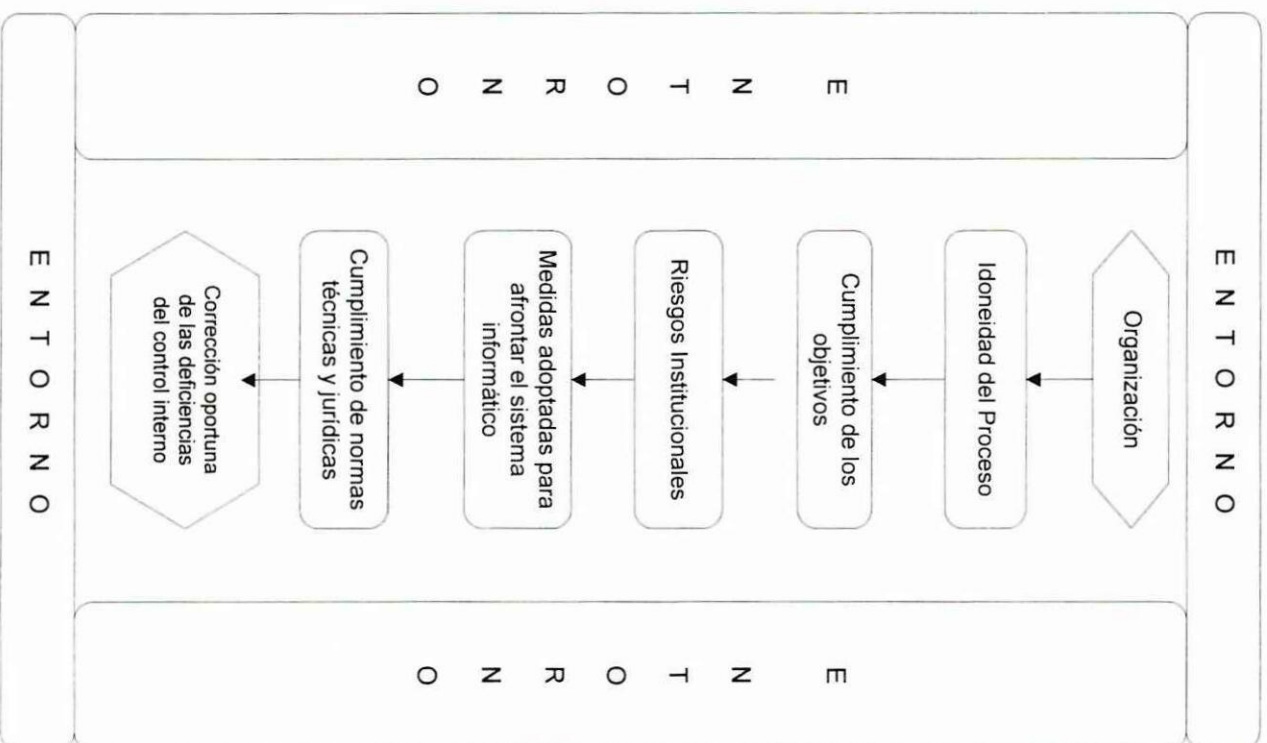
contables.

1.1.5.2 Control Interno Administrativo. Son los procedimientos (manuales, mecánicos o PED), para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la Dirección.

1.2 ELEMENTOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO.

Aunque no existen criterios unificados en este sentido, pues unos lo dividen al CI. en tres elementos básicos y otros en cinco. En el primer caso los tres elementos fundamentales son: El Entorno del Control, El Sistema Contable y los Procedimientos de control.

En el Sistema Nacional de Control; Conforme a los cambios de la Ley Orgánica de Contraloría, piensa que el entorno es la parte envolvente del sistema mientras que éste, está formado por varias partes como la administración, la idoneidad del proceso, el cumplimiento de los objetivos, etc. Ver Diagrama 1.3



Auditoría, Métodos para asignar autoridad y responsabilidad, Métodos de Control Administrativo, Políticas y Prácticas de personal, Influencias de los órganos Externos, Evaluación del Riesgo por parte de la Administración. (En la fase del diseño y operación del sistema), Información (Telemática: Informática y Telecomunicaciones).

► **El Sistema Contable.** Son los registros establecidos para identificar, agrupar, analizar, clasificar, registrar, dictaminar las transacciones de una entidad y mantener un control sobre los activos y pasivos de la misma. El Sistema Gubernamental de Administración Financiera del Ecuador comprende los Principios de Contabilidad Gubernamental; las Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental; el Catálogo de Cuentas y los Informes Financieros.

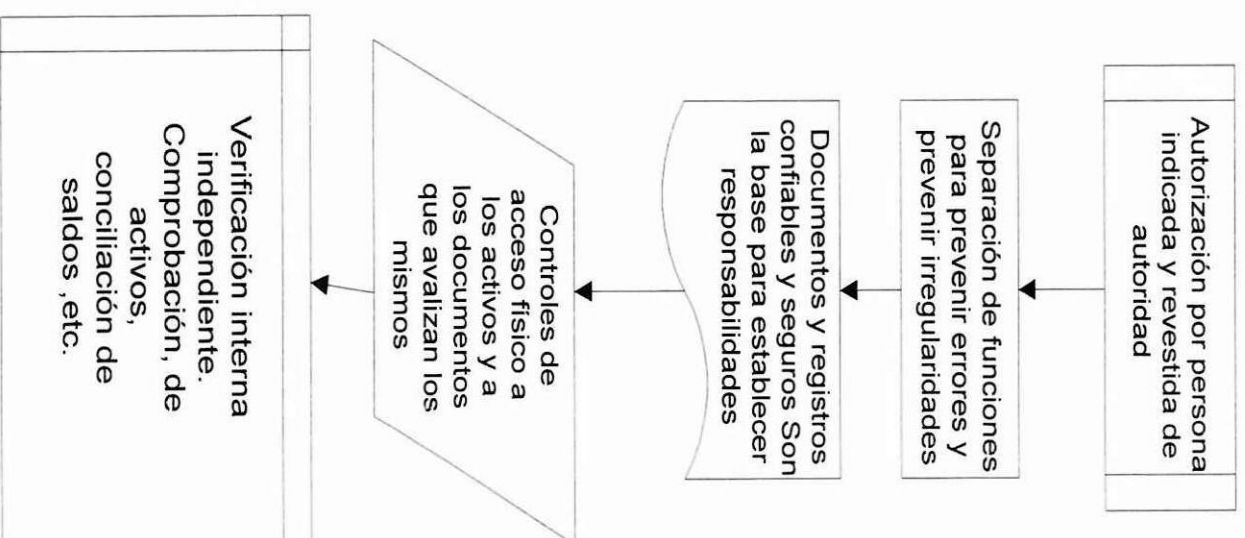
► **Procedimientos de control.** Se lo debe utilizar en un solo tipo de actividades, dependiendo de los objetivos de cada organización, según la siguiente clasificación:

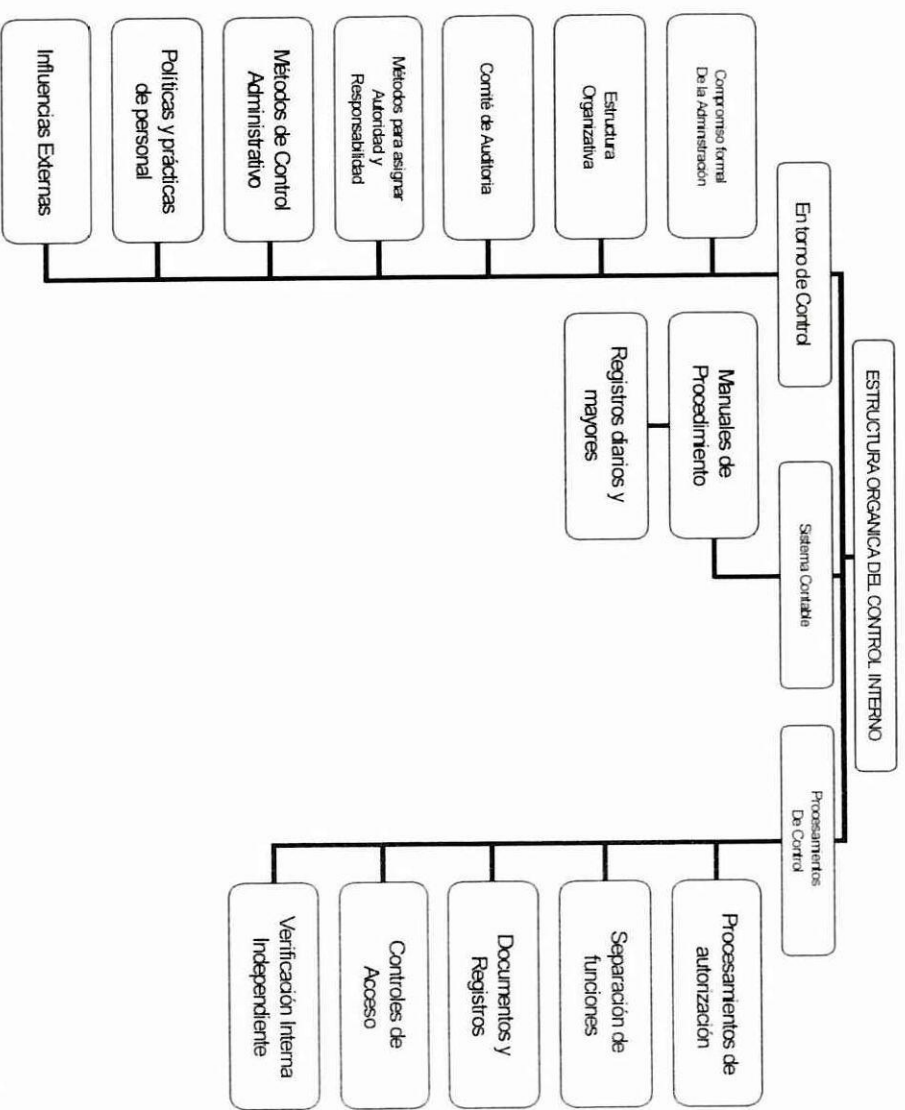
- Procedimientos de autorización. (para asegurarse que ha autorizado la persona indicada y revestida de la autoridad correspondiente.)

- Documentos y registros. (Cuando los documentos están registrados son más confiables y seguros y más aún cuando son numerados, proporcionan una base para establecer responsabilidades.
- Controles de acceso. (Tiene relación con el acceso físico a los activos como a los documentos que avalizan los mismos.)
- Verificación interna independiente. (Comprobación de los documentos, comparación de activos, conciliación de saldos, etc.). Ver figura 1.4

En el segundo caso, otros autores lo dividen en tres elementos:

1. El Ambiente de Control (acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud de la Empresa).
2. Actividades de Control. (Separación de actividades; Autorización adecuada de operaciones y acciones; Documentos debidamente registrados; Control físico sobre activos y registros y Verificaciones independientes sobre el desempeño)
3. Monitoreo o Seguimiento del mismo. (Evaluación continua y periódica).





Confianza en el C. I. El Administrador generalmente busca un determinado nivel de confianza y seguridad más que una seguridad absoluta. Lo fundamental es que el costo beneficio sea razonable sin llegar a juzgar ni hacer juicios de valor. Otra cosa

Limitaciones. Como todos los tipos de organización el Control Interno conlleva sus riesgos, no es la excepción, pues, siempre será hecho por personas, seres humanos que pueden incurrir en ciertos errores inherentes a sus obligaciones, por cansancio, descuido, ausentismo, envidia o confabulación de otro grupo u otras personas.

Además debe reconocerse que el control interno da mejores frutos en un sistema organizativo dinámico como el caso de un negocio de productos o bienes que se distribuyen al consumidor en tiendas, o una organización de varias sucursales de un banco, etc., es decir, el C. I. no es la panacea de la organización.

1.3 EJEMPLOS DE CONTROL INTERNO:

► **En la Cuenta de inmateriales.** Son bienes inmateriales aquellos que no conforman los activos físicos de una organización como es el caso de los gastos por investigación, los gastos por concesiones, derechos de traspaso, depreciación de lo anterior, etc. En este caso el control interno comprende:

- Existencia de políticas definidas que establezca, qué partidas, por qué importes deben ser activados, cancelados o imputados a gastos.
- Establecimiento de políticas y métodos de amortización.

- Existencia de registros auxiliares y Revisiones periódicas.

► **En la cuenta de fondos propios.** El Control Interno comprende:

- Los movimientos deben estar aprobados por la máxima autoridad.
- Los beneficios se revisan para asegurarse el máximo aprovechamiento de cualquier ventaja gubernamental.
- Control de la reservas.

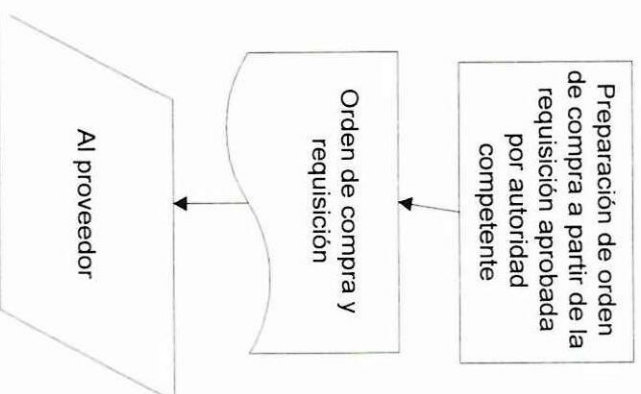
► **En la cuenta de existencias.** El Control Interno comprende:

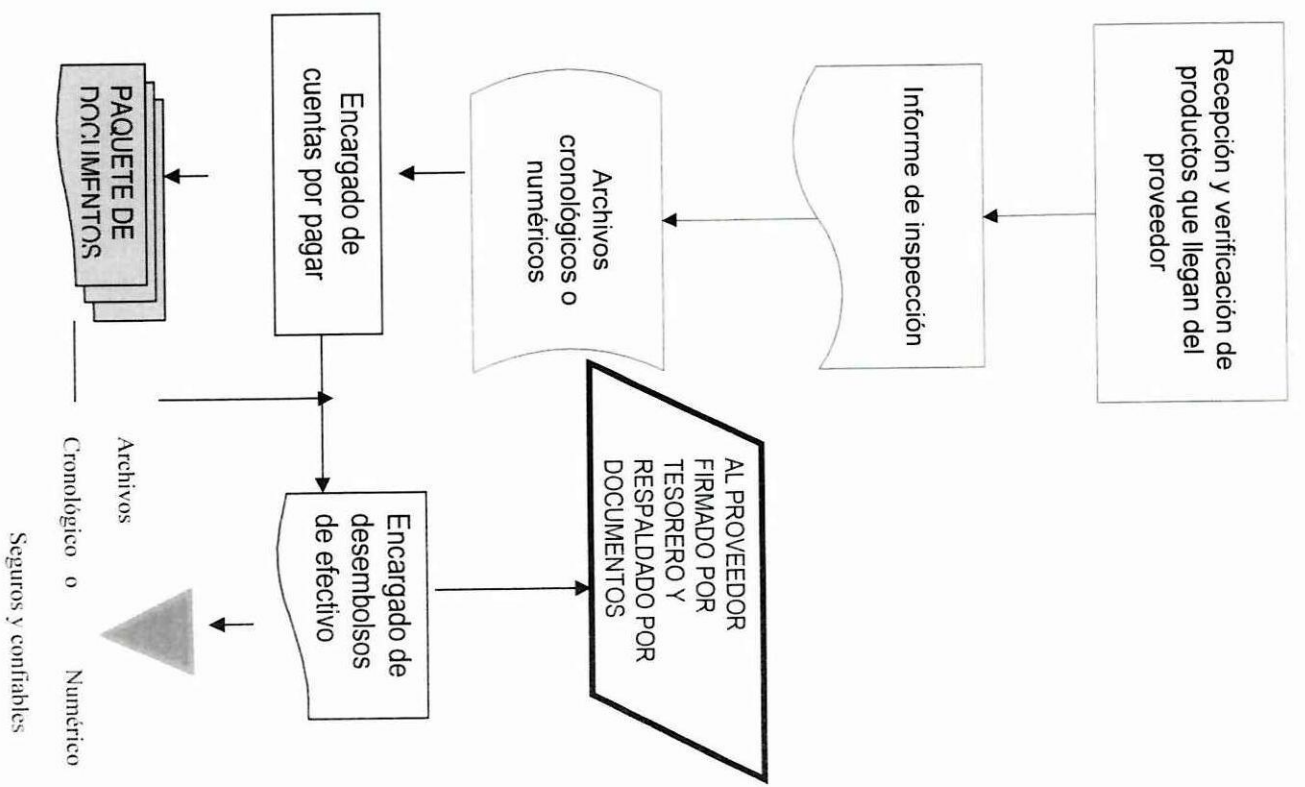
- Separación adecuada y segura de la o las autorizaciones para el control de existencias, custodia, registro, recepción, almacenamiento y embarque de las mismas.
- Controles adecuados y seguros de todas las entradas y salida de materiales.
- Controles adecuados y seguros sobre la obtención, manejo y custodia de la evidencia documental que ampare las entradas y salidas de existencias propiedad de la Institución.
- Inspección periódica y sorpresiva de los inventarios físicos, comparándolas con las del libro mayor.

- Estudio de la correcta protección física de las existencias.
- ▶ **En material inmovilizado.** Se entiende por material inmovilizado todos los activos fijos como los bienes raíces y propiedades. El control Interno comprende:
 - Existencia de un registro auxiliar manual o magnético (archivos de computación), que incluya los distintos elementos que componen estos bienes indicando la información relativa a su adquisición (fecha, costos, constructor y/o proveedor, etc.), ubicación, movimientos posteriores (incrementos de valor, traspasos, cesiones), amortizaciones, seguros, etc.
 - Separación adecuada de las funciones de : adquisición venta custodia y registro, debidamente registrado por un ejecutivo responsable y con la jerarquía del caso.
 - Procedimiento preciso de información que permita el análisis de las variaciones entre compras autorizadas y compras reales.
 - Existencia de una política clara en cuanto a amortizaciones de los muebles.
 - Realización de comprobación periódicas de existencia física y condiciones de uso de los bienes registrados y su relación con el libro mayor.
 - Adecuada protección de los bienes a través de documentos notariados y pólizas de seguros ubicados en una caja fuerte u organismo que asegure su integridad.

Procedimiento para compras o adquisiciones

Departamento de adquisiciones





- **Definición.** Es el instrumento de manejo financiero que establece el monto de las previsiones de ingresos efectivos y de los gastos susceptibles de pago en un período determinado de tiempo.
- **Programación.** La programación de caja se sustentará en las políticas fijadas por el Ministerio de Economía y Finanzas y en el presupuesto aprobado. Su formulación será de responsabilidad de cada entidad y organismo y se expresará en un programa anual y en un programa periódico.
- **Determinación.** Los programas anual y periódico de caja contendrán las previsiones de todas las recaudaciones (ingresos) esperadas de los derechos monetarios consultados en el presupuesto, incluyendo el aporte fiscal destinado a complementar el financiamiento de los egresos, además de las disponibilidades iniciales de fondos y los provenientes de fuentes no operacionales. En materia de pagos (egresos) contendrán las proyecciones destinadas a la cancelación de las obligaciones previstas en el presupuesto, además de los usos no operacionales y una estimulación de la disponibilidad al final del período. Los programas anual y periódico de caja tendrá como requisito básico balancear los recursos de las diferentes fuentes de fondos con el uso en los distintos conceptos de pago.

de caja.

- **Obligatoriedad y aprobación.** Los programas periódicos de caja se presentarán mensualmente equilibradas a nivel de grupos del Clasificador Presupuestario de Ingresos y Gastos.
- La unidad responsable de la Administración del Presupuesto en el Ministerio de Economía y Finanzas receptorá, consolidará los programas periódicos de caja mensualmente de las entidades y organismos del Gobierno Central.
- El programa periódico de caja se aprobará en los últimos días del mes anterior a su vigencia. Los saldos sin ejecutar al término de cada periodo se tendrán por anulados.
- **Unidad.** El programa de caja se referirá al total de las disponibilidades de recursos financieros y de la utilización de esas disponibilidades independientemente de las unidades dentro de una institución que tengan bajo su responsabilidad la captación y administración de esos recursos.

ejercicio ante su ejecución en el período para el que haya sido diseñado.

- **Equilibrio.** El programa de caja deberá guardar un balance entre las fuentes de disponibilidades de fondos con su utilización en los usos que correspondan.

- **Flexibilidad.** El programa de caja es un instrumento de guía para la administración eficiente de los recursos financieros y, por tanto, susceptibles de modificaciones para hacerlo adaptable a las circunstancias que impongan su ejecución.

En Evaluación del Personal. Como ya se mencionó, evaluar personal de una Institución Pública es algo difícil, más aún de una Dirección Provincial de Salud en donde hace muy poco tiempo y con asesoramiento externo se terminó de establecer el sistema local de salud SII.OS como la estructura básica política administrativa sanitaria del Ecuador, definida en un espacio geográfico-poblacional determinado y en donde se considera hasta la participación ciudadana como manda la Constitución Política del Estado. Ver cuadros 1.6 y 1.7.

Nombre

Unidad Administrativa

Puesto

Departamento

Fecha:

Fecha de la última evaluación

INSTRUCCIONES: EVALUAR EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO QUE AHORA OCUPA EL EMPLEADO O FUNCIONARIO DE LA D.P.S.C. EL CUIDADO Y EXACTITUD CON QUE SE HAGA ESTA EVALUACION. DETERMINARÁ SU VALOR PARA EL EVALUADOR, EL EMPLEADO Y LA INSTITUCION.

CONSIDERE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DESDE LA ÚLTIMA EVALUACION Y MUESTRE CON UNA MARCA SI HA MEJORADO, PERMANECIDO EN UN ESTADO ESTACIONARIO O HA RETROCEDIDO.
M 1 P

	5	4	3	2	1			
Conocimiento del trabajo: (Educación, experiencia, capacitación)	Bien informado acerca de la tareas de su trabajo	Conocimiento completo suficiente para el desempeño de su trabajo	Conocimiento Usualmente limpio, errores ocasionales	Comprende lo esencial y requiere ayuda	Requiere considerable asistencia en forma permanente	Tiene conocimientos inadecuados		
Cantidad de trabajo: Volumen de trabajo en condiciones normales.	Rápido. Usualmente un gran productor	Produce un buen volumen de trabajo.	Produce un volumen promedio	Rara vez es necesario revisar el trabajo	Produce cantidades inferiores al promedio	Trabajador muy lento.		
Calidad del trabajo: Considere limpieza, exactitud, y confiabilidad de los resultados	Excepcionalmente exactos. Prácticamente sin errores.	Acceptable. Usualmente limpio, errores ocasionales	Rara vez es necesario revisar el trabajo	Errores y rechazos frecuentemente inaceptables.	Demasiados errores y rechazos. Calidad inaceptable.			
Capacidad para aprender nuevas obligaciones	Excepcionalmente rápido para aprender y ajustarse a nuevas condiciones	Aprende rápidamente. Retiene las instrucciones.	Requiere instrucciones promedio	Requiere demasiadas instrucciones	Muy lento para aprender. Mala memoria			
Iniciativa:	Iniciativa que tiene como resultado frecuentes ahorros en tiempo y dinero	Muchas iniciativas y buenas intenciones	Muestra iniciativas ocasionalmente	Rara vez muestra iniciativas	Necesita mucho estímulo			
Cooperación	Se sale de la línea para cooperar	SE lleva bien con los compañeros	Acceptable	Es renuente en cooperar	Muy mala cooperación			
Juicio y Sentido común	Piensa rápida y con lógica	El juicio es lógico medio lento	Bastante confiable	Inclinado a ser ilógico	Malo poco confiable.			

A CONOCIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS ADO EN LA EJECUCION ABADO	APLICA EXCELENTE <input type="checkbox"/>	LOS CONOCIMIENTOS APLICADOS EN SU TRABAJO SON MUY BUENOS	EN LA EJECUCION DE SU TRABAJO DEMUESTRA BUENOS CONOCIMIENTOS	DEMUESTRA FALTA DE CONOCIMIENTOS EN LA EJECUCION DEL TRABAJO <input type="checkbox"/>
B ACCION DE LAS NECESIDADES CON LOS RESULTADOS PRECISOS EXACTITUD EN LOS PREVISTOS	SU TRABAJO ES DE OPTIMA CALIDAD Y CUMPLE A CABALIDAD SIN ERRORES <input type="checkbox"/>	MUY BUENA CALIDAD DE TRABAJO CUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS PREVISTO	BUENA PRESENTACION DEL TRABAJO Y CUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS PREVISTOS POCOS ERROR	SU TRABAJO ES DE PISIMA CALIDAD NO CUMPLE EN LOS TEMPOS PREVISTOS Y CON ERRORES <input type="checkbox"/>
C ESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D INICIATIVA Y CREATIVIDAD PARA GENERAR IDEAS Y ALTERNATIVAS PARA MEJORAMIENTO DE	EXCELENTE INICIATIVA Y CREATIVIDAD SIEMPRE APORTA CON IDEAS NUEVAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO <input type="checkbox"/>	MUY BUENA INICIATIVA Y CREATIVIDAD APORTA CON IDEAS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO	ACEPTABLE INICIATIVA BUEN APORTE PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO <input type="checkbox"/>	CARECE DE INICIATIVA Y NUNCA APORTA PARA MEJORAR EL TRABAJO <input type="checkbox"/>
E SEGURIDAD OBSERVANCIA DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	CUMPLE EXTRACTAMENTE LAS NORMAS DE SEGURIDAD <input type="checkbox"/>	MUY BUEN CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD	ACEPTABLE OBSERVACION DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD <input type="checkbox"/>	NO ACATA LAS NORMAS DE SEGURIDAD <input type="checkbox"/>
F RELACIONES HUMANAS ARMONIA Y CALIDAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	EXCELENTE RELACIONES INTERPERSONALES IDEAL AMBIENTE DE TRABAJO <input type="checkbox"/>	MUY BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES FAVORABLEMENTE DE TRABAJO	SATISFACTORIAS RELACIONES INTERPERSONALES ACEPTABLE AMBIENTE DE TRABAJO <input type="checkbox"/>	PESIMAS RELACIONES INTERPERSONALES PROVOCAN MALESTAR EN SU TRABAJO <input type="checkbox"/>
G ATENCIÓN A LOS USUARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H PRESENTACION PERSONAL CUIDADO DEL ASEO PERSONAL Y USO DEL UNIFORME EN EL UNIFORME	EL CUIDADO PERSONAL Y USO DEL UNIFORME ES EXCELENTE <input type="checkbox"/>	EL CUIDADO PERSONAL Y USO DEL UNIFORME ES BUENO	EL CUIDADO PERSONAL Y USO DEL UNIFORME ES BUENO <input type="checkbox"/>	EL CUIDADO PERSONAL Y USO DEL UNIFORME ES PESIMO <input type="checkbox"/>
I HONESTIDAD SERIEDAD Y PULCRITUD EN TODAS SUS ACTIVIDADES	EXCELENTE SERIEDAD Y PULCRITUD EN SUS ACTIVIDADES <input type="checkbox"/>	MUY BUENA SERIEDAD Y PULCRITUD EN SUS ACTIVIDADES	SATISFACTORIA SERIEDAD Y PULCRITUD EN SUS ACTIVIDADES <input type="checkbox"/>	NO TIENE SERIEDAD NI PULCRITUD EN SUS ACTIVIDADES <input type="checkbox"/>
J PUNTUALIDAD RESPECTO A LOS HORARIOS ESTABLECIDOS	RESPECTA ALTAMENTE LOS HORARIOS ESTABLECIDOS <input type="checkbox"/>	RESPECTA LOS HORARIOS ESTABLECIDOS EN MUY BUEN LIMITE	RESPECTA LOS HORARIOS ESTABLECIDOS DE FORMA BUENA <input type="checkbox"/>	NO RESPECTA LOS HORARIOS ESTABLECIDOS <input type="checkbox"/>

A nivel nacional la Entidad de Control por mandato expreso de la ley es la Contraloría General del Estado cuya finalidad es: "El cumplimiento de la Visión y Misión Institucionales y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos".⁵ Para eso se ha dividido las actividades institucionales en: Administrativas o de apoyo, Financieras, Operativas y Ambientales.

En este caso los elementos de control son: Entorno; Organización. Idoneidad del Proceso; Cumplimiento de los objetivos; Riesgos Institucionales; Medidas adoptadas para afrontar el Sistema Informático; Cumplimiento de Normas Jurídicas y Técnicas; Corrección oportunas de las deficiencias de Control.

1.4.1.- De planeación. La planeación de los programas de presupuesto, de bienes, y de personal serán controlados por medio de indicadores de gestión que debe llevar adelante el Director o Jefe del Departamento de Control Interno, a partir de informes que cada jefe de sección debe hacerle llegar en forma frecuente a su despacho. Dichos indicadores deben reflejar la situación de cada uno de los programas en ejecución. Se hará una evaluación semestral y anual de los programas

⁵ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Registro Oficial N°. 595 de Junio/2002 y su Reglamento Registro Oficial N° 119 de Julio/2003.

1.4.2. De información. La información pública deberá responder a los postulados de la Constitución Política del Estado y es obligatoria. La Remuneración mensual de sus empleados, funcionarios y trabajadores. Las funciones, deberes, derechos y obligaciones, Los servicios que ofrece. El texto íntegro de todos los contratos colectivos. Información sobre el presupuesto anual. Listado completo de los proceso pre-contractuales y contractuales. Planes y programas en ejecución. Mecanismo de rendición de cuentas.

De la misma manera la información interna deberá ser controlada por la Jefatura o Dirección del Dpto. de Control Interno, la misma que debe ser clara, precisa, entendible, con las copias correspondientes y respaldos magnéticos. Esta actividad será controlada directamente por el encargado de la Unidad de Gestión Administrativa y Sistemas que es la unidad operativa.

1.4.3.- De operación. El objetivo y alcance de los medios de control se centralizan en los siguientes aspectos:

- Fiscalización interna efectuada por la entidad con énfasis en el control de los programas de trabajo.

- Control del uso y funcionalidad que permita la recuperación de lo invertido.
- Control de los procedimientos para evitar la paralización de los programas por causas imputables a las partes.
- Control de la utilización y buen manejo de los equipos, instrumentos, e insumos adquiridos por la entidad.
- Control de atención al cliente en base a los principios de buenas costumbres.

1.4.4.- Financieras.

- Asegurar la asignación de los recursos financieros necesarios en coordinación con la Dirección para el cumplimiento del plan operativo.
- Realizar auditorías internas trimestral, semestral y anualmente.
- Para los exámenes especiales financieros se determinará como fecha de corte la más cercana a la iniciación del trabajo en lo posible que coincida con la finalización de un período.

1.4.5.- Contables.

- Efectuar el control en el sistema de Gestión Financiera (SIGEF) en lo que respecta a : Medición económica, Igualdad contable, costo histórico, Devengado,

- Catálogo de cuentas. Estructura, Asociación contable presupuestaria, Catálogo de cuentas.
- Informes financieros: Condiciones generales, Requisitos de los informes, Modelos de Informes.
- Normas de Presupuesto: Programación. Formulación. Programación de la ejecución. Reformas Presupuestarias. Programa de caja. Programa anual de caja. Programa periódico de caja. Compromisos.
- Normas de Tesorería. Cuentas en el depositario oficial. Cuentas en Bancos responsables. Condiciones para la operación de las cuentas rotativas. Percepción de los recursos financieros. Pago de obligaciones. Utilización de los fondos de cuentas especiales. Manejo de los ingresos de Autogestión.

1.4.6.- Tesorería.

- Control de las transferencias de fondos al Tesoro Nacional
- Control de las cuentas en el depositario Oficial de los Fondos Públicos.
- Control de las cuentas en Bancos corresponsales.
- Control de la percepción de los recursos financieros.
- Control del pago de obligaciones.
- Control de la utilización de los fondos en cuentas especiales.

1.5. MECANISMOS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL.

El sistema de Control Interno debe cumplir con los requisitos generales que se requiere para implementar la gestión en forma eficiente y eficaz. para lo cual deberá documentar los procedimientos requeridos, será su principal herramienta. para asegurarse de la eficaz planificación operación y control a través de registros. Su lema debe ser "todo por escrito y con respaldos físicos y magnéticos", bajo los siguiente mecanismos:

- Identificar los procesos y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de las operaciones.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto las operaciones como los proceso sea eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para las operaciones y el proceso.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis del proceso.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procedimientos.

IDENTIFICAR PROCESOS Y SU APLICACIÓN

DETERMINAR LA SECUENCIA
DE LAS OPERACIONES

DETERMINAR LOS CRITERIOS Y MÉTODOS
NECESARIOS PARA SU EFICACIA

ASEGURARSE DE DISPONIBILIDAD
DE RECURSOS Y SU PROCEDIMIENTO

HACER SEGUIMIENTO MEDICIÓN Y ANÁLISIS

IMPLEMENTAR ACCIONES PARA ALCANZAR
OBJETIVOS Y MEJORAMIENTO CONTINUO

- **FORMULARIOS DE CONTROL INTERNO**

El cuestionario de control interno es una de las prácticas más comunes para evaluación preliminar del control interno de una organización, ya que resulta muy efectivo si su utilización se adapta a las características y procesos particulares de la entidad.

preguntas consideradas como no aplicables con "N/A".

En todos los casos la respuesta de cualquier pregunta debe implicar siempre la constancia del control.

Al concluir el trabajo de control interno emitiremos un informe, para dar a conocer las conclusiones y deficiencias en los procesos controlados, así como recomendaciones y sugerencias.

NOMBRE DE LA CUENTA: ACTIVOS FIJOS:

P.N.:

N.	PREGUNTAS	REF: P/T	RESPUESTA		
			SI	NO	N/A
1.	Se lleva tarjetas de control para cada uno de los activos fijos?				
2.	Al adquirir un activo fijo, se requiere previamente de la autorización y aprobación de un funcionario competente?				
3.	En caso de ser autorizada la adquisición de los activos fijos, una copia deberá ser entregada al auxiliar de Contabilidad?				
4.	Los activos fijo que se deben dar de baja, requieren de alguna autorización formal de algún funcionario?				
5.	Los activos fijos fuera de uso son informados oportunamente para realizar el registro correspondiente?				
Observaciones:					
Fecha de Preparación:		Revisado por		Evaluated por:	

NOMBRE DE LA CUENTA: REMUNERACIONES

N.	PREGUNTAS	REF: P/T	RESPUESTA		
			SI	NO	N/A
1.	Verifica usted los roles de pagos si éstos tienen las firmas de los funcionarios y empleados?				
2.	Comprueba usted que el rol de pagos se encuentra aritmética y selectivamente aplicados correctamente en sus deducciones?				
3.	Verifica el pago de horas extras en base a la revisión del registro de salida?				
4.	Solicita usted la identificación respectiva para el pago de remuneraciones?				
5.	El personal que labora en la DPSC se encuentra laborando en base al sueldo básico establecido por la ley y el Código de Trabajo?				

Observaciones:

Fecha de Preparación:	Revisado por:	Evaluado por:
------------------------------	----------------------	----------------------

SUBAREA 011

ENTORNO ORGANIZACIONAL

100

70

PRINCIPIO BÁSICO: La Dirección ha formulado la misión de la organización y en atención a ella ha establecido sus objetivos, conoce y posee la información sobre la situación y condiciones del entorno que atañen a sus operaciones.

ATRIBUTOS FUNCIONALES DE REFERENCIA (AFR)

0111	Existe una Misión que permite comprender la especificidad de sus funciones en un tiempo determinado.	25	15
0112	Existen objetivos identificados a mediano y largo plazo.	15	10
0113	Cuenta, para el desempeño de sus funciones con un proceso de Planificación Estratégica que incluye la calidad en todos sus niveles (planificación, organización, dinamización, evaluación y reajuste)	25	20
0114	Conoce a sus proveedores y mantiene información sobre las condiciones del mercado de los insumos que necesita.	10	5
0115	Conoce el ámbito donde está inserto el negocio de la Organización. Puede identificar usuarios, regulaciones gubernamentales y tecnologías aplicables.	25	20

AFR

CUESTIONARIO

0111	¿Existe una Misión? ¿Es comprendida por los trabajadores? ¿Guía las actividades a realizar?
0112	¿Existen objetivos claramente definidos? ¿Tienen relación directa con la Misión Institucional? ¿Están definidas las metas por cada objetivo y tienen establecidos los lapsos de cumplimiento?
0114	¿Conoce a cabalidad todos los procedimientos y requisitos que deben cumplirse para la obtención de los insumos? ¿Controla la adquisición de los insumos? ¿Quiénes son los responsables de su adquisición y control?
0115	¿Tiene claramente identificados a sus usuarios? ¿Quiénes son? ¿Tiene identificados los organismos y las leyes que guían su actividad? ¿Cuál es la tecnología que requiere para ejecutar sus funciones? ¿Quién suministra la tecnología y cual es el procedimiento para su adquisición?

INGRESOS

El ciclo de ingresos de una entidad comprende las actividades relacionadas con ventas, entradas de efectivo, transacciones de ajuste a ventas e ingresos por servicios.

Cada uno de los objetivos de control y todos los procedimientos de control son aplicables a estas transacciones. Al evaluar el riesgo de control, es necesario que el auditor considere los posibles errores e irregularidades, los controles necesarios y las posibles pruebas de controles para cada tipo de transacciones. Un sistema de PED puede afectar la naturaleza de los procedimientos de control y el seguimiento de auditoría para ventas y transacciones de entradas de efectivo. Al probar controles de PED, el auditor podrá utilizar tanto la prueba de datos como el software generalizado de auditoría.

EGRESOS

El ciclo de egresos de una entidad se relaciona con la adquisición y pago de activos fijos, bienes y servicios y mano de obra a las transacciones de compras y los desembolsos de efectivo. Cada uno de los elementos de la estructura de control interno es aplicable a estas dos clases de transacciones. Al realizar pruebas de controles, el auditor hace un amplio uso de las facturas y comprobantes por pagar, de cheques pagados y de los registros de las cuentas por pagar y de cheques expedidos.

CAPITULO I

La presente investigación está enmarcada en el campo cualitativo, deductivo y explicativo mediante la cual se llega a comprender el porqué de ciertos fenómenos sociales, de la forma como se manifiesta a través de las respuestas, es fácil deducir la clase de grupo social al que se investiga.

Como ya se manifestó en la metodología de la investigación, en este caso no se requiere tomar una muestra de la población, pues la población constituye al mismo tiempo Universo y Muestra, es decir no hay necesidad de hacer un muestreo.

Los instrumentos de la información para dar cumplimiento a los objetivos propuestos son entrevistas, encuestas, y cuestionarios aplicados a la parte directiva de la Administración constituida por director y jefes departamentales y a la parte operativa que son los empleados de cada una de las secciones.

Los cuestionarios y entrevistas se hicieron considerando los indicadores que se indican en la operacionalización de las variables. Como se trata de empleados y funcionarios que tienen al menos educación secundaria completa y muchos de ellos superior o especialidades; los cuestionarios fueron semi-estructurados es decir, donde se indican posibilidades específicas de respuestas abiertas y cerradas y; en caso de los funcionarios directivos con mayor razón pues son personas que además de experiencia tienen varios años de educación superior.

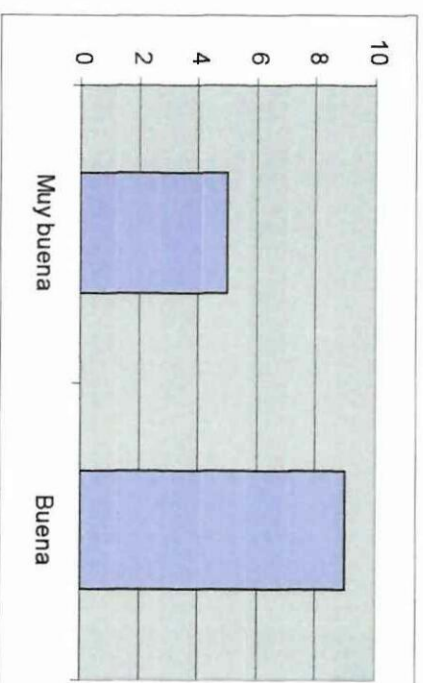
La Entrevista hecha a las principales autoridades de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, tuvo el propósito de obtener información de la fuente, de tal manera que los resultados sean confiables en alto grado.

directivos), responden que es Buena a excepción de cinco de ellos que lo califican de Muy Buena. (ver gráfico 2.1.1).

TABLA 2.1.1

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Muy buena	5	35.72
Buena	9	64.28
Mala	0	0
Muy mala	0	0
TOTAL	14	100

GRÁFICO 2.1.1 Como califican la relación Inter.-departamental.



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

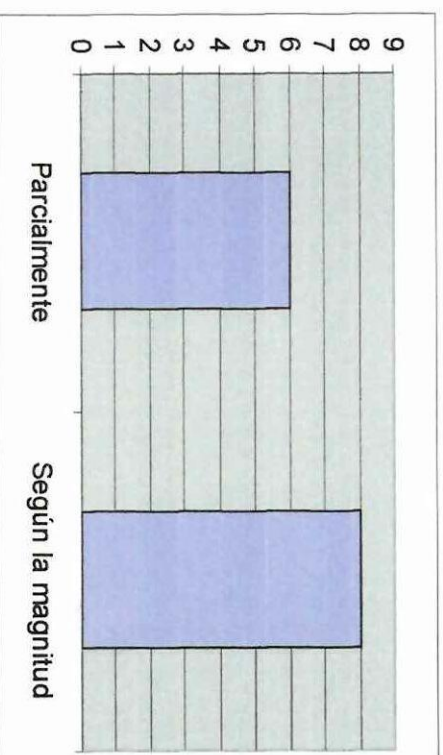
Buena. Esto significa que no emplean técnicas de difusión y comunicación acordes a la época en que la Administración Pública se desenvuelve.

departamentos, como consecuencia de la política respectiva, misión y visión de sus directivos.

TABLA 2.1.2

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Parcialmente	6	42.85
Según la magnitud	8	57.15
TOTAL	14	100

GRÁFICO 2.1.2



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

Comentario: En términos generales el flujo de la información es aceptable.

entidades del Estado, desconcentra sus actividades y descentraliza otras.

Se pidió una opinión sobre este asunto a lo que responden de la siguiente manera:

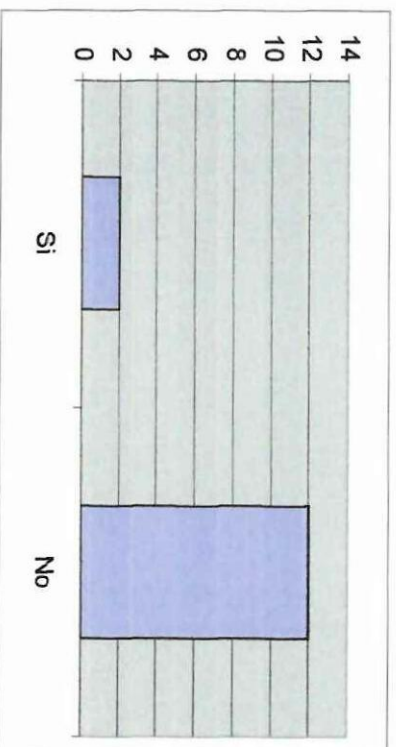
La Ley es un buen instrumento pero no se aplica, evitaría la burocracia y se obtendría con facilidad los recursos del Estado. Solamente uno de los funcionarios dice que desconoce esta ley.

TABLA 2.1.4 Usted cree que la Ley de Modernización en la Dirección de

Salud se aplica totalmente?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Si	2	14.28
No	12	85.72
TOTAL	14	100

GRÁFICO 2.1.4



FUENTE: D.P.S.C.

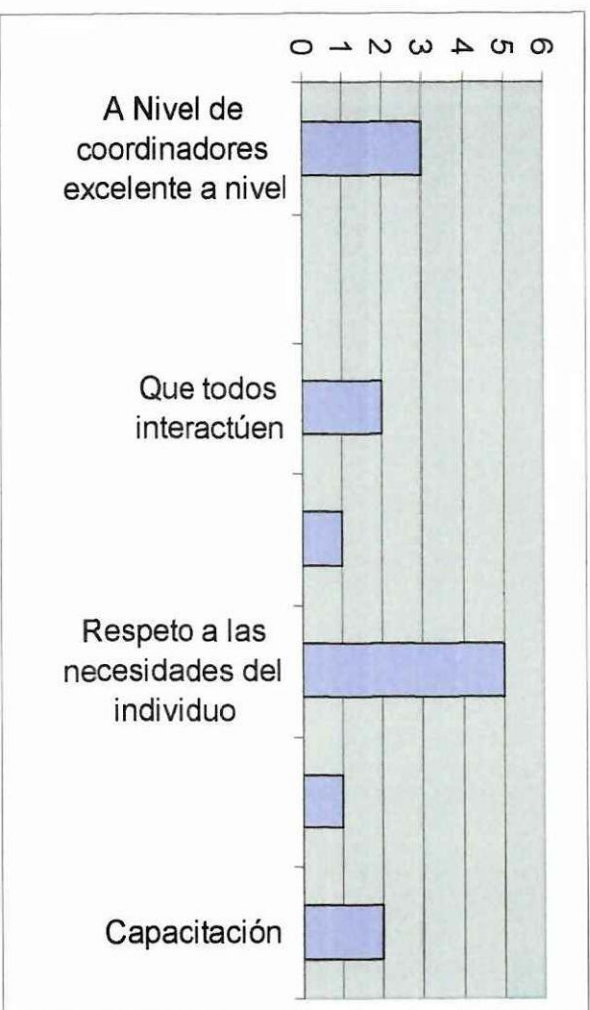
REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

manifiesta argumentando en pro o contra sobre esta trascendental ley con conocimiento de causa se limitan a decir es buena, mala, debe aplicarse en su totalidad, entre otras respuestas vagas, es decir, la cultura organizacional no es la que debe representar a una población deseosa de cambios radicales en la administración del Estado.

TABLA 2.1.5

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
A Nivel de coordinadores excelente a nivel	3	21.43
Que todos interactúen	2	14.29
Desconozco	1	7.14
Respeto a las necesidades del individuo	5	35.71
La política del no compromiso	1	7.14
Capacitación	2	14.29
TOTAL	14	100

GRÁFICO 2.1.5



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

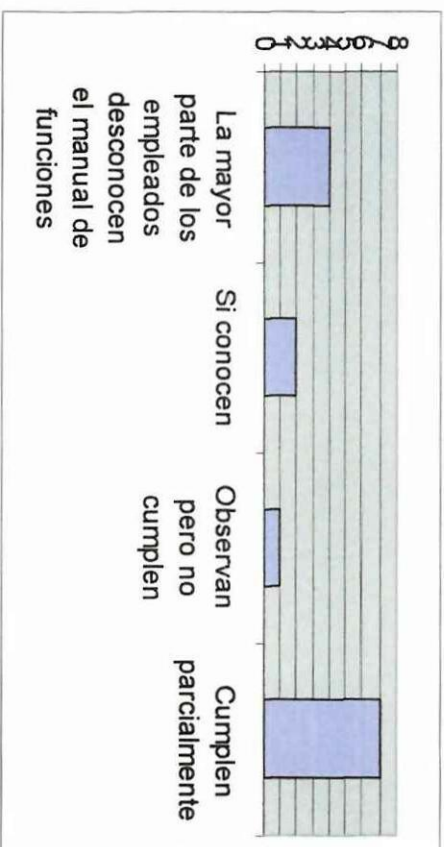
sucede en su entorno, pues sus respuestas dicen muy poco de los conocimientos que tienen o deben tener como administradores de la salud en la provincia.

las siguientes:

TABLA 2.1.6

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
La mayor parte de los empleados desconocen el manual de funciones	4	28.57
Si conocen	2	14.29
Observan pero no cumplen	1	7.14
Cumplen parcialmente	7	50.00
TOTAL	14	100

GRÁFICO 2.1.6



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

trabajan sin rumbo, sin visión, se limitan a cumplir a medias alguna función.

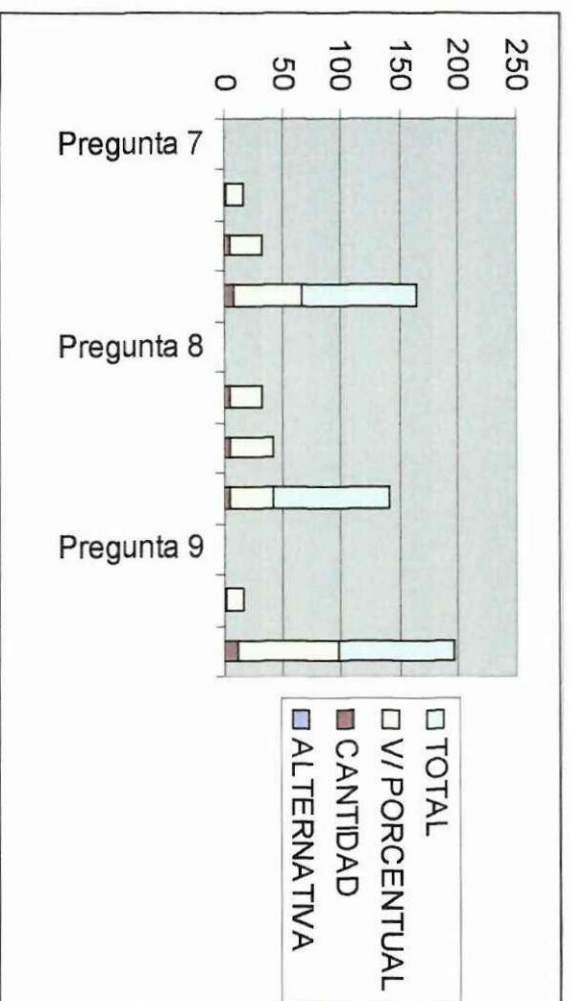
presupuestaria, es decir, administrativa - financiera. Los resultados de los puede apreciar en la siguiente tabla.

TABLA 2.1.7 Apreciación de los directivos de la DPSC. sobre gestión administrativa

TABLA 2.1.8 Apreciación de los directivos de la DPSC. sobre gestión financiera

TABLA 2.1.9 Apreciación de los directivos de la DPSC. sobre las partidas presupuestarias

	ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTUAL	TOTAL
Pregunta 7 En que grado está descuidada la gestión administrativa?			V/ %	
	10%	2	14.29	
	20%	4	28.58	
	50%	8	57.13	100
Pregunta 8 En que grado está descuidada la gestión financiera?				
	10%	4	28.56	
	20%	5	35.72	
	50%	5	35.72	100
Pregunta 9 Las partidas presupuestarias son las más justas y adecuadas y oportunas?	SI	2	14.29	
	NO	12	85.71	100



Análisis y comentario: Los directivos manifiestan en relación a la gestión administrativa y financiera que está un poco descuidada; pues ocho funcionarios dicen que está descuida en el 50%, cuatro en un 20% y dos en un 10%. Se puede concluir que si en el ambiente interno, es decir, los mismos funcionarios manifiestan que hay descuido, entonces, debe ser así.

En la Gestión Financiera sucede lo contrario solo cinco de catorce dicen que está descuidada en un 50%, cinco directivos señalan en un 20% y cuatro en un 10%, lo que significa que necesita mayor atención y control. En lo que coinciden casi todos es en que las partidas presupuestarias no son justas ni adecuadas a excepción de dos directivos.

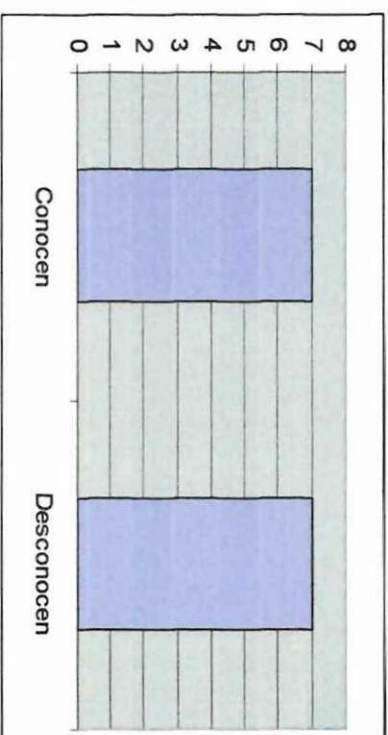
remuneraciones a cambio de nada. La administración pública no tiene cambios significativos, se atiende casi igual que hace muchos años y con menos dedicación y entrega a su función.

las funciones de un Departamento de Control Interno? La mitad de los funcionarios conocen la otra mitad desconocen.

TABLA 2.1.2 Grado de conocimiento de las funciones de un Dpto. de Control Interno

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Conocen	7	50
Desconocen	7	50
TOTAL	14	100

GRÁFICO 2.1.2



FUENTE: D.P.S.C

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

administrativas, de adquisiciones, desempeño del personal, manejo de recursos económicos, entre otras cosas, se mejoraría sustancialmente?

Argumente su respuesta.

Las respuestas son diversas, unas argumentadas otras no. En términos generales, dos funcionarios dicen que no es necesaria la creación de un departamento de Control Interno; porque la coordinación del área es suficiente si hacen bien su trabajo, pues el Control Interno no es un departamento, es una acción de salvaguarda de los recursos.

El otro funcionario que dice no es necesario, Argumenta que se seguirán cometiendo errores y fallas con o sin un ente de Control Interno, pues así es la Administración Pública.

Los funcionarios que dicen SI es necesario, son doce, nueve que argumentan favorablemente con conocimiento de causa y tres que se limitan a decir SI sin mayor argumento, pues ellos se confunde con el aseguramiento de la calidad ya que depende de la política de la Dirección y de otras autoridades de mayor rango.

Los que dicen que SI en forma categórica y con argumentos dicen que es la única manera de mejorar la administración.

respuestas. La mayoría, doce de catorce, dicen que con la creación de un departamento de Control Interno la administración mejoraría, sin embargo una minoría, dos de catorce, dice en otras palabras, que no es necesario pues en la administración lo que se debe es mejorar el desempeño. Como investigadoras del fenómeno, conocedoras de la idiosincrasia de la población y por haber tenido contacto directo con los involucrados se debe tomar una decisión, es decir proponer como primer intento la creación del Departamento de Control Interno con personal de la misma dirección previa capacitación en una entidad especializada y asesorados por personal experto en el tema.

A la parte operativa, se comenzó por hacerles las siguientes preguntas:

Conoce la estructura orgánica de la Dirección de Salud?

¿Cómo se administran los recursos económicos?.

Para conocer el grado de interés por los problemas del país y entre ellos de la administración pública se preguntó ¿Con que frecuencia leen o no los periódicos locales y nacionales?.

Como es la calidad de los servicios de salud?; y, la pregunta clave es en la que se interroga de la siguiente manera: ¿conocen o no sobre las funciones del Departamento de Control Interno?.

Además considerando que últimamente se implementó una nueva manera de organización de la Salud en el Ecuador también se hicieron preguntas sobre su protagonismo y ciertos conocimientos generales.

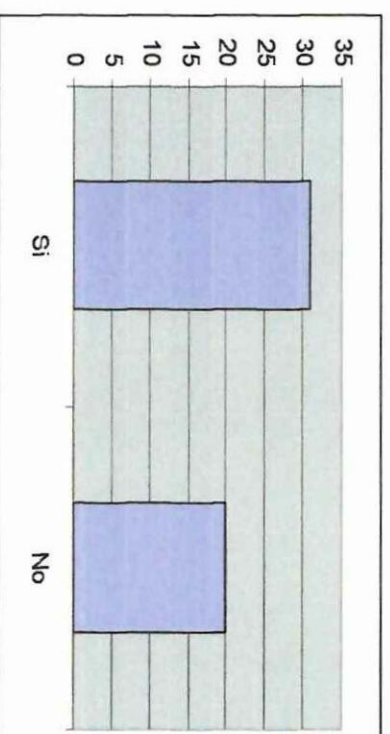
En función de las respuestas que dieron los empleados de la DPSC., se hizo una evaluación exhaustiva para volver a interrogar muchas cosas más en relación al control interno lo cual no fue necesario, pues con la información obtenida fue

1.- **Conoce usted la estructura orgánica de la DPSC?** Treinta y un empleados responde que SI conocen, mientras que veinte empleados dicen que desconocen. Esto significa en términos porcentuales que el 61% tiene conocimiento y el 39% no sabe nada sobre el tema (Ver tabla 2.2.1).

TABLA 2.2.1 Saben como está estructurada la DPSC?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Si	31	60.78
No	20	39.22
TOTAL	51	100.00

GRÁFICO 2.2.1



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

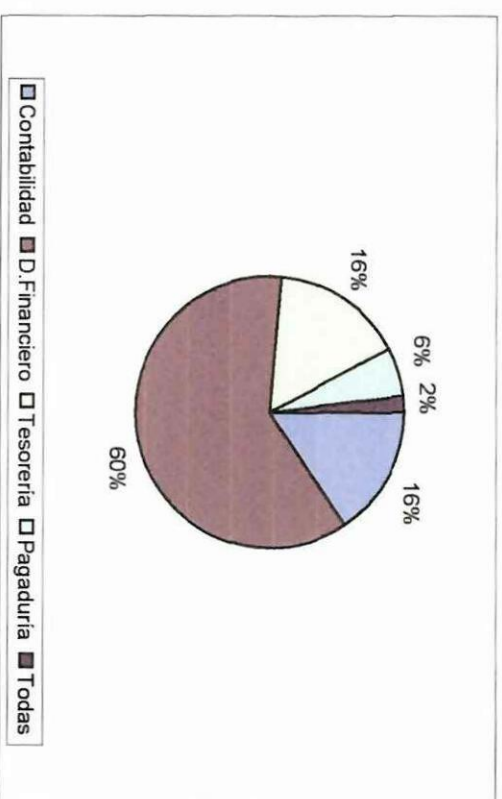
DIOS, mi siquiera conozca como esta estructurada la ciudad en la que pasan la mayor parte de su tiempo, muchos de ellos seguramente tienen una, dos o talvez tres décadas de servicio; esto induce a pensar que es urgente una capacitación integral de los empleados de la misma en términos de Gestión Local, Organización, Administración de Salud Pública, entre otras cosas.

Financiero, Tesorería, Pagaduría o Contabilidad? Responden de la siguiente manera (Ver Tabla 2.2.2).

TABLA 2.2.2 Que oficina se encarga de la administración de la finanzas?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Contabilidad	8	16.00
Departamento Financiero	31	60.00
Tesorería	8	16.00
Pagaduría	3	6.00
Todas	1	2.00
TOTAL	51	100.00

GRÁFICO 2.2.2 Valor porcentual: respuestas a la pregunta ¿Quién se encarga de administrar los recursos económicos?

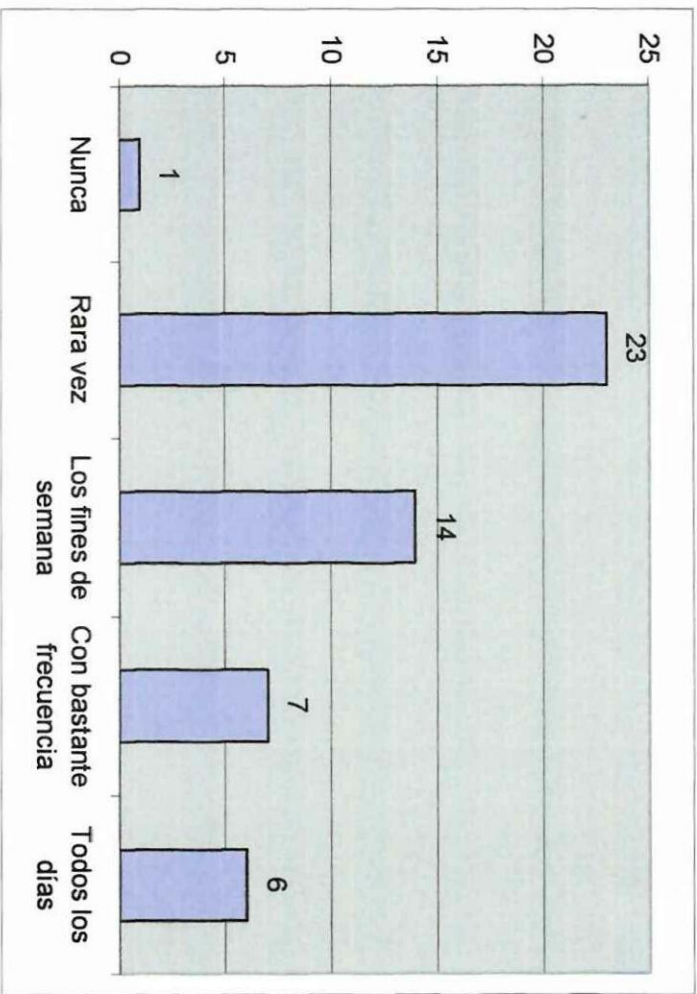


FUENTE: D.P.S.C.
REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

mientras que la diferencia, es decir, el 40% no saben bien sobre este asunto que es de cultura general, más aún si se considera que trabajan en esta institución y todos los meses se acercan a cobrar sus haberes.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Nunca	1	2.00
Rara vez	23	45.00
Los fines de semana	14	27.00
Con bastante frecuencia	7	14.00
Todos los días (infaltable)	6	12.00
TOTAL	51	100.00

GRÁFICO 2.2.3



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

Ecuador cada semana, mientras que el 26% (14 + 12), se encuentran bien enterados.

Tan solo el 2% de los señalados no leen nunca la prensa, es decir, no se enteran de nada de lo que sucede en el país.

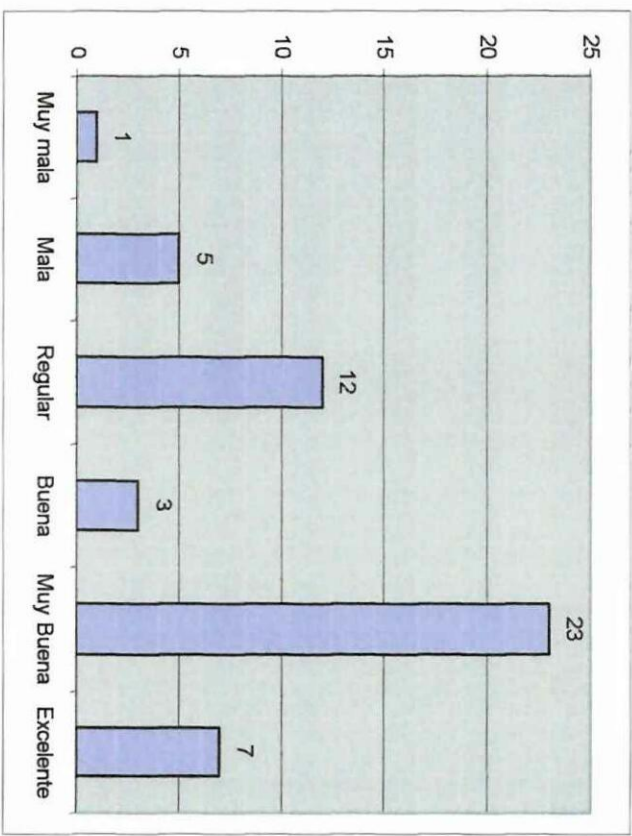
Los porcentajes que se enuncian en la tabla que precede probablemente es normal en la clase media, pero no se va hacer mayor comentario por no constituir el meollo de la investigación.

TABLA 2.2.4

Como es la calidad de los servicios que presta la DPSC.?

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Muy mala	1	2
Mala	5	9.80
Regular	12	23.52
Buena	3	5.88
Muy Buena	23	45
Excelente	7	14

GRÁFICO 2.2.4 Como son los servicios de la DPSC.



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

que presta su Institución están entre buena, muy buena y excelente. Mientras la diferencia, esto es, 35.12% dicen que la atención está entre regular, mala y muy mala aunque solamente uno se pronuncie por que es muy mala.

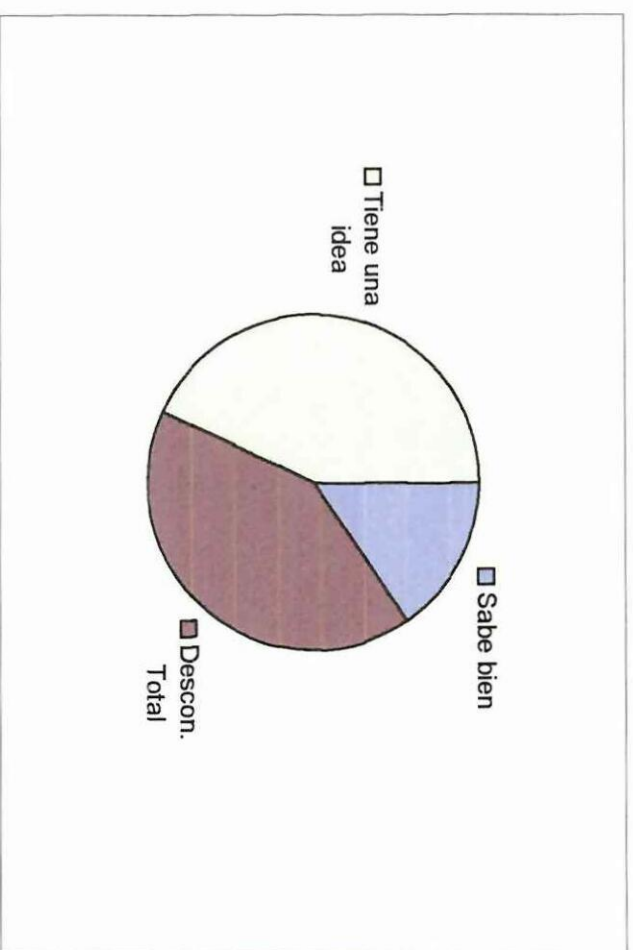
Hay un principio que se estila en la administración que dice así: “Cuando trabajes en un Institución habla bien de ella y manifiesta que es la mejor, pero cuando te hayas separado puedes decir lo que quiera”. Con seguridad los empleados de la DPSC., desconocen este principio, sin embargo es preocupante que el 35.3 % de empleados digan que la atención que presta la Institución no es buena, esto significa que alguna razón deben tener.

respuesta que son las siguientes: 1.- Sabe bien lo que manifiesta, es decir, sabe lo que es un Departamento de Control Interno. 2.- Desconoce o ignora totalmente lo que es un DCI. 3.- Sabe a medias, tiene una idea o no puede expresarse.

En función de estas alternativas de respuesta fue posible elaborar la siguiente tabla (ver Tabla 2.2.5).

TABLA 2.2.5 Conocen lo que es un Departamento de Control Interno.

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	CANTIDAD	VALOR RELATIVO (%)
Sabe muy bien lo que dice.	8	16
Sabe a medias o tiene una idea	21	41
Ignora totalmente o No contesta	22	43



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

Comentario y análisis.

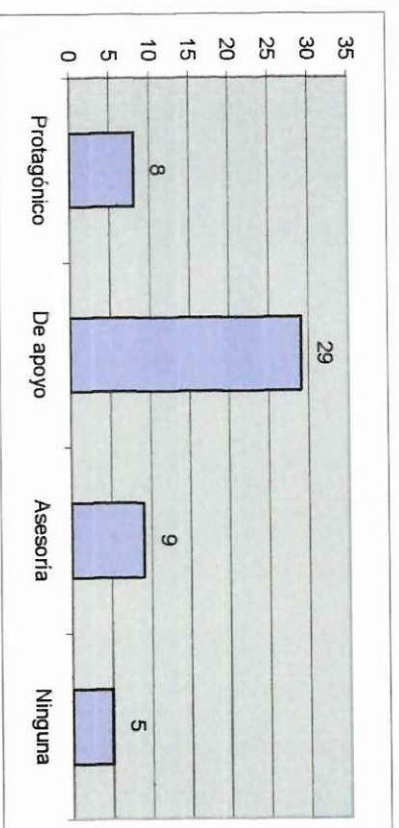
El 16% de los empleados de la DPSC, sabe

perfectamente lo que es un Departamento de Control Interno, mientras que la diferencia, es decir, el 84% no sabe nada o sabe a medias. Es otra respuesta que hace pensar en la necesidad de implementar alguna forma de capacitación y hasta formación a los empleados y funcionarios de la DPSC., lo cual puede lograrse a través de un DCI, en el que se haga primeramente una evaluación total del personal y el grado de conocimientos que tienen sobre varios aspectos de la administración pública hospitalaria, gestión local, gestión financiera, etc.

Como ya se mencionó la administración de la Salud en Cotopaxi tuvo un cambio altamente significativo al organizar la misma por medio de las Áreas de Salud, Unidades de Control del área, entre otros. En tal sentido se hizo esta pregunta para saber si los empleados participaron de alguna manera en forma protagónica o como apoyo, en tal sentido se tuvo varias respuestas que se los puede apreciar mejor en la tabla 2.2.6 y gráfico 2.2.6.

TABLA 2.2.6 Papel desempeñado en los últimos cambios en Salud.

ALTERNATIVA	CANTIDAD	VALOR PORCENTUAL
Protagónico	8	16.00
De apoyo	29	57.00
De asesoría	9	17.00
Ninguna	5	10.00
TOTAL	51	100.00



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

Análisis y comentario.

La mayor parte de empleados de la DPSC. (90%),

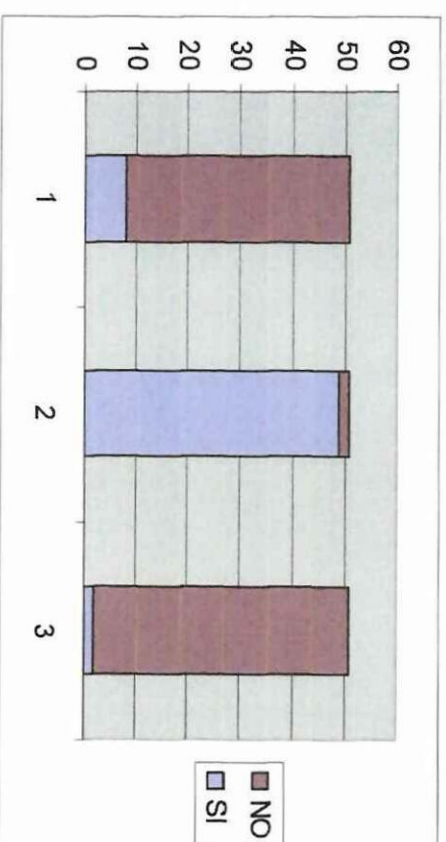
han participado en los últimos cambios organizativos, sea como protagonistas, de apoyo o de asesoría. Solamente cinco de ellos que significa el 10% no ha tenido participación. Este simple análisis demuestra que la mayor parte de empleados saben que es posible el realizar cambios dentro de la administración de salud, es decir, no se va a tener oposición si se hace las cosas en forma consensuada y dentro de la Constitución y Leyes del Estado.

organizacional existente en la DPSC. A modo de ejemplo se podría emular con estudiantes universitarios al preguntarles que significa FEUE. Es obvio que todos debería saber.

TABLA 2.2.7

SIGLAS	ALTERNATIVA		VALOR PORCENTUAL	
	SI	NO	SI	NO
UCA	8	43		
SCS	49	2	38.56	61.44
UO	2	49		
TOTAL	59	94	100.00	

GRÁFICO 2.2.7



FUENTE: D.P.S.C.

REALIZADO POR: GRUPO INVESTIGADOR

Análisis y comentario.

Los resultados fueron los siguientes: De las 3 siglas

a descifrar por los 51 empleados da un total de 153 preguntas. El resultado fue 59

buenas y 94 malas, es decir, el 38.56% acertaron y el 61.44% fallaron.

buenas y 94 malas, es decir, el 38.56% acertaron y el 61.44% fallaron. Según estos resultados se puede asegurar con mayor conocimiento de causa que no existe cultura organizacional, es imperativo un cambio radical o un control interno en todo lo relacionado a desempeño del personal.

Con el objeto de conocer el grado de conocimiento y comprensión sobre la finalidad y funciones de un Departamento de Control Interno se procedió a realizar varias encuestas estructuradas a los Directivos, Administradores y Empleados de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, siendo un total de veinte personas.

En forma General se puede determinar en virtud a las respuestas obtenidas que la mayoría de los empleados de la DPSC trabajan por varios años en la misma, por lo que se podría establecer que perfectamente conocen las amenazas de su entorno, las debilidades y fortalezas que tiene la DPSC.

Con estos antecedentes quisimos saber si los funcionarios y empleados de mencionada institución realizan sus funciones en los departamentos que laboran con una adecuada formación académica; a lo que se ha llegado como conclusión que pocos empleados están acordes a su puesto de trabajo, de la misma manera una mínima cantidad de empleados se están preparando académicamente para cumplir con sus funciones.

Como grupo investigador hemos analizado los resultados obtenidos de mencionada encuesta, y en virtud a lo expuesto anteriormente se puede manifestar que es imprescindible la creación de un Departamento de Control Interno; en vista de que la

proponer la Creación de un Departamento de Control Interno en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, con la finalidad de corroborar con la mejora en la administración y control de la misma buscando llegar al cumplimiento de sus objetivos mediante la aplicación de sistemas de control.

Luego de haber realizado el trabajo de investigación de campo, podemos comprobar la hipótesis, misma que consiste en un adecuado control interno en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, que permitirá mejorar la interrelación departamental, a la vez que coadyuvará en la correcta toma de decisiones.

Para la verificación de la misma nos basaremos en el cuestionario aplicado a un pequeño grupo de empleados (20) (ver anexo 3).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de mencionado cuestionario se puede manifestar que la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi necesita conocer y aplicar el Control Interno, en virtud de que la mayoría de los empleados encuestados no tienen conocimiento del mismo, es así como considerando los objetivos previstos y planteados en el proyecto, los que se dan conforme se fue desarrollando el proceso de investigación, por lo que podemos decir que la hipótesis planteada ha sido debidamente comprobada.

- Por la cultura organizacional existente en la DPSC, es sustantivo la Creación de un Departamento de Control Interno.
- Es imperioso contar con instrumentos y procedimientos de control, que faciliten la accesibilidad a la información , para que ésta a su vez sea confiable, eficaz y eficiente.
- Al ser las relaciones interpersonales el pilar fundamental de toda organización y más aún del control interno, es indispensable optimizar y conservarla en la institución.

RECOMENDACIONES.

- Realizar un permanente seguimiento de las funciones que el departamento de control interno desempeñe y a la vez constatar el cumplimiento de sus objetivos.
- Todo instrumento de control interno deberá ser aplicable a cada uno de los departamentos y áreas de jurisdicción de DPSC, de fácil acceso y al alcance de cualquier directivo, a fin de contrarrestar errores, fraudes o actos ilegales que pudieren presentarse.
- La capacitación y evaluación del personal se deberá realizar en forma permanente, para de esta manera elevar su autoestima y mejorar la relación interpersonal, lo que ayudará en el desenvolvimiento de sus funciones y deberes.

CAPITULO I

3.1. Introducción. La Administración de la DPSC. fue reestructurada mediante acuerdo ministerial del Ministerio de Salud Pública en enero de 2001 a través del Sistema Regionalizado de Servicios Médicos en donde los Sistemas Locales de Salud (SILOS), serán las estructuras básicas, político administrativa sanitaria en el país. A nivel local la Dirección Provincial de Salud presidirá la Unidad de Gestión Provincial apoyando técnica y administrativamente a las jefaturas del área y a los hospitales de su jurisdicción; en tal sentido la parte administrativa se encuentra debidamente estructurada, pues no se puede esperar menos, luego que con asesoramiento externo se haya reestructurado su organización. Sin embargo dentro de su estructura administrativa la gestión del recurso humano no tiene la importancia que debería tener. la jefatura de personal es una oficina de tercer orden y es la parte más débil por su estructura y función, prácticamente se lo margina del resto de oficinas y no le dan el valor y la jerarquía que debe tener, por tanto, debe ser reorganizada en forma inmediata si se quiere cumplir, con los principios de control interno, con la misión y visión de la Dirección Provincial de Salud y la Unidad de Conducción del Área (UCA).

En el campo de las Ciencias Sociales una de las partes más difíciles de manejar es el que se refiere al manejo de personal, pues cada persona realmente es un mundo y varias personas constituyen un universo. Evaluar el desempeño es tan complejo,

Medicina del Trabajo, el Comportamiento Humano, entre otras. Manejar los recursos económicos y materiales también tiene su importancia dentro de la administración, sin embargo lo más complicado es el manejo del recurso humano, por ésta y otras razones (sindicalismo público, asociaciones de empleados, conquistas laborales, etc.), se dará mayor énfasis a este tema.

3.2. Justificación. Luego de haber analizado las condiciones actuales de la DPSC, de manera especial la materia prima con la que está hecha, es decir, el personal es evidente que lo que hace falta es una agresiva capacitación del personal en todos los campos, pues hay casos en que por respeto a los lectores no se puede decir pero no se concibe que un funcionario o empleado de la Salud no sepa cosas elementales. Además los funcionarios de mayor rango justifican la creación de un Departamento de Control Interno, al mismo tiempo como ajenos a la problemática pero conocedores de lo que es la Administración Pública es necesario que se tenga confianza en los funcionarios pero mejor es el control, más aún, al saber que no están lo mejores elementos.

Al mismo tiempo es necesario estar enmarcado en las leyes como la de Modernización del Estado en la que una de las reglas de ejecución para la descentralización es "Reconocer que los sistemas intergubernamentales siempre están

En el caso de la DPSC, sus actividades están financiadas por medio de las Transferencias Económicas del Gobierno Central. En calidad de Entidad Estatal está subordinada a los designios de las autoridades de mayor rango, no pueden imponer impuestos locales, hacer préstamos, no es un ente de crédito, es decir lo único que le toca es mejorar o mejorar su eficiencia a través del auto control y la autogestión.

Se ha demostrado hasta la saciedad que no hay cultura organizacional, no se tiene burócratas preparados para administrar eficientemente una Dirección de Salud de toda la Provincia de Cotopaxi, la administración se lo hace a medias o como dicen por ahí ¡hay que trabajar a medio gas! No hay que esforzarse, con esta filosofía no llegamos a ninguna parte.

No es raro observar en las primeras páginas de los Diarios del País que los trabajadores de la salud exigen mayores remuneraciones, mejor tratamiento financiero, aumento de partidas presupuestarias, pero siempre a cambio de nada, es decir, solo pedir y no dar. Debe existir un ente que controle al detalle las actividades de los empleados y funcionarios de mayor y menor rango, para que todos cambien de visión de futuro y se impongan una misión para cumplirlo no para recitarlo.

⁶ GABRIEL AGHON Finanzas Pública y Descentralización Fiscal. 1999

3.3.1. Objetivo General. Proponer la Creación de un Sistema de Control Interno en la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi.

3.3.2. Objetivos específicos.

- 1.- Definir la Estructura Orgánica y funcional del Departamento de Control Interno.
- 2.- Incentivar las relaciones interpersonales para disminuir su comportamiento poco entusiasta en los sistemas de control
- 3.- Definir los procedimientos más esenciales en lo que respecta al control del recurso humano.
- 4.- Señalar el procedimiento para el manejo de los recursos financieros de acuerdo con la Ley Orgánica de la Contraloría.

3.4. CONCEPTOS.

- Según el diccionario para Contadores:
 - “El Control Interno – una función esencial de gerencia – es un factor básico que opera en una o en otra forma en la administración de cualquier organización mercantil o de otra índole”.

procedimientos que adopta la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo administrativo de asegurar en cuanto sea posible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio incluyendo la adherencia de las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraudes y errores, la corrección de registro contable y la preparación oportuna de información financiera confiable”.

Según nuestro criterio el control interno constituye la parte esencial de toda organización sea ésta pública o privada, pues excede aquellos asuntos directamente relacionados con las funciones de los departamentos administrativo, financiero, y técnico ; puesto que para el cumplimiento de las mismas requieren de un mecanismo de control que les permita corregir desviaciones y asegurar el correcto cumplimiento de sus tareas, permitiendo lograr una efectiva, eficiente y económica utilización de los recursos disponibles de una entidad , con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.

No obstante, dicho control, no termina con la prueba de la conformidad con respecto a las políticas y normas de operación, sino que se extiende a las operaciones prácticas que tienen que ver con las decisiones o acciones de los individuos o de grupos.

Debido a la magnitud de departamentos y al incremento en el volumen de actividades de los mismos, se ha visto en la imperiosa necesidad de establecer instrumentos de control que permitan mantener una correcta y adecuada utilización y distribución de todos sus recursos, sean estos materiales, humanos y financieros; ya que este tipo de control se ha venido utilizando desde hace muchos años atrás apareciendo en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, los que mantenían una contabilidad de partida simple. Apareciendo en la Edad Media los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble; y, es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento de la prestación de servicios en las instituciones, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

Por ende el Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una institución, es decir, que las actividades de administración, servicio, entre

gestión para todas las áreas y campos de acción institucional, no obstante, lejos de ser un fin en sí mismo que interfiera el accionar de las instituciones, es un medio más para el logro de objetivos y la protección del patrimonio público; por consiguiente dicho control comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades de la institución, para proteger y respaldar sus activos, verificar la exactitud de los datos, así como llevar la eficiencia, eficacia y custodia en las operaciones, evitando de esta forma cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. Por lo tanto, debe entenderse como un proceso que ayude a los administradores en su labor de dirección, de manera que les permita alcanzar los resultados programados en sus planes tácticos y estratégicos.

3.6. IMPORTANCIA

Al ser el control una cadena de acciones subsecuentes, adquiere una importancia decisiva para la consecución de resultados, pues de su evaluación se afecta el futuro y no el pasado de la institución, de igual forma esta concepción clarifica la importancia que reviste el control dentro del ciclo administrativo y del resultado que se obtenga.

Si en una institución se establece en forma correcta la función de control, se estarán sentando las bases para que actúe la administración y por lo tanto se apliquen los mecanismos, las leyes, los principios que conlleven al mejoramiento continuo del

depende del establecimiento de rendición de cuentas, métodos bien planeados de teneduría de libros y contabilidad, y una supervisión adecuada en este sector, y la segregación de obligaciones en el manejo y cuidado de los expedientes financieros y en el acceso a los datos o transacciones originales correspondientes a estos documentos financieros. Cuando hay una segregación perfecta de obligaciones, el trabajo contable de un empleado lo comprueba automáticamente el trabajo de otro; cada uno de los empleados funciona independientemente y no duplica el trabajo de otro; y cada uno de ellos facilita la terminación lógica de la operación.

Consecuentemente un eficiente control exige buena dirección, porque solo así puede existir el clima de confianza dentro del cual se desarrollan las acciones administrativas, con esta idea al control también se le conceptúa como "el proceso de verificación permanente", no necesariamente significa el fin de un ciclo administrativo, sino una interrelación en cada fase del mismo.

En conclusión podemos decir, que la importancia que esta adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación.

consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las instituciones.

3.7. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO. Mejorar la manera de administrar los recursos económicos, materiales y humanos de la D. P. S. C. de manera especial éste último recurso, con eficiencia, efectividad y eficacia, teniendo como misión el servicio a la comunidad.

Bajo la premisa de que los recursos fiscales son escasos, se empezará por analizar el asunto del recurso humano para luego abordar, en la medida de lo posible, los temas de lo económico y lo material.

3.7.1.- Recurso Humano. Marco de referencia.- En lo que respecta al personal de la D.S.P.C., la evaluación del desempeño, tiene dos grandes pilares fundamentales que se refieren al desarrollo y la capacitación del mismo, es así que se lo considerará como un proceso continuo y permanente, en vista que se evalúa desde el momento que se convoca al reclutamiento de personal, en la selección, corrección, capacitación y desarrollo (incrementos de pago, promociones, transferencias, disciplina, etc.). el propósito por tanto de la evaluación es proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado del personal de la Dirección. Se consideraran los siguiente principios básicos del rendimiento:

comprometidos con el sistema, de las reglas de juego, del procedimiento de evaluación, y de manera especial de los resultados de la evaluación.

➤ Todos los directivos deben estar adiestrados en el sistema. Es decir los evaluadores y directivos de la Dirección deberán conocer, comprender y aplicar los métodos de evaluación.

➤ Los estándares de la evaluación del rendimiento estarán fundamentados en información relevante del puesto de trabajo. Cada departamento tiene su características, por tanto las diferentes jerarquías tienen también sus propias características por ejemplo una cosa es ser jefe de producción en una empresa de cemento y otra cosa es ser jefe de producción en una empresa gráfica como el Diario El Universo o El Comercio; por tanto, se deberá fijar estándares o normas de evaluación, describiendo los puestos y los factores que sean necesarios incluir para que tenga una utilización genérica.

➤ La necesidad de compromiso y participación de los trabajadores de la D.S.P.C. en el sistema. Al hablar de participación se está manifestando que los trabajadores y empleados de la D.S.P.C. deben conocer bien las reglas de juego, el sistema de evaluación, las partes más importantes, los parámetros más significativos y el procedimiento de evaluación con los resultados obtenidos y entregados al evaluado.

➤ El sistema de evaluación ha de recoger claramente los objetivos específicos del sistema. Cuando se comienza a transparentar las acciones de la institución es

de los evaluadores caerá en saco roto.

➤ La evaluación ha de recoger las diferencia entre el papel de juez y el de consejero. Llegado el momento de evaluar se debe calificar la actuación de un colaborador no de un enemigo, es decir se debe entender que el beneficio también se consigue para la institución pero al mismo tiempo debe ser un juez que no se deja llevar por ciertas apariencias.

➤ La evaluación ha de permitir la accesibilidad y el uso de la información. Este principio cae por su propio peso. Ninguna organización que trabaje con resultados escondidos sale adelante pues se está engañando a si misma. En el caso de evaluar el desempeño de personal el evaluador debe ser lo bastante prudente para hacer saber a los evaluados sin hacer público el resultado y no invadir campos de la confidencia pues se trata de información personal.

3.7.2.- Métodos de evaluación del rendimiento. Una parte importante de la administración es la evaluación del rendimiento humano llamada también evaluación del desempeño. Este proceso se lleva adelante luego de haber establecido el personal de la institución. En el caso de la presente investigación, por ser una institución pública y por mandato de la ley, las vacantes no pueden ser llenadas por ningún motivo; solamente los puestos de libre remoción pueden ser ocupados por funcionarios que según los casos están uno o dos años y a veces menos. Con este

□ **Jerarquización del mérito individual.** Consiste en confeccionar una lista del personal de acuerdo a sus méritos dando valor a cada uno de ellos, luego se obtiene la sumatoria y ciertos estadísticos que determinan una posición dentro de la D.S.P.C. Éste método nos permitirá conocer con cierta seguridad los conocimientos que tiene el trabajador de su puesto, la cantidad de trabajo que desarrolla en condiciones normales, la calidad del trabajo, la capacidad para aprender, la iniciativa o tendencia a contribuir con nuevas ideas, el grado de cooperación con sus compañeros y el sentido común desarrollado. Dentro de cada uno de estos parámetros se puede determinar varias escalas o grados de evaluación y en conjunto una sola calificación. Se deberá tener personal que califique con grandes diferenciadores es decir que tenga la suficiente preparación para calificar el detalle de la tarea o función.

□ **Método de comparación.** Mediante este método compararemos a cada empleado con cada uno de los otros empleados de la misma función. Cuando se cuenta el número de elecciones favorables para un empleado cualquiera, entonces si se jerarquiza el puesto dándole un grado determinado por ejemplo secretaria 1 o secretaria 2.

□ **Método de calificación forzada de elección.** Se lo realizará por ser una serie de afirmaciones descriptivas en conjuntos de cuatro, en donde la persona que escoge la declaración más descriptiva y la menos descriptiva de cada conjunto.

tiempo para una sanción, un premio o promoción.

- **Administración por objetivos AXO.** Este es un programa de administración por objetivos muy antigua pues data de 1954 pero por sus características es una forma especializada del uso de estándares de desempeño aunque sirve para todo el sistema administrativo. En términos generales es un acuerdo al que llegan periódicamente los involucrados (subordinados y organización) para conseguir ciertos objetivos concretos. Posteriormente a la AXO se lo llamó AXOC por la colaboración que se da entre los involucrados. Este enfoque implica que sea el de mayor relevancia para la D.P.S.C.; debido a que las partes comprometidas se fijan metas a través de un plan estratégico y de manera especial buscaremos que:
 - 1.- Exista una participación real de los subordinados en fijarse metas que pueden ser unilaterales y autocráticos.
 - 2.- Un enfoque de equipo para revisar metas y logros a través de diálogos de solución entre los involucrados.
 - 3.- Relación continua de ayuda mutua dentro de los equipos de trabajo y los superiores con su asistencia permanente.
 - 4.- Atención a metas personales y de carrera en un esfuerzo real por hacer que se complementen con los objetivos.

cosa que no sucede en la empresa privada, en ésta, sus directivos y administradores pueden hacer todo, menos lo que la ley les prohíbe, es decir, en la administración pública no se puede hacer todo lo que se quisiera. Bajo esta visión de conjunto, las autoridades nacionales a través de los poderes del Estado, los Ministros y demás funcionarios han elaborado ciertas normas para manejar los recursos económico-financieros como el que está publicado en R.O. 249 de 22 de enero de 2001, por parte del Ministerio de Economía y Finanzas; éste se refiere a los principios del Sistema de Administración Financiera, que entre otras cosas contiene:

Principios del sistema de administración financiera, los principios y normas técnicas de contabilidad gubernamental, el catálogo general de cuentas, las normas técnicas de presupuesto, el clasificador presupuestario de ingresos y gastos, y las normas técnicas de tesorería que son obligatorias en las entidades y organismos del Estado, fondos y proyectos que corresponde al Sector Público no Financiero, normativa que sustituye a los principios y normas técnicas, catálogo de cuentas y clasificación presupuestaria que se encuentra vigentes a la fecha.

A manera de ejemplo la norma de contabilidad gubernamental define los siguientes principios:

- Medición económica. La contabilidad gubernamental registrará todos los recurso materiales e inmateriales, las obligaciones, el patrimonio y sus variaciones.

- **Devengado:** En la contabilidad gubernamental los hechos económicos serán registrados en el momento que ocurran, haya o no haya movimientos de dinero, como consecuencia del reconocimiento de derechos u obligaciones ciertas, contractuales, cumplimiento de disposiciones legales o prácticas comerciales de general aceptación.
- **Consolidación:** Información financiera consolidada a diversos niveles de agregación de datos según las necesidades de la administración: institucional, sectorial o global
- **Costo histórico:** Los bienes recibidos en calidad de donaciones que no tengan un valor establecido, serán valorados y registrados en la fecha que ocurran, al precio estimado o de mercado.
- **Realización:** En los hechos económicos que presenten opciones alternativas para su valuación se optará por aquella en que exista menos probabilidad de sobrevalorar o subvalorar las variaciones en el patrimonio.

3.7.4.- Recursos materiales. Puesto que la D.P.S.C. no solamente es administrativa

sino también operativa, porque realiza actividades de educación para la salud, de medicina preventiva, entre otras actividades, consecuentemente administra también los recursos materiales que comprenden existencias, bienes de larga duración, depreciación de bienes, valor residual, amortización, etc. etc. Los bienes van desde vacunas hasta equipos de planificación familiar, de partos en casos urgentes (para casos normales está el hospital general), de curaciones, instrumentos médicos de

Medicamentos e Insumos diversos.

► **Equipos e Instrumentos:** Autoclave, Balanza de adultos y Tallímetro, Balanza pediátrica. Balde acero inoxidable, Bandeja de acero inoxidable, Bidet de A.L., Bolsas de Agua Caliente, Bolsa de Hielo, Calculadora manual, Caja Fría, Cocineta de gas, Equipo de curaciones, Equipo de Diagnóstico, Equipo de Planificación Familiar, Maletín para visita.. Equipo de Sutura, Equipo de partos, Fonendoscopio, Gabinete para Instrumental, Equipo e instrumental Odontológico y los demás que se requiera para un Centro, sub. Centro o Puestos de Salud.

► **Medicamentos:** Antibióticos, Benzato de Bencilo, Cloranfenicol, Diazepán, Hidróxido de aluminio en estado de gel, Metronidazol, Paracetamol, Vitamina K, Xilocaína, Antihistamínicos- Descongestionantes y los demás que se requiera para un Centro, sub. Centro, Centro Materno Infantil, Centro de Salud Hospital o Puestos de Salud.

► **Insumos Varios.-** Gasa, Alcohol, Alcohol Yodado, Vendas, Esparadrapo, Hilos de Sutura, Catgut, etc.

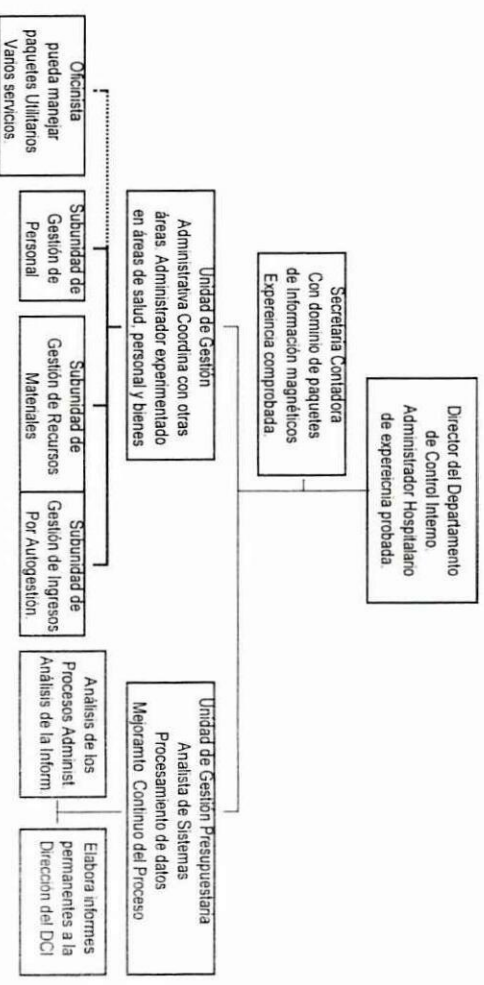
3.8.- ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO. El Departamento de

Control Interno (DCI), será un departamento que se ubique entre los de mayor jerarquía, en tal virtud debe tener las facilidades que el caso requiere como son: facilidad de información a través de una línea telefónica, Fax, copiadora,

vigente, formará parte de la Unidad de Conducción del Área con voz y voto.

Estructuralmente estará formado por un Jefe departamental o Director (con título de Administrador Hospitalario), un Analista de Sistemas, un Secretario Contador, un Analista de Presupuesto y un Oficinista de servicios varios. Este grupo formará una célula de trabajo a la que se añadirá por periodos cortos los Jefes Departamentales de cada una de las áreas que están conformado las Unidades de Conducción y los SILIOS estructura básica. Ver gráfico 3.1

Gráfico 3.1.- Estructura Orgánica del Departamento de Control Interno



las secciones de la D.P.S.C..

2. Ejecutar, controlar y participar en la preparación del anteproyecto del presupuesto de ingresos y gastos públicos y disponer su liquidación anual.
3. Establecer sistemas de control que permitan verificar el cumplimiento presupuestario de los respectivos programas y proyectos de la D.P.S.C.
4. Verificar, liquidar y administrar los ingresos de la D.P.S.C..
5. Aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre ingresos obtenidos por autogestión, es decir, lo que la gente paga por servicios médicos.
6. Supervisar la recaudación y custodia de los fondos y controlar que se efectúen los pagos respectivos.
7. Administrar los inmuebles propios o arrendados y llevar el inventario de los bienes de la D.P.S.C.
8. Supervisar el mantenimiento del sistema específico de contabilidad, de las finanzas a través del Sistema de Gestión Financiera SIGEF.
9. Conocer y atender eficazmente los reclamos de los usuarios.
10. Ejercer el control previo sobre los siguientes aspectos
 - a. Verificar la legitimidad de las órdenes de pago, las peticiones de fondos y el pago de los créditos por compra de equipos, medicinas e insumos que requiera.

contado o registro que no se encuentre conforme a las normas legales y a la técnica contable.

- c. Objetar las órdenes de pago ilegales o contrarias a las disposiciones reglamentarias o presupuestarias.
11. Intervenir directamente en todas las acciones de índole financiero que comprometan los recursos económicos de la D.P.S.C..
12. Conformar el fondo de caja chica y otros fondos con el producto de las contribuciones que recaude, destinado exclusivamente al financiamiento de bienes perecibles en el corto plazo.
13. Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de Administración Financiera.
14. Suscribir conjuntamente con el Director y Contador General los balances y demás estados financieros y entregar con oportunidad la información financiera solicitada por las autoridades de la Contraloría o Min. de Economía y Finanzas u otras instituciones públicas.
15. Proponer instructivos, reglamentos y documentos operativos de carácter financiero.
16. Elaborar planes periódicos de flujo de los recursos financieros, en base de las estimaciones de ingresos.
17. Asesorar a las diferentes secciones vinculadas con la Administración de Recursos económicos, materiales y financieros.

3.8.2. - Definición de Autoridad. Cuando alguien habla de autoridad, se entiende que se refiere a quien o quienes están dotados de algún poder o fortaleza para ordenar y hacer que los demás se sujeten a ellas.

En el presente trabajo investigativo el Director del Departamento de Control Interno que se piensa implementar debe tener la autoridad suficiente para cumplir con su propósito, es decir, controlar las actividades hechas por todos los empleados y funcionarios de la D.P.S.C.. En tal sentido, como ya se mencionó, para que este trabajo tenga la posibilidad de ser una realidad primeramente debe ser legalmente creado este departamento en calidad de asesoría contratada o de servicios tercerizados para que cumpla con un determinado objetivo.

3.8.3.- Segregación de deberes. El departamento de Control Interno deberá programar su trabajo de manera que cada uno de sus funcionarios tengan perfectamente claro cuales son sus deberes y derechos, es decir, deben estar definidas las reglas del juego para no tener problemas en el futuro. Por esta razón es que se debe establecer las funciones y obligaciones que tengan los miembros vinculados al departamento de Control Interno.

- El Director debe planificar, dirigir, organizar, coordinar, controlar y evaluar el trabajo de todas las secciones de la D.P.S.C.

todas las instituciones públicas.

- Deberá calcular indicadores económicos, de personal y de bienes mensuales y anuales sobre su gestión.
- El Jefe de Presupuesto: Ejecutar, controlar y participar en la preparación del anteproyecto del presupuesto de ingresos y gastos públicos y disponer su liquidación anual.
- Establecer sistemas de control que permitan verificar el cumplimiento presupuestario de los respectivos programas y proyectos de la D.P.S.C.
- Verificar, liquidar y administrar los ingresos de la D.P.S.C..
- Aplicar e interpretar administrativamente los reglamentos sobre ingresos obtenidos por autogestión, es decir, lo que la gente paga por servicios médicos.
- Supervisar la recaudación y custodia de los fondos y controlar que se efectúen los pagos respectivos.

Jefe de Gestión Administrativa.

Estará formado por las siguientes sub-

unidades administrativas: Gestión de Ingresos y Bienes (Bodega y Adquisiciones),

Gestión de personal y Procesamiento de Datos.

Gestión de Ingresos por Autogestión.

Dependerá del Jefe de la Unidad de

Gestión Administrativa. Sus obligaciones serán las siguientes:

- Verificar y liquidar los ingresos de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes.

a. Servicios administrativos.

b. Otros servicios de naturaleza semejante.

- Cumplir con las demás disposiciones emanadas por el Director del Departamento de Control Interno..

Gestión de bienes: Dependerá del Jefe de la Unidad de Gestión Administrativa.

Como principio de esta sub-unidad será que quien solicita no compre, quien compre no ingrese y quien ingrese no controle, sus obligaciones serán las siguientes:

- Mantener y renovar de acuerdo a la ley, cada año, registros de proveedores, cotizaciones y validez de ofertas, plazos de entrega, pedidos en trámite, entrega de mercaderías, entrega de garantías y otros.
- Verificar conjuntamente con bodega el arribo de materiales, suministros y equipos.
- Llevar el control y registro de los activos fijos sujetos a control que estén a cargo de las diferentes unidades administrativas así como de aquellos que estén en bodega a su cargo.
- Recibir almacenar, custodiar y controlar las adquisiciones de suministros y bienes fungibles en general y cuidar de su mantenimiento y distribución en las distintas unidades.
- Hacer inventarios físicos mensuales constatando su existencia.
- Suministrar los materiales, equipos y demás objetos que fueren requeridos por las distintas dependencias.

- Llevar por sistema magnético el control de existencias.
- Integrar la comisión para elaborar el plan anual de adquisiciones.
- Archivar adecuadamente toda la documentación de la unidad.
- Informar periódicamente sobre los niveles de stock y solicitar la adquisición cuando se encuentren en su nivel crítico.

- Cumplir con las demás disposiciones que le encomendare el Jefe de la Unidad de Gestión Administrativa en lo que a gestión de bienes se refirere.¡

Procesamiento de Datos: Su obligación principal será desarrollar un sistema automatizado de datos para toda la Dirección de Control Interno

- Diseñará un sistema de información computarizada, útil para el departamento financiero.
- Programar los equipos de cómputo para que procesen la información pertinente.
- Controlar el rol de pagos de los empleados trabajadores y demás funcionarios de la D.P.S.C.
- Conformar el fondo de caja chica u otro fondo con el producto de los recursos que se recaudan por autogestión.
- Control de existencias, programación de compras, Inventario de compras.
- Cumplir con demás disposiciones que le encomendare el Director de Control Interno.

donde hace muy poco tiempo y con asesoramiento externo se terminó de establecer el

Sistema Local De Salud SILOS

Cuadro 3.2 Ejemplo de una forma de evaluar el desempeño.

INSTRUCCIONES: EVALUAR EL DESEMPEÑO EN EL PUESTO QUE AHORA OCUPA EL EMPLEADO O FUNCIONARIO DE LA DIRECCION, EL CIUDADANO Y EXACTITUD CON QUE SE HAGA ESTA EVALUACION DETERMINARÁ SU VALOR PARA EL EVALUADOR, EL EMPLEADO Y LA INSTITUCION.

		evaluacion					CONSIDERE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DES DE LA ULTIMA EVALUACIÓN Y MUESTRE CON UNA MARCA SI HA MEJORADO, PER MANECIDO EN UN ESTADO ESTACIONARIO O HA RETROCEDIDO.		
		5	4	3	2	1	M	P	R
Conocimiento del trabajo: (Educación, experiencia, capacitación)	Bien informado acerca de la fases de su trabajo	Conocimiento completo para el desempeño de su trabajo	Comprende lo esencial y requiere ayuda	Requiere considerable asistencia en forma permanente	Tiene conocimientos inadecuados				
Cantidad de trabajo: Volumen de trabajo en condiciones normales.	Rápido. Usualmente un gran productor	Produce un buen volumen de trabajo.	Produce un volumen promedio	Produce cantidades inferiores al promedio	Trabajador muy lento.				
Calidad del trabajo: Considere limpieza, exactitud, y confiabilidad de los resultados	Excepcionalmente exactos. Prácticamente sin errores.	Aceptable. Usualmente limpio, errores ocasionales	Rara vez es necesario revisar el trabajo	Errores y rechazos frecuentemente inaceptables.	Demasiados errores y rechazos. Calidad inaceptable.				
Capacidad para aprender nuevas obligaciones	Excepcionalmente rápido para aprender y ajustarse a nuevas condiciones	Aprende rápidamente. Retiene las instrucciones.	Requiere instrucciones promedio	Requiere demasiadas instrucciones	Muy lento para aprender. Mala memoria				
Iniciativa:	Iniciativa que tiene como resultado frecuentes ahorros en tiempo y dinero	Muchas iniciativas y buenas intenciones	Muestra iniciativas ocasionalmente	Rara vez muestra iniciativas	Necesita mucho estímulo				
Cooperación	Se sale de la línea para cooperar	SE lleva bien con los compañeros	Aceptable	Es renuente en cooperar	Muy mala cooperación				
Juicio y Sentido común	Piensa rápida y con lógica	El juicio es lógico medio lento	Bastante confiable	Inclinado a ser ilógico	Malo poco confiable.				

NOTA: M = MEJORADO; P = PERMANECIDO; R = RETROCEDIDO

3.9.1.- De planeación. La planeación de los programas de presupuesto, de bienes, y de personal serán controlados por medio de indicadores de gestión que debe llevar adelante el Director o Jefe del Departamento de Control Interno, a partir de informes que cada jefe de departamento debe hacerle llegar en forma frecuente a su despacho. Dichos indicadores deben reflejar la situación de cada uno de los programas en ejecución.

Se hará una evaluación semestral y anual de los programas de control, para ir ponderando los tiempos asignados a cada trabajo, su calidad, así como el logro de los objetivos establecidos en la planificación específica.

Los resultados se informarán con la frecuencia que requiera la alta Dirección del Ministerio de Salud.

3.9.2.- De información. La información pública deberá responder a los postulados de la Constitución Política del Estado. En tal sentido se controlará que la Institución tenga en un sitio visible la Estructura Orgánica de la D.P.S.C. la remuneración mensual, las funciones, los servicios que ofrece, el texto íntegro de todos los contratos colectivos, información sobre el presupuesto anual, listado completo de los proceso pre-contractuales y contractuales, planes y programas en ejecución.

precisa, entendible, con las copias correspondientes y respaldos magnéticos. Esta actividad será controlada directamente por el encargado de la Unidad de Gestión Administrativa y Sistemas que es la unidad operativa.

3.9.3.- De operación. El objetivo y alcance de los medios de control se centralizan en los siguientes aspectos:

- Fiscalización interna efectuada por la entidad con énfasis en el control de los programas de trabajo.
- Control del avance físico y financiero de los programas.
- Control de calidad efectuado sobre los materiales y equipos.
- Control del uso y funcionalidad que permita la recuperación de lo invertido.
- Control de los procedimientos para evitar la paralización de los programas por causas imputables a las partes.
- Control de la utilización y buen manejo de los equipos, instrumentos, e insumos adquiridos por la entidad.
- Control de atención al cliente en base a los principios de buenas costumbres.

- Asegurar la asignación de los recursos financieros necesarios en coordinación con la Dirección de Salud para el cumplimiento del plan operativo.
- Realizar auditorías internas trimestralmente, semestralmente y anualmente.
- Para los exámenes especiales financieros se determinará como fecha de corte la más cercana a la iniciación del trabajo en lo posible que coincida con la finalización de un periodo.

3.9.5.-Contables.

- Efectuar el control en el sistema de Gestión Financiera (SIGEF) en lo que respecta a : Medición económica, Igualdad contable, costo histórico, Devengado, Realización, Reexpresión contable, Consolidación y las correspondientes normas técnicas de contabilidad.
- Catálogo de cuentas. Estructura, Asociación contable presupuestaria, Catálogo de cuentas.
- Informes financieros: Condiciones generales, Requisitos de los informes, Modelos de Informes.
- Normas de Presupuesto: Programación. Formulación. Programación de la ejecución. Reformas Presupuestarias. Programa de caja. Programa anual de caja. Programa periódico de caja. Compromisos.

los recursos financieros. Pago de obligaciones (SRD). Utilización de los fondos de cuentas especiales. Manejo de los ingresos de Autogestión.

3.9.6.- Tesorería.

- Control de las transferencias de fondos.
- Control de las cuentas en el depositario Oficial de los Fondos Públicos.
- Control de las cuentas en Bancos corresponsales.
- Control de la percepción de los recursos financieros.
- Control del pago de remuneraciones al personal.
- Control de la utilización de los fondos en cuentas especiales.
- Control del manejo de los Ingresos por Autogestión.

3.9.7.- Relaciones personales. Para mejorar la actividad en las comunicaciones interpersonales es conveniente tener en cuenta las siguientes condiciones :

Es indispensable comprender el contexto en el cual ocurre la interacción; por ejemplo, un médico y su paciente, es probable que no intercambien los mismos significados en la consulta del médico que si se encontrarán en una fiesta.

impresiones afecte la información posterior. Las primeras impresiones pueden ser adecuadas o no adecuadas, dependiendo mucho de la personalidad del sujeto.

Las comunicaciones interpersonales afectivas exigen del receptor un "escuchar activo". El receptor no debe interpretar mecánicamente los mensajes y debe recrearlos continuamente en las interacciones.

Para ello, el receptor debe estar alerta, ser siempre analítico y esforzarse en la comprensión de los mensajes. Tener presente que las comunicaciones interpersonales tiene importancia, tanto lo verbal como lo no verbal

La atención a estas sencillas precauciones constituyen instrumentos eficaces para ser utilizados en mejorar nuestro conocimiento de los demás y de uno mismo en la interacción social.

3.10.- MECANISMOS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL. El sistema de

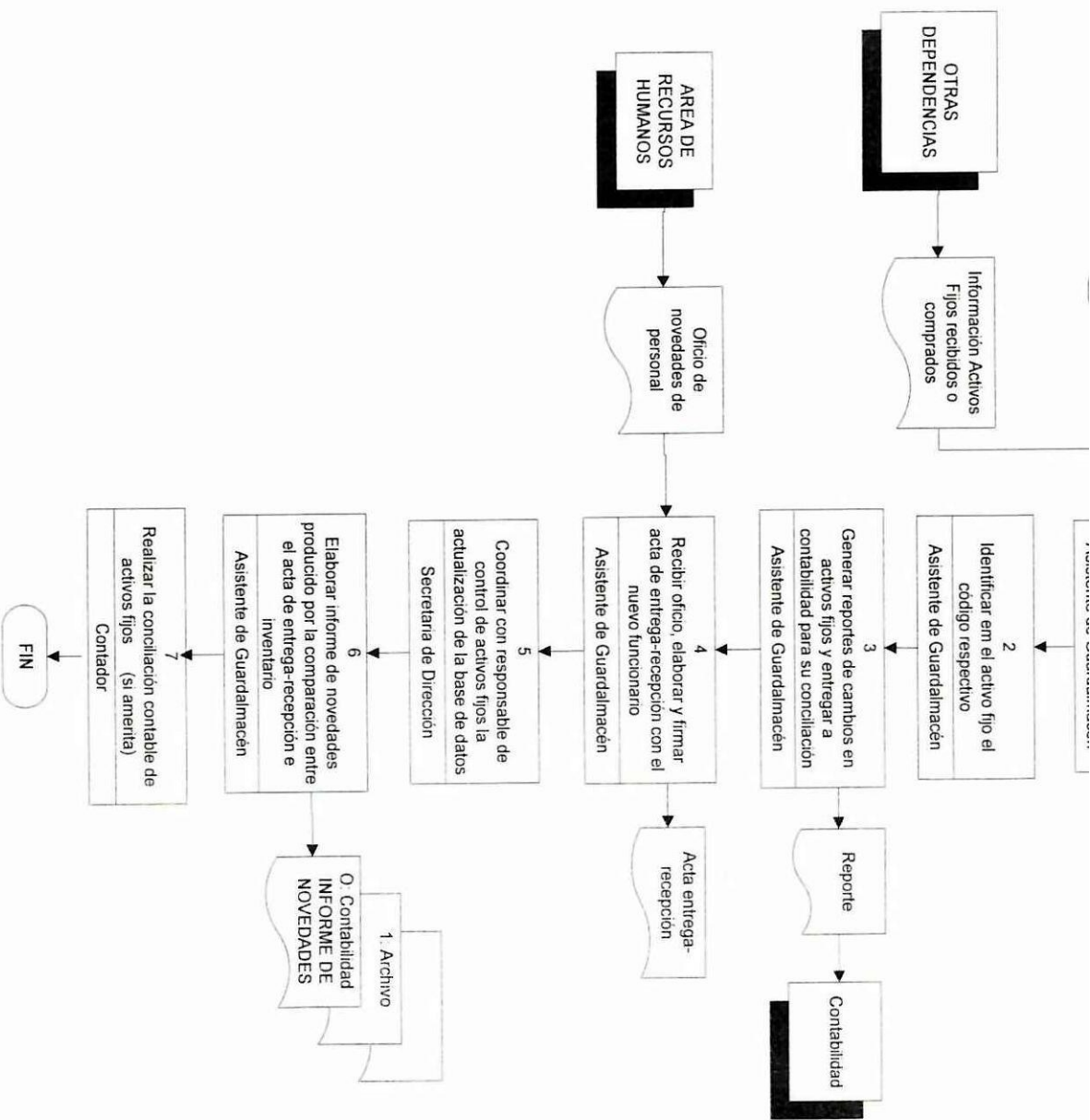
Control Interno debe cumplir con los requisitos generales que se requiere para implementar la gestión en forma eficiente y eficaz, para lo cual deberá documentar los procedimientos requeridos, será su principal herramienta, para asegurarse de la

- Identificar los procesos y su aplicación a través de la institución.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que los procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para los procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis del proceso.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procedimientos.

3.11.- PROCEDIMIENTOS. Para concluir se han diseñado los procedimientos que son de mayor trascendencia los mismos que están formados por dos partes: El Instructivo en el que se indica de que se trata, quien elabora quien aprueba y quien controla o revisa. Además se menciona la documentación de referencia, el objetivo del instructivo, el alcance y los indicadores si los hay. También se puede apreciar las características del procedimiento y la firma de responsabilidad. Se recomienda que se siga haciendo más instructivos a medida que se vaya implementado el control en los diferentes procesos que cumple dentro de la DPSC.

CONTROL Y CUSTODIA DE ACTIVOS FIJOS

DPSC	INSTRUCTIVO	Pág. : 1/1
	CONTROL Y CUSTODIA DE ACTIVOS FIJOS	
	Elaborado por::	Código :
	Aprobado por:	Controlado por
	Fecha I:	Fecha F:
1.0 DOCUMENTACION DE REFERENCIA: Manual de procedimientos. Reglamento General de Bienes del Sector Público –Agosto 2002 Manual de Contabilidad Gubernamental. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado		
2.0. OBJETIVO: Garantizar la custodia, actualización y control de los activos fijos de la DPSC.		
3.0 ALCANCE: Este proceso norma las actividades para el registro y control de activos fijos asignados a los diferentes funcionarios responsables de esta actividad.		
4.0 INDICADORES: Porcentaje entre activos fijos controlados (custodiados) y total de activos fijos. También: Porcentaje entre los activos fijos faltantes y el total de activos fijos		
5.0 CARACTERISTICAS: Cumplir con la Ley de Responsabilidad Estabilización y Transparencia Fiscal. El responsable es el Director Financiero		
6.0. PROCEDIMIENTO: Ver hoja adjunta		
7.0 FIRMA DE RESPONSABILIDAD: _____		



REGISTRO CONTABLE

Código :

Elaborado por:..

Controlado por. ..

Aprobado por:

Fecha I :

Fecha F:

1.0 DOCUMENTACION DE REFERENCIA: Manual de procedimientos.

- Ley del Sistema de Administración Financiera Registro Oficial 249 Enero 22 del 2001.
- LOAFYC – Agosto 2002 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Normas Técnicas de Control Interno y los Principios, Políticas y Normas Técnicas de Contabilidad Aplicadas en el Sector Público de la República del Ecuador 2002.
- Principio del sistema y normas técnicas de Administración Financiera, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería 2002

2.0. OBJETIVO: Asegurar el registro oportuno y real de todos los movimientos contables de la DPSC que permitan tomar las mejores decisiones.

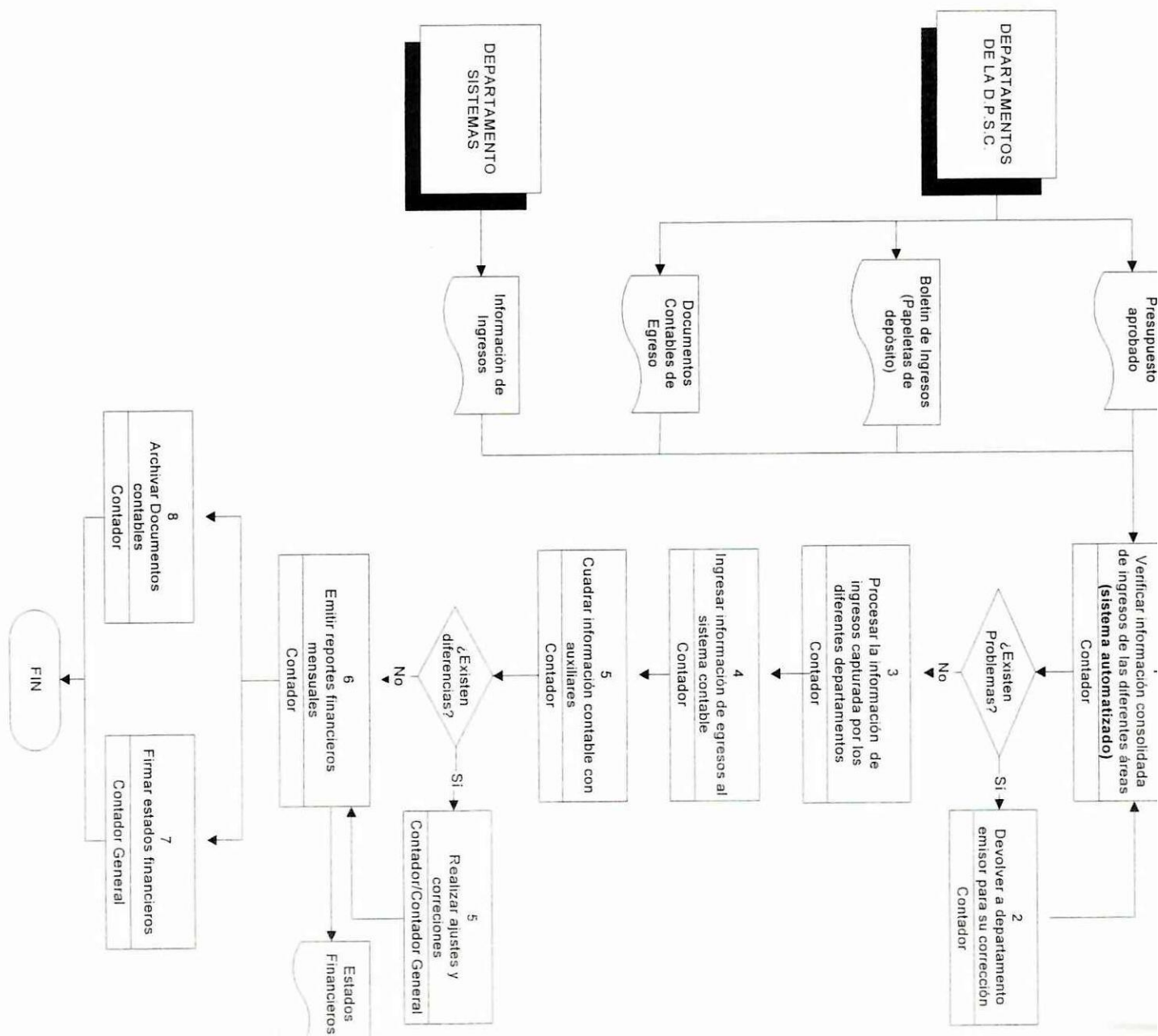
3.0 ALCANCE: El proceso establece e incluye las actividades para la verificación de valores contables, registro y emisión de estados financieros de la D.P.S.C.

4.0 INDICADORES: No aplica.

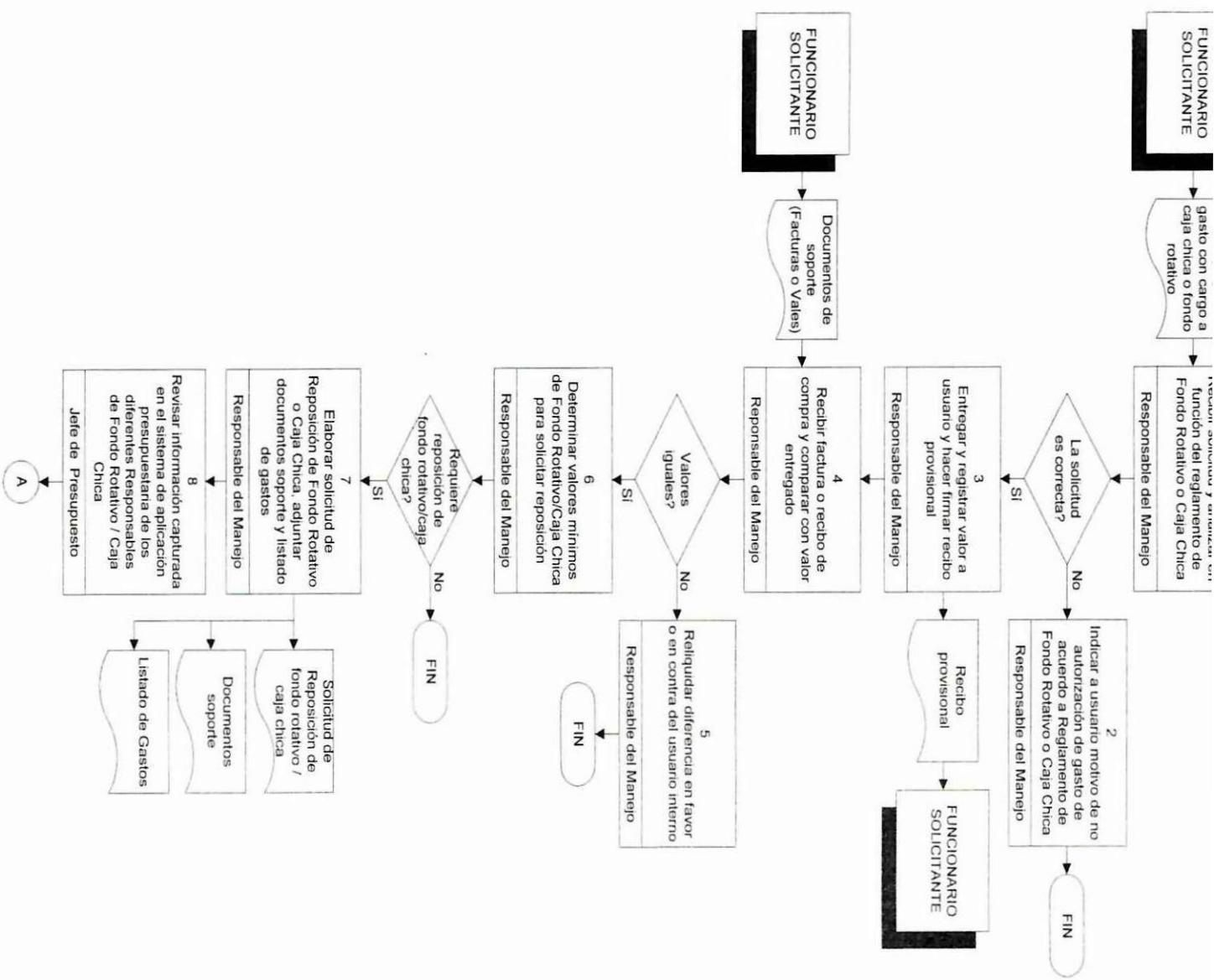
5.0 CARACTERISTICAS: Cumplir con la Ley de Responsabilidad Estabilización y Transparencia Fiscal. El responsable es el Director Financiero

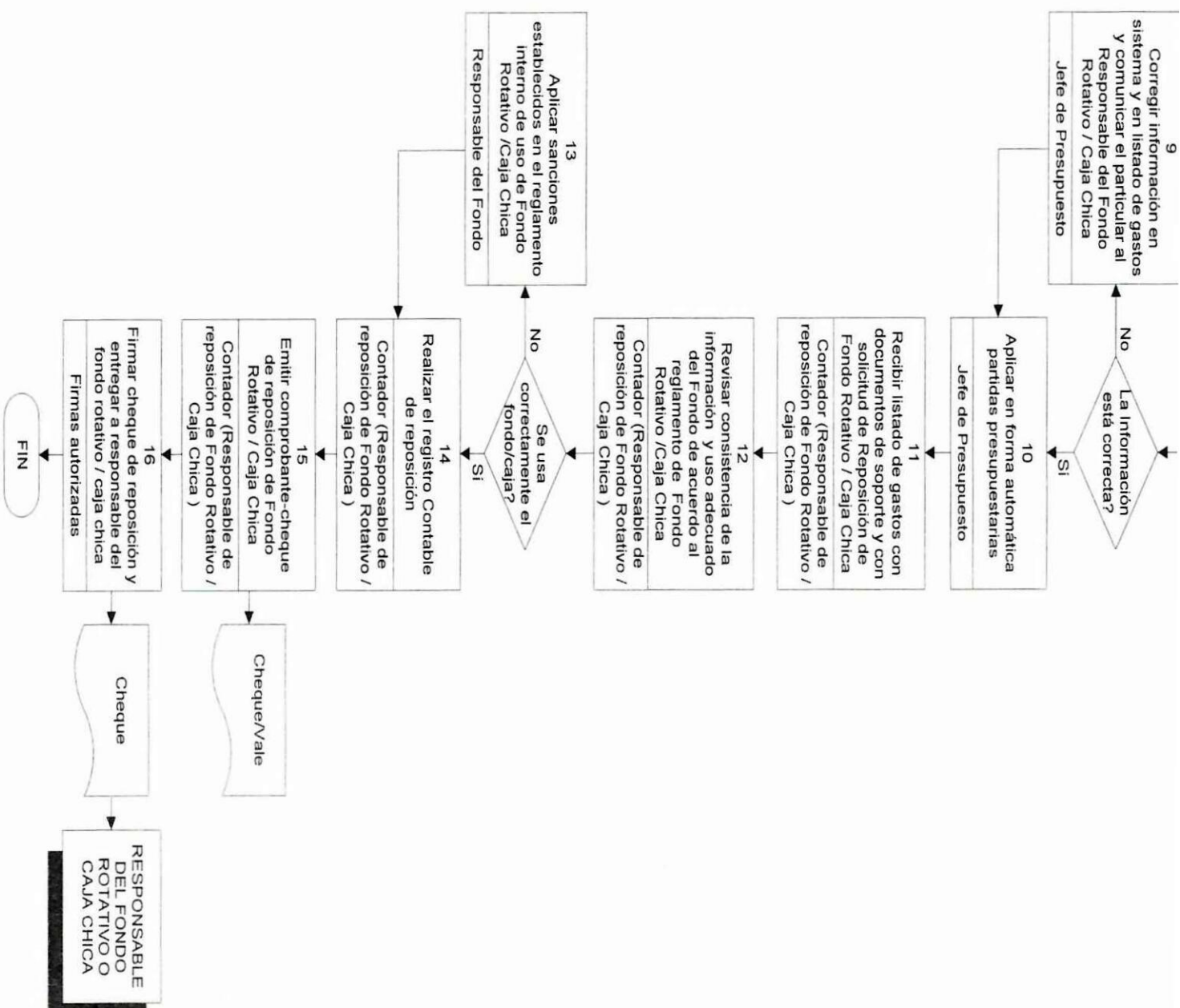
6.0. PROCEDIMIENTO: Ver hoja adjunta.

7.0 FIRMA DE RESPONSABILIDAD:



DPSC.	INSTRUCTIVO	Pág. : 1/1
	MANEJO Y REPOSICIÓN DE CAJA CHICA	
	Elaborado por:..	Código :
	Aprobado por:..	Controlado por. ..
	Fecha I:	Fecha F:
<p>1.0 DOCUMENTACION DE REFERENCIA: Manual de procedimientos. Reglamento de Manejo de Fondo Rotativo Reglamento de Manejo de Caja Chica</p>		
<p>2.0. OBJETIVO: Garantizar el control efectivo y la disponibilidad de fondos que permita la atención a gastos urgentes de valores menores, gastos emergentes y no planificados</p>		
<p>3.0 ALCANCE: El proceso norma las actividades para el manejo, reposición y registro contable de Fondo Rotativos y de Caja Chica, por parte de la Dirección Financiera</p>		
<p>4.0.- INDICADORES: Porcentaje de utilización del Fondo Rotativo o Caja Chica = Monto utilizado en Fondo rotativo o caja chica / Monto Total de las Adquisiciones realizadas semestralmente por la Unidad de Gestión. X 100</p>		
<p>5.0 CARACTERISTICAS: Cumplir con la Ley de Responsabilidad Estabilización y Transparencia Fiscal. El responsable es el Director Financiero</p>		
<p>6.0. PROCEDIMIENTO: Ver hoja adjunta.</p>		
<p>7.0 FIRMA DE RESPONSABILIDAD:</p> <hr/>		





DPSC.	INSTRUCTIVO	Pág. : 1/1	
	ROL DE PAGOS		
	Elaborado por:..	Código :	
	Aprobado por:..	Fecha I:	Controlado por. ..
		Fecha F:	

1.- DOCUMENTACION DE REFERENCIA: Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público Código de Trabajo (Contrato Colectivo) Resolución para el pago de bonificaciones por responsabilidad.

2.0. OBJETIVO: Garantizar el pago oportuno y efectivo al personal de la DPSC. a través de un mecanismo seguro de transferencia, control y pago de valores

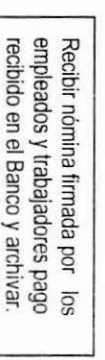
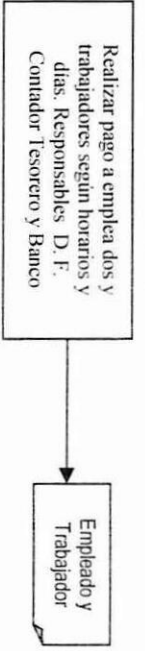
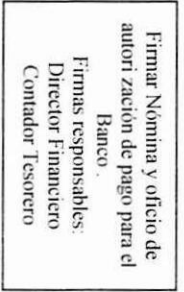
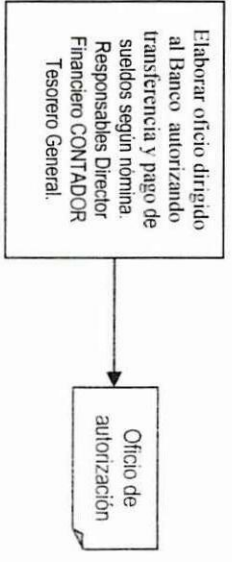
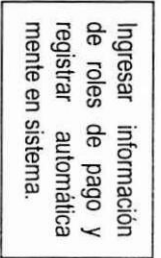
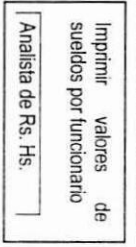
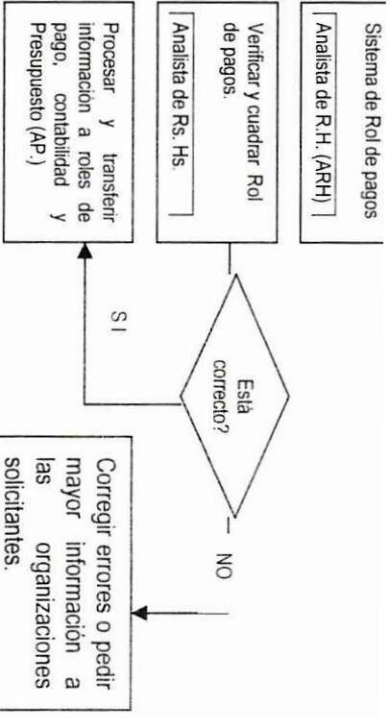
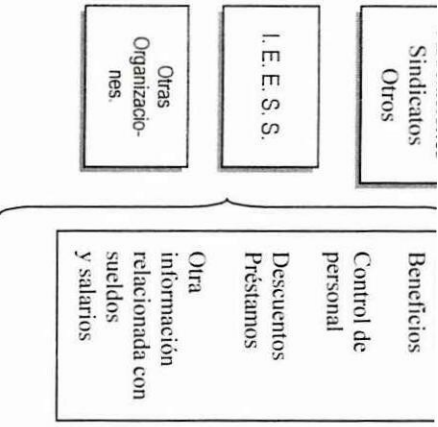
3.0 ALCANCE: Este proceso norma las actividades para el registro, emisión y pago de valores por roles de pago de empleados y trabajadores de la Institución

4.0.- INDICADORES. No aplica. (Se podría comparar con otros municipios)

5.0 CARACTERISTICAS: Que existan las transferencias.

6.0. PROCEDIMIENTO: Ver hoja adjunta.

7.0 FIRMA DE RESPONSABILIDAD:



- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno, Dirección de Capacitación
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
- INTOSAI, Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras superiores
- WWW.HACIENDA.GOB.NI/SIGFA/HTM
- ARENS, Alvin. Auditoría un Enfoque Integral, Sexta edición, México, 1994
- CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno, Edición MCGRAW-HILL, Bogotá, 1997
- Diccionario Océano de Sinónimos y Antónimos, Editorial Océano, Madrid
- KELL, Walter. Auditoría Moderna, Editorial CECOSA, México, 1998
- KELL, Walter. Auditoría Moderna, Editorial Continental, México, 1987
- MEZA, Melesio y otros. Guía de Auditoría, Editorial MCGRAW-HILL, 1996

- DE BEAS FERRERA, Antonio Manuel. Organización y Administración de empresas, Editorial MCGRAW-HILL, Madrid, 1997
- Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Normas Internacionales de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1998
- HECAT, Maurice R. Administración Básica, Editorial Limusa, México, 1984
- HOLMES, Arthur W. Auditoría Principios y Procedimientos, Editorial Noriega, México, 1994
- Leyes: Orgánica de Administración Financiera y Control, Presupuesto del Sector Público y Regulación Económica, Corporación de Estudios y Publicaciones, Quito (s/ed), 1997
- MEIGS, Walter. Principios de Auditoría, Santiago: Diana, 1983
- www.aenor.es/ffpriso9.htm
- <http://geocities/athens/troy/3728>

AMÉXOS

HOMBRE.

(Especialidad: Contabilidad y Auditoría)

ENTREVISTA ESTRUCTURADA AL DIRECTOR
DE LA DPSC. Y JEFES DEPARTAMENTALES.

Como podría usted calificar la relación funcional entre los diferentes departamentos de la Dirección de Salud

M. BUENA

BUENA

MALA

MUY MALA

La información interdepartamental fluye consecuentemente con la misión que tienen todos y cada uno de los jefes departamentales?

Que opina sobre la Ley de Modernización del Estado

Qual es la politica que aplica la Direccion en lo que a Relaciones Interpersonales se refiere?

El manual de funciones es observado con eficacia por todos los funcionarios y empleados de la DPSC. Explique su respuesta.

En que porcentaje cree usted que está descuidada la Gestión administrativa?

- 0 % 10% 20% 50% 75% 100%
- Y la gestión Financiera?
- 0 % 10% 20% 50% 75% 100%

Las partidas presupuestarias son las más justas, adecuadas y oportunas?

S	I	N	O
---	---	---	---

Conoce cuales son las funciones de un Departamento de Control Interno.

... la D.D.C. todos lo provisiones de errores, tanto en las adquisiciones, accionero
del personal, manejo de recursos económicos entre otras cosas, se mejorarían
sustancialmente.

Argumente su respuesta

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANISTICAS Y DEL

HOMBRE.

Especialidad: Contabilidad y Auditoria

Proyecto de investigación: El Control Interno en Salud (Prov. de Cotopaxi 2005)

(Marque con una cruz la respuesta que estime correcta).

1. Conoce usted cual es la estructura orgánica administrativa de la Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi, DPSC Si No

2. La Administración de los recursos económicos que ejecuta la DPSC lo hace a través de:

- Oficina de Contabilidad.
- Departamento Financiero
- Tesorería
- Pagaduría

3. Con que frecuencia lee usted los diarios de la provincia y del país.

- Nunca
- Rara Vez
- Los fines de semana

4. Cree usted que la calidad de los servicios de salud que presta la DPSC. Es:

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy Buena
- Excelente.

5. Sabe usted que es un Departamento de Control Interno.?

Defínalo.

6. Que papel desempeñó usted en la última implementación organizativa de la DPSC a través del Sistema Local de Salud o SILLOS.

- Protagónico.
- De apoyo
- De asesoría.

UCA

SCS

U.O

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANISTICAS Y DEL

HOMBRE.

Especialidad: Contabilidad y Auditoria

Proyecto de investigación: El Control Interno en Salud (Prov. de Cotopaxi 2005)

(Departamentos)

(Marque con una cruz la respuesta que estime correcta).

1. Que tiempo trabaja en la DPSC y que tiempo en este departamento?
D.P.S.C. _____
ESTE DPTO. _____
2. Sabe usted como está conformado el Departamento de Control Interno. Cual es su estructura jerárquica? SI (Haga el esquema al reverso de la página).
NO
3. Si la respuesta anterior es afirmativa podría definir, en términos generales, las funciones de cada uno de los señores empleados de este departamento?.

4. Las actividades que usted realiza en este departamento esta de acuerdo a su formación académica? Opine.

5. Cuales son las actividades más representativas que hace el Departamento de Control Interno.

Que, conforme al Decreto ley No 26162, es arruccion de la Contratoria General de La Republica, como ente rector del Sistema Nacional de Control, formular procedimientos y operaciones a ser empleados por la entidades publicas en sus accionar, a fin de optimizar sus sistemas administrativos de gestión y de control interno; que, dentro de la política de modernización del Estado, corresponde establecer pautas básicas homogéneas que orienten el accionar de las entidades del Sector Público, hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia y economía en sus operaciones; en el marco de una adecuada estructura del bajo la supervisión de los titulares de las entidades y de los jefes de la administración gubernamental o de los funcionarios que hagan sus veces.

100 NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO

En esta sección se presentan las normas de control interno que conjuntamente con el marco general de la estructura de control interno para el sector público, constituyen los criterios y las guías que deben utilizar las entidades del sector público para implantar y fortalecer la estructura de control interno en sus diferentes actividades. Las normas generales han sido redactadas teniendo en cuenta los conceptos modernos que sobre control interno han publicado diversos organismos profesionales y, recogen fundamentalmente, aquellos principios y prácticas sanas de control interno de aplicación general utilizadas para promover la administración eficiente de los recursos públicos.

100-01 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

La dirección debe establecer, aprobar y divulgar los objetivos del control interno para las distintas actividades que desarrolla la entidad.

01. Corresponde a la alta dirección determinar, aprobar y divulgar los objetivos del control interno, los que deben ser apropiados, completos, razonables y estar integrados con los objetivos generales de la entidad. Los objetivos constituyen los puntos finales que la dirección intenta lograr y deben adecuarse a la naturaleza de sus operaciones.

02. Los objetivos del control interno son los siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, calidad en los servicios que debe brindar cada entidad;
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales; y,
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

03. La identificación de los objetivos específicos del control interno en cada entidad, incluye a todas las operaciones que pueden agruparse en las categorías siguientes: a) actividades de gestión; comprenden la política general y las funciones de planeamiento, organización, dirección y auditoría interna; b) actividades operacionales; relacionadas con el cumplimiento de los fines propios de la entidad; c) actividades financieras; comprenden las áreas de control tales como: presupuesto, tesorería y contabilidad; y, d) actividades administrativas; son aquellas que respaldan las tareas principales de la entidad.

100-02 INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS

La dirección debe promover la adopción de políticas que fomenten la integridad y los valores éticos en los funcionarios y empleados que contribuyan al desempeño eficaz de las funciones asignadas.

01. La integridad constituye una calidad de la persona que mantiene principios morales sólidos y vive en un marco de valores. La ética está conformada por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponde cumplir en la entidad.

02. Las políticas son guías generales de acción adoptadas por los niveles de dirección y gerencia para orientar el trabajo de los empleados. La dirección de la entidad debe dictar políticas que minimicen la ocurrencia de comportamientos no esperados en el uso de los recursos públicos.

Los servidores pueden comprometerse en actos irregulares o ilegales, si sus propias entidades les otorgan incentivos o tentaciones que facilitan su realización, en perjuicio del interés público.

03. Uno de los caminos más efectivos para transmitir un mensaje de comportamiento ético en la entidad es el buen ejemplo que deben brindar los responsables de la dirección. Otro camino es estableciendo un código de conducta para los servidores. Este código debe regular aspectos diversos tales como: integridad, conflicto de intereses, pagos inapropiados, aceptación de obsequios o beneficios no autorizados, divulgación de información confidencial, y, el pago o recepción de comisiones o, cualquier otro acto de corrupción.

04. Las tentaciones que viabilizan la participación de servidores en actos irregulares o ilegales pueden ser de diversa naturaleza: dentro de ellas pueden referirse: a) controles existentes que ofrecen una deficiente segregación de funciones en áreas sensitivas relacionadas con el manejo de recursos, o simplemente, los controles no existen, son débiles o no funcionan. b) desconcentración de decisiones que deja a la alta gerencia sin conocimiento de las acciones adoptadas por los niveles intermedios; y, c) sanciones disciplinarias benignas por comportamientos impropios, las cuales pierden su valor disuasivo.

100-03 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ENTIDAD

Cada entidad debe diseñar su organización en base al criterio de racionalidad, de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones.

01. Se denomina organización a la estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. El organigrama describe la estructura formal de la entidad.

02. La organización de una entidad proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas. Involucra aspectos tales como: a) determinación de funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la entidad; b) integración de las funciones y actividades en unidades orgánicas; c) la jerarquización de la autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división de funciones en el trabajo, actúen coordinadamente y enmarcados en claras líneas de responsabilidad; y, d) identificación de áreas clave y líneas de información.

03. Dentro de los factores a tener en cuenta al diseñar la organización se encuentran:

- La organización debe ser flexible como para permitir sincronizar los cambios en su estructura, resultantes de modificaciones en los objetivos, planes y políticas.
- La estructura de la organización debe ser lo más simple posible. El establecer una división, demasiado precisa de los deberes y obligaciones, puede generar un atraso en el procesamiento de las operaciones.
- Las unidades orgánicas deben diseñarse con el fin de obtener el máximo de efectividad con el menor costo posible.

04. Corresponde a cada entidad pública organizarse internamente de acuerdo con sus fines, las disposiciones legales y administrativas existentes y los principios generales de organización; todo lo cual debe materializarse en el Reglamento de Organización y Funciones y el organigrama estructural correspondiente.

100-04 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La dirección de cada entidad debe definir con claridad las líneas de autoridad y responsabilidad funcional de los servidores que presten servicios en ella.

01. Autoridad es la relación existente en cargos organizacionales donde un a persona-administrador tiene responsabilidad de las actividades que efectúan otras personas-subordinadas). La autoridad es inherente al cargo funcional y ejerce discrecionalidad al adoptar decisiones que afectan a los servidores bajo su mando. Ello implica el ejercicio de un tipo de poder legítimo, pero circunscrito al ámbito de una organización.

02. El titular de la entidad debe fijar con claridad las distintas líneas de autoridad, así como los distintos niveles de mando y responsabilidad funcional. Los funcionarios ejecutivos de nivel superior deben delegar autoridad necesaria a los niveles inferiores para que puedan adoptar decisiones en los procesos de operación y cumplir con las responsabilidades asignadas.

04. Algunos factores a considerar en la asignación de autoridad y responsabilidad son los siguientes:
- Cada funcionario debe estar autorizado para adoptar decisiones oportunas y necesarias, de lo contrario existirán fricciones, demoras o inercia en la entidad.
 - Si las responsabilidades se encuentran claramente definidas, no existe el riesgo de que pueda ser evadida o excedida por algún funcionario o empleado. Su definición evita culpar a otros por fallas en la acción o por acciones inapropiadas.
 - Si se delega autoridad a los empleados el funcionario debe tener un medio efectivo de control, para establecer el cumplimiento de las tareas asignadas. Por su parte, todo empleado debe estar obligado a informar a su superior sobre las tareas ejecutadas y los resultados obtenidos, en función a lo que espera lograr.
 - Debe evitarse la duplicación o conflicto de labores al asignar funciones y responsabilidades.
05. Ninguna persona debe ejercer autoridad dentro de una organización pública, sin haber sido designado previamente en un cargo funcional, de conformidad con las disposiciones establecidas por ley, ni desempeñar funciones que no le han sido confiadas oficialmente.
06. La dirección y gerencia de cada entidad son responsables de caudelar a través de los niveles funcionales correspondientes que se cumpla la asignación de atribuciones y responsabilidades, establecidas en los Manuales de Organización y Funciones.

100-05 SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

La dirección de las entidades deben limitar las tareas de sus unidades y servidores, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles.

01. El titular de la entidad debe tener cuidado en definir las tareas de las unidades y sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles que, entre otras, son: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y, control de las operaciones. Debe promoverse y exigirse también el periodo vacacional anual de los servidores para ayudar a reducir riesgos, especialmente, en el caso del personal que maneja fondos o valores.
02. Por lo tanto, es conveniente evitar que todos los aspectos fundamentales de una transacción u operación se concentren en manos de una sola persona o unidad operativa, dado que por tratarse de funciones incompatibles, existe un alto riesgo de que pueda incurrirse en errores, despilfarros, actos irregulares o ilícitos.
03. Las funciones y responsabilidades deben distribuirse sistemáticamente a varias personas para asegurar un equilibrio eficaz entre los poderes y facultades delegadas. Entre las funciones clave figuran la autorización y el registro de las transacciones, la emisión de planillas y documentos de remuneraciones. Sin embargo, la colusión puede reducir o eliminar la efectividad de esta práctica de control interno.
04. Una entidad pequeña puede que no tenga suficiente personal empleado para aplicar la segregación de funciones plenamente. En tal caso, la dirección debe ser consciente del riesgo que ello implica y compensar el defecto con otros controles. La rotación del personal contribuye a que los aspectos centrales de las transacciones o hechos contables, no se concentren en una sola persona por un espacio de tiempo prolongado.

100-06 SISTEMA DE AUTORIZACION Y EJECUCION DE OPERACIONES

Las operaciones y actos administrativos deben ser autorizados y ejecutados por aquellas personas que actúen dentro de su campo de competencia funcional.

01. La autorización es la forma de asegurar que sólo se ejecutan operaciones y actos administrativos válidos, y de acuerdo con lo previsto por la dirección. La autorización debe estar documentada y ser comunicada directamente a los funcionarios y empleados involucrados, incluyendo los términos y condiciones, bajo las cuales se concede la autorización.
02. La conformidad con los términos y condiciones de una autorización implica que las tareas que deben desarrollar los empleados y que le han sido asignadas dentro de sus respectivas competencias, se adecuen a las disposiciones emanadas por la dirección en concordancia con el marco legal vigente.

una utilización no autorizada o pérdida, contribuyendo al cumplimiento de las políticas creadas por la dirección. El acceso a documentos vulnerables y las responsabilidades inherentes, como en el caso de los cheques en blanco, puede restringirse mediante políticas que obliguen a mantener los fondos o valores en una caja fuerte, prenumerando los documentos o encargando su custodia a personas responsables.

04. La dirección es responsable de adoptar las decisiones que conducen a la transferencia, asignación y utilización de fondos para atender actividades específicas de la entidad que están relacionadas con el cumplimiento de las metas programadas.

100-07 INTEGRACIÓN DE LAS OPERACIONES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

La dirección debe promover que las operaciones relativas a la administración financiera gubernamental se integren en una base de datos común y de uso compartido por los usuarios, que fortalezca el sistema de control interno en la entidad.

01. El sistema integrado de administración financiera engloba la totalidad de los ingresos y gastos de una entidad pública. Esta conformado por las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento público y contabilidad. las que se encargan de procesar e informar sobre la gestión de los recursos financieros, así como proporcionar el flujo de información correspondiente.

02. El sistema tiene como objetivos: a) descentralizar la información sobre la ejecución financiera y presupuestaria para las entidades del sector público; b) tratar a la información con un enfoque gerencial; y, c) liberar a los usuarios de las limitaciones creadas por el sistema de administración de fondos existente.

03. El sistema integrado de administración financiera comprende una base de datos única, soportada por tecnología informática que permite procesar el ingreso y salida de información, así como el control del flujo del gasto en tiempo real, lo que permite llevar la contabilidad en línea. Esta base de datos centralizada es compartida por todos los usuarios, de manera que una transacción o evento ingresa una sola vez al sistema desde su punto de origen. El eje del sistema de información financiera debe ser la contabilidad.

04. La implementación del sistema integrado de administración financiera tiene, entre otras ventajas las siguientes: realizar un control en línea del proceso presupuestario en el nivel central y operativo; controlar el flujo de fondos mediante una efectiva gerencia de caja; facilitar la aplicación de controles previos para la ejecución del gasto; monitorear en línea actividades de alto riesgo; comparar físicamente bienes y activos con registros computarizados; y, producir informes que revelen posibles debilidades, desviaciones y riesgos.

05. Corresponde a la dirección promover, de acuerdo a su propia realidad, la adopción de medidas que permitan centralizar el procesamiento de operaciones de la gestión financiera, en una base de datos única y de uso compartido por todos los usuarios.

100-08 MONITOREO DE CONTROLES INTERNOS

La dirección debe evaluar en forma permanente las operaciones y adoptar medidas correctivas oportunas ante cualquier evidencia de error, irregularidad o fraude o, de actuación contraria a los criterios de economía, eficiencia y efectividad.

01. El monitoreo de las operaciones asegura que los controles internos contribuyan al logro de los resultados previstos. Esta tarea debe incluirse dentro de los métodos y procedimientos adoptados por la dirección para controlar las operaciones y garantizar que éstas se ejecuten de acuerdo con los objetivos de la entidad. El monitoreo también significa el adecuado tratamiento de evidencias y recomendaciones de los auditores, con el propósito de determinar las medidas correctivas que sean necesarias, en las circunstancias. La función de auditoría interna constituye una herramienta de soporte para las actividades de monitoreo en las entidades públicas.

02. Los funcionarios encargados de las actividades de monitoreo son responsables de examinar el trabajo realizado por el personal subordinado y aprobar, cuando proceda, el trabajo en puntos críticos, debiendo proporcionar las

03. La asignación, revisión y aprobación del trabajo efectuado por el personal debe tener como resultado el control efectivo de sus actividades. Ello incluye, la observancia de los procedimientos establecidos y la supresión de los errores y prácticas ineficientes.

04. Los directivos deben monitorear en forma continua (auto-evaluación) los operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de comportamiento que no guarde concordancia con los objetivos del control interno. Se denomina medidas correctivas, las acciones que adopta la gerencia con el objeto de corregir una desviación de control interno. La auto-evaluación es una práctica sana de control interno que debe utilizar la administración de las entidades públicas.

100-09 AUDITORIA ANUAL EN LAS ENTIDADES PUBLICAS

Las entidades deben someterse a una auditoría anual de sus operaciones y actividades para asegurar una adecuada responsabilidad (accountability) por la gestión y manejo de los fondos públicos asignados.

01. La gestión en las entidades, programas y proyectos del sector público, descansa en un a compleja estructura de relaciones que vinculan a todos los niveles del gobierno. Los funcionarios públicos deben rendir cuenta de sus actividades ante el público y sus autoridades. Este concepto no siempre se encuentra especificado en el marco legal vigente, sin embargo, la obligación de rendir cuenta (Responsabilidad) es inherente al proceso gubernamental.

02. La auditoría financiera y de gestión, constituye un mecanismo fundamental del proceso de rendición de cuenta, toda vez que permite emitir una opinión independiente, respecto a si los estados financieros de una entidad presentan razonablemente los resultados de sus operaciones financieras. La auditoría de gestión es también otra parte importante del mecanismo de rendición de cuenta.

03. Por lo tanto, las entidades deben someterse a una auditoría anual de sus operaciones y controles internos, con especial énfasis en programas y proyectos gubernamentales. El establecimiento de términos de referencia que incluyan requisitos uniformes para esta auditoría, constituye un mecanismo importante para su eficaz implementación. Los términos de referencia deben indicar:

- Una auditoría de estados financieros, de acuerdo con normas de auditoría gubernamental y normas internacionales de auditoría;
- Informe sobre la estructura del control interno;
- Informe sobre el cumplimiento de leyes y reglamentos que puedan tener un efecto importante en los estados financieros; y,
- Recomendaciones sobre el control interno financiero-contable.

04. Corresponde a la alta dirección de las entidades, programas y proyectos, viabilizar las acciones que permitan hacer eficaz el proceso de rendición de cuenta por las operaciones ejecutadas. Ello puede lograrse mediante auditoría externa o a través de la participación de la Oficina de Auditoría Interna.

Limitaciones al alcance

05. La Contraloría General de la República establecerá las directivas que deben tenerse en cuenta para la auditoría anual que se practique en entidades que manejen recursos por montos no significativos.

100-10 RESPONDABILIDAD (ACCOUNTABILITY)

El titular de cada entidad debe establecer las políticas que promuevan la responsabilidad en los funcionarios o empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos ante una autoridad superior. Para alcanzar la responsabilidad, el trabajo que realizan los funcionarios y empleados debe ser auditable.

01. Responsabilidad, (traducción del inglés accountability), se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado. Constituye un concepto que tiene una relación directa con la moral del individuo que guía su propia conciencia y se refleja en las creencias y compromisos sociales.

02. La responsabilidad financiera, es aquella obligación que asume una persona que maneja fondos o bienes públicos de responder ante su superior, sobre la manera como desempeñó sus funciones. Este concepto implica la preparación y publicación de un informe, generalmente, los estados financieros auditados en forma independiente o sobre otros asuntos por los que adquirió responsabilidad; por ejemplo, los contadores públicos son responsables, por el registro de las operaciones que involucran recursos, así como por la elaboración de los estados financieros de la entidad.

03. La responsabilidad gerencial, se refiere a las acciones de informar que realizan los funcionarios y empleados sobre como gastaron los fondos o manejaron lo bienes públicos, si lograron los objetivos previstos y, si éstos, fueron cumplidos con eficiencia y economía. Esta forma de responsabilidad puede ser fortalecida por medio de una auditoría independiente o mediante la formulación y presentación de la Memoria de la gestión de cada entidad.

04. Corresponde a la dirección de cada entidad adoptar las políticas que establezcan y mantengan el proceso de responsabilidad institucional a todo nivel. Una de las formas de asegurar en las entidades públicas la responsabilidad de sus funcionarios y empleados es estableciendo los procedimientos relativos a la presentación, análisis y custodia de las declaraciones juradas de bienes y rentas, de conformidad con los dispositivos legales vigentes.

100-11 CONTROL DE CALIDAD SOBRE LOS SERVICIOS BRINDADOS

La dirección debe promover la aplicación del control de calidad para conocer la bondad de sus servicios y/o productos, el grado de satisfacción de parte del público y el impacto de sus programas o actividades.

01. El control de calidad aplicado en el sector gubernamental, debe permitir a las entidades promover mejoras e incrementar la eficacia en las actividades que desarrollan. Cuando se aplica de un modo eficaz el control de calidad, puede proporcionar mayor satisfacción en el público, menos defectos y desperdicio en la producción de bienes y/o servicios, mayor productividad y menores costos; por ello, es importante crear un ambiente en donde la calidad tenga la más alta prioridad institucional.

02. La implementación de la calidad en la entidad debe partir del análisis de las necesidades del público y la evaluación objetiva respecto del grado en que son satisfechas. Esto incluye el diseño de un plan para cerrar la brecha existente entre la situación actual y la deseada.

Corresponde a los administradores gubernamentales establecer metas de calidad y proporcionar recursos para desarrollar los programas de calidad, dentro de un libre flujo de información y de acuerdo a la disponibilidad de recursos existente.

03. La capacitación en el manejo de las técnicas de control de calidad, resulta ser una herramienta importante para incrementar las habilidades de los servidores. Los esfuerzos para mejorar la calidad requieren del apoyo y la participación de la alta dirección y de quienes trabajan en equipo para implementar los cambios.

04. Corresponde a la dirección, el monitoreo de los esfuerzos para mejorar y controlar la calidad de los servicios, mediante la utilización de herramientas y técnicas, tales como el control estadístico de la calidad y la aplicación de programas de mejoramiento continuo. Asimismo, compete a la dirección administrar los obstáculos que puedan ser creados en los niveles de decisión intermedios, al ver disminuir su poder de decisión por la reducción de las barreras funcionales y por un mayor trabajo en equipo.

100-12 FUNCIÓN DE AUDITORIA INTERNA EN LAS ENTIDADES

La alta dirección de cada entidad debe ser responsable de organizar, mantener y fortalecer la Oficina de Auditoría Interna, como parte de una adecuada estructura de control interno.

01. En toda entidad del sector público que se encuentre dentro del ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control debe establecerse un Órgano de Auditoría Interna(OAI). Sus objetivos consisten en evaluar el cumplimiento de los planes, políticas, leyes, reglamentos, normas y procedimientos que pueden tener una incidencia importante en las operaciones, verificar los mecanismos para salvaguardar activos, evaluar la economía

02. Para que los OAI operen con efectividad y eficiencia corresponde a la dirección de cada entidad apoyar, entre otras acciones:

- Publicar al OAI al más alto nivel jerárquico de la entidad para garantizar su independencia, respecto de las actividades y operaciones por examinar.
- Brindar el debido respaldo a las labores que cumple el OAI.
- Dotar al OAI de personal profesional, así como los recursos materiales necesarios para cumplir con su misión.
- Apoyar la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes que emita el OAI.

03. La OAI debe gozar de suficiente independencia en relación a la administración de la entidad y no debe estar involucrada en ningún proceso de gestión; por lo tanto, no debe llevar a cabo funciones o actividades incompatibles que sean parte de la administración y que posteriormente le disminuya su independencia, como por ejemplo, formular e implementar procedimientos o preparar documentos que tendría que revisar como parte de sus funciones. Asimismo, el personal de esa Oficina no debe participar en la revisión previa y/o aprobación de las acciones contempladas por unidades operativas de la entidad, debiendo ejecutar sus actividades con posterioridad a su realización, excepto en los casos previstos por el Organismo Superior de Control.

200 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

La administración financiera como sistema de apoyo de la administración pública, es definida como el sistema por medio del cual tiene lugar la planificación, recaudación, asignación, financiación, custodia, registro e información, dando como resultado la gestión eficiente de los recursos financieros públicos necesarios para la atención de las necesidades sociales. Los componentes del sistema de administración financiera son: presupuesto, tesorería, endeudamiento público y contabilidad. Estos componentes incluyen controles internos y durante el ciclo fiscal tienen a su cargo la responsabilidad de proyectar, procesar e informar las operaciones referidas a la administración gubernamental se orientan a promover controles claves en las diferentes áreas de los sistemas de administración financiera gubernamental, dentro de una óptica que posibilite la integración de los controles internos y la información que procesan las áreas siguientes: 210 Presupuesto.

230 Tesorería.

250 Endeudamiento público

280 Contabilidad.

Aún cuando los procesos relacionados con el endeudamiento público, no tienen las características propias de un sistema de gestión financiera, se considera importante incluir esta área del sector público dentro de las normas de control interno.

210 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE PRESUPUESTO

El objetivo del sistema de presupuesto es prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para financiar los planes, programas y proyectos gubernamentales. El proceso del sistema del presupuesto comprende las etapas de: programación, formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación. Las normas de control interno para el área de presupuesto están orientadas a regular los aspectos clave presupuesto. Se considera como marco de referencia, la legislación en materia presupuestaria y la normatividad emitida por el sistema de presupuesto, que es un componente de la administración financiera gubernamental.

210-01 CONTROL DEL MARCO PRESUPUESTARIO DE CADA ENTIDAD

Toda entidad que cuente con presupuesto aprobado por ley, debe formular el marco que refleje el monto autorizado inicial, las modificaciones y el monto autorizado final.

02. Esta información constituye un elemento de utilidad para la gestión gubernamental y la auditoría. El marco presupuestario muestra las variaciones ocurridas en las partidas autorizadas inicialmente, su incidencia en la orientación del gasto y el grado de relación entre los objetivos y metas aprobados. Así mismo, permite apreciar si los dispositivos legales que respaldan tales variaciones corresponden a los niveles de autorización pertinentes.

03. El órgano responsable del presupuesto debe formalizar el marco presupuestario de cada entidad, desagregando la información por programas, fuentes de financiamiento y grupos genéricos así como su monto global. Las modificaciones presupuestarias efectuadas deben reflejarse, precisando el respectivo dispositivo legal de aprobación.

10-02 CONTROLES PARA LA PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Las entidades establecerán procedimientos de control interno para la programación de la ejecución presupuestaria del gasto, a fin de asegurar la disponibilidad de fondos en las asignaciones presupuestales aprobadas.

01. La formulación del presupuesto de las entidades del Estado debe efectuarse en observancia de los principios presupuestales, con el objeto de que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en cuanto a las metas físicas. Son principios del presupuesto: equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad y uniformidad, periodicidad, veracidad y programación, entre otros.

02. La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de los programas, actividades y proyectos que serán ejecutadas en el periodo inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

03. En casos de restricciones en la atención de recursos financieros, la programación permite priorizar los gastos respecto a las metas a cumplir durante dicho periodo, manteniendo el debido control respecto de las obligaciones que quedan pendientes de pago. La adecuada utilización de la programación de la ejecución contribuye a la efectividad y eficiencia de las operaciones que es un objetivo del control interno.

04. La programación mensual de compromisos, efectuada por las entidades ejecutoras del gasto en base a su asignación trimestral, debe ser priorizada de acuerdo con las metas físicas fijadas por la entidad. Los calendarios de compromisos deben ser formulados con la mayor precisión posible, evitando subsecuentes modificaciones.

05. Las oficinas de presupuesto, en coordinación con la tesorería de cada entidad deben implementar los procedimientos de control necesarios que permitan asegurar: a) si las provisiones por la fuente de financiamiento de recursos propios son razonables; y b) si los gastos priorizados e incluíbles han sido convenientemente identificados para su cobertura.

210-03 CONTROL PREVIO DE LOS COMPROMISOS PRESUPUESTALES

Debe establecerse procedimientos de control previo al compromiso de gastos, que permitan asegurar su correcta aplicación en las partidas presupuestales relativas a las metas programadas, así como mantener información actualizada sobre los saldos presupuestales.

01. Se denomina control previo al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

02. La etapa del compromiso, en el proceso de ejecución del presupuesto, está referida al registro y afectación, y al pago, de las respectivas asignaciones previstas para el logro de las metas programadas.

igual que si la autorización de dicho gasto emana del nivel pertinente y, existe disponibilidad presupuestal suficiente para cubrir el monto solicitado.

04. Este mecanismo de control permite mantener información actualizada sobre los saldos presupuestales disponibles, así como sobre los montos comprometidos que permanecen pendientes de ejecución.

05. Los montos comprometidos no deben exceder el límite de la programación del gasto establecida, ni los calendarios de compromisos aprobados al pliego presupuestario.

210-04 CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO

Deben implementarse procedimientos de control interno que aseguren la validez y confiabilidad de los datos incluidos en los informes de evaluación presupuestal.

01. La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión gubernamental, por cuanto determina sus resultados en base al análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. Comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, en base al presupuesto aprobado.

02. El propósito de la evaluación de resultados de un programa es proporcionar información a los niveles responsables de la autorización, financiamiento y ejecución del programa, sobre su rendimiento en comparación con lo planeado.

03. La evaluación practicada sobre la ejecución presupuestal debe identificar y precisar las desviaciones en el presupuesto, posibilitando su corrección oportuna mediante este mecanismo de retroalimentación.

04. Corresponde a la gerencia de cada entidad implementar los procedimientos de control que permitan conocer, si el proceso utilizado para la recolección de datos, al igual que los datos financieros y administrativos obtenidos para esa evaluación, son razonables y apropiados en las circunstancias. Asimismo, la revisión de la validez y pertinencia de los criterios utilizados para evaluar el cumplimiento de las metas programadas y la idoneidad de los métodos de medición empleados, brinda elementos de juicio adicionales sobre la confiabilidad de tales evaluaciones.

230 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE TESORERÍA

La Tesorería pública constituye la síntesis de la gestión financiera gubernamental; por ser la que administra y regula el flujo de fondos del Estado e interviene en su equilibrio económico y monetario. El sistema de Tesorería tiene a su cargo la responsabilidad de: determinar la cuantía de los ingresos tributarios y no tributarios (programación financiera); captar fondos (recaudación); pagar a su vencimiento las obligaciones del Estado (procedimiento de pago), otorgar fondos o pagar la adquisición de bienes y servicios en el sector público y; recibir y custodiar los títulos y valores pertinentes. Las normas de control interno para el área de tesorería, tienen el propósito de brindar seguridad razonable sobre el buen manejo de los fondos y valores públicos. Estas normas son de aplicación en las entidades que administran fondos del Tesoro Público.

230-01 UNIDAD DE CAJA EN LA TESORERÍA

Cada entidad debe centralizar la totalidad de sus recursos financieros para su manejo a través de Tesorería, con el objeto de optimizar la liquidez y racionalizar la utilización de los fondos disponibles.

01. Se denomina Unidad de caja al principio que se aplica en el sistema de Tesorería para centralizar la totalidad de los recursos financieros y ponerlos a cargo de la tesorería de la entidad. Este concepto no se opone a la implementación de mecanismos descentralizados de los procesos de pago.

03. El concepto de unidad de caja debe aplicarse en ámbitos que constituyen un universo determinado, como: el nivel de gobierno central para los recursos provenientes del Tesoro Público, y en el nivel regional, cuando constituyan ámbitos con autonomía económica y administrativa y dispongan de una Tesorería Regional.

230-02 UTILIZACIÓN DEL FLUJO DE CAJA EN LA PROGRAMACIÓN FINANCIERA.

Cada entidad debe elaborar el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos.

01. La programación financiera comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención.

02. Un instrumento de la programación financiera es el Flujo de Caja, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un periodo e identifica las necesidades de financiamiento en el corto plazo, así como los posibles excedentes de caja.

03. El flujo de caja de la entidad debe tener un horizonte temporal similar al ejercicio presupuestal: su periodicidad puede ser anual, trimestral, mensual o diaria, de acuerdo con las necesidades.

Limitaciones al alcance

04. Esta norma no es aplicable para aquellas entidades que financien sus actividades exclusivamente con fondos del Tesoro Público, salvo que lo consideren necesario.

230-03 CONCILIACIONES BANCARIAS

Los saldos contables de la cuenta Bancos deben ser conciliados con los extractos bancarios. En el caso de las sub-cuentas del Tesoro los movimientos contables deben conciliarse además con el órgano rector del sistema de Tesorería.

01. Se denomina conciliación bancaria a la contrastación de los movimientos del libro bancos de la entidad, con los saldos de los extractos bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la oficina de tesorería han sido oportuna y adecuadamente registradas en la contabilidad.

02. Los saldos de las cuentas bancarias deben ser objeto de conciliación con los extractos remitidos por el banco respectivo en forma mensual. Así mismo debe verificarse la conformidad de los saldos bancarios según tesorería, con los registros contables.

03. En el caso de las subcuentas del Tesoro, la conciliación con los extractos remitidos por el Banco de la Nación, debe referirse a los cheques pagados por éste, debiendo controlarse los cheques girados aún no pagados, identificando cheques en tránsito y cheques en cartera (según arqueo físico).

04. Debe conciliarse con el órgano rector del sistema (Tesoro Público) la totalidad de cheques girados por la entidad, contra la respectiva autorización de giro emitida por aquel y la información alcanzada por el Banco de la Nación.

05. Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, debe ser efectuado por una persona no vinculada con la recepción de fondos, giro y custodia de cheques, depósito de fondos y/o, registro de operaciones. Corresponde a la administración designar al funcionario, responsable de la revisión de las conciliaciones bancarias efectuadas, pudiendo ser el contador u otro funcionario.

06. La Oficina de Auditoría Interna de cada entidad debe revisar periódicamente dentro del examen al área de fondos las conciliaciones bancarias, con el objeto de asegurar su realización en forma oportuna y correcta.

El personal a cargo d el manejo o custodia de fondos o valores debe estar respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad.

01. La garantía, también denominada fianza, es un mecanismo que permite reducir el riesgo inherente de una entidad, ante situaciones de pérdida, incumplimiento, deterioro, mal manejo etc., de los recursos que se desea proteger.

02. La garantía aplicada al ámbito de la tesorería está orientada a permitir que el personal responsable de la custodia y manejo de fondos y/o valores esté respaldado por un instrumento aceptable, que garantice su idoneidad para tomar decisiones sobre el uso de recursos financieros, o para manejar, o custodiar directamente fondos o valores.

03. A falta de una garantía económica de carácter personal, se puede determinar la conveniencia de contratar un seguro de deshonestidad frente a la empresa a favor de la entidad, que la respalde por los actos ilegales en que podrían incurrir los empleados responsables del manejo o custodia de fondos o valores, así como por otros riesgos inherentes a estos activos.

Limitaciones al alcance

04. Esta norma no es aplicable para aquellos casos en que la cuantía de los fondos o valores no justifica obtener la cobertura mediante una póliza de seguro.

230-05 MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA CHEQUES, EFECTIVO Y VALORES

Las entidades deben implementar medidas de seguridad adecuadas para el giro de cheques, custodia de fondos, valores, cartas-fianza y otros, así como respecto de la seguridad física de fondos y otros valores bajo custodia.

01. El manejo de fondos a través de cheques bancarios reduce el riesgo, respecto de la utilización de efectivo; sin embargo, existen otros riesgos relacionados con el uso de cheques, los cuales pueden ser adulterados, extraviados, sustraídos, etc.

02. Los mecanismos de control aplicables para la seguridad y custodia de cheques, incluyen:

- Giro de cheques en orden correlativo y cronológico, evitando reservar cheques en blanco para operaciones futuras.
- Uso de sellos protectores que impidan la adulteración de los montos consignados.
- Uso de muebles con cerradura adecuadas para guardar los cheques en cartera y los talonarios de cheques no utilizados
- Uso de registros de cheques en cartera y cheques anulados, que faciliten la práctica de arcosos y la revisión de las conciliaciones.
- Mecanismos de comunicación rápida para el bloqueo de cuentas bancarias en casos de cheques extraviados.
- Uso del sello "ANULADO" en los cheques emitidos que deben anularse.

03. La tesorería tiene responsabilidad sobre la custodia de fondos, cheques, cartas-fianza y valores negociables; por ello es conveniente que las instalaciones físicas de las unidades de tesorería tengan ambientes con llave, muebles especiales, cajas fuerte, bóvedas, etc. según la necesidad de cada situación.

04. La alta dirección en cada entidad debe establecer procedimientos que eviten el retiro de montos importantes de efectivo de las cuentas bancarias de la entidad. Asimismo, es conveniente efectuar la recaudación de ingresos, cobranzas, así como los pagos, a través de entidades del sistema financiero.

230-06 CONTROL Y CUSTODIA DE CARTAS-FIANZA

Los adelantos u otras operaciones financieras por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, deben requerir de los proveedores la presentación de una carta-fianza emitida por una entidad bancaria, no pudiendo efectuar la Tesorería ningún pago sin el previo cumplimiento de este requisito.

contratos de obras, contratos por adquisición de bienes, servicios profesionales etc. que prevén el pago de anticipos o adelantos, contra la presentación de cartas-fianza. Asimismo, algunas transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, convienen un adelanto que debe ser salvaguardado.

02. Es importante que la tesorería se constituya en un elemento de control para el adecuado cumplimiento de este requisito formal en los aspectos siguientes:

- La carta fianza debe ser emitida por una institución financiera debidamente reconocida y autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Recepción del documento, previo al pago de anticipos, en cuyo proceso debe verificarse si la carta-fianza es solidaria, incondicionada, irrevocable y de realización automática.
- Custodia organizada de las cartas-fianza
- Control de vencimientos de cartas-fianza

03. La tesorería debe informar oportunamente al nivel superior sobre los vencimientos de las cartas-fianza, a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación o ejecución, según sea el caso.

230-07 USO DE FORMULARIOS PARA EL MOVIMIENTO DE FONDOS

Los formularios establecidos para las operaciones de ingresos y egresos de fondos, deben estar membretados y pre-numerados por cada entidad para su uso en la Tesorería.

01. En la contabilidad gubernamental se utilizan los formularios, recibos de ingreso y comprobantes de pago, para el ingreso y el egreso de fondos, respectivamente, con el objeto de clasificar y sistematizar la información de presupuesto, tesorería y contabilidad, así como reflejar el proceso de autorizaciones; todo ello bajo un formato uniforme.

02. Estos documentos son empleados rutinariamente en el sector público para el procesamiento de operaciones por toda fuente de financiamiento. Sin embargo, es importante que sean membretados y pre-numerados por cada entidad antes de su utilización.

03. El mecanismo de poner en el documento, el membrete de la entidad está orientado a reducir el riesgo de mal uso, en caso de pérdida o sustracción de formularios en blanco (sustitución, uso indiscriminado, etc.) obligando además a un mayor cuidado en su custodia.

04. Los documentos pre-numerados deben ser utilizados en orden correlativo y cronológicamente, lo cual posibilita su adecuado control. Los documentos pre-numerados no utilizados, o formulados incorrectamente deben anularse, archivándose el original y las copias respectivas como evidencia de su anulación.

05. El reglamento de comprobante de pago aprobado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT, es también aplicable a las entidades públicas cuando generen ingresos como cualquier otra empresa o institución del país, aún cuando se encuentren exoneradas del pago de impuestos.

06. Cuando las entidades reciban fondos por cualquier concepto (venta de bienes y servicios, pago de derechos, venta de bases de licitaciones, cobranzas, recuperaciones, u otros), que son pagados por usuarios mediante cheques bancarios, debe exigirse que éstos se giren a nombre de la entidad, a fin de evitar situaciones de riesgo, en el manejo de fondos.

230-08 USO DE SELLO RESTRICTIVO PARA DOCUMENTOS PAGADOS POR LA TESORERÍA

Los comprobantes que sustentan gastos deben llevar el sello restrictivo pagado con el objeto de evitar errores o duplicidades en su utilización.

01. Los comprobantes de pago estandarizados del sector público, se emiten para cada operación de gasto o salida de fondos y deben estar soportados por su respectivo documento fuente. Esta documentación para ser sustentatoria debe cumplir los requisitos establecidos por el sistema de contabilidad y la normatividad vigente.

02. El sello restrictivo permite inutilizar los comprobantes y documentos pagados, debiendo

02. Una vez agotado el límite de pago, los documentos de gasto deberán ser aprobados según el mecanismo con el sello restrictivo, que indique en forma visible su condición de documento pagado, procediéndose luego a su archivo. Este mecanismo de control interno reduce el riesgo de utilización del mismo documento para sustentar cualquier otro egreso de fondos, indebidamente, o por error.

230-09 TRANSFERENCIA DE FONDOS POR MEDIOS ELECTRÓNICOS.

Toda transferencia de fondos por medios electrónicos debe estar sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad.

01. La utilización de medios electrónicos para las transferencias de fondos entre entidades agiliza la gestión financiera gubernamental evitando el giro de cheques por montos significativos. Sin embargo, si bien los mecanismos electrónicos dinamizan la administración por la velocidad que imprimen a las transacciones, éstos no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación: aspecto que limita la aplicación de controles internos convencionales.

02. Es importante implementar controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de contraseñas(passwords), cuyo acceso debe ser restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie debe conocer la serie completa de passwords utilizados en una entidad.

03. Las cartas de confirmación que requieren las transacciones efectuadas mediante el sistema de transferencia electrónica de fondos deben ser verificadas y validadas por el signatario del password respectivo.

04. Cuando existen sistemas interconectados es posible que se obtenga reportes automáticos, que deberán constituir uno de los elementos de evidencia inmediata de la transacción, que muestre los movimientos de las cuentas de salida y de destino de los recursos. El uso del facsimil es otro medio que permite contar en lo inmediato con documentos que sustenten la naturaleza y detalles de la operación, cuyo respaldo formal estará sujeto a la obtención de los documentos originales.

230-10 USO DEL FONDO PARA PAGOS EN EFECTIVO Y FONDO FIJO

Las entidades que por razones de necesidad y eficiencia hayan establecido el uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo, deben implementar procedimientos para su manejo y control.

01. El fondo para pagos en efectivo es de monto variable y está destinado para atender los gastos urgentes, que por su naturaleza no ameriten el giro de cheques específicos. El fondo fijo es un monto permanente y renovable utilizado, generalmente, para gastos menudos, también denominado caja chica.

02. El uso de fondos en efectivo sólo debe implementarse por razones de agilidad y costo. Cuando la demora en la tramitación rutinaria de un gasto puede afectar la eficiencia de la operación y su monto no amerita la emisión de un cheque específico, se justifica la autorización de un Fondo para pagos en efectivo destinado a estas operaciones.

03. Para su manejo y control debe elaborarse los procedimientos pertinentes que deben ser aprobados por el titular de la entidad, o por quien designe, teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- Justificación y autorización correspondiente del nivel superior de la entidad para su apertura.
- Indicación del tipo de gastos a cubrir, el monto máximo de cada pago y los niveles de autorización que comprenda como mínimo, al jefe responsable de la ejecución del gasto y al jefe responsable de la administración financiera o quien haga sus veces para autorizar la entrega de fondos.
- Designación para el manejo del fondo a una persona distinta a los responsables de giro de cheques y del registro en el libro de bancos.
- Establecimiento de procedimientos y plazos de rendición y reposición del fondo.
- Elaboración de reportes periódicos de rendición de fondos, indicando los montos, función, programa, actividad o proyecto, que corresponda presupuestalmente.

230-11 DEPOSITO OPORTUNO EN CUENTAS BANCARIAS

Los ingresos que por todo concepto perciban las entidades públicas deben ser depositados en cuentas bancarias nominativas en forma inmediata e intacta.

01. Los servidores a cargo del manejo de fondos tienen la obligación de depositarlos íntegros e intactos en la cuenta bancaria establecida por la entidad, dentro de las 24 horas siguientes a su recepción. La gerencia de administración financiera o quien haga sus veces debe establecer por escrito esa obligación.

02. Debe evitarse en lo posible recibir ingresos directamente en efectivo en las entidades públicas, con el objeto de evitar los riesgos inherentes a su uso.

03. Corresponde a la administración fijar los procedimientos de control necesarios para la implementación de esta norma.

230-12 ARQUEOS DE FONDOS Y VALORES

Deben practicarse arqueos sorpresivos y frecuentes sobre la totalidad de fondos y valores bajo custodia para garantizar su integridad y disponibilidad efectiva.

01. Los arqueos de fondos y/o valores deben realizarse por lo menos con una frecuencia mensual, a fin de determinar su existencia física, al igual que su concordancia con los saldos contables.

02. Todo el efectivo y valores debe contarse a la vez y en presencia del servidor responsable de su custodia, debiendo obtenerse su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia y que le fueron devueltos en su totalidad.

03. Un arqueo conlleva la formulación de un acta que evidencie la situación objetiva encontrada durante el conteo, así como las expresiones de conformidad o desconformidad expresada por los responsables de los fondos o valores y, por los funcionarios que intervienen en el arqueo.

04. Si durante el arqueo de fondos o valores se detecte cualquier situación de carácter irregular, ésta debe ser comunicada inmediatamente a la gerencia o a quien haga sus veces y, a la Oficina de Auditoría Interna, para la adopción de las medidas correctivas que el caso amerite.

05. Son funcionarios competentes para efectuar arqueos: el jefe de tesorería, el contador, el administrador, el auditor interno, y cualquier otro que sea designado por la superioridad. El resultado del arqueo debe ser informado a los niveles superiores correspondientes.

230-13 REQUISITOS DE LOS COMPROBANTES DE PAGO RECIBIDOS POR ENTIDADES PUBLICAS.

Las Tesorerías antes de tramitar y efectuar el pago por obligaciones contratadas con proveedores, deben exigir la presentación de comprobantes de pago establecidos por ley.

01. El comprobante de pago es el documento que sustenta la transferencia de un bien o la prestación de un servicio. Debe extenderse obligatoriamente aun cuando dichas operaciones no se encuentren afectas a tributos, de acuerdo con lo dispuesto por el Decreto Ley N° 25632.

02. Las características de los citados documentos se encuentran descritas en el reglamento de comprobantes de pago aprobado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT, que entre otros requisitos señala el número del registro único del contribuyente-RUC-, razón social, dirección, fecha de emisión y el impuesto general a las ventas correspondiente.

03. La verificación interna de la documentación sustentatoria de pagos, constituye un mecanismo de control que permite verificar el cumplimiento de la forma establecida por Ley para la emisión de comprobantes de pago que

04. Corresponde a las I escriptorias de las entidades cauciar el cumplimiento de esta norma, bajo responsabilidad administrativa y legal, según corresponda.

250 NORMAS DE CONTROL PARA EL ÁREA DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO.

El sistema de endeudamiento público tiene como objetivo captar, mediante fuentes internas o externas, recursos destinados a financiar las inversiones en el sector público, en el caso en que los ingresos nacionales recaudados devienen en insuficientes. Existe una estrecha interrelación entre el endeudamiento público y los otros sistemas de la administración financiera, en vista que su rol es proporcionar recursos financieros, al igual que intervenir en los desembolsos para el pago del servicio de la deuda pública. Los controles internos sobre el endeudamiento público están orientados, básicamente, a cauciar la organización, eficiencia y veracidad de la información que administra esta área y, tienden hacia procesamiento coordinado de operaciones y acciones administrativas efectuadas en las diferentes etapas del endeudamiento. Estas normas son aplicables para el órgano central de administración de la deuda pública, y las unidades ejecutorias de programas y proyectos o actividades financiadas con endeudamiento.

250-01 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE ENDEUDAMIENTO

Deben establecerse registros detallados que permitan organizar y clasificar la documentación correspondiente, así como los procedimientos para asegurar un adecuado control de las operaciones de endeudamiento.

01. La información administrativa del endeudamiento público debe organizarse de manera tal que satisfaga diferentes requerimientos, para mejorar el conocimiento y comprensión de este tipo de operaciones.

02. La información podrá clasificarse considerando, entre otros, los criterios siguientes:

- Las fases de endeudamiento.
- Clases y tipos de deuda (deuda interna, deuda externa, deuda directa, y otras).
- Los acreedores (Gobiernos, organismos internacionales, Banca privada internacional y otros).

03. Un registro de controles de préstamos permite visualizar las obligaciones contratadas por el país en cada periodo fiscal, e identificar: monto original, plazo, vencimientos, condiciones financieras y acreedor de cada contrato.

04. Un registro de la deuda privada avalada por el Estado, será útil para la información sobre contingencias en este aspecto. El registro del endeudamiento interno proporciona una visión útil sobre bonos y otros títulos y valores emitidos.

05. Contar con información organizada permitirá conservar en forma adecuada, la memoria institucional de la gestión pública en relación con el endeudamiento del país.

Limitación al alcance

06. Esta norma es de aplicación por el órgano central que administra e informa sobre el endeudamiento público a nivel nacional.

250-02 CONTABILIDAD DE LA DEUDA PÚBLICA

Debe implementarse una adecuado sistema de contabilidad gerencial de la deuda pública que permita el registro de las operaciones de endeudamiento, asegurando la preparación de información financiera detallada, confiable y oportuna.

01. Un sistema de contabilidad adecuado constituye un elemento necesario para contar con información válida y confiable sobre la deuda pública. El proceso contable de las operaciones de endeudamiento público debe tener un diseño apropiado a las características y necesidades de estas operaciones, así como permitir

02. El uso de sistemas computarizados para el registro y control de la deuda pública, debe brindar la posibilidad de registrar información de préstamos relacionándolos con los proyectos financiados por ellos; actualizar desembolsos en forma automática; identificar atrasos en el pago del servicio de la deuda; calcular las tablas de amortización; y, preparar reportes para la gerencia y auditoría. La contabilidad del endeudamiento mediante sistemas computarizados debe producir reportes sobre el servicio de la deuda pública desgregado en: amortización, intereses, comisiones, moras, etc. para ser conciliados con el presupuesto.

03. Los estados financieros de la deuda deben reflejar la deuda interna y externa, identificando conceptos y categorías como: emisión de bonos, certificados u otros títulos-valor, contratos de préstamo, deuda privada avalada por el Estado, convenios de consolidación, renegociación y otros. Asimismo, tales estados de aval reflejar la deuda asumida que se refiere a operaciones que incrementan el pasivo del Estado y las honrras de aval que por ser activos exigibles deben contar con los contratos o convenios internos respectivos antes de su registro.

04. En base a las informaciones pertinentes debe elaborarse el estado de la deuda pública, e incluirse la conciliación de saldos con los estados financieros que forman parte de la Cuenta General de la República.

05. Corresponde a la administración del área de endeudamiento público impulsar la implementación de un sistema computarizado acorde con sus necesidades, mediante la optimización de sus recursos disponibles, así como la adopción de políticas que definan anticipadamente los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad del sistema.

Limitación al alcance

06. Esta norma es de aplicación por el órgano central que administra e informa sobre el endeudamiento público a nivel nacional.

250-03 CONCILIACION DE DESEMBOLSOS DE PRESTAMOS Y DE OPERACIONES POR SERVICIO DE LA DEUDA

Los desembolsos recibidos durante la fase de ejecución de los préstamos, al igual que las operaciones del servicio de la deuda pública deben ser conciliados entre los organismos y entidades involucradas en su procesamiento.

01. El órgano central de administración de la deuda pública, debe establecer procedimientos para la conciliación de los desembolsos recibidos, con los acreedores de préstamos, Banco Central de Reserva, agentes financieros y unidades ejecutoras, a fin de mantener información uniforme y confiable y, permitir un mejor control sobre esta fase del proceso de endeudamiento.

02. La conciliación de desembolsos con los acreedores, con los agentes financieros y con el Banco Central de Reserva permite un mejor control sobre los saldos adeudados de los préstamos.

03. La conciliación con las unidades ejecutoras facilita el control sobre los desembolsos efectivamente recibidos y colocados para la ejecución de gastos e inversiones.

Así mismo, es posible establecer procedimientos que permitan conocer los aportes de contrapartida utilizados en la ejecución de proyectos con financiamiento externo.

04. El órgano administrador del endeudamiento público debe establecer procedimientos para la conciliación del servicio de la deuda, a fin de contar con información uniforme y confiable sobre montos vencidos pendientes de pago, si los hubiere.

05. Se debe conciliar periódicamente con la Tesorería Nacional y las entidades acreedoras los montos pagados por concepto del servicio de la deuda desgregada en los conceptos de amortización del principal, intereses, comisiones, moras, etc.

Limitación al alcance

06. Esta norma es de aplicación por el órgano central que administra e informa sobre el endeudamiento público a nivel nacional.

280 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD PÚBLICA.

informe sobre los resultados de las operaciones patrimoniales y presupuestarias. En esta sección se presentan las normas control interno que tienen relación directa con el sistema contable de las instituciones públicas, el cual está orientado fundamentalmente a obtener estados financieros e información financiera basada en principios y prácticas de contabilidad de aceptación general, que constituyen elementos importantes para la toma de decisiones.

280-01 APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y NORMAS DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

La contabilidad gubernamental debe utilizar principios y normas de contabilidad gubernamental para el registro de las operaciones y la preparación de información financiera.

01. Los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas y procedimientos adoptados constituyen la base contable para la preparación y presentación de estados financieros y cualquier otra información financiera para la toma de decisiones.

02. La contabilidad gubernamental tiene como misión producir información financiera sistematizada, íntegra, exacta y confiable. Los estados financieros que produce la contabilidad son definitivos, permanentes y verificables, toda vez que se procesan bajo criterios técnicos soportados en principios y normas que son obligatorias para los profesionales contables, lo que brinda garantía a los usuarios de sus reportes. La toma de decisiones debe estar basada en la información financiera preparada por el área de contabilidad de cada entidad pública.

03. Las Normas Internacionales de Contabilidad-NICs, emitidas por el Comité Internacional de Prácticas Contables (IASB), miembro de la Federación Internacional de Contadores-IFAC, son aplicables, en tanto no generen conflicto con las normas de contabilidad gubernamental. Corresponde al órgano rector del sistema emitir, actualizar, publicar y divulgar las normas de contabilidad gubernamental que utilizan las entidades públicas.

280-02 ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE GUBERNAMENTAL

Cada entidad debe organizar e implementar un sistema contable que le permita proporcionar con oportunidad información financiera para la toma de decisiones.

01. El sistema contable de cada entidad se sustenta en principios de contabilidad generalmente aceptados y comprende, entre otros, el plan contable gubernamental, procedimientos contables, libros, registros y archivos de las operaciones.

02. Cada entidad es responsable de establecer y mantener su sistema contable dentro de los parámetros señalados por la normatividad aplicable, el cual debe diseñarse para satisfacer las necesidades de información financiera de los distintos niveles de la administración, así como para proporcionar, en forma oportuna estados financieros e información financiera que se requiera para tomar decisiones sustentadas en el conocimiento real de sus operaciones.

03. Una organización adecuada del procesamiento contable proporciona seguridad razonable sobre la validez de la información que produce. La eficiencia de la organización contable constituye un elemento del control interno, orientado a que:

- Las operaciones se efectúen de acuerdo con las autorizaciones establecidas en la entidad.
- Las operaciones se contabilicen oportunamente por el importe correcto en las cuentas apropiadas, y en el período correspondiente.
- Se mantenga el control de los activos para su correspondiente registro y salvaguarda.
- La información financiera se prepare de acuerdo con las políticas y prácticas contables establecidas y declaradas por la entidad
- Se produzcan los estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades gerenciales.

280-03 CONCILIACIÓN DE SALDOS

01. Se define la conciliación como el procedimiento de contrastación de información que se realiza entre una fuente distinta, con el objeto de verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro, en uno u otro lado.

02. Las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables. Constituyen pruebas cruzadas entre los datos de dos fuentes diferentes internas, o de una interna con otra externa, proporcionan confiabilidad sobre la información financiera registrada; permite detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando son necesarios.

03. Debe ser objeto de conciliación por parte de los órganos responsables de la contabilidad:

- Los saldos de cuentas que representen disponibilidad de fondos (caja y bancos) contra los arqueos efectuados y los estados bancarios.
- Los saldos de cuentas colectivas que representen acreencias u obligaciones de la entidad (cuentas por cobrar o cuentas por pagar), contra registros analíticos respectivos. Los saldos individuales pueden además re-confirmarse con los acreedores o deudores, según corresponda.
- Los saldos de cuentas que representen existencia de bienes de consumo (almacenes, existencias, etc), o bienes de capital (activos fijos en general), contra los inventarios físicos.
- Las cuentas de enlace establecidas por la contabilidad gubernamental deben conciliarse cruzando sus cifras, con la información de las entidades involucradas; y evidenciar su resultado en actas de conciliación suscritas por ambas partes.

280-04 CONTROL DE SALDOS PENDIENTES DE RENDICIÓN DE CUENTA Y/O DEVOLUCIÓN

Las cuentas que representan anticipos de fondos para gastos deben ser adecuadamente controladas, con el objeto de cautar la apropiada rendición documentada o, devolución de montos no utilizados .

01. Existen operaciones mediante las cuales se habilita fondos a entidades o servidores, con cargo a rendir cuenta. Este tipo de operaciones se da generalmente en la ejecución de programas, cuya cobertura abarca diversas zonas alejadas de la sede institucional. También cuando se efectúan proyectos por encargo entre entidades del Estado; y, cuando se producen entregas en efectivo para gastos de viaje del personal en comisión de servicio.

02. La contabilidad es un mecanismo de control financiero que permite evitar la acumulación de recursos sin rendición de cuenta oportuna y apropiada. Cumple su rol cuando informa periódicamente sobre la situación, plazos y naturaleza de este tipo de operaciones.

03. El área contable debe implementar procedimientos de control y de información sobre la situación, antigüedad y monto de los saldos sujetos a rendición de cuenta o devolución de fondos, a fin de proporcionar a los niveles gerenciales, elementos de juicio que permitan corregir desviaciones que incidan sobre una gestión eficiente.

280-05 INTEGRACIÓN CONTABLE DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS **La contabilidad gubernamental debe constituir el elemento integrador de todo proceso que tenga incidencia financiera. Constituye la base de datos de un sistema de información financiera.**

01. La contabilidad debe constituir una base de datos financiera actualizada y confiable para múltiples usuarios. La función de la contabilidad es proporcionar información financiera válida y confiable para la toma de decisiones y responsabilidad (accountability), de los funcionarios que administran fondos públicos.

02. La contabilidad es el elemento central del proceso financiero, porque recibe los inputs (entradas) de las transacciones de presupuesto, tesorería, endeudamiento y otras áreas; los clasifica, sistematiza y ordena, para luego producir información actualizada y confiable outputs (salidas), para el uso interno por la gerencia; así como para otros niveles de usuarios como, auditoría interna o externa, titular de la entidad, otras entidades, organismos oficiales, Congreso de la República y; Contraloría General de la República.

03. En cada unidad de contabilidad se debe reflejar la integración contable de sus operaciones presupuestales, operaciones sobre el movimiento de fondos, bienes y otros.

administrativos cuenten con la documentación sustentatoria que los respalde, para su remisión posterior.

01. Una entidad pública debe disponer de evidencia documentaria de sus operaciones. Esta documentación debe estar disponible para su verificación por parte del personal autorizado.

02. La documentación sobre operaciones y contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra y exacta, así como permitir su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización por los auditores internos o externos.

03. Corresponde al órgano de administración financiera de cada entidad establecer los procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación sustentatoria, durante el período de tiempo que fijan las disposiciones legales vigentes.

04. Algunos criterios para velar que la documentación sustentatoria esté completa son los siguientes:

- La documentación sustentatoria es completa cuando cuente con todos los elementos necesarios para respaldar las transacciones.
- Los documentos deben ser originales y estar debidamente autorizados y reflejar la naturaleza de las operaciones y corresponde a montos exactos.
- Los documentos originales que respaldan transacciones deben estar registrados y archivados en forma ordenada e identificable, de acuerdo con los sistemas de archivos utilizados.
- Cumplir con las normas establecidas en el reglamento de comprobantes de pago aprobado por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT.
- La documentación sustentatoria de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, debe estar a disposición, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados o en ejercicio de sus derechos.

280-07 OPORTUNIDAD EN EL REGISTRO Y PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Las operaciones deben ser clasificadas, registradas y presentadas oportunamente a los niveles de decisión pertinentes.

01. Las operaciones deben registrarse en el mismo momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la dirección de la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones.

02. El registro inmediato de la información es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información. Este criterio es válido para todo el ciclo de vida de una operación y comprende: inicio y autorización, los aspectos de la operación mientras se ejecuta y, anotación final en los registros contables pertinentes.

03. La clasificación apropiada de las operaciones es necesaria para garantizar que la dirección disponga de información confiable. Una clasificación apropiada implica organizar y procesar la información, a partir de la cual son elaborados los reportes y los estados financieros de la entidad.

04. La información financiera que formulan las entidades obligadas a llevar contabilidad gubernamental, debe ser presentada oportunamente en los plazos señalados por la autoridad competente. Su cumplimiento es responsabilidad de los funcionarios comprometidos con la función financiera.

300 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ABASTECIMIENTO Y ACTIVOS FIJOS

El abastecimiento como actividad de apoyo a la gestión institucional, debe contribuir al empleo racional y eficiente de los recursos que requieren las entidades. Su actividad se orienta a proporcionar los elementos materiales y servicios que son utilizados por las entidades. La verificación periódica de bienes, con el objeto de establecer si son utilizados para los fines que fueron adquiridos y se encuentran en condiciones adecuadas que no signifiquen riesgo de deterioro o despilfarró, constituyen prácticas que salvaguardan apropiadamente los recursos de entidad y fortalecen los controles interno de esta área. Estas normas describen los controles internos más importantes que son requeridos para el funcionamiento del proceso de abastecimiento en entidades, así como respecto al uso, conservación, custodia y protección de bienes.

300-01 CRITERIO DE ECONOMÍA EN LA COMPRA D E BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

En toda transacción de bienes o servicios, así como en las demás actividades de gestión, deberá tenerse presente, el criterio de economía.

01. En su sentido más amplio economía en la gestión de una entidad pública, significa, administración recta y prudente de los recursos públicos. Es decir, orden en el gasto presupuestal, ahorro de trabajo, dinero, buena distribución de tiempo y otros asuntos.
02. La adquisición económica implica, adquirir bienes y/o servicios, en calidad y cantidad apropiada, y al menor costo posible. Asimismo, las actividades en una entidad deben efectuarse asegurando los costos operativos mínimos, sin disminuir la calidad de los servicios brindados.
03. Corresponde a la administración, impartir las políticas necesarias, que permitan al personal encargado de los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios adoptar la aplicación del criterio de economía en sus actividades.

300-02 UNIDAD DE ALMACÉN

Todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar físicamente a través de la Unidad de Almacén, antes de ser utilizados.

01. Unidad de Almacén, significa que todos los bienes que adquiriera la entidad deben ingresar a través de almacén, aún cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en el lugar o dependencia que lo solicita. Ello permitirá un control efectivo de los bienes adquiridos.
02. Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes, deben estar adecuadamente ubicados, contar con instalaciones seguras, y tener el espacio físico necesario, que permita el arreglo y disposición conveniente de los bienes, así como el control e identificación de los mismos.
03. Las personas a cargo del almacén tienen la responsabilidad de acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que ingresan (si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por las dependencias de la Institución), así como los que salen.
04. Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes almacenados.

05. Para el control de los bienes se debe establecer un sistema adecuado de registro permanente del movimiento de estos, por unidades de iguales características. Sólo las personas que laboran en el almacén deben tener acceso a sus instalaciones, y distribuir los bienes según requerimiento.

06. Hay bienes que por sus características especiales tienen que ser almacenados en otras instalaciones, o enviados directamente a los encargados de su utilización. En estos casos, el encargado de almacén tendrá que efectuar la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente.

01. La toma de inventario, es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes con que cuenta cada entidad, a una fecha dada; con el fin de asegurar su existencia real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudieran existir y proceder a las regularizaciones del caso. Este procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año.

02. Para efectuar una adecuada toma física de inventarios, es necesario que la gerencia o quien haga sus veces, emita previamente por escrito, procedimientos claros y sencillos, de manera que puedan ser comprendidos fácilmente por el personal que participa en este proceso.

03. El personal que interviene en la toma de inventarios físicos, debe ser independiente de aquellos que tienen a su cargo el registro y manejo de los activos, salvo para efectos de identificación.

04. Las diferencias que se obtengan durante el proceso de inventario de bienes y conciliación con la información contable, deben investigarse, y luego practicar los ajustes correspondientes, previa autorización del funcionario responsable.

05. La Gerencia o quien haga sus veces debe aprobar los procedimientos que permitan a los responsables del manejo de los bienes, emitir reportes respecto al estado de uso y conservación de éstos, lo que fortalecerá el control interno y mejorará la eficiencia en su utilización. Esta debe mostrar en todo momento una actitud responsable y positiva, respecto al control de los bienes con que cuenta la entidad, mediante la práctica de inventarios parciales.

06. Cuando la entidad contrate los servicios de una firma privada para llevar a cabo la toma de inventarios físicos, el producto final presentado así como la base de datos debe tener la conformidad del área contable, en forma previa a la cancelación de dicho servicio.

07. El Auditor Interno, debe participar en calidad de observador, para evaluar la adecuada aplicación de los procedimientos establecidos. En las entidades que no cuenten con Auditoría Interna, el titular designará al funcionario que cumple esta función.

08. Esta norma es también aplicable para la realización de los inventarios físicos de almacén, se aplicarán los mismos criterios antes establecidos, no debiendo intervenir en dicho acto el personal encargado de la custodia de los bienes.

300-04 BAJA DE BIENES DE ACTIVO FIJO

Los bienes de activo fijo que por diversas causas, han perdido utilidad para la entidad, deben ser dados de baja oportunamente.

01. La baja de bienes, es un proceso que consiste en retirar todos aquellos bienes, que han perdido la posibilidad de ser utilizados en la entidad, por haber sido expuestos a acciones de diferente naturaleza, como las siguientes:

Obsolescencia: Inoperancia de los bienes, producidos por los cambios y avances tecnológicos

Daño : Desgaste o afectación de los bienes, debido al uso continuo de los mismos. Pérdida : Inexistencia del bien por la vulnerabilidad de los controles, y/o circunstancias fortuitas. Destrucción: Afectación de los bienes de los bienes por causas ajenas al manejo institucional. (incluencias del tiempo, actos de violencia, etc).

Excedencia: Bienes operativos que no se utilizan y se presume que permanecerán en la misma situación por tiempo indeterminado.

Mantenimiento y/o Reparación onerosa: Cuando el costo de mantenimiento y/o reparación de un bien es significativo, en relación a su valor.

Reembolso y /o reposición: Opera para los bienes asegurados cuando los documentos contractuales correspondientes así lo determinan.

02. Las causas antes señaladas, y otras que priven a la entidad del uso de los bienes, requiere una respuesta oportuna de la administración, la misma que, previa calificación y justificación documentada e investigación de ser el caso, debe proceder a dar de baja a tales bienes, conforme a las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bienes Nacionales.

03. Corresponde a la entidad establecer los procedimientos administrativos para el tratamiento de la baja de bienes por las razones invocadas anteriormente, de conformidad con las normas legales vigentes. Igualmente, tales procedimientos deben regular las acciones que deben adoptar las entidades para los casos de transferencia, subasta, incineración y/o destrucción o donación de su patrimonio mobiliario.

300-05 MANTENIMIENTO DE BIENES DE ACTIVO FIJO

La administración de la entidad debe preocuparse en forma constante por el mantenimiento preventivo de los bienes de activo fijo, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su período de vida útil.

01. El mantenimiento de activos fijos, es el conjunto de acciones que adopta la administración en forma preventiva, para garantizar el funcionamiento normal, y/o prolongar la vida útil de los mismos.

02. Debe diseñarse y ejecutarse programas de mantenimiento preventivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permitan estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como se cumplan sus objetivos.

03. La contratación de servicios de terceros para atender necesidades de mantenimiento, debe estar debidamente justificada y fundamentada por el responsable de la dependencia que solicita el servicio.

04. La administración, antes de proceder a la contratación de empresas que presten servicios de mantenimiento, debe evaluar su experiencia en esta rama, cumplimiento oportuno, calidad del servicio, así como caucelar que se encuentre formalizada su situación jurídica.

05. Corresponde a la administración de cada entidad establecer el programa de mantenimiento de bienes de activo fijo.

300-06 ACCESO, USO Y CUSTODIA DE LOS BIENES

Solamente el personal autorizado debe tener acceso a los bienes de la entidad, el que debe asumir responsabilidad por su buen uso, conservación, y custodia, de ser el caso.

01. Acceso, es la facultad que tienen las personas autorizadas para poder utilizar los bienes de una dependencia y/o ingresar a sus instalaciones. El uso es la acción de utilización permanente de un bien, asignado a una persona. Custodia, es la responsabilidad que asume una persona por el cuidado físico de un bien.

02. Los servidores que laboran en una determinada dependencia deben ser los únicos autorizados para utilizar los bienes asignados, quienes están en la obligación de utilizarlos correctamente, y velar por su conservación.

03. Es necesario establecer por escrito, la responsabilidad de custodia de los bienes de activo fijo, a las personas que exclusivamente los utilizan, a fin de que sean protegidos del uso indebido, o acceso de personas ajenas a la dependencia.

04. En el caso de bienes que son utilizados indistintamente por varias personas, es responsabilidad del jefe de la dependencia, definir los aspectos relativos a su custodia y verificación, de manera que éstos sean utilizados correctamente, y para los fines de la Institución.

05. Los cambios que se produzcan y que alteren la ubicación y naturaleza de los bienes, deben ser reportados a la dirección, por el personal responsable del uso y custodia de los mismos, a efecto de que adopten las acciones correctivas del caso.

oficiales, salvo autorización expresa del titular.

01. Los vehículos constituyen un activo fijo de apoyo a las actividades que desarrolla el personal de una entidad. Su cuidado y conservación debe ser una preocupación constante de la administración, siendo necesario que se establezcan los controles que garanticen el buen uso de tales unidades.
02. La utilización de los vehículos por necesidades del servicio, en días no laborales, requiere la autorización expresa del nivel superior. Esto tiene el propósito de disminuir la posibilidad de que los vehículos sean utilizados en actividades distintas a los fines que corresponde.
03. Las personas que tienen a su cargo el manejo de vehículos tienen la obligación del cuidado y conservación del mismo, debiendo ser guardada tales unidades, en los ambientes dispuestos por las propias entidades.
04. Los vehículos propiedad del Estado deben llevar pintado, en lugar visible, un círculo con el nombre de la propia entidad. Por autorización expresa del titular de la entidad y, en casos excepcionales, se dispondrá la liberación de esta obligación.
05. Corresponde a la dirección de cada entidad aprobar los procedimientos administrativos relacionados con el control de vehículos asignados a su entidad.

300-08 PROTECCIÓN DE BIENES DE ACTIVO FIJO

Deben establecerse procedimientos para detectar, prevenir, evitar, y extinguir las causas que pueden ocasionar daños o pérdidas de bienes públicos.

01. Los bienes de activo fijo, por su naturaleza, pueden ser afectados en cualquier circunstancia, exponiendo a la entidad a situaciones que puedan comprometer su estabilidad administrativo financiera, siendo necesario que la administración muestre preocupación por la custodia física y seguridad material de éstos bienes, especialmente, si su valor es significativo.
02. La administración debe considerar el valor de los activos fijos a los efectos de contratar las pólizas de seguro necesarias para protegerlos, contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir. Estas se deben verificar periódicamente, a fin de que las coberturas mantengan vigencia.
03. Corresponde a la administración de cada entidad, implementar los procedimientos relativos a la custodia física y seguridad, en cada una de las instalaciones con que cuenta la entidad, con el objeto de salvaguardar los bienes del Estado.

400 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración del personal comprende una actividad de apoyo de la gestión que le permite optimizar su participación en los fines institucionales; lográndose de este modo efectividad, eficiencia y productividad en el comportamiento funcional, mediante la aplicación de una adecuada racionalización administrativa. Estas normas describen los controles internos que son requeridos para incrementar los niveles de eficiencia en la administración del personal que presta servicios en las entidades del sector público.

400-01 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Deben formularse y revisarse periódicamente los documentos que incluyan la descripción y especificaciones de los cargos, a fin de que respondan a las necesidades de la institución.

01. Se denomina cargo al conjunto de tareas orientadas al logro de un objetivo. Exige la contratación de una persona, que con un mínimo de calificaciones puede ejercer de manera competente, las funciones y responsabilidades que se le asigna.
02. La clasificación de cargos, es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño.

evaluación de personal.

400-02 INCORPORACIÓN DE PERSONAL

El ingreso de personal en cada entidad debe efectuarse previ o proceso de convocatoria, evaluación y selección para garantizar su idoneidad y competencia.

01. La incorporación de personal es un proceso técnico que comprende, la convocatoria, evaluación y selección de los postulantes más idóneos para ocupar cargos en las entidades del sector público. La selección permite identificar a quienes por su conocimiento y experiencia, ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.
02. La administración debe asegurarse, que cada servidor que ingresa a la entidad, reúna los requisitos de idoneidad, experiencia, y honestidad. Estos requisitos deberán ser acreditados documentadamente por quien presta el servicio. Corresponde al Área de Personal de cada entidad participar en los procesos relacionados con la incorporación de personal.
03. Corresponde a la administración de la entidad determinar si los contratos a suscribir con firmas privadas se adecuan a las necesidades, que dieron lugar a su suscripción.
04. Cuando la dirección contrate a otras empresas que proporcionan personal para realizar funciones administrativas o técnicas en la entidad, debe verificar sus antecedentes y experiencia, a fin de garantizar los resultados en la prestación de sus servicios.

400-03 CONTROL Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

El control y la evaluación del rendimiento laboral debe ser una práctica permanente al interior de la entidad, a fin de determinar las necesidades de adiestramiento que requiere para su desarrollo.

01. La evaluación del personal, es un proceso técnico que consiste en determinar, si el servidor viene rindiendo de acuerdo con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad.
02. Esta acción de personal es de importancia vital y debe ser efectuada por el jefe que directamente supervisa la labor del servidor, quien debe apreciar objetivamente su desempeño, a efecto de no distorsionar la información que frecuentemente se consigna en los formatos de evaluación. Los resultados de la evaluación de personal se utilizan también para otras acciones de personal, como son: la capacitación, promoción y ascensos.
03. La evaluación debe reflejar fielmente el rendimiento y comportamiento del servidor, a efecto de adoptar las acciones de personal más convenientes que posibiliten su desarrollo. Las evaluaciones que se efectúan para cumplir otros fines, no son recomendables, por cuanto afectan el clima de confianza en el trabajo y la moral interna de los servidores.
04. La dirección de cada entidad, debe aprobar políticas y procedimientos de evaluación de personal y ser de conocimiento de los servidores, con el propósito de que estén al tanto de la forma como se evalúa su rendimiento. Asimismo, están en la obligación de comunicar a los servidores a su cargo, el resultado de su evaluación periódica, y tomar acciones para mejorar su nivel de rendimiento. Corresponde al Área de Personal de cada entidad participar en este proceso.
05. La evaluación del rendimiento de los servidores debe ser permanente, debiendo formalizarse con la frecuencia fijada por ley; sin embargo, no debe utilizarse como un mecanismo para beneficiar a aquellos que no reúnen los requisitos para el cargo, ni tengan un desempeño funcional apropiado.
06. Solo el personal autorizado del Área de Personal de la entidad y los funcionarios designados para la alta dirección, tendrán acceso a los legajos de personal, los cuales deberán ser apropiadamente protegidos.

400-04 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE

01. La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.
02. En ambos casos, se debe tener en cuenta que la capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto, el tipo de capacitación, debe estar en relación directa con el puesto que desempeña. Los conocimientos adquiridos, deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias observadas durante el proceso de evaluación.
03. Los servidores designados por la entidad, para recibir capacitación externa, están en la obligación de difundir los conocimientos adquiridos al interior de su dependencia, a efecto de mejorar el rendimiento grupal.
04. Los jefes deben concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de su personal y desarrollar las habilidades que posea. Asimismo, deben preocuparse por motivar a su personal a efecto de que se mantengan actualizados, cuando menos en los aspectos relacionados con sus actividades.

400-05 DESPLAZAMIENTO DE SERVIDORES

Las acciones que implican desplazamiento del personal (rotación n, destaque, traslado, reubicación y otras) deben responder a necesidades institucionales, debidamente justificadas, dado que constituye una práctica sana de control interno.

01. El desplazamiento del personal, incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, con el objeto de fortalecer la gestión institucional.
02. La rotación de personal, es la acción regular dentro de periodos pre-establecidos, que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevos cargos, con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable. La rotación, cuando es muy frecuente, puede afectar la operatividad interna de la entidad, sino se adoptan adecuadas medidas para su racionalización.
03. Las permutas, destagues, traslados, reubicaciones y otras acciones de personal, deben responder a necesidades institucionales, y estar debidamente justificadas.
04. El desplazamiento no debe ser utilizado injustificadamente como mecanismo para reubicar al personal sin un criterio técnico y en áreas, en las cuales sus conocimientos y experiencias no van a ser aprovechadas por la institución.

400-06 MANTENIMIENTO DEL ORDEN, MORAL Y DISCIPLINA

Los directivos de la entidad deben adoptar acciones para establecer y mantener la disciplina interna, así como elevar la moral de los servidores.

01. Se denomina Orden, a la adecuada disposición y ubicación de los recursos y personal, al interior de la entidad, orientada a evitar pérdida de tiempo y materiales. Moral, es el conjunto de valores o principios que se asume como modelos ideales de comportamiento. Disciplina, es la actitud individual o de grupo que asegura una pronta y estricta obediencia a las reglas o disposiciones. Implica un "control organizado de sí mismo".
02. El personal de la entidad, debe desarrollar sus actividades con plena observancia de los preceptos antes anotados, los cuales deben formar parte de la política impartida por la alta dirección.
03. Los directivos, cualquiera sea el nivel que ocupen en la organización, no sólo deben cautelar y motivar el cumplimiento de tales principios en el trabajo que ejecutan los servidores, sino que están en la obligación de dar muestras de la observancia del orden, moral y disciplina, en el desempeño de la función pública.

400-07 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL

01. La existencia de registros, donde se consignen la información de todos y cada uno de los servidores, nombrados o contratados, permite a la administración, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

02. Cada registro o legajo personal debe contener el historial de cada servidor, siendo responsabilidad de la unidad de personal, o la que haga sus veces, administrar los mismos, debiendo definir la estructura que debe tener, para consignar la información básica del trabajador.

03. Todo el personal de una entidad, desde la alta dirección y hasta los funcionarios, tienen la responsabilidad de entregar oportunamente a la oficina de personal, la información que se requiere, para mantener actualizados los legajos personales.

04. El Área de Personal o quien haga sus veces, debe verificar, si la información presentada por el personal en copia simple, reúne los requisitos de veracidad y legalidad pertinentes.

400-08 APLICACIÓN DE LA TERCERIZACIÓN EN LAS ENTIDADES

Deben establecerse procedimientos de control para evaluar la eficiencia y calidad de los servicios que contraten las entidades bajo la modalidad de tercerización (outsourcing).

01. El outsourcing o tercerización, constituye un mecanismo que implica la contratación de firmas privadas para que realicen actividades de gestión en las entidades, en funciones administrativas o financieras.

02. Los beneficios que se obtienen de esta contratación se traducen, básicamente, en una reducción de costos y en un incremento en la productividad del personal; sin embargo, esta estrategia viene asociada con algunos riesgos inherentes, tales como la falta de control de los datos entre la entidad y el tercerizador, fallas de seguridad y el riesgo de que el contratante puede convertirse en dependiente de su vendedor.

03. Las entidades que adopten esta modalidad de contratación, de acuerdo con disposiciones reglamentarias que puedan fijarse, deben establecer procedimientos rigurosos de selección, con el propósito de elegir a firmas privadas idóneas y con experiencia profesional y comprobada solvencia financiera.

04. Para la etapa de ejecución, la administración o quien haga sus veces, debe implementar procedimientos de control que permitan el monitoreo continuo del tercerizador, a fin de evaluar en forma permanente la calidad y eficiencia de los servicios recibidos, así como la seguridad de la información que procesa.

05. Teniendo en cuenta los riesgos propios de esta modalidad de contratación, la Oficina de Auditoría Interna de la entidad debe programar la realización de los exámenes que sean necesarios, a fin de cautelar sus intereses.

400-09 ASISTENCIA Y PERMANENCIA DE PERSONAL

Debe establecerse en la entidad procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor.

01. El control de asistencia y puntualidad, está constituido por todos aquellos mecanismos establecidos en una entidad, que permiten cautelar, que los servidores cumplan con su responsabilidad de asistir al centro laboral, conforme al horario establecido en sus respectivos reglamentos.

02. Los directivos, cualquiera sea su nivel en la organización, no sólo deben establecer y supervisar el funcionamiento de estos controles, sino también, motivar permanentemente con el ejemplo al personal a su cargo, a efecto de que la puntualidad se convierta en un hábito.

03. El control de permanencia está a cargo de los jefes de cada unidad orgánica, quienes deben cautelar no sólo la presencia física de los servidores a su cargo, durante la jornada laboral, sino también que cumplan efectivamente con las funciones del cargo asignado, generando valor agregado para la institución.

05. Los controles de asistencia y permanencia deben incluir a todo el personal que labora en la entidad, salvo excepciones por necesidades del servicio debidamente acreditadas, debiendo existir en éste caso, la autorización correspondiente.

400-10 COMPENSACIÓN DE BECAS DE ESTUDIOS OTORGADAS AL PERSONAL

Los servidores del sector público que hayan sido beneficiados con el becas de estudios tienen la obligación de laborar en la entidad por un período determinado.

01. El personal de las entidades públicas, regularmente participa en programas de estudios, en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado. Esto imposibilita que el participante pueda concurrir al centro laboral, durante el período de duración de la beca, por lo que legalmente se le exonera de tal obligación, otorgándole su remuneración en forma regular.

02. Los conocimientos adquiridos por el personal que participa en los programas de estudio en el país o en el exterior deben tener un efecto multiplicador al interior de cada entidad pública. Por ello es necesario que en forma previa al inicio de la beca de estudios el servidor designado suscriba un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga laborar en su entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes; en caso de no cumplirse el requisito de permanencia con posterioridad a la terminación de los estudios, deberá devolver todos los pagos que hubiera irrogado su entrenamiento.

03. La alta dirección de cada entidad deben propender a que los nuevos conocimientos adquiridos por los servidores durante las becas de estudios sean utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

400-11 PROHIBICIÓN DE RECIBIR REGALOS U OTROS BENEFICIOS DISTINTOS A LA REMUNERACIÓN

El personal que labora en el Sector Público debe cumplir sus funciones con honestidad, diligencia, y rectitud, no debiendo recibir regalos o beneficio alguno por el desempeño de sus funciones.

01. Los servidores públicos, cualquiera que sea el nivel que tengan en la organización del Estado, están en la obligación moral de actuar con honestidad, para mantener y ampliar la confianza del público en ellos. Por lo tanto, el servicio que se presta, en ningún momento debe estar subordinado a la utilidad o ventaja personal.

02. Durante su labor diaria los servidores públicos tienen que actuar con diligencia, vale decir, cumplir con el servicio oportuno y con el debido cuidado, observando las normas éticas que regulan el accionar de las entidades públicas.

03. Todo servidor público debe mostrar rectitud en sus actos y decisiones, los cuales deben estar en armonía con los verdaderos principios y la sana razón.

04. El titular de la entidad debe establecer por escrito políticas que prohíban al personal, recibir, aparte de sus remuneraciones de ley, otros beneficios personales de terceros por el desempeño de sus funciones, y/o recibir asignaciones por cargos no desempeñados; sancionando ejemplarmente a los responsables, que incurran en desviaciones a tales políticas.

500 NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA SISTEMAS COMPUTARIZADOS

Los sistemas computarizados permiten a los usuarios ingresar a los documentos y programas en forma directa, ya sea a través de un microcomputador, conocido como computadora personal, Lap Top (micro-computador portátil), o mediante terminales que se les denominan microcomputadoras en línea. controles internos que requieren los ambientes que emplean microcomputadoras son diversas y por lo general están referidos a los accesos, contraseñas, desarrollo y mantenimiento del sistema; los mismos que contribuyen a brindar seguridad y confiabilidad al procesamiento de la información. Conforme surgen nuevas tecnologías, los emplean sistemas de cómputo cada vez más complejos, lo que incrementa las aplicaciones que manejan y, a su vez, aumenta el riesgo y

de datos fuente, de operación y de salida que preservan el flujo de información ajenas su integridad. Asimismo, tales normas desarrollan los controles internos requeridos para el mantenimiento de equipos de cómputo y medidas de seguridad para el Software (programas de computación) y Hardware equipamiento informático), así como los aspectos de implementación del Plan de Contingencias entidad.

500-01 ORGANIZACIÓN DEL ÁREA INFORMÁTICA

La dirección debe establecer políticas para la organización adecuada del área de Informática que permita cumplir sus actividades con eficiencia, contribuyendo al desarrollo de las operaciones de la entidad.

01. Cada entidad debe establecer las líneas que orienten el proceso de organización del área de informática, aspecto que implica la definición de actividades a cumplir, las funciones y responsabilidades del personal, al igual que las interrelaciones de todos los elementos comprendidos en este sector con las Áreas operativas de la entidad. Todos estos elementos deben formar parte del Manual de Organización y Funciones correspondiente.

02. **La estructura básica del Área de Informática** debe estar constituida por áreas que son importantes para su funcionamiento, de acuerdo a las necesidades de cada entidad. Dichas áreas son: producción, desarrollo y soporte técnico.

03. El área de producción, es responsable de la administración de informática desde su operatividad hasta su seguridad física, protegiendo la información tanto de ingreso como de salida del centro de cómputo.

04. El área de desarrollo, permite la formulación de los programas que servirán para la concepción del sistema de información. Los programas se generan de acuerdo a las aplicaciones (contable, logístico, financiero, etc.) que se requieren desarrollar en la entidad.

05. El área de soporte técnico, es responsable de solucionar los problemas tanto de Hardware (Equipamiento), Software (Implementación del Sistema de Operativo, lenguajes de programación y utilitarios) y Telecomunicaciones.

06. Corresponde a la dirección de la entidad aprobar las políticas que permitan organizar apropiadamente al área de informática y asignar los recursos humanos calificados y equipos de computación necesarios que apoyen los procesos de gestión institucional, a costos razonables.

500-02 PLAN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Toda entidad que disponga de un área de informática debe implementar un plan de sistemas de información con el objeto que prever que el desarrollo de sus actividades contribuya al logro de sus objetivos institucionales.

01. El plan de sistemas de información es una herramienta de gestión que establece las necesidades de información de la entidad. Tiene el propósito de prever el desarrollo de los recursos físicos y lógicos con un horizonte temporal determinado, de manera que contribuya efectivamente con los objetivos de la entidad. Por ello, la dirección debe asegurarse que los programas y actividades de la entidad reciban el soporte del sistema de información, de acuerdo con sus necesidades.

02. Un plan de sistemas de información debe contener:

- Diagnóstico de la situación informática actual con la finalidad de saber las capacidades actuales de la entidad;
- Elaboración de objetivos y estrategias del sistema de información que sirva de base para apoyar la misión y los objetivos de la entidad;
- Desarrollo del modelamiento de datos para determinar que información es necesaria para la entidad;
- Generación, ordenamiento y priorización (por nivel de importancia e inversión) sistemática de los proyectos informáticos;
- Programación de los tiempos requeridos para la puesta en marcha de los proyectos designados, estimando el período de vida de cada proyecto.

500-03 CONTROLES DE DATOS FUENTE, DE OPERACIÓN Y DE SALIDA

Deben diseñarse controles con el propósito de salvaguardar los datos fuente de origen, operaciones de proceso y salida de información, con la finalidad de preservar la integridad de la información procesada por la entidad.

01. Para implementar los controles sobre datos fuente, es necesario que la entidad designe a los usuarios encargados de salvaguardar los datos. Para ello, deben establecerse políticas que definan las claves de acceso para los tres niveles: a) primer nivel: únicamente tiene opción de consulta de datos, b) segundo nivel: captura, modifica y consulta datos, c) tercer nivel: captura, modifica, consulta y además puede realizar bajas de los datos.

02. Los controles de operación de los equipos de cómputo están dados por procedimientos estandarizados y formales que se efectivizan de la siguiente forma: a) describen en forma clara y detallada los procedimientos; b) actualizan periódicamente los procedimientos; y c) asignan los trabajos con niveles efectivos de utilización de equipos.

03. Los controles de salida de datos deben proteger la integridad de la información, para cuyo efecto es necesario tener en cuenta aspectos tales como: copias de la información en otros locales, la identificación de las personas que entregan el documento de salida y, la definición de las personas que reciben la información.

04. Corresponde a la dirección de la entidad en coordinación con el Área de Informática, establecer los controles de datos fuente, los controles de operación y los controles de seguridad, con el objeto de asegurar la integridad y adecuado uso de la información que produce la entidad.

500-04 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

La dirección de cada entidad debe establecer políticas respecto al mantenimiento de los equipos de computación que permitan optimizar su rendimiento.

01. El mantenimiento de equipos tiene por finalidad optimizar el funcionamiento de los dispositivos informáticos y proteger la información que está en ellos. Existen dos clases de mantenimiento que deben considerarse: el mantenimiento correctivo y el mantenimiento preventivo.

02. El mantenimiento correctivo es el mantenimiento de emergencia que requiere de solución inmediata por una circunstancia no prevista. Para ello, debe disponerse de un directorio de proveedores especializados que puedan resolver dicho desperfecto en el menor tiempo posible.

03. El mantenimiento preventivo normalmente es programado con la finalidad de minimizar los efectos de las tareas de mantenimiento correctivo. Esta actividad debe programarse en períodos cortos, debiendo llevarse una estadística de los problemas para ajustar lo mejor posible el mantenimiento preventivo.

04. Para implementar las tareas de mantenimiento deben observarse tres factores: a) debe existir una periodicidad (semanal, quincenal o mensual) de limpieza de la sala de máquinas y demás equipos que requieren mantenimiento preventivo; b) el acceso inmediato al mantenimiento correctivo; y, c) la protección de los dispositivos de almacenamiento.

05. Corresponde a la dirección de la entidad establecer en coordinación con el área de informática, las políticas sobre mantenimiento de los equipos de computación, debido a que una apropiada implementación asegura el funcionamiento general y rendimiento de los mismos.

500-06 PLAN DE CONTINGENCIAS

seguir la Oficina de Informática para actuar en caso de una emergencia que interrumpa la operatividad del sistema de cómputo. La aplicación del plan permite operar en un nivel aceptable cuando las facilidades de procesamiento de información no están disponibles.

02. Se debe considerar todos los puntos por separado y en forma integral como sistema. La documentación estará en todo momento tan actualizada como sea posible, ya que en muchas ocasiones no se incorporan las últimas modificaciones. Además, debe evaluarse la posibilidad de suscribir convenio con otra institución que tenga un configuración informática similar a la propia entidad para utilizarla en caso de desastre total.

03. La puesta en funcionamiento del plan debe efectuarse sobre la base de que la emergencia existe y tienen que utilizarse respaldos posiblemente de otras instituciones. Los supuestos que se utilicen para la simulación deben referirse a los hechos que ocurrirían en caso de una emergencia real, tomando en cuenta todos sus detalles.

04. El plan de contingencias aprobado, se distribuye entre el personal responsable de su operación, aún cuando por precaución conviene guardar una copia del documento fuera del área de informática. Las revisiones del plan deben realizarse cuando se haya efectuado algún cambio en la configuración de los equipos.

05. Corresponde al Área de Informática elaborar, mantener y actualizar el Plan de Contingencias, a fin de asegurar el funcionamiento de los sistemas de información que requiere la entidad para el desarrollo de sus actividades.

500-08 GESTIÓN ÓPTIMA DE SOFTWARE ADQUIRIDO A MEDIDA POR ENTIDADES PÚBLICAS

Debe establecerse políticas sobre el software a medida adquirido por las entidades, a fin de que los derechos de propiedad se registren a nombre del Estado.

01. Para la ejecución de actividades y operaciones, generalmente, las entidades contratan los servicios de terceros para el desarrollo e implementación de aplicaciones computarizadas, por cuyo motivo cuando una entidad pública adquiere software a la medida los derechos de propiedad le corresponden a esta.

02. A fin de cautelar que el software adquirido por una entidad pública no pueda ser re-utilizado indebidamente por el proveedor original, la dirección debe establecer las políticas que permitan registrar los derechos de propiedad a nombre del Estado.

03. Es conveniente que la dirección de la entidad, programa o proyecto apruebe los procedimientos que permitan compartir entre las distintas entidades públicas, la utilización del software adquirido a medida para sus actividades, con el objeto de que el Estado no incurra en mayores costos por la adquisición repetitiva de aplicaciones computarizadas.