



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

**“Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la  
Coordinación Zonal de Salud N° 3 (Ministerio de Salud) Zona Centro, período  
comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013”**

**AUTORA:**

**JIMENA NATALY CARDENAS SOLORZANO**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

**Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.**

---

**Dr. Alberto Patricio Robalino**

DIRECTOR DE TESIS

---

**Ing. María Belén Bravo Ávalos**

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas expuestas en el siguiente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora.

Jimena Nataly Cárdenas Solórzano

## **DEDICATORIA**

Agradezco sobre todas las cosas a Dios quien con su infinita misericordia me ha ayudado a culminar una etapas más en mi vida, a mis papitos Fernando y Luz por todo su esfuerzo, a mi esposito German Muñoz por su apoyo incondicional, a mi hijita Dana Muñoz por inyectarme las fuerzas cada día, a mis hermanos Fernanda, Yolanda y Johnatan por demostrarme que la familia está en las buenas y en las malas, a mis tíos, suegros y familia por confiar en mí.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por formar mi carácter y darme las mejores experiencias de mi vida y a mis queridos docentes el Dr. Patricio Robalino y a la Ing. María Belén Bravo por sus enseñanzas no solo académicas sino para la vida por compartir sus conocimientos, apoyo y tiempo en el desarrollo de la investigación, y a todo el personal de la Coordinación Zonal de Salud por la información brindada.

## Índice de contenido

Portada .....	¡Error! Marcador no definido.
Certificación del Tribunal.....	¡Error! Marcador no definido.
Certificado de Responsabilidad .....	ii
Dedicatoria.....	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
Índice de contenido .....	vi
Índice de ilustraciones .....	viii
Índice de tablas .....	viii
Resumen.....	ix
Summary.....	x
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.2.1 Auditoría .....	6
2.2.2 Importancia de la Auditoria .....	7
2.2.3 Clasificación de la auditoría.....	7

2.2.4	Semejanzas y diferencias de la auditoría financiera y la auditoría de gestión .....	8
2.2.5	Cuadro comparativo de la Auditoría financiera con la Auditoría de Gestión.....	9
2.2.6	Concepto de Auditoría de Gestión .....	11
2.2.7	Objetivos de la Auditoría de Gestión .....	12
2.2.9	Control Interno.....	16
2.2.10	Componentes de control interno.....	16
2.2.11	Evaluación del control interno .....	18
2.2.12	Tipos de riesgos .....	19
2.2.13	Muestra de auditoría.....	20
2.2.14	Evidencia de auditoría.....	21
2.2.16	Técnicas de auditoría.....	23
2.2.17	Marcas de auditoría.....	25
2.2.18	Indicadores de gestión.....	26
2.2.19	Informe de auditoría.....	27
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		29
3.1	HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER .....	29
3.1.1	Hipótesis General.....	29
3.1.2	Hipótesis Específicas .....	29
3.2	VARIABLES .....	29
3.2.1	Variable Independiente .....	29
3.2.2	Variable Dependiente.....	29
3.3	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.4	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	34
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	35
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		37
4.1	TITULO .....	37

4.2 FASES DE LA AUDITORÍA.....	37
4.2.1 Planificación Preliminar .....	39
4.2.2 Planificación Específica.....	61
4.2.3 Ejecución .....	75
4.2.4 Comunicación de Resultados.....	96
CONCLUSIONES .....	102
RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFIA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXOS .....	105

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1: Clasificación de la Auditoría .....	8
Ilustración 2: Fases de auditoría de gestión .....	13
Ilustración 3: Componentes de Control Interno COSO .....	17
Ilustración 4: Fórmula para el cálculo del riesgo de auditoría.....	20
Ilustración 5: Clases de papeles de trabajo .....	23
Ilustración 6: Técnicas de auditoría. ....	24
Ilustración 7: Marcas de auditoría .....	26
Ilustración 8: Estructura del informe de auditoría .....	28

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Semejanzas y diferencias entre la auditoría financiera y la de gestión .....	9
Tabla 2: Cuadro comparativo de la Auditoría financiera con la de gestión .....	9
Tabla 3: Variable independiente .....	30
Tabla 4: Nómina de funcionarios.....	35
Tabla 5: Componentes del control interno según el informe COSO I.....	52
Tabla 6: Determinación del nivel de riesgo y confianza .....	68
Tabla 7: Matriz de riesgo .....	69

## **Resumen**

La Coordinación Zonal de Salud N°3, es una institución pública que se encarga de la administración del servicio de salud, ha presentado varios problemas derivados de la no aplicación de la normativa de manera adecuada; por lo que se fijó como objetivo la realización de una Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo Financiero.

Se realizó el marco teórico con los conceptos indispensables para el desarrollo del tema como es Auditoría de Gestión, objetivos y fases del mismo; en el marco metodológico se disecciono en base a la investigación descriptiva y de campo, el método de investigación inductivo deductivo, las técnicas e instrumentos de investigación aplicados en el desarrollo del presente tema. En el campo propositivo se desarrollaron las fases de la auditoria, en la primera se realizó un diagnostico general de la entidad se determinó los componentes a ser auditados siendo estos, Talento Humano, Presupuestos y Procesos Financieros, en la planificación especifica se evaluó el sistema de control interno dando como resultado el nivel de confianza alto por lo que diseñaron procedimientos de cumplimiento dando los siguientes resultados; el cumplimiento parcial de las funciones del encargado del Talento Humano, por la gran variedad de actividades a desempeñar. Como conclusión se debe realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de cumplir y lograr el uso efectivo de los recursos.

## **SUMMERY**

The Regional Health Organization Number 3 is a public institution in charge of managing the health services. This organization has reflected several problems originated from the non-application of adequate rules; that is why the implementation of a Management Audit for the Administrative and Financial Department has been set as an objective. The theoretical frame was carried out using the essential concepts for the development of the Management Audit, as well as the objectives and stages. The methodological frame was based on the descriptive and field trip research, the inductive and deductive method, the techniques and research tools applied for the development of the topic. The audit stages were carried out in the propositional framework. The first stage had to do with a general diagnose of the organization which determined the components to be audited. They are: Human Talent, Budgeting, and Financial Processes. The specific planning evaluated the internal control system which resulted in a high level of confidence thus some compliance procedures were designed resulting in the partial fulfillment of the functions by the person in charge of the Human Talent due to the different activities he has to perform. It is concluded that it is necessary to carry out a permanent evaluation in order to fulfil what is proposed and use the resources effectively.

## INTRODUCCIÓN

La Coordinación Zonal de Salud N°3, es una institución pública que se encarga de la administración de la administración del servicio de salud, ha presentado varios problemas derivados de la no aplicación de la normativa de manera adecuada; por lo que hace necesario la aplicación de una Auditoría de Gestión al departamento Administrativo Financiero.

Se estableció el marco teórico con los conceptos indispensables para el desarrollo del tema como es Auditoría de Gestión, objetivos y fases del mismo; en el marco metodológico se direcciono en base a la investigación descriptiva y de campo, el método de investigación inductivo deductivo, las técnicas e instrumentos de la investigación aplicados en el desarrollo del presente tema.

En el marco propositivo se desarrollaron las fases de la auditoria, en la primera se realizó un diagnostico general de la entidad se determinó los componentes a ser auditados siendo estos, Talento Humano, Presupuestos y Procesos Financieros, en la planificación especifica se evaluó el sistema de control interno dando como resultado el nivel de confianza alto del 76% y un nivel de riesgo bajo del 24%.

Como resultado de los procesos de ejecución, tenemos el cumplimiento parcial de las funciones del encargado del talento humano, cumplimiento parcial de la entrega de los requisitos para el ingreso del personal (92%), se devengo apenas el 62% del presupuesto.

Como conclusión se debe realizar evaluaciones periódicas con la finalidad de cumplir lo planificado y lograr el uso efectivo de los recursos.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el gobierno actual donde se ha venido produciendo cambios significativos que ha arrojado como resultado la descentralización de diversas entidades dentro de los ámbitos de educación, salud, justicia, etc.

Este es el caso de la coordinación Zonal de Salud N° 3, institución creada en los últimos tiempos que posee una serie de deficiencias, siendo entre las más destacables las siguientes:

- No existe un manual de funciones que delimite con exactitud las funciones a desempeñar por cada empleado, lo que provoca duplicación de funciones, evasión de responsabilidades y arrogación de funciones.
- Los diferentes procesos que se realizan en el departamento Administrativo – Financiero no se entregan a tiempo por cuanto no poseen políticas institucionales clara que ayuden al desenvolvimiento del departamento.
- No se han establecido metas y objetivos departamentales, ni individuales, peor indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de cada funcionario, lo que dificulta el cumplimiento de los enunciados de misión y visión institucionales.
- Falta de capacitación al personal que maneja el Sistema General del Estado en cuanto se refiere al rubro de presupuesto, su correcto uso, eficiencia en las compras públicas y el cumplimiento en sus responsabilidades.
- No existen normas y procedimientos internos para la asignación del personal (nuevas contrataciones o cambios de puesto de trabajo), que aseguren las aptitudes requeridas, instrucción en la tarea del puesto a ocupar e información de los riesgos existentes en el mismo.

## **1. Formulación del Problema.**

¿Cómo influye la Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud N° 3 (Ministerio de Salud) Zona Centro, para el mejoramiento del manejo de los recursos, bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad?

## **2. Delimitación del Problema.**

La presente Auditoría de Gestión se efectuará a la Coordinación Zonal de Salud N° 3, ubicada en las calles Barón de Carondelet y 5 de Junio de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, por el período comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre del 2013.

## **2. JUSTIFICACIÓN.**

El desarrollo de la presente Auditoría de Gestión es de singular importancia, ya que permitirán de esta forma mejorar la gestión de la unidad operativa a fin de que sus directivos puedan adoptar las acciones correctivas pertinentes.

Sin embargo, es necesario destacar la importancia de esta investigación desde el ámbito teórico, mediante la utilización y aplicación de concepto básicos de auditoría y sus fases apoyados en los procedimientos como por ejemplo verificaciones, comprobaciones, revisiones, y técnicas de auditoría a través de entrevistas, cuestionarios, indicadores del personal, evaluación de los recursos con el fin de obtener la información necesaria y suficiente que sirva de base para emitir una posible solución a los problemas, y por ende una correcta gestión y operatividad del departamento ente auditado.

En el ámbito metodológico – científico es necesario que la auditoría de gestión se lo ejecute lo más sistemática posible en la realización del trabajo, lo que precisará un método de uso general aplicable a todas las área, como son los métodos oculares, verbales, escrita, documental, y física, que consista en un análisis profundo, estructural y funcional mediante la utilización de preguntas como: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere,

dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., efectuando investigaciones que determine el estudio de los elementos que componen el ente auditado, investigación de las deficiencias, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, propuesta de posibles soluciones, y mejora de la situación institucional y departamental.

Dentro del ámbito académico la presente auditoría de gestión se realizará poniendo en práctica conceptos, métodos, técnicas, etc. aprendidos durante el tiempo de estudios en los que se han venido realizando auditorías similares, con la ayuda de docentes capacitados en el tema y que guíen en la práctica de la presente auditoría.

En el ámbito práctico la puesta en marcha de la presente auditoría de gestión tomando en cuenta todos los procedimientos necesarios dentro de auditoría para adquirir la información que sustente el trabajo a realizar por medio de la aplicación de entrevistas, cuestionarios, observación directa y revisión de documentos que me ayudaran a recopilar la información sustento de mi trabajo de tesis.

### **3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud N° 3 (Ministerio de Salud) Zona Centro, para el mejoramiento del manejo de los recursos, bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar el marco teórico referencial que permita tener base para la utilización de los diferentes conceptos, a utilizarse en esta Auditoría de Gestión.
- Utilizar el método Coso II para evaluar el control interno que sustenten los hallazgos existentes.
- Emitir el informe final de auditoría de gestión que contengan conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En toda empresa se manejan recursos, humanos, materiales, tecnológico y financieros, siendo el Talento Humano uno de los recursos que debe ser evaluado para conocer su nivel de desempeño, con el fin de corregir sus falencias que afecten el cumplimiento de los planes, proyectos, programas o actividades habituales de una organización. Para la realización del presente trabajo se ha tomado como antecedentes trabajos de tesis de los siguientes temas:

Auditoría de Gestión en la Dirección Provincial de Salud de Chimborazo en el Área de Control y Mejoramiento de la Calidad, en el Programa ampliado de Inmunizaciones PAI, en el período de 2010 Enero - abril del 2011. Autoras: Jessica Matilde Cruz Santos y Myriam Elizabeth Pomaquero Paguay. (Cruz & Pomaquero, 2013)

La Auditoría de Gestión en la Dirección Provincial de Salud de Chimborazo, se enfocó en el Programa Ampliado de Inmunizaciones período 2011, con la finalidad de identificar falencias y recomendar soluciones aportes a los puntos encontrados en el proceso. Se evaluó el Plan Operativo Anual a través de Cuestionarios de Control Interno por el Método COSO, se conoció el nivel de cumplimiento y el manejo de los recursos dentro de la Dirección.

Auditoría de gestión al proceso de compras del Hospital Provincial General Docente Riobamba, para evaluar su gestión pública en el período 2011. Autora: Elizabeth Cristina Mejía Cisneros. (Mejía, 2013)

La Auditoría de Gestión al proceso de compras del Hospital Provincial General Docente Riobamba, para evaluar su gestión pública en el período 2011; evaluó el uso de los recursos financieros; y el cumplimiento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. En los resultados, se determinó que el responsable de la Unidad de Adquisiciones no aplica adecuadamente la normativa legal, en lo referente; stock y la

dotación de medicamentos e insumos médicos, incumplimiento del Plan Anual de Contratación, Adquisiciones y Ejecución Presupuestaria y la falta de capacitación.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Auditoría**

Según Madariaga (2004) cita lo siguiente:

La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas (p13).

Otro concepto de auditoría define lo siguiente:

Para Aguirre Carlos, el examen profesional realizado por el Contador Público, objetivo e independiente, de las operaciones financieras y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Recuperado el 25/01/2015 de <http://galeon.com/controlfiscal/GUIA1conceptos.pdf>

La auditoría es realizada por un profesional, mediante el análisis, verificación y comprobación de la información entregada por el auditado, emite una opinión sobre la información financiera y su cumplimiento los PCGA, normas internas y demás leyes vigentes, con el fin de proporcionar conclusiones y recomendaciones que ayuden a las autoridades del auditado a resolver deficiencias encontradas en pro de la mejora continua.

### **2.2.2 Importancia de la Auditoría**

#### **Fonseca Luna nos cita lo siguiente:**

La importancia de la auditoría guarda relación con los objetivos de la auditoría y los usuarios potenciales del informe. Por ello, las consideraciones sobre cantidad y calidad representan factores claves para identificar su importancia: dentro de los cuales pueden referirse:

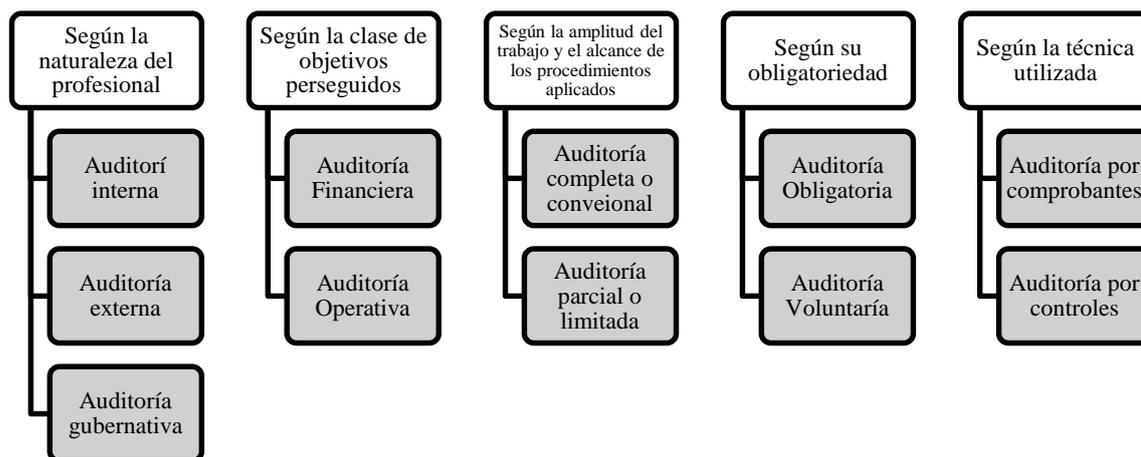
- Exposición pública y sensibilidad del programa o actividad a examinar.
- Programa o actividad a examinar de reciente inicio o cambios que haya sufrido en sus condiciones de operador.
- Rol de la auditoría como medio de suministrar información capaz de facilitar la rendición de cuentas de la gestión (responsabilidad) y la toma de decisiones; y,
- Alcance del examen a practicar (p. 285).

La Auditoría es de gran importancia porque radica en la expresión de la opinión de manera independiente de acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo del examen realizado por un profesional, por ende la Auditoría tiene un objetivo primordial en el que el Auditor se forma una opinión acerca de las afirmaciones, relacionadas con actos y acontecimientos económicos, sujetos a Auditoría y esta opinión especificará la medida en que estas afirmaciones están de acuerdo con los criterios o normas establecidas.

### **2.2.3 Clasificación de la auditoría**

La auditoría se clasifica de la siguiente manera:

### Ilustración 1: Clasificación de la Auditoría



Fuente: De La Peña (2009, p.5)

Elaborado por: La Autora.

Los diferentes tipos de auditoría se aplican según las necesidades que tenga el auditado, pueden mantener una Unidad de Auditoría Externa que aplique algún tipo de los anteriormente determinados. Es importante considerar, el resultados del proceso de auditoría deben aportar soluciones a los problemas aparentes o que no conocían la administración del auditado, para tomar decisiones enfocadas al crecimiento institucional.

#### 2.2.4 Semejanzas y diferencias de la auditoría financiera y la auditoría de gestión

En la siguiente tabla se presentan las diferencias y semejanzas entre las dos auditorías, aplicadas en nuestro país.

**Tabla 1: Semejanzas y diferencias entre la auditoría financiera y la de gestión**

Auditoría de Gestión	Auditoría Financiera
<b>Similitudes</b>	
Estudiar y evaluar el Sistema de control interno.	Estudiar y evaluar el Sistema de control interno.
<b>Diferencias</b>	
Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emitir una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
Utiliza los estados financieros como un medio.	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
Es no sólo numérica.	Es numérica.
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo lo efectúan a través de pruebas selectivas.
Puede participar en su ejecución profesional de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se audite.	La realizan sólo profesionales del área económica.

Fuente: Maldonado (2011, p. 21)

## 2.2.5 Cuadro comparativo de la Auditoría financiera con la Auditoría de Gestión.

**Tabla 2: Comparativo de la Auditoría financiera con la de gestión**

<b>Características</b>	<b>Auditoría financiera</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal u la protección del medio ambiente.
Alcance	Las operaciones financieras.	Puede alcanzar un sector de la economía todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación programas, sistema, actividad específica o proceso.

Orientación	Hacia la situación financiera y resultados de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospección al pasado cercano.
Medición	Aplicación de los PCGA y NICs y NIIFs.	Aplicación de los principios de administración.
Métodos	Las normas de auditoría generalmente aceptadas y NIAs.	No existen todavía normas generalmente aceptadas, El método queda al criterio del auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del Contador Público.
Interés	Los accionistas el directorio, los funcionarios, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general, para transparentar la gestión.
Enfoque	Originalidad negativa, dirigida a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente, determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología)
Encargados	Audidores, Contadores Públicos.	Audidores, Contadores Públicos.
Personal de apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de Contador Público.
Informe de auditoría	Contiene el dictamen del auditor y los estados	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está

	financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusiones del auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser única opinión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del auditor	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refieren a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración, operaciones y procesos.
Historia	Larga existencia, conceptos y prácticas muy bien definidas en textos y por medio de organismos profesión del auditor externo o contador público independiente.	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas (desde 197 en el Ecuador) Nació con la profesión del auditor interno y auditor gubernamental.

Fuente: Maldonado (2011, ps. 29 - 31)

### 2.2.6 Concepto de Auditoría de Gestión

Es importante citar como primer punto que es gestión para tener un mejor enfoque del concepto de auditoría de gestión

Por lo tanto según

Según Blanco (2012, p. 394) que cita lo siguiente:

**“Gestión.** Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan los resultados obtenidos”.

Auditoría de Gestión para Blanco (2012), es:

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (p. 403)

Para concluir si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica. (p. 11)

La auditoría de gestión es un examen que se aplica a la organización para determinar el desempeño de sus planes, proyectos y programas en términos de eficiencia, eficacia y efectividad como una herramienta para identificar deficiencias y potencializar fortalezas.

### **2.2.7 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

Para el presente trabajo se emplearan los objetivos emitidos en el Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2003);

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

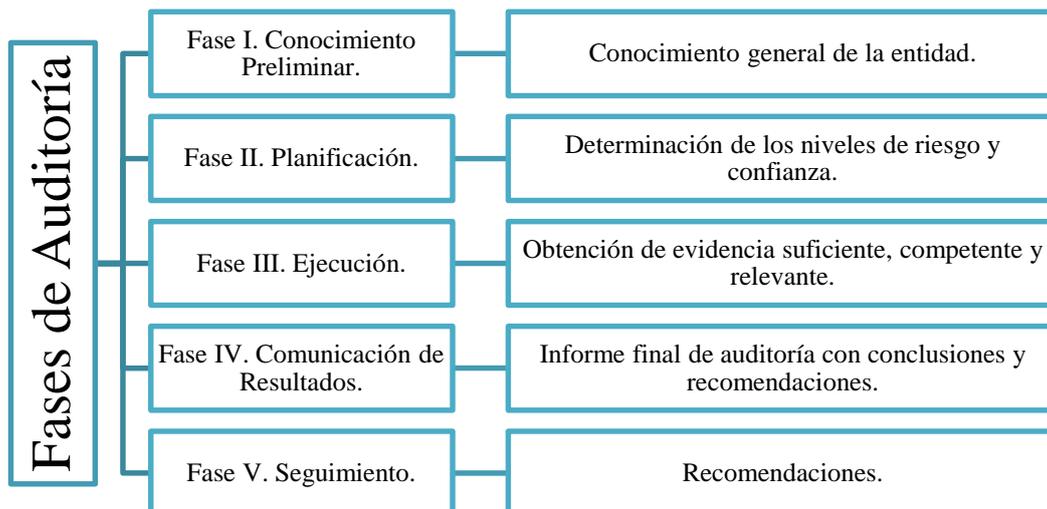
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas. (p. 28).

Los objetivos de la auditoría de gestión se basan en una verificación, si cumplen su fin los procesos y servicios ejecutados por las instituciones públicas, teniendo en cuenta su funcionamiento con recursos del Estado y la normativa creada para este fin.

### 2.2.8 Fases de Auditoría.

Las fases de auditoría son las siguientes:

**Ilustración 2: Fases de auditoría de gestión**



**Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2003. P. 32)**

En el Manual de Auditoría de Gestión de a CGE (2003) define las siguientes fases:

- **Fase I. Conocimiento Preliminar:**

“Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.” (CGE, 2012, p.108).

En esta fase de auditoría se obtiene la siguiente información:

- Visita preliminar a las instalaciones.
- Entrevista con el representante legal
- Documento de creación.
- RUC
- Información general de la entidad:
  - Misión.
  - Visión
  - Objetivos
  - Planes, programas, proyectos, metas, etc...
- Organigrama funcional y estructural
- Normativa que regula la institución.

- **Fase II. Planificación:**

En la fase de planificación se evalúan el control interno de los componentes definidos en el diagnóstico preliminar, determinando los niveles de riesgo y confianza, los procedimientos de auditoría a ejecutarse.

- **Fase III. Ejecución:**

Para la CGE (2003),

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentan las conclusiones y recomendaciones de los informes. (p. 167)

- **Fase IV. Comunicación de Resultados:**

En el Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2003), define;

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.(p. 197)

- **Fase V. Seguimiento:**

Esta fase se evalúa la aplicación de las recomendaciones, siendo un proceso de auditoría posterior, se valorara el desempeño en base a los parámetros definidos en términos de eficiencia, eficacia, efectividad, ética y ecología.

El resultado de cada fase de la auditoría se convierte en la parte inicial para la siguiente, por esta razón es importante realizar los procesos de manera correcta, sin descuidar ningún detalle y procurando tener una seguridad razonable para la emisión de los hallazgos y los informes de auditoría parciales o final.

### **2.2.9 Control Interno.**

Para Mantilla (2005);

El control interno se define como un proceso, ejecutado por personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos. La definición es amplia, abarca todos los aspectos del control de un negocio, permitiendo así que un directivo se centre en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes están ligados, y sirven como criterio para determinar cuándo el sistema es objetivo. (p. 13)

Otro concepto lo expresa Estupiñán Gaitán (2006) que cita lo siguiente:

Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables ( p. 25)

En definitiva, se puede decir, que el control interno es un proceso definido por la administración con la finalidad de llegar a un objetivo o meta; procurando la optimización de los recursos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa legal que rige a la entidad auditada.

### **2.2.10 Componentes de control interno.**

Los componentes de control interno según el informe COSO I, son los siguientes:

### Ilustración 3: Componentes de Control Interno COSO



Fuente: Mantilla (2005, p.18)

Elaborado por: La Autora.

Según Mantilla (2007), los componentes de control interno:

- **Ambiente de control.** La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos, y la competencia – y el ambiente en el que opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.
- **Valoración de riesgos.** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- **Actividades de control.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir administrar y controlar sus operaciones.

- **Monitoreo.** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen. (p.18)

Los componentes de control interno se enfocan desde el conocimiento del ambiente en el que se desarrollan las actividades, el cumplimiento de los objetivos y los riesgos que se presentan en las actividades cotidianas, manteniendo una comunicación fluida entre los departamentos y aplicando un plan de seguimiento para el sistema en conjunto.

### 2.2.11 Evaluación del control interno

La evaluación del control interno se efectúa en base a tres métodos; el descriptivo, cuestionarios y gráficos, en base a los cuales se conocerán el nivel de riesgo y confianza.

Según Cardozo (2006) para citar lo siguiente:

- **Método Descriptivo:** Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del control interno. Es decir, es la formulación mediante un memorando donde se documentan los distintos pasos de un aspecto operativo.
- **Método de cuestionarios:** Consiste en elaborar previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal forma que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno.
- **Método gráfico:** Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos, en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos y en general el flujo de la información de las diferentes operaciones hasta afectar la cuenta del mayor general. (p. 38).

Para el presente trabajo, se aplicará cuestionario de evaluación del control interno, en la determinación de la estructura de la entidad y de los componentes definidos en el diagnóstico preliminar, con el objetivo de conocer el nivel de riesgo que maneja y desde ese punto de partida definir los procedimientos a ejecutarse.

### 2.2.12 Tipos de riesgos

Según Salvador Marín y Francisco Martínez (2003) dice:

Como ya apuntamos, el riesgo de auditoría es una combinación de tres riesgos encadenados, pero independientes, que constituyen el “modelo de riesgo”:

1. Riesgo inherente: Comporta la susceptibilidad que presenta una partida de los estados financieros o clase de transacciones a errores u omisiones que podrían ser materiales o importantes, por sí mismos o al agregarse a otros posibles errores en otras partidas o transacciones, y todo ello al margen de los controles internos que pudieran afectarse.

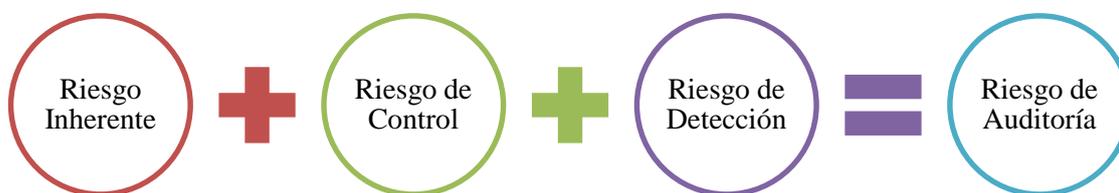
Las circunstancias motivadoras de este riesgo se agrupan en dos bloques:

- Condiciones de riesgo inherente: ligadas a factores ajenos a la entidad, y por tanto no controlables por ella, tales como cambios en las condiciones de los negocios, entorno político, legislación, situación de los mercados internacionales, mercados financieros, mercados laborales, etc.
  - Características de riesgo inherente a la empresa, pero tampoco controlables por ella, y particularmente al tipo de partida o transacción, su complejidad y la del sistema contable para asumir las correctamente.
2. Riesgo de control: La valoración del auditor del riesgo de que el sistema o estructura de control interno de la entidad fracase para prevenir o detectar oportunamente un error material que haya ocurrido. Su nivel: alto, medio o bajo, estará directamente relacionado con la valoración débil, media o fuerte del sistema y estructura del control interno.
  3. Riesgo de detección: considerado como el riesgo de que errores importantes, individualmente o agregados a otros, en los estados financieros no sean

detectados mediante la aplicación de los procedimientos o pruebas sustantivas de auditorías. Su nivel alto, medio o bajo estará en relación directa con la menor o mayor magnitud, alcance y naturaleza de las pruebas sustantivas (p. 339).

La fórmula para el cálculo del riesgo es la siguiente:

#### Ilustración 4: Fórmula para el cálculo del riesgo de auditoría



Elaborado por: La auditoría.

Al riesgo se le puede definir como “no seguridad” de que no haya errores significativos identificados por el auditor en el trabajo de auditoría y muestran la fiel imagen del auditado en el informe de auditoría sustentado en evidencia competente y relevante, para dicha opinión.

#### 2.2.13 Muestra de auditoría.

En el Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2003), define;

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los

valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo. (p. 52).

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud N° 3 (Ministerio de Salud) Zona Centro, se realizará el muestreo en base al nivel de riesgo de control determinado en la planificación específica.

#### **2.2.14 Evidencia de auditoría.**

La evidencia es la información proveniente de diferentes fuentes que permiten al auditor emitir un criterio sobre un aspecto determinado encontrado en los procedimientos de auditoría.

#### **Características de la evidencia.**

Según Franklin (2007), las evidencias deben cumplir con las siguientes características:

- Suficiente. Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- Competente. Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- Relevante. Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- Pertinente. Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. (p.89)

#### **Tipos de evidencia.**

Para Franklin (2007), la evidencia puede ser de los siguientes tipos:

**a. Física.**

Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, cuadros, mapas o muestras materiales.

**b. Documental.**

Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.

**c. Testimonial.**

Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

**d. Analítica**

Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes. (p.89)

En el proceso de la auditoría de gestión se obtendrá evidencia que cumplan con su función primordial, sustentar los hallazgos de auditoría, que a su vez reforzaran el informe final de auditoría, la evidencia para este tema será principalmente documental, se solicitarán documentación que demuestren como se planificaron y ejecutaron las actividades, para posteriormente aplicar fórmulas para conocer los resultados de los indicadores de gestión.

**2.2.15 Papeles de trabajo.**

Según de La Peña (2009);

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos donde constan las tareas realizadas, los elementos de juicio obtenidos y las conclusiones a las que llegó el auditor. Constituyen, por tanto, la base para la emisión del informe y su respaldo.

Su función es la de ayudar al auditor a planificar y ejecutar una auditoría y, posteriormente, a facilitar su revisión y supervisión ya que en ello se encuentra la evidencia obtenida por el auditor en el desarrollo de su trabajo. (p. 65)

### Ilustración 5: Clases de papeles de trabajo

Papeles preparados por la propia entidad auditada.	Confirmaciones de terceros.	Papeles preparados por el propio auditor.
<ul style="list-style-type: none"><li>•Esta conformada por toda la documentación que la entidad pone a servicio del auditor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Se trata de los documentos solicitados a terceros que mantiene relación económica con la empresa auditada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Se trata de la documentación elaborada por el propio auditor a los largo de su trabajo.</li></ul>

Fuente: La Peña (2008, p. 66)

Elaborado por: La autora.

Los papeles de trabajo deben identificar el tipo de examen de auditoría, entidad auditada que contrato el servicio, el período, el objetivo del procedimiento y el procedimiento es si, cual es el responsable de su ejecución y revisión con las fechas del proceso y respectivas marcas de auditoría. Cumple con el fin de, identificación necesario para archivar los documentos, de esta maneja facilita su comprensión y la presentación de los mismos si es solicitados por las partes interesadas.

#### 2.2.16 Técnicas de auditoría.

En la auditoría de gestión se utilizan técnicas, para obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional al proceso realizado, con la finalidad de presentar conclusiones que se hacer a la realidad de lo observado, para recomendar aspectos que ayuden a la corrección de errores, presentación de deficiencias y fortalezas que influyen en el desarrollo de la entidad.

### Ilustración 6: Técnicas de auditoría.

Ocular	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparación</li><li>• Observación</li><li>• Rastreo</li></ul>
Verbal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación</li><li>• Entrevista</li><li>• Encuesta</li></ul>
Escrita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis</li><li>• Conciliación</li><li>• Confirmación</li><li>• Tabulación</li></ul>
Documental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobación</li><li>• Cálculo</li><li>• Revisión selectiva</li></ul>
Física	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspección</li></ul>

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2003, p. 56)

#### Técnicas Oculares

Este tipo de técnicas permiten identificar similitudes o diferencias en dos o más hechos u operaciones, se verifica visualmente lo que ejecuta el auditor y rastreando de esta manera los procesos; es decir, todo se basa en la observación de los hechos.

#### Técnicas verbales

Se aplicarán entrevistas a las máximas autoridades de la entidad auditada o a los funcionarios que se encargan de la aplicación de un determinado proceso, encuesta para

conocer un objetivo específico, con el fin de conocer la realidad del control existente y el criterio de los mismos en la auditoría.

### **Técnica escrita.**

La información obtenida dentro del proceso de auditoría es analizada de manera independiente, aplicando incluso indicadores de gestión y financiera que permiten tener resultados razonables sobre los hechos presentados.

### **Técnica documental**

Se verifica el cumplimiento de un hecho definido con la presentación de documentos que sustenten los hallazgos encontrados, y son presentado por la administración del auditado o por comprobación de terceros.

### **Técnica física.**

Se sustenta en la verificación física, donde se constata, materiales, suministros y activos en su estado y existencia real, no solo en documentos o procesos.

## **2.2.17 Marcas de auditoría**

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2003);

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio

del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel. (p. 67).

### Ilustración 7: Marcas de auditoría

✓	Ligado
✕	Comparado
*	Observado
∨	Rastreado
>	Indagado
∞	Analizado
↕	Conciliado
∪	Circularizado
∩	Sin respuesta
⊕	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊖	Confirmaciones, respuesta negativa
≠	Comprobado
∑	Cálculos
⊗	Inspeccionado
○ Nº	Notas explicativas

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2003, p. 68)

#### 2.2.18 Indicadores de gestión

Según Maldonado (2011) cita lo siguiente:

Eficiencia: Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

Eficacia: Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Economía: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Ecología: Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Ética.- Etimológicamente hablando, ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas. un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad. (23 – 28).

Equidad: Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su acción económica y la distribución de costos y beneficios entre los diferentes agentes económicos de bienes y servicios entre individuos de una misma categoría esencial.

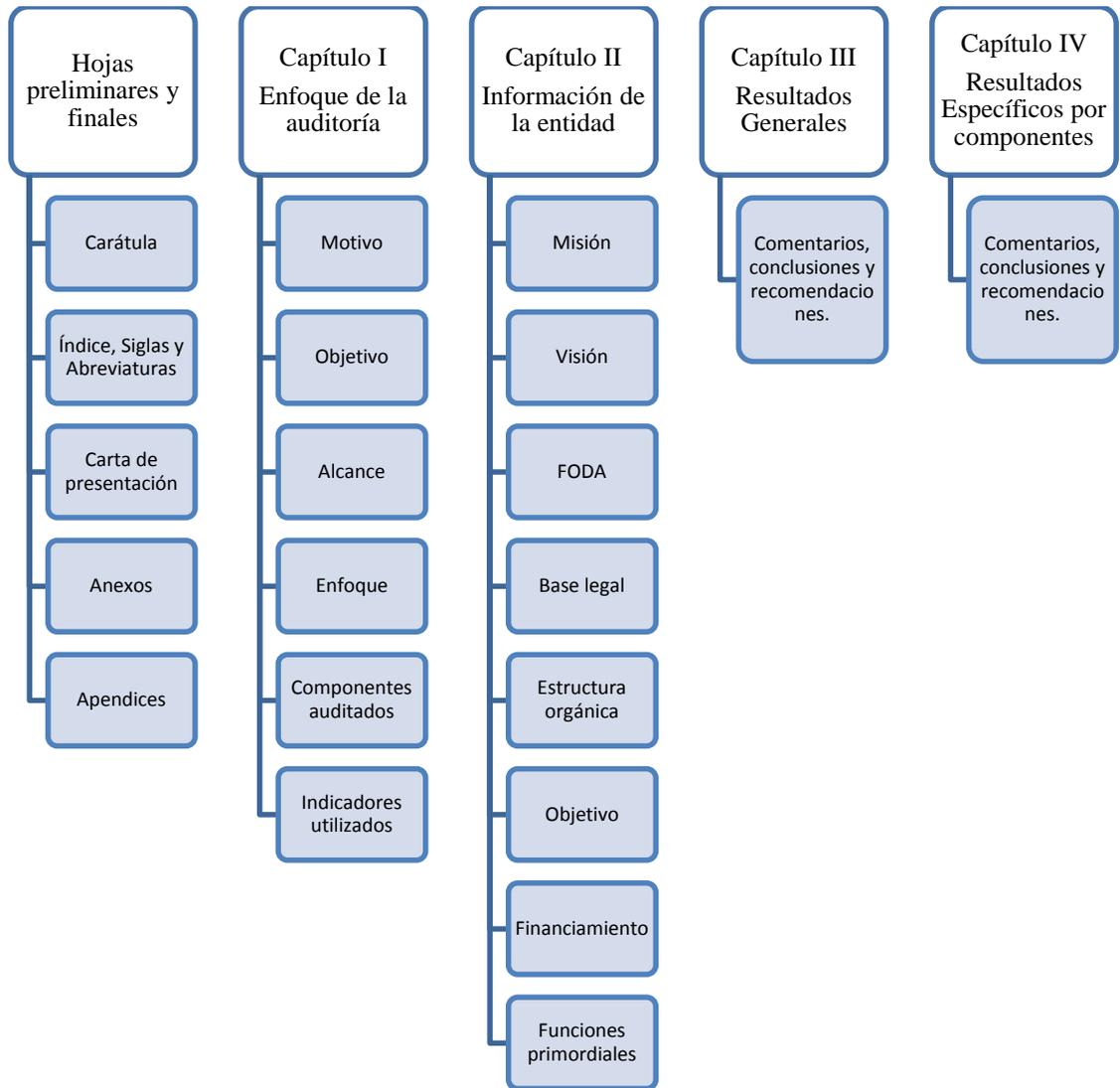
### **2.2.19 Informe de auditoría.**

Según Franklin (2007);

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programas, proyectos, etc. Auditado el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. (p. 116)

La estructura del informe de auditoría según el Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2003), es la siguiente;

### Ilustración 8: Estructura del informe de auditoría



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la CGE (2003, p. 166)

Elaborado por: La autora.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS o IDEA A DEFENDER**

#### **3.1.1 Hipótesis General**

Con la realización de la Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud N° 3 (Ministerio de Salud) Zona Centro, permitirá el mejoramiento del manejo de los recursos, bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad.

#### **2. Hipótesis Específicas**

- Al Desarrollar el marco teórico referencial me permita tener de base para la utilización de los diferentes conceptos, a utilizarse en la Auditoria de Gestión.
- Con la aplicación el método COSO I para la evaluación del control interno y se presentara un informe sobre el riesgo obtenido.
- Al Emitir el informe final de la auditoría con las conclusiones y recomendaciones ayudaran a la toma de decisiones al responsable de la unidad administrativa.

### **3.2. VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

- Auditoría de Gestión

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

- Parámetros de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ecología, Ética y Equidad

**Tabla 3: Variable independiente**

<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
AUDITORÍA DE GESTION	Para concluir si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica. (Blanco 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de las metas y objetivos</li> <li>• Grado en que han cumplido con las obligaciones y atribuciones</li> <li>• Eficiente, efectiva y económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Economía</li> </ul>	Procesos de auditoría gestión aplicados al cumplimiento y logros de metas y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación.</li> <li>• Guía de análisis</li> <li>• Guía de Encuestas</li> </ul>

**Elaborado por: La autora.**

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA, ÉTICA Y EQUIDAD	<p><i>Eficiencia:</i> Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.</p> <p><i>Eficacia:</i> Es el grado en que lo programas están consiguiendo los objetivos propuestos.</p> <p><i>Economía:</i> Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible. Maldonado (2011)</p> <p><i>Ecología:</i> Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la utilización más productiva.</li> <li>• Bienes materiales y de recursos humanos y financieros.</li> <li>• Es el grado en que están consiguiendo los objetivos propuestos.</li> <li>• Menor costo posible.</li> <li>• Relativas a los requisitos ambientales y su impacto.</li> <li>• Expresada en la moral y conducta individual y grupal.</li> <li>• Basada en sus deberes, en su código</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Gestión</li> </ul>	<p>Preguntas</p> <p>Dicotómicos</p> <p>Escala de Likert</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de Observación.</li> <li>• Guía de análisis</li> <li>• Guía de Encuestas</li> </ul>

	<p>a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.</p> <p><i>Ética.</i>- Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.</p> <p><i>Equidad:</i> Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su acción económica y la distribución de costos y beneficios entre los</p>	<p>de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la administración, identificando los receptores de su acción económica y la distribución de costos.</li> </ul>			
--	--	---	--	--	--

	diferentes agentes económicos de bienes y servicios entre individuos de una misma categoría esencial.				
--	---	--	--	--	--

**Elaborado por: La autora.**

### **3.3 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo se aplicara la modalidad de investigación: cualitativa ya que proporcionan valores de datos en forma no numérica que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad, y cuantitativa ya que se refleja en forma de datos numéricos expresados en forma de indicadores cuyo seguimiento y evaluación se pueden llevar a cabo con facilidad.

### **3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **DOCUMENTAL**

Para realizar la investigación se acudirá a una información para ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros e Internet en los cuales se fundamentará la información, los mismos que serán analizados para establecer relaciones o diferencias respecto al problema de estudio.

#### **DESCRIPTIVA**

La presente investigación es descriptiva porque se llegará a conocer la situación de la organización a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas por medio de encuestas, entrevistas, observaciones directas etc.

#### **DE CAMPO**

La presente trabajo se basa en una investigación de campo porque se estudiará la situación de la organización para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos que ayuden a resolver posibles problemas.

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación se tomará como población al personal del Departamento Administrativo - Financiero de la coordinación Zonal de Salud N°3; por el hecho de contener solo diez funcionarios no se hace necesario la determinación de una muestra.

**Tabla 4: Nómina de funcionarios**

Nº	NOMBRES	CARGO
1	Ing. Diego Matute	Director Administrativo – Financiero
2	Ing. Martha Chuiza	Analista de Nómina
3	Ing. Silvia Álvarez	Analista de Presupuesto
4	Lcdo. Paul Santillán.	Contador
5	Ing. Karina Yambay	Activos Fijos
6	Ing. Martha Reino	Analista Talento Humano
7	Ing. Wilson Pérez	Coordinador Talento Humano
8	Ing. Francisco Tapia	Administrador de Caja
9	Ing. José Luis Piray	Coordinador TICS
10	Ing. Hugo Freire	Analista de Redes

Fuente: Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud No. 3

### 3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

**MÉTODOS:** Para la presentación de Auditoría de Gestión utilizará el siguiente método:

- **Método deductivo / inductivo:**

Según Bernal Torres (2006): "Éste es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (partiendo de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). (p 56)

## **TÉCNICAS**

Para la recolección de la información se aplicará entrevistas que serán necesarios para explicar el procedimiento de la recolección de la información, encuestas al personal del departamento a auditarse y observaciones directas que contemplen estrategias requeridas por los objetivos y la idea a defender durante esta investigación.

## **INSTRUMENTOS**

En la presente investigación se aplicara los siguientes instrumentos:

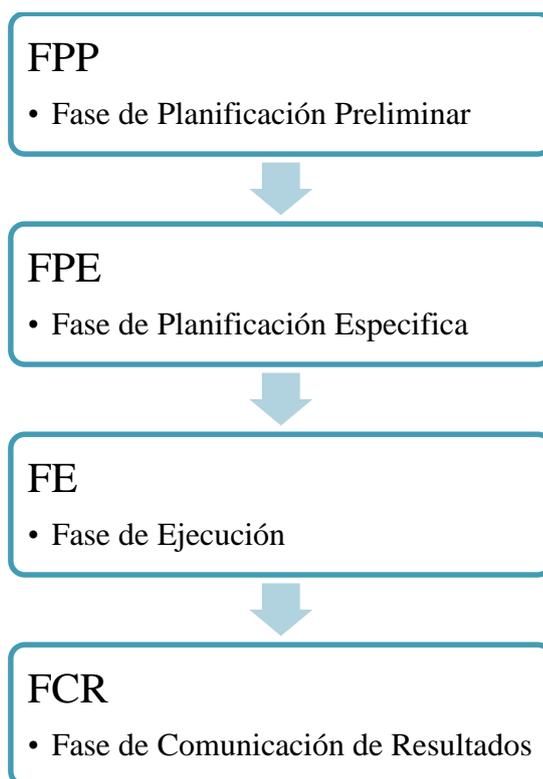
- Cuestionario.- Diseñado con un objetivo determinado.
- Guía de entrevista.- Un banco de preguntas que será aplicadas según la orientación que se de en la entrevista.
- Bitácora de observación.- Es un documento donde se detallaran los hechos relevantes encontrados; en este caso, dentro de la investigación.

## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TITULO

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DE LA COORDINACIÓN ZONAL DE SALUD N° 3 (MINISTERIO DE SALUD) ZONA CENTRO, PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013”.**

### 4.2 FASES DE LA AUDITORÍA





**Auditoría de Gestión**  
**Departamento Administrativo – Financiero Coordinación**  
**Zonal De Salud N° 3**  
**Período 2013**

# **FASE DE PLANIFICACIÓN**

## **PRELIMINAR**

**Entidad:**

Departamento Administrativo – Financiero Coordinación Zonal De Salud N° 3

**Tipo de examen:**

Auditoría de Gestión.

**Período:**

Del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

**Responsable:**

Srta. Jimena Cárdenas

**Supervisado por:**

Dr. Patricio Robalino.

Ing. María Belén Bravo.

#### 4.2.1 Planificación Preliminar

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>			<b>FPP</b> <b>1/1</b>
	<b>Objetivo:</b> Obtener un conocimiento general de la institución principalmente del departamento para el establecimiento de los componentes a ser auditados.			
No.	Procedimientos	Ref.	Elaborado	Observado
1	Realice la visita y entrevista preliminar a la institución.	<b>PP.01</b>		
2	Solicite información general de la institución: RUC, Misión, Visión, Objetivos; y, Valores institucionales.	<b>PP.02</b>		RUC se colocó en el Anexo 1
3	Solicite información sobre el Talento humano: Organigrama estructural; y, Manual de funciones.	<b>PP.03</b>		El Manual de funciones es el Anexo 2
4	Indague sobre el POA, presupuesto de la institución. Y FODA institucional realizado desde la administración para la planificación estratégica.	<b>PP.04</b>		No entregan el POA. Presupuesto Anexo 3. FODA Anexo 4
5	Solicitar los flujogramas de los procesos que realiza el departamento financiero.	<b>PP.05</b>		
6	Indague sobre la base legal que regula las actividades de la Coordinación de la entidad.	<b>PP.06</b>		
7	Aplice los cuestionarios de control interno según el informe COSO.	<b>PP.07</b>		
8	Realice un matriz FODA y determine los componentes a ser auditados.	<b>PP.08</b>		
9	Elabore el informe de planificación preliminar.	<b>PP.09</b>		
Elaborado por: <b>JC</b>		Fecha: <b>12/01/2015</b>		
Revisado por: <b>PR / MB</b>		Fecha: <b>06/01/2015</b>		

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>			<b>PP.01</b> <b>1/1</b>

## **VISITA Y ENTREVISTA PRELIMINAR A LA INSTITUCIÓN.**

### **VISITA PRELIMINAR**

#### **ENTREVISTA PRELIMINAR**

**1. ¿La Coordinación Zonal de Salud No. 3 es constituida legalmente?**

Sí, es una dependencia del Ministerio de salud pública, se establecen sus competencias en el Registro Oficial N° 299.

**2. ¿La institución es la encargada de administrar los centros médicos de?**

La Zona No. 3 es la encargada de vigilar el cumplimiento sanitario de las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua.

**3. ¿Cuenta la entidad con una misión debidamente socializada?**

Si, se ha definido la misión de la entidad y se han informado a los funcionarios en el momento de su ingreso.

**4. ¿La visión ha sido fundamentada en las actividades de la entidad y ha sido socializada debidamente?**

Dentro de la planificación estratégica se ha establecido la visión, teniendo en cuenta que se sustentará en los objetivos estratégicos y operativos.

**5. ¿La entidad ha planificado un presupuesto y lo ha ejecutado debidamente?**

Si, cada año se planifica el presupuesto en base en las actividades que se realizaran, una vez ejecutadas las actividades se devenga el presupuesto.

**6. ¿Se realiza un Plan Operativo Anual para tener un direccionamiento fijado?**

Conjuntamente con el presupuesto se planifica las actividades incluidas en el Plan Operativo Anual, es la herramienta en la cual se sustenta el desarrollo de la administración.

**7. ¿Se ha elaborado el Plan Anual de Contratación?**

Se ha establecido un Plan de Contratación que es ingresado en el Portal de Compras Públicas y se libera la partida presupuestaria para la adquisición de los bienes y suministros que se requiere para el cumplimiento de los objetivos.

**8. ¿Se mantiene políticas para la administración del talento humano?**

Si, se aplican la normativa aplicable al Talento Humano, y proceso definidos dentro de la organización.

**9. ¿Se ha definido un proceso de reclutamiento y selección del personal?**

Si, se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección, además se realiza contrataciones de personal y se mantienen estos documentos en el archivo.

**10. ¿Cuentan con proceso del área financieros correctamente definidos?**

Contamos con flujogramas de los procesos del área financiera.

**11. ¿Se han realizado auditorías anteriores?**

Se han aplicado exámenes especiales a las direcciones de salud que forman parte de la Coordinación de Salud Zona 3, como la de Guamote y Chambo.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>12/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>	<b>PP.02</b> <b>1/2</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN</b>		

### Misión

Representar la autoridad sanitaria nacional en la provincia, implementar la política, planificar, coordinar y controlar el cumplimiento de todas las acciones de salud en las zonas y distritos.

### Visión

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

### Objetivos

- Conocer y analizar la situación de salud de la población e impartir medidas para su mejoramiento y mantenimiento.
- Coordinar con otras instituciones de salud, pública y privadas y con los gobiernos seccionales locales, el control higiénico sanitario, la atención a las personas y la conservación del ambiente, incluyendo acciones de saneamiento básico.
- Difundir en la población en forma permanente conocimientos básicos sobre el cuidado de la salud individual, familiar y colectiva, promoviendo la demanda por los servicios y orientándola para situaciones de salud emergentes.
- Evaluar el cumplimiento de la cobertura y la eficiencia y calidad de las atenciones que brindan las áreas de salud y hospitales de su jurisdicción.

### Valores institucionales

- **Respeto.**- Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.
- **Inclusión.**- Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Vocación de servicio.**- Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.
- **Compromiso.**- Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Integridad.**- Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento".
- **Justicia.**- Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>12/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

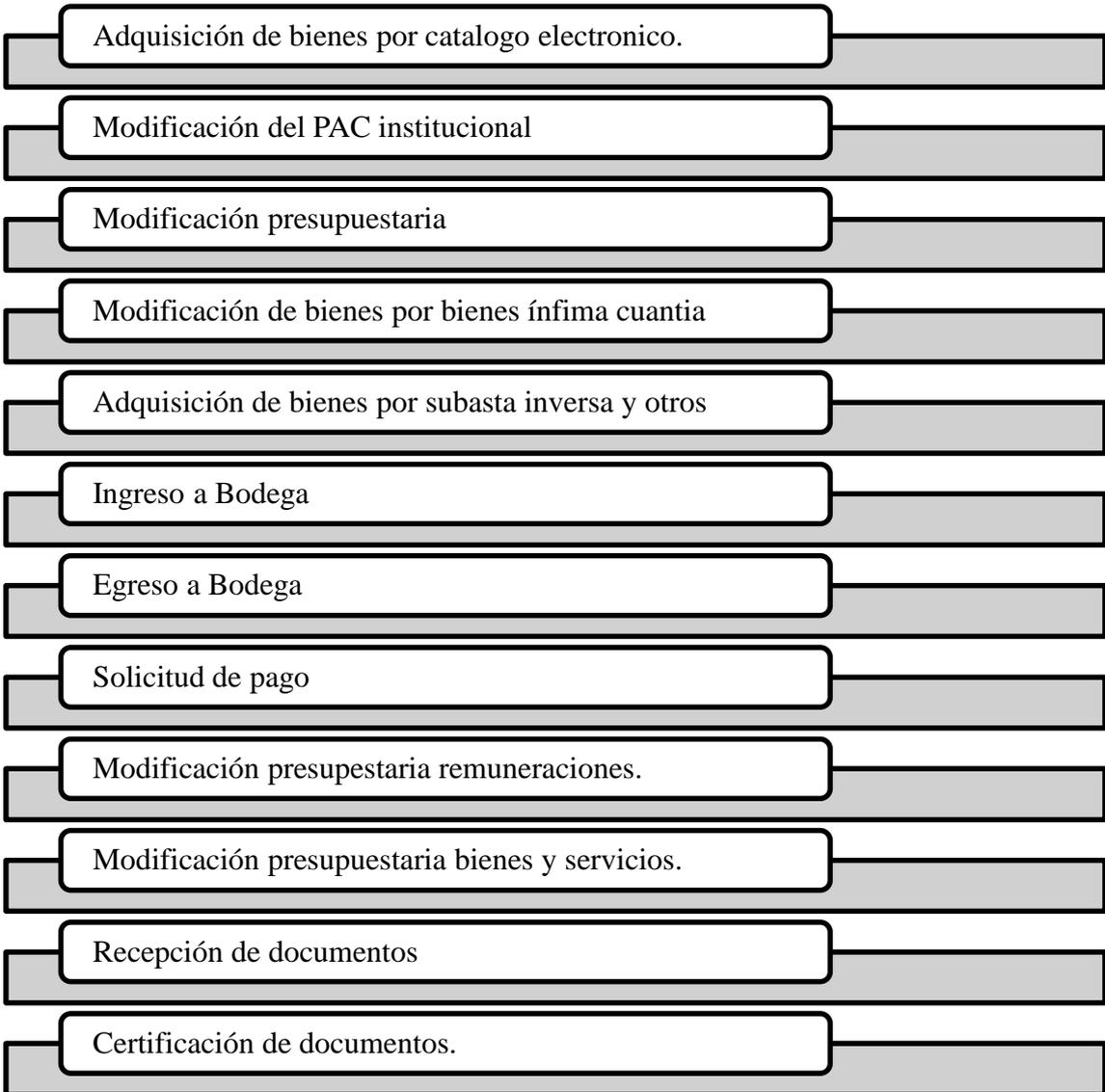
	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>	<b>PP.03</b> <b>1/1</b>
<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES</b>		



**Anexo 1: Manual de funciones**

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>12/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>	<b>PP.05</b> <b>1/1</b>
<b>FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS DE ÁREA FINANCIERA.</b>		



Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>12/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>	<b>PP.06</b> <b>1/1</b>
<b>BASE LEGAL</b>		

- Constitución de la Republica, Ley Suprema en la cual se encuentran registrados los derechos de los ciudadanos y sus responsabilidades, se establece el derecho al servicio de salud.
- Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, es una planificación que se ha realizado con la finalidad de lograr mejorar la calidad de vida de los habitantes, teniendo en cuenta los
- Ley Orgánica de la Salud
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.
- Ley Orgánica de Servidores Públicos.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>12/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>	<b>PP.06</b> <b>1/6</b>
<b>CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL INFORME COSO.</b>		

**AMBIENTE DE CONTROL**

No.	Cuestionario	PT	Si	No	N/A	CT	Observación
1	¿La alta dirección de la entidad ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?.	1		x		0	No se aplicó esa norma.
2	¿La máxima autoridad ha establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal y sirve como referencia para nuestra evaluación?	1	x			1	
3	¿La entidad para su gestión mantiene un sistema de planificación en funcionamiento y debidamente actualizado?.	1	x			1	
4	¿Se considera dentro del plan operativo anual la función, misión y visión institucionales y éstas guardan consistencia con el plan nacional de desarrollo y con los lineamientos del organismo técnico de planificación?.	1	x			1	
5	¿Los puestos de dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1		x		0	Se contrataron personal por deudas políticas.
6	¿Los servidores asignados para el reclutamiento de personal, se encuentran capacitados debidamente en las distintas materias a considerarse dentro del concurso?	1		x		0	Conocen el sistema por no han sido capacitados.
7	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la entidad?	1		x		0	No ha sido actualizada la estructura.
8	¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias vigentes?	1	x			1	
9	¿Existen sistemas de información computarizados para el registro y control de las operaciones de la entidad, programa o proyecto?	1	x			1	
10	¿El personal responsable de la custodia de los sistemas y de su información, tiene definidos los accesos?	1	x			1	
<b>Total</b>		<b>10</b>				<b>6</b>	

Nivel de confianza de 60%

Nivel de riesgo de 40%.

PO \ NI	<b>Leve</b>	<b>Moderado</b>	<b>Grave</b>
<b>Frecuente</b>		5, 7	1, 6
<b>Moderado</b>		9, 10	
<b>Poco frecuente</b>	2, 3, 4, 8		

**PP.06**  
2/6

### EVALUACION DE RIESGO

No.	Cuestionario	PT	Si	No	N/A	CT	Observación
1	¿Las actividades principales, están orientadas al logro de los objetivos y se consideraron dentro del plan estratégico?	1	x			1	
2	¿Al definir los objetivos, se incluyó los indicadores institucionales y las metas de producción?	1	x			1	
3	¿La entidad, programa o proyecto, ha realizado el mapa del riesgo considerando: factores internos y externos, puntos clave, interacción con terceros, objetivos generales y particulares, así como amenazas que se puedan afrontar al definir los objetivos, se incluyó los indicadores institucionales y las metas de producción?	1	x			1	
4	¿Los perfiles de riesgo y controles relacionados han sido continuamente para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido?	1	x			1	
5	¿La administración ha valorado los riesgos considerando la probabilidad y el impacto?	1	x			1	
6	¿Existen los respaldos necesarios de la información de la entidad, en casos de desastres?	1	x			1	
7	¿Se han adoptado medidas para superar debilidades de control interno, detectadas en auditorías anteriores?	1		X		0	La administración desconoce los resultados de otros exámenes.
8	¿Se han instalados nuevos sistemas informáticos, sin efectuar las pruebas previas a su uso?	1		X		0	Se mantiene el sistema informático sin cambio alguno.
<b>Total</b>		<b>8</b>				<b>6</b>	

Nivel de confianza de 75%

PP.06

Nivel de riesgo de 25%

3/6

PO \ NI	<b>Leve</b>	<b>Moderado</b>	<b>Grave</b>
<b>Frecuente</b>			7, 8
<b>Moderado</b>		4, 5, 6	
<b>Poco frecuente</b>	1, 2,3		

### ACTIVIDADES DE CONTROL

No.	Cuestionario	PT	Si	No	N/A	CT	Observación
1	¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente y comprendidos por el personal de la entidad?	1	x			1	
2	¿Se realizan informes objetivos y oportunos de los resultados obtenidos por la aplicación de los distintos controles establecidos?	1	x			1	
3	¿Se han impartido por escrito las actividades de cada área de trabajo?	1	x			1	
4	¿Los directivos han establecidos procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones de la entidad?	1	x			1	
5	¿Existe un flujo de información adecuado, entre las distintas áreas de la organización?	1		x		0	Presentan problemas para entregar la información.
6	¿La documentación de la estructura del sistema de control interno y de las operaciones significativas, se encuentra disponible y debidamente archivada para su revisión?	1	x			1	
7	¿La documentación de las operaciones es oportuna y facilita la revisión del proceso administrativo de principio a fin?	1	x			1	
8	¿Se ha establecido la rotación de labores entre los servidores de la entidad?	1		x		0	Los funcionarios se mantienen en sus funciones sin rotar.

9	¿El registro de las operaciones es oportuno y se encuentra debidamente clasificado para facilitar la emisión de informes financieros?	1	x			1	
10	¿Está debidamente controlado, el acceso a los sistemas de información?	1		x		0	Acceso sin restricciones.
<b>Total</b>		<b>10</b>				<b>7</b>	

Nivel de Confianza del 70%

Nivel de Riesgo del 30%

	NI	Leve	Moderado	Grave
PO				
<b>Frecuente</b>				5, 8, 10
<b>Moderado</b>			1, 2, 6, 7, 9	
<b>Poco frecuente</b>		3, 4		

### INFORMACION Y COMUNICACIÓN

No.	Cuestionario	PT	Si	No	N/A	CT	Observación
1	¿El sistema de información computarizado, responde a las políticas que definen los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad?	1	x			1	
2	¿Los sistemas de información y comunicación permite a la máxima autoridad y a los directivos: identificar, capturar y comunicar información oportuna, para facilitar a los servidores cumplir con sus responsabilidades?	1	x			1	
3	¿La organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura?	1		x		0	La información presenta errores.
4	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección, sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los servidores y servidoras?	1	x			1	
<b>Total</b>		<b>4</b>				<b>3</b>	

Nivel de confianza de 75%

**PP.06**

Nivel de riesgo de 25%

**5/6**

NI \ PO	<b>Leve</b>	<b>Moderado</b>	<b>Grave</b>
<b>Frecuente</b>			<b>3</b>
<b>Moderado</b>		<b>1, 2, 4</b>	
<b>Poco frecuente</b>			

#### SEGUIMIENTO

No	Cuestionario	PT	Si	No	N/A	CT	Observación
1	¿Se han efectuado las acciones correctivas de las recomendaciones derivadas de los exámenes anteriores?	1	x			1	
2	¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema de control interno, para determinar mejoras y ajustes requeridos?	1	x			1	
3	¿Se verifica la eficacia de las actividades regulares de control cuando se desarrollan y establecen nuevos sistemas de contabilidad o de información?	1		x		0	No se evalúa la eficiencia de las actividades.
4	¿El personal está obligado a hacer constar con su firma, que se ha efectuado actividades esenciales para el control interno?	1	x			1	
5	¿Se han definido herramientas de autoevaluación?	1		x		0	La administración no diseña autoevaluaciones
<b>Total</b>		<b>5</b>				<b>3</b>	

Nivel de confianza de 60%

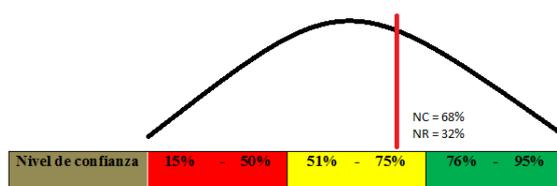
Nivel de riesgo de 40%

PO \ NI	Leve	Moderado	Grave
Frecuente			3, 5
Moderado		1, 2, 4	
Poco frecuente			

Tabla 5: Componentes del control interno según el informe COSO I

No.	Componentes.	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
1	Ambiente de control	60 %	40 %
2	Evaluación de riesgo	75 %	25 %
3	Actividades de control	70 %	30 %
4	Comunicación e información	75 %	25 %
5	Monitoreo y seguimiento	60 %	40 %
<b>Total</b>		<b>68 %</b>	<b>32 %</b>

Nivel de confianza moderado del 68% y un nivel de riesgo de 32%.

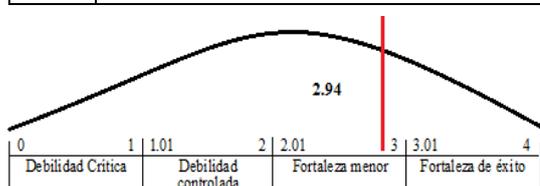


Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>12/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>	<b>PP.07</b> <b>1/3</b>
---	--	----------------------------

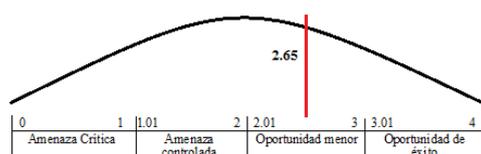
**Tabla 6: Análisis Interno**

Descripción Interna		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Fortalezas</b>				
<b>1</b>	Cuenta con una infraestructura adecuada y posee espacio suficiente para la realización del servicio.	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.48</b>
<b>2</b>	Posee un presupuesto anual que le permite el cumplimiento de sus funciones.	<b>0.15</b>	<b>3.5</b>	<b>0.525</b>
<b>3</b>	Cuenta con una planificación estratégica que fomenta el crecimiento institucional.	<b>0.15</b>	<b>3.5</b>	<b>0.525</b>
<b>4</b>	Poseen un personal encargado de cada área de la organización.	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>
<b>5</b>	Cuentan con procesos definidos para la realización de sus actividades.	<b>0.10</b>	<b>2.8</b>	<b>0.28</b>
<b>Debilidades</b>				
<b>1</b>	No se ha creado un código de ética propio de la entidad como marca la ley.	<b>0.08</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
<b>2</b>	No cuenta con un POA en la administración del estudio.	<b>0.08</b>	<b>2.5</b>	<b>0.2</b>
<b>3</b>	El encargado del Talento Humano se ha encarga de los procesos sin haber sido capacitado eficazmente del proceso.	<b>0.10</b>	<b>2.25</b>	<b>0.225</b>
<b>4</b>	No se cuenta con un archivo ordenado y codificado debidamente ordenado.	<b>0.06</b>	<b>1.5</b>	<b>0.09</b>
<b>5</b>	No se ha establecido canales adecuados de comunicación entre los funcionarios de la entidad.	<b>0.06</b>	<b>2.5</b>	<b>0.15</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.94</b>



Presente una fortaleza menor con tendencia a ser una fortaleza de éxito siempre y cuando mejore algunos procesos administrativos.

Descripción Externo		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Se cuenta con normativa que regula las diferentes actividades de la entidad.	0.08	2.5	0.2
2	Existen organismos de control encargados de regular las diversas actividades que realiza el Departamento Administrativo Financiero.	0.13	3	0.39
3	Personal capacitado en el mercado capaz las diferentes funciones que se ejercen en la Dirección.	0.15	3.5	0.525
4	Estabilidad política manteniéndose por dos períodos el mismo movimiento.	0.13	2.75	0.3575
5	Apoyo a la salud entregando un mayor presupuesto que los anteriores gobiernos.	0.06	3	0.18
<b>Amenazas</b>				
1	La aplicación evaluaciones por parte de la Contraloría General del Estado.	0.15	2	0.3
2	Denuncias por parte de los usuarios por malos tratos y atención ineficiente.	0.10	2.5	0.25
3	No se han adoptado medidas para supervisar los controles de control interno.	0.08	2.25	0.18
4	Incumplimiento del plan de recomendaciones emanadas por los exámenes aplicados a la entidad.	0.06	2.5	0.15
5	La existencia de diferentes centros de salud privados que atienden a varios usuarios a nivel nacional.	0.06	2	0.12
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.65</b>



Como resultado se presenta una oportunidad de menor con una ligera tendencia a ser una oportunidad de éxito.

Tabla 7: Matriz FODA

No.	FORTALEZAS	No.	OPORTUNIDADES
F1	Cuenta con una infraestructura adecuada y posee espacio suficiente para la realización del servicio.	O1	Se cuenta con normativa que regula las diferentes actividades de la entidad.
F2	Posee un presupuesto anual que le permite el cumplimiento de sus funciones.	O2	Existen organismos de control encargados de regular las diversas actividades que realiza el Departamento Administrativo Financiero.
F3	Cuenta con una planificación estratégica que fomenta el crecimiento institucional.	O3	Personal capacitado en el mercado capaz las diferentes funciones que se ejercen en la Dirección.
F4	Poseen un personal encargado de cada área de la organización.	O4	Estabilidad política manteniéndose por dos períodos el mismo movimiento.
F5	Cuentan con procesos definidos para la realización de sus actividades.	O5	Apoyo a la salud entregando un mayor presupuesto que los anteriores gobiernos.
No.	DEBILIDADES	No.	AMENAZAS
D1	No se ha creado un código de ética propio de la entidad como marca la ley.	A1	La aplicación evaluaciones por parte de la Contraloría General del Estado.
D2	No cuenta con un POA en la administración del estudio.	A2	Denuncias por parte de los usuarios por malos tratos y atención ineficiente.
D3	El encargado del Talento Humano se ha encarga de los procesos sin haber sido capacitado eficazmente del proceso.	A3	No se han adoptado medidas para supervisar los controles de control interno.
D4	No se cuenta con un archivo ordenado y codificado debidamente ordenado.	A4	Incumplimiento del plan de recomendaciones emanadas por los exámenes aplicados a la entidad.
D5	No se ha establecido canales adecuados de comunicación entre los funcionarios de la entidad.	A5	La existencia de diferentes centros de salud privados que atienden a varios usuarios a nivel nacional.

En base al FODA se estableció como componentes los siguientes: Presupuesto, Talento Humano y Procesos Financieros; hubiese sido importante la evaluación del Plan Operativo Anual, pero por decisión de la nueva administración no entrego dicha documentación.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>12/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>	<b>PP.08</b> <b>1/4</b>
<b>INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>		

## CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

### **MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Coordinación Zonal de Salud No. 3 es la encargada de administrar los Centros de salud de las Provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua, no se aplicaron Auditorías de Gestión para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, para conocer el desempeño de los recursos.

### **OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud N° 3 (Ministerio de Salud) Zona Centro, para el mejoramiento del manejo de los recursos, bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad.

### **ALCANCE DEL EXAMEN**

El alcance previsto del examen se enfocará al Presupuesto, Talento Humano y Procesos Financieros, para conocer el desempeño en términos de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad.

## **CAPÍTULO II: CONOCIMIENTO GENERALES DE LA ENTIDAD**

### **MISIÓN**

Representar la autoridad sanitaria nacional en la provincia, implementar la política, planificar, coordinar y controlar el cumplimiento de todas las acciones de salud en las zonas y distritos.

### **VISIÓN**

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

### **OBJETIVOS**

- Conocer y analizar la situación de salud de la población e impartir medidas para su mejoramiento y mantenimiento.
- Coordinar con otras instituciones de salud, pública y privadas y con los gobiernos seccionales locales, el control higiénico sanitario, la atención a las personas y la conservación del ambiente, incluyendo acciones de saneamiento básico.
- Difundir en la población en forma permanente conocimientos básicos sobre el cuidado de la salud individual, familiar y colectiva, promoviendo la demanda por los servicios y orientándola para situaciones de salud emergentes.
- Evaluar el cumplimiento de la cobertura y la eficiencia y calidad de las atenciones que brindan las áreas de salud y hospitales de su jurisdicción.

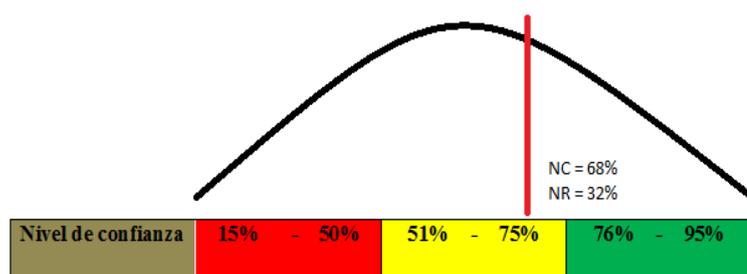
### CAPÍTULO III: RESULTADOS PRELIMINARES

Se ha realizado el diagnóstico general de la Coordinación de la Zona No.3 del Ministerio donde se pudo determinar lo siguiente:

- Desde la Dirección el delegado de la Dirección supo manifestar que cuentan con información importante como la planificación estratégica, organigrama, manual de funciones, presupuesto y POA.
- Cuando se solicitó la información para ser analizada en múltiples ocasiones se solicitó el Plan Operativo Anual teniendo como respuesta, en este momento no se encuentra el responsable de dicha información.
- La Coordinación entregó copias de los flujogramas de los procesos administrativos que desarrolla el Departamento Administrativo Financiero.
- Se evaluó la estructura de la entidad dando como resultado:

#### EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

No.	Componentes.	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
1	Ambiente de control	60 %	40 %
2	Evaluación de riesgo	75 %	25 %
3	Actividades de control	70 %	30 %
4	Comunicación e información	75 %	25 %
5	Monitoreo y seguimiento	60 %	40 %
<b>Total</b>		<b>68 %</b>	<b>32 %</b>



Una vez realizada la evaluación del sistema de control interna se determinó un nivel de confianza moderado del 68% con un nivel de riesgo del 32%.

**DETERMINACIÓN DE LOS COMPONENTES A EVALUAR**

- Presupuesto
- Talento Humano
- Procesos Financiero.

**Atentamente;**

Jimena Cárdenas

**AUDITORA**

G



**Auditoría de Gestión**  
**Departamento Administrativo – Financiero Coordinación**  
**Zonal De Salud N° 3**  
**Período 2013**

# **FASE DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**Entidad:**

Departamento Administrativo – Financiero Coordinación Zonal De Salud N° 3

**Tipo de examen:**

Auditoría de Gestión.

**Período:**

Del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

**Responsable:**

Srta. Jimena Cárdenas

**Supervisado por:**

Dr. Patricio Robalino.

Ing. María Belén Bravo.

#### 4.2.2 Planificación Específica

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>			<b>FPE</b> <b>1/1</b>
<b>Objetivo:</b> Determinar el nivel de confianza y de riesgo de los componentes que fueron seleccionados para el proceso de auditoría para el conocimiento de los procedimientos que se deberían aplicar.				
No.	Procedimientos	Ref.	Elaborado	Observado
1	Elaborar los cuestionarios a ser aplicados por cada uno de los componentes.	<b>PE.01</b>	<b>JC</b>	
2	Aplicar los cuestionarios para la evaluación del sistema de control interno a un Director del Departamento Administrativo Financiero.	<b>PE.02</b>	<b>JC</b>	
3	Determinar el nivel de riesgo y confianza global.	<b>PE.03</b>	<b>JC</b>	
4	Elaboración de la matriz de riesgo, con los respectivos procedimientos a ejecutarse en la fase posterior.	<b>PE.04</b>	<b>JC</b>	
5	Elaboración del memorándum de planificación.	<b>PE.05</b>	<b>JC</b>	

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>26/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

		<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>ELABORACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE</b> <b>CONTROL INTERNO</b>	<b>PE.01</b> <b>1/3</b>
<b>TALENTO HUMANO</b>			
<b>No.</b>	<b>Cuestionario</b>	<b>Base legal LOSEP.</b>	
1	¿Existe un funcionario encargado de la administración del Talento humano de la institución?	Art. 22	
2	¿Se cumplen con las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano?	Art. 52	
3	¿Los funcionarios conocen cuáles son sus derechos?	Art. 23	
4	¿La jornada laboral de 8 horas es cumplida a cabalidad y se mantiene un registro sobre este particular?	Art 25	
5	¿Se cumplen con los requisitos que establece la ley para el ingreso de nuevos servidores públicos?	Art. 5	
6	¿Los contratos y nombramientos serán registrados en un plazo determinado de 15 días en la Unidad de Talento Humano de la institución?	Art 18	
7	¿Se han aplicado traslados o cambio de puesto en base a la LOSEP?	Art. 36 y 37	
8	¿Las licencias, comisiones de servicios y permisos han sido registradas y verificadas en base a la normativa aplicable?	Art. 26	
9	¿Se han aplicado evaluaciones al desempeño del Talento humano de la institución?	Art. 77	
10	¿Se cumplen con las escalas de evaluación para calificar la evaluación del desempeño?	Art 78	
11	¿El régimen disciplinario normado por la LOSEP se cumple de manera formal?	Art 41 a la 44.	

## PRESUPUESTO

<b>No.</b>	<b>Cuestionario</b>	<b>Base legal COPFP</b>
1	¿El Estado entrega oportunamente los recursos para mantener los actividades en os tiempos esperados?	Art 99
2	¿La institución cuenta con su formulación presupuestaria, donde incluyeron sus egresos corrientes y de inversión que permitirán cumplir con el POA?	Art 100
3	¿El presupuesto es devengado dentro del periodo que marca la ley?	Art 109
4	¿Las modificaciones del presupuesto del Estado no podrán exceder el 15% del total?	Art. 118
5	¿Se han realizado evaluaciones físicas y financieras al presupuesto?	Art. 119
6	¿Se han aplicado indicadores de gestión a los recursos económicos?	
7	¿El presupuesto es liquidado al 31 de diciembre del período fiscal?	Art 121

**PROCESOS FINANCIEROS**

**PE.01**

**3/3**

No.	Cuestionario	Según los Flujogramas que aplican el Departamento Administrativo Financiero
1	¿Se han definido los parámetros para la adquisición y contratación de bienes y servicios?	
2	¿En el proceso de adquisición se solicita la autorización al Director Administrativo Financiero para que apruebe el inicio del proceso?	
3	¿Se solicita la certificación presupuestaria previa al inicio del procedimiento de adquisición?	
4	¿En el caso de la adquisición por bienes de catálogos electrónico se con una orden de compra con catálogo electrónico?	
5	¿Se mantiene un archivo de los documentos que formaron parte del proceso de adquisición?	
6	¿En el caso de adquisición por bienes de ínfima cuantía se presentan oficio de adjudicación antes de firmar el contrato?	
7	¿Para la adquisición de subasta inversa y otros se realiza la publicación del proceso?	
8	¿Se mantienen contratos de los procesos de adquisición de subasta inversa?	
9	En procesos de subasta inversa primero se realizara la elaboración de los pliegos y su aprobación para posteriormente elaborar la certificación presupuestaria	
10	¿Se han aplicado indicadores de gestión a los procesos financieros?	

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>26/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS DE</b> <b>CONTROL INTERNO</b>	<b>PE.02</b> <b>1/3</b>
---	---	----------------------------

**TALENTO HUMANO**

No.	Cuestionario	PT	Si	No	N/A	CT
1	¿Existe un funcionario encargado de la administración del Talento humano de la institución?	1	•			1
2	¿Se cumplen con las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano?	1		•		0
3	¿Los funcionarios conocen cuáles son sus derechos?	1	•			1
4	¿La jornada laboral de 8 horas en cumplida a cabalidad y se mantiene un registro sobre este particular?	1	•			1
5	¿Se cumplen con los requisitos que establece la ley para el ingreso de nuevos servidores públicos?	1	•			1
6	¿Los contratos y nombramientos serán registrados en un plazo determinado de 15 días en la Unidad de Talento Humano de la institución?	1	•			1
7	¿Se han aplicado traslados o cambio de puesto en base a la LOSEP?	1		•		0
8	¿Las licencias, comisiones de servicios y permisos han sido registradas y verificadas en base a la normativa aplicable?	1	•			1
9	¿Se han aplicado evaluaciones al desempeño del Talento humano de la institución?	1	•			1
10	¿Se cumplen con las escalas de evaluación para calificar la evaluación del desempeño?	1	•			1
11	¿El régimen disciplinario normado por la LOSEP se cumple de manera formal?	1	•			1
<b>Total <math>\Sigma</math></b>		<b>11</b>				<b>9</b>

<b>Nivel de confianza</b>	CT/PT *100
<b>Nivel de confianza</b>	9/11 * 100
<b>Nivel de confianza</b>	82%
<b>Nivel de riesgo</b>	100% - NC
<b>Nivel de riesgo</b>	100% - 82%
<b>Nivel de riesgo</b>	18%

### PRESUPUESTO

No.	Cuestionario	PT	Si	No	N/A	CT
1	¿El Estado entrega oportunamente los recursos para mantener los actividades en os tiempos esperados?	1	•			1
2	¿La institución cuenta con su formulación presupuestaria, donde incluyeron sus egresos corrientes y de inversión que permitirán cumplir con el POA?	1	•			1
3	¿El presupuesto es devengado dentro del periodo que marca la ley?	1		•		0
4	¿Las modificaciones del presupuesto del Estado no podrán exceder el 15% del total?	1		•		0
5	¿Se han realizado evaluaciones físicas y financieras al presupuesto?	1	•			1
6	¿Se han aplicado indicadores de gestión a los recursos económicos?	1		•		0
7	¿El presupuesto es liquidado al 31 de diciembre del período fiscal?	1	•			1
<b>Total <math>\Sigma</math></b>		7				4

<b>Nivel de confianza</b>	CT/PT *100
<b>Nivel de confianza</b>	4/7 * 100
<b>Nivel de confianza</b>	57%
<b>Nivel de riesgo</b>	100% - NC
<b>Nivel de riesgo</b>	100% - 57%
<b>Nivel de riesgo</b>	43%

## PROCESOS FINANCIEROS

No.	Cuestionario	PT	Si	No	N/A	CT
1	¿Se han definido los parámetros para la adquisición y contratación de bienes y servicios?	1				1
2	¿En el proceso de adquisición se solicita la autorización al Director Administrativo Financiero para que apruebe el inicio del proceso?	1				1
3	¿Se solicita la certificación presupuestaria previa al inicio del procedimiento de adquisición?	1				1
4	¿En el caso de la adquisición por bienes de catálogos electrónico se con una orden de compra con catálogo electrónico?	1				1
5	¿Se mantiene un archivo de los documentos que formaron parte del proceso de adquisición?	1				1
6	¿En el caso de adquisición por bienes de ínfima cuantía se presentan oficio de adjudicación antes de firmar el contrato?	1				1
7	¿Para la adquisición de subasta inversa y otros se realiza la publicación del proceso?	1				1
8	¿Se mantienen contratos de los procesos de adquisición de subasta inversa?	1				1
9	¿Se han aplicado indicadores de gestión a los procesos financieros?	1				0
Total $\Sigma$		9				8

Nivel de confianza	CT/PT *100
Nivel de confianza	8/9 * 100
Nivel de confianza	89%
Nivel de riesgo	100% - NC
Nivel de riesgo	100% - 89%
Nivel de riesgo	11%

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>26/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE</b> <b>CONFIANZA Y DE RIESGO.</b>	<b>PE.03</b> <b>1/1</b>
---	--	----------------------------

**Tabla 8: Determinación del nivel de riesgo y confianza**

No.	Componentes	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
1	Talento Humano	82%	18%
2	Presupuesto	57%	43%
3	Procesos financieros	89%	11%
Total $\Sigma$		76%	24%

Elaborado por: La Autora.

**Interpretación:**

Una vez evaluado el sistema de control interno de los componentes seleccionados para la auditoría se determinó un nivel de confianza alto del 76% y un nivel de riesgo bajo del 24%, se hace necesario la aplicación de pruebas de cumplimiento e indicadores de gestión para la obtención de evidencia para la emisión de hallazgos de auditoría.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>26/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>MATRIZ DE RIESGO</b>	<b>PE.04</b> <b>1/1</b>
---	---	----------------------------

**Tabla 9: Matriz de riesgo**

Componentes	Procedimientos
<b>Talento Humano</b> <b>Nivel de riesgo 18%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del cumplimiento de las funciones del encargado del Talento Humano.</li> <li>• Comprobar la existencia de los requisitos para el ingreso del Talento Humano.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de la jornada laboral.</li> <li>• Indagar sobre la aplicación de evaluaciones del desempeño del Talento Humano.</li> </ul>
<b>Presupuesto</b> <b>Nivel de riesgo 43%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de indicadores al presupuesto.</li> </ul>
<b>Procesos financieros</b> <b>Nivel de riesgo 11%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el cumplimiento de tres procesos financieros tomados al azar.</li> <li>• Aplicar indicadores de gestión a los procesos financieros.</li> </ul>

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>26/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

 <p><b>CARDENAS</b> Auditores &amp; Consultores</p>	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>PE.05</b> <b>1/4</b>
--	--	----------------------------

<b>MEMORANDUM DE AUDITORÍA</b>	
<b>Entidad:</b> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO COORDINACIÓN ZONAL DE SALUD No. 3	
<b>Tipo de Examen:</b> Auditoría de Gestión	
<b>Período:</b> 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.	
<b>Preparado por:</b> JC	Fecha: 09/03/2015
<b>Revisado por:</b> PR / MB	Fecha: 12/03/2015
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b>	
Emitir el Informe de Auditoría de Gestión con las respectivas conclusiones y recomendaciones, basados en los componentes; Talento Humano, Presupuesto y Procesos Financieros del período 2013.	
2. FECHAS DE INTERVENCIÓN	FECHAS DE ESTIMADAS
Planificación Preliminar	12/01/2015
Planificación Específica	26/01/2015
Ejecución	09/01/2015
Comunicación de Resultados	06/01/2015
<b>3. EQUIPO DE AUDITORÍA</b>	
Auditor líder:	Dr. Patricio Robalino
Auditora supervisor:	Ing. María Belén Bravo
Auditora junior:	Jimena Cárdenas
<b>4. TIEMPO PRESUPUESTADOS</b>	
FASE I: Diagnostico preliminar	10 días laborables
FASE II: Planificación especifica	10 días laborables
FASE III: Ejecución	40 días laborables
FASE IV: Comunicación de resultados	10 días laborables
<b>TOTAL</b>	<b>70 días laborables</b>

<b>5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>		
<b>5.1 Presupuesto</b>		
Movilización:		250.00
Copias		125.00
Anillados:		100.00
Suministros:		150.00
Varios:		875.00
<b>TOTAL</b>		<b>1500.00</b>
<b>6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>		
<b>6.1 Enfoque a:</b>		
La Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financieros de la Coordinación Zonal de Salud No. 3 enfocado a los componentes de Talento Humano, Presupuestos y Procesos financieros, verificando el cumplimiento de los procesos enmarcados en la normativa aplicable y aplicando indicadores de gestión.		
<b>6.2 Objetivos de la Auditoría</b>		
<b>Objetivo General</b>		
Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud No. 3, para conocer el desempeño a través de indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economía, presentando como resultado el informe final de auditoría.		
<b>6.3 Alcance:</b>		
Se realizará la Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud No. 3 de la información generada en el período 2013.		
<b>6.4 Trabajo a realizar por los auditores en las fases de auditoría:</b>		
<b>AUDITOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>DÍAS</b>
<b>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>		
JC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la visita y entrevista preliminar a la institución.</li> <li>• Solicitar información general de la institución:</li> <li>• Solicitar información sobre el Talento humano, Organigrama estructural; y, Manual de funciones.</li> <li>• Indague sobre el POA, presupuesto de la institución.</li> </ul>	10

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar los flujogramas de los procesos que realiza el departamento financiero.</li> <li>• Indagar sobre la base legal que regula las actividades de la Coordinación de la entidad.</li> <li>• Aplicar los cuestionarios de control interno según el informe COSO.</li> <li>• Analizar la información preliminar y determine los componentes a ser auditados.</li> <li>• Elaborar el informe de planificación preliminar.</li> </ul>	
<b>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECIFICA</b>		
JC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los cuestionarios a ser aplicados por cada uno de los componentes.</li> <li>• Aplicar los cuestionarios para la evaluación del sistema de control interno a un Director del Departamento Administrativo Financiero.</li> <li>• Determinar el nivel de riesgo y confianza global.</li> <li>• Elaboración de la matriz de riesgo, con los respectivos procedimientos a ejecutarse en la fase posterior.</li> <li>• Elaborar del memorándum de planificación.</li> </ul>	10
<b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN</b>		
JC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación del cumplimiento de las funciones del encargado del Talento Humano.</li> <li>• Comprobar la existencia de los requisitos para el ingreso del Talento Humano.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de la jornada laboral.</li> <li>• Indagar sobre la aplicación de evaluaciones del desempeño del Talento Humano.</li> <li>• Aplicación de indicadores al presupuesto.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de tres procesos financieros tomados al azar.</li> <li>• Aplicar indicadores de gestión a los procesos financieros.</li> <li>• Elaborar los hallazgos de auditoría.</li> </ul>	40

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		
JC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación de terminación del proceso de auditoría.</li> <li>• Convocatoria a la lectura del borrador el informe final de auditoría de gestión.</li> <li>• Emitir el informe final de auditoría de gestión con las respectivas conclusiones y recomendaciones.</li> </ul>	13
TOTAL		70
<p>Atentamente;</p> <p>Srta. Jimena Cárdenas</p> <p>Auditora.</p>		

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>26/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>



**Auditoría de Gestión**  
**Departamento Administrativo – Financiero Coordinación**  
**Zonal De Salud N° 3**  
**Período 2013**

# FASE DE EJECUCIÓN

**Entidad:**

Departamento Administrativo – Financiero Coordinación Zonal De Salud N° 3

**Tipo de examen:**

Auditoría de Gestión.

**Período:**

Del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

**Responsable:**

Srta. Jimena Cárdenas

**Supervisado por:**

Dr. Patricio Robalino.

Ing. María Belén Bravo.

### 4.2.3 Ejecución

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>			<b>FPP</b> <b>1/1</b>
<b>Objetivo:</b> Obtener un conocimiento general de la institución principalmente del departamento para el establecimiento de los componentes a ser auditados.				
No.	Procedimientos	Ref.	Elaborado	Observado
1	Verificación del cumplimiento de las funciones del encargado del Talento Humano.	E.01	JC	
2	Comprobar la existencia de los requisitos para el ingreso del Talento Humano.	E.02	JC	
3	Verificar el cumplimiento de la jornada laboral.	E.03	JC	
4	Indagar sobre la aplicación de evaluaciones del desempeño del Talento Humano.	E.04	JC	
5	Aplicación de indicadores al presupuesto.	E.05	JC	
6	Verificar el cumplimiento de tres procesos financieros tomados al azar.	E.06	JC	
7	Aplicar indicadores de gestión a los procesos financieros.	E.07	JC	
8	Elaborar los hallazgos del proceso de ejecución.	E.08	JC	

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DEL</b> <b>DIRECTOR ZONAL ADMINISTRATIVA Y</b> <b>FINANCIERA</b>	<b>E.01</b> <b>1/2</b>
---	---	---------------------------

No.	Funciones	Si	No	Observación
1	Informe de validación de los requerimientos de Talento Humano en base a la planificación.	•		
2	Implementar las políticas y estándares de cambio de cultura organizacional.		•	No se aplica
3	Establecer programas de inducción del personal.	•		
4	Emitir informes técnicos sobre la creación y supresión de cargos.	•		
5	Implementar el proceso de evaluación del desempeño de la zona.	•		
6	Mantener una base de datos de las calificaciones del desempeño de la zona.	•		
7	Crear planes de carrera para la zona.	•		
8	Definir un plan de salud ocupacional.		•	No se aplica
9	Redactar un informe de atención a casos sociales de la zona.		•	No se aplica
10	Coordinar un programa de prevención médico – dental de la zona.		•	No se aplica
11	Emitir un informe de administración y cumplimiento de los beneficios establecidos por la normativa.		•	No se aplica
12	Establecer un programa de incentivos no remunerados al personal.	•		
13	Definir un programa de retención de talento humano de la zona.	•		

14	Emitir un informe estadístico de consultas en el Dispensario Médico de la Zona.	•		
15	Reportar los programas de jubilación y seguimiento de los niveles de desconcentración.	•		
16	Establecer un programa de pasantías en la zona.	•		
17	Definir el calendario de vacaciones del personal.	•		
18	Establecer el índice de rotación del personal.	•		
19	Reportar las remuneraciones mensuales unificadas e ingresos complementarios.	•		
20	Aplicar acciones administrativas a los funcionarios de la institución.	•		
21	Manejo del sistema integrado del Talento Humano.	•		
22	Reportar sobre el cumplimiento de la jornada laboral.	•		
Total $\Sigma$		17	5	

$$\text{Director TH} = \frac{\text{Funciones del Talento Humano aplicadas}}{\text{Total de funciones encomendadas al Talento Humano}} \times 100$$

$$\text{Director TH} = \frac{17}{22} \times 100$$

$$\text{Director TH} = 77\%$$

### Interpretación:

Se ha solicitado al Director Administrativo Zonal describa cuales son las funciones que el desarrolla dentro de su cargo, posteriormente se ha confrontado con el Manual de Funciones dando como resultado un incumplimiento del 23%. Varias actividades no se cumplen con el tiempo y las funciones amplias que se desarrollan.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>VERIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS DE</b> <b>INGRESO DE PERSONAL</b>	<b>E.02</b> <b>1/2</b>
---	--	---------------------------

No.	Requisitos	Si	No	Observación
1	Ser mayor de 18 años en pleno ejercicio de los derechos previstos en la Constitución y la LOSEP.	10	0	
2	No encontrarse en interdicción civil.	10	0	
3	No estar comprometido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos.	10	0	
4	Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento.	8	2	
5	Haber sufragado en las últimas elecciones.	10	0	
6	No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos público.	10	0	
7	Presentar declaración patrimonial.	5	5	
8	Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en casos de libre elección, nombramiento y remoción.	10	0	
9	Otros fijados en la Constitución y de la Ley.	10	0	
Total $\Sigma$		83	7	

$$\text{Cumplimiento de requisitos de ingreso} = \frac{\text{Documentación comprobada}}{\text{Total de documentación requerida}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de requisitos de ingreso} = \frac{83}{90} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento de requisitos de ingreso} = 92\%$$

### **Interpretación:**

Para ingresar a una institución de Estado debe cumplir con el art. 5 de la LOSEP donde define cuales son los requisitos que debe cumplir cada funcionario y debe reposar en su expediente personal, una vez verificado dichos archivos se determinó un cumplimiento del 92%, los incumplimientos se dan principalmente por la falta de declaraciones juramentadas y la preparación académica para cumplir con el perfil del cargo.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>VERIFICACIÓN DE LA JORNADA LABORAL</b>	<b>E.03</b> <b>1/1</b>
---	---	---------------------------

No.	Nómina	Tiempo Planificado	Tiempo Ejecutado	%	Observación
1	Ing. Diego Matute	176	185	105,11%	Horas extras aprobadas.
2	Ing. Martha Chuiza	176	176	100,00%	
3	Ing. Silvia Álvarez	176	176	100,00%	
4	Lcdo. Paul Santillán.	176	176	100,00%	
5	Ing. Karina Yambay	176	176	100,00%	
6	Ing. Martha Reino	176	164	93,18%	Permiso médico.
7	Ing. Wilson Pérez	176	176	100,00%	
8	Ing. Francisco Tapia	176	176	100,00%	
9	Ing. José Luis Piray	176	176	100,00%	
10	Ing. Hugo Freire	176	172	97,73%	Permiso.
<b>Promedio</b>		<b>176</b>	<b>175,3</b>	<b>99,60%</b>	

$$\text{Cumplimiento jornada laboral} = \frac{\text{Tiempo realmente trabajado}}{\text{Tiempo planificado de trabajo}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento jornada laboral} = \frac{175.30}{176} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento jornada laboral} = 99.60\%$$

#### Interpretación:

Se verifico la asistencia del personal del Departamento Administrativo Financiero del mes de Octubre de 2013, se pudo detectar permisos médicos con los respectivos certificados médicos emitidos por el IESS.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DEL</b> <b>TALENTO HUMANO.</b>	<b>E.04</b> <b>1/1</b>
---	---	---------------------------

No.	Nómina	SI	NO	Evaluación	Observación
1	Ing. Diego Matute	•		89.50%	Evaluaciones realizadas por la Unidad de Talento Humano y el Ministerio de Relaciones laborales período 2013.
2	Ing. Martha Chuiza	•		90.50%	
3	Ing. Silvia Álvarez	•		92.50%	
4	Lcdo. Paul Santillán.	•		88.00%	
5	Ing. Karina Yambay	•		91.00%	
6	Ing. Martha Reino	•		89.00%	
7	Ing. Wilson Pérez	•		85.00%	
8	Ing. Francisco Tapia	•		87.00%	
9	Ing. José Luis Piray	•		84.00%	
10	Ing. Hugo Freire	•		89.00%	
<b>Promedio</b>				<b>88.00%</b>	

$$\text{Personal Evaluado} = \frac{\text{Personal evaluado}}{\text{Total personal}} \times 100$$

$$\text{Personal Evaluado} = \frac{10}{10} \times 100$$

$$\text{Personal Evaluado} = 100\%$$

#### Interpretación:

Se evaluó al personal por parte del Director del Talento Humano y el Delegado del Ministerio de Relaciones Laborales dando como resultado global un 88.00% siendo este mejor de lo esperado; no se realizó una nueva evaluación debido a que se contaban con resultados técnicos del proceso.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

 <p><b>CARDENAS</b> Auditores &amp; Consultores</p>	<p><b>Auditoría de Gestión</b>  <b>Departamento Administrativo – Financiero Coordinación Zonal De Salud N° 3</b>  <b>Período 2013</b>  <b>APLICACIÓN DE INDICADORES AL PRESUPUESTO</b></p>	<p><b>E.05</b> <b>¼</b></p>
--	--	---------------------------------

CUENTAS DESCRIPCION	2013			2014		
	Planificado	Ejecutado	Porcentaje	Planificado	Ejecutado	Porcentaje
Remuneraciones Unificadas	540303,75	530436,00	98%	418080,10	418080,10	100%
Décimo Tercer Sueldo	24746,91	20596,86	83%	78975,81	78975,81	100%
Décimo Cuarto Sueldo	6284,02	5284,10	84%	14155,02	14155,02	100%
Servicios Personales por Contrato	238603,69	237993,47	100%	1488987,21	1488987,21	100%
Aporte Patronal	28137,55	26817,67	95%	106647,42	106647,42	100%
Fondo de Reserva	16715,77	13701,42	82%	72632,53	72632,53	100%
Almacenamiento Embalaje Envase y Recarga de Extintores	745,95	745,95	100%	1695,90	1695,90	100%
Edición Impresión Reproducción Publicaciones, Suscritores Fotocopiado, Traducción Empastado, Enmarcación, Serigrafía Fotografía Magnetización, Filmación e Imágenes Satelitales.	699,50	699,50	100%	614,00	614,00	100%
Eventos públicos y Oficiales	5682,00	4815,12	85%	8308,44	8308,44	100%
Difusión e Información	846,01	846,01	100%	11144,62	11144,62	100%
Servicios Personales Eventuales sin relación de dependencia	7741,10	615,88	8%	21866,56	21866,56	100%

**E.05****2/4**

Viáticos y Subsistencias en el Interior	490664,86	49064,86	10%	34744,76	34744,76	100%
Viáticos y Subsistencias en el Exterior	1272,69	1272,69	100%	0,00	0,00	0.00
Edificios Locales Residencias y Cableado Estructural	380,80	380,80	100%	1232,19	1232,19	100%
Servicio de Capacitación	4418,00	4418,00	100%	1064,00	1064,00	100%
Alimentos y Bebidas	801,81	801,81	100%	1225,74	1225,74	100%
Materiales de Oficina	10415,69	10300,44	99%	6303,27	6238,59	99%
Materiales de Aseo	1261,49	1261,49	100%	973,20	969,21	100%
Materiales e Insumos de Construcción, Eléctricos, Plomería Carpintería, Señalización Vial , Navegación y Contra Incendios	2209,70	2209,70	100%	1775,53	1775,53	100%
Repuestos y Accesorios	324,40	324,40	100%	2276,89	2276,89	100%
Menaje de Cocina de Hogar y Accesorios Descartables	31,61	31,61	100%	278,48	278,48	100%
Mobiliarios	960,00	960,00	100%	0,00	0,00	0.00
Bienes Artísticos y Culturales	940,80	940,80	100%	0,00	0,00	0.00
Intereses por Mora Patronal al IESS	100,00	16,45	16%	0,00	0,00	0.00

$$\text{Eficiencia presupuestaria 2013} = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Planificado}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia presupuestaria 2013} = \frac{1'622.112.83}{2'620.462.77} \times 100$$

$$\text{Eficiencia presupuestaria 2013} = 62\%$$

#### **Interpretación:**

El presupuesto entregado a la institución no es devengado en su totalidad, apenas se alcanza un 62%, podría ser eficiente pero no se cumplieron las actividades planificadas por esa razón el excedente presupuestario.

$$\text{Economía 2013} = \text{Presupuesto Planificado} - \text{Presupuesto Ejecutado}$$

$$\text{Economía 2013} = 2'620.462.77 - 1'622.112.83$$

$$\text{Economía 2013} = 998.349.94 \text{ dólares}$$

#### **Interpretación:**

El presupuesto entregado por el Estado no se ha devengado 998349.94 dólares, en el cumplimiento de las funciones del Director de Talento Humano se determinó que existían actividades sin realizar y por eso no se ha empleado los recursos.

$$\text{Eficiencia presupuestaria 2014} = \frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Planificado}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia presupuestaria 2014} = \frac{9'668653.75}{9'761079.24} \times 100$$

$$\text{Eficiencia presupuestaria 2014} = 99.05\%$$

**Interpretación:**

En el año 2014 existió un cambio de la administración como resultado se estableció un cumplimiento del 99.05%, la planificación se realizó según lo esperado.

$$\text{Economía 2014} = \text{Presupuesto Planificado} - \text{Presupuesto Ejecutado}$$

$$\text{Economía 2014} = 9'761.079.24 - 9'668.653.73$$

$$\text{Economía 2014} = 92.425.51 \text{ dólares}$$

**Interpretación:**

El presupuesto 2014 se planificó actividades que debían cumplirse por un valor de 9'761.079.21 dólares de lo que se devengó el 99.05%, solo se dejaron de emplear 92.425.51 dólares, esta diferencia se da por variación en los precios principalmente.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>



**Auditoría de Gestión**  
**Departamento Administrativo – Financiero Coordinación Zonal De Salud N° 3**  
**Período 2013**  
**PROCESOS FINANCIEROS**

**E.06**  
**1/1**

Proceso agregado de valor	Dirección Administrativa – Financiera	Proceso Administrativo	Proceso Dirección Financiera	Asesoría Jurídica	Si cumple	No cumple
Necesidad					5	0
	Autorización General de Compra				5	0
		Análisis PAC elaboración Presupuesto			5	0
		Solicita certificación presupuestaria			5	0
			Elaboración de certificación Presupuestaria		5	0
		Elaboración de pliegos de compra			5	0
		Resolución motivada de compra			5	0

				Revisión y autorización de compras	5	0
		Genera la orden de compra			5	0
		Elaborar el expediente de compra			5	0
<b>Total <math>\Sigma</math></b>					50	0

$$\text{Adquisición por catalogo} = \frac{\text{Documentos revisados}}{\text{Documentos requeridos}} \times 100$$

$$\text{Adquisición por catalogo} = \frac{50}{50} \times 100$$

$$\text{Adquisición por catalogo} = 100\%$$

**Interpretación:**

Se examinaron cinco procesos por catalogo dando como resultado un 100% del cumplimiento.

### ADQUISICIONES DE BIENES POR INFIMA CUANTÍA

Proceso agregado de valor	Dirección Administrativa – Financiera	Proceso Administrativo	Proceso Dirección Financiera	Si cumple	No cumple
Necesidad				5	0
	Autorización General de Compra			5	0
		Análisis PAC elaboración Presupuesto		5	0
		Solicita certificación presupuestaria		5	0
			Elaboración de certificación Presupuestaria	5	0
		Elaboración de pliegos de compra		5	0
		Resolución motivada de compra		5	0
		Fin del proceso		5	0

**Interpretación:** Se ha verificado el cumplimiento del proceso de adquisición de bienes de ínfima cuantía sin encontrar novedades.

### ADQUISICIÓN DE BIENES POR SUBASTA INVERSA

Proceso agregado de valor	Dirección Administrativa –Financiera	Proceso Administrativo	Proceso Dirección Financiera	Asesoría Jurídica	Máxima Autoridad	Si cumple	No cumple
Necesidad						5	0
	Autorización General de Compra					5	0
		Análisis PAC elaboración Presupuesto				5	0
		Solicita certificación presupuestaria				5	0
			Elaboración de certificación Presupuestaria			5	0
		Elaboración de pliegos de compra				5	0
		Solicitud y aprobación del pliego				5	0
				Avala Pliego		5	0

		Publica el proceso de contratación				5	0
		Solicita comisión para contestar las preguntas				5	0
					Nómina de comisión	5	0
		Publica respuestas de la comisión				5	0
				Avala la resolución		5	0
		Solicita la elaboración de contrato				5	0
					Elabora contrato y firma	5	0
		Elabora contrato y expediente				5	0
					Autorización de pago	5	0

**Interpretación:** Se realizó una verificación documental dando como resultado un cumplimiento total de los cinco procesos seleccionados de manera aleatoria.

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>HALLAZGOS</b>	<b>E.07</b> <b>1/1</b>
---	--	---------------------------

<b>Título:</b>	Cumplimiento parcial de las funciones del Director Administrativo.
<b>Condición:</b>	De las funciones que se debe hacer cargo el Director Administrativo enfocado al Talento Humano cumple en un 77%, el incumplimiento se da por el tiempo que tiene para la realización de dichas actividades, por la cuales se prioriza las misma con la finalidad de obtener resultados operativos dejando de lado la motivación.
<b>Criterio:</b>	En el manual de funciones se establecen varias funciones que debe cumplir el funcionario que cumple con el cargo de Director Administrativo enfocado al Talento Humano.
<b>Causa:</b>	La amplitud de funciones que debe cumplir un funcionario por lo que delega o prioriza las actividades.
<b>Efecto:</b>	El 23% de las funciones no son acatadas de manera formal.
<b>Conclusión:</b>	El encargado del Talento Humano debe realizar varias funciones de diversos campos, por lo que se dificulta cumplir con cada uno de ellas, como resultado se incumple el 23% de las funciones.
<b>Recomendación:</b>	Se debe delegar las funciones que no se puede cumplir por el factor tiempo, con el fin de cumplir cada una de ellas y lograr la motivación y correcto desempeño del Talento Humano.

<b>Título:</b>	Cumplimiento parcial de la entrega de requisitos para el ingreso del personal
<b>Condición:</b>	Una vez revisado los expedientes del personal que labora en el Departamento Administrativo financiero de la Coordinación Zonal de Salud No. 3 se determinó un cumplimiento del 92%, el incumplimiento se da en la falta de presentación de declaraciones juramentadas y el no cumplir con el título acorde al perfil del cargo.
<b>Criterio:</b>	<p>En la Ley Orgánica de Servicio Público.</p> <p>Art. 5.- Requisitos para el ingreso.- Para ingresar al servicio público se requiere:</p> <p>a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;</p> <p>b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;</p> <p>c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;</p> <p>d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;</p> <p>e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;</p> <p>f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;</p> <p>g) Presentar la declaración patrimonial juramentada;</p> <p>h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,</p> <p>i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley.</p>

<b>Causa:</b>	Se han realizado contrato por cuotas políticas y el encargado de los registros de personal ha pasado por alto la falta de documentación.
<b>Efecto:</b>	Se ha determinado que cinco de los diez funcionarios no tienen los requisitos en regla en sus expedientes.
<b>Conclusión:</b>	En la LOSEP se fija que se deben cumplir con requisitos para ingresar a las instituciones públicas, se verifico en cada una de las carpetas de los funcionarios determinando que en cinco de ellas falta por lo menos uno de los requisitos, no se exigió el cumplimiento de los mismos de manera obligatoria.

<b>Recomendación:</b>	Al encargado de la Administración del Talento Humano exigir el cumplimiento de los requisitos solicitados para ser adjuntados a los expedientes personales.
-----------------------	---

<b>Título:</b>	El presupuesto ha sido devengado en su totalidad
<b>Condición:</b>	Una vez terminado el período fiscal se pudo determinar que se devengo 1'622.112.83 dólares, debido a que no se cuenta con un POA que permita direccionar los recursos planificados.
<b>Criterio:</b>	El presupuesto debe ser planificado y aprobado, para su aplicación se debe contar con un Plan Operativo Anual, y debe ser devengado de manera paulatina, basado en la liberación de cada partida presupuestaria según sean ejecutadas las actividades. En el año 2013 se definió un presupuesto de 2'620.462.77 dólares.
<b>Causa:</b>	El cambio de la Administración llevo al incumplimiento de la planificación, por lo que recurso económicos se dejaron de emplear debidamente.
<b>Efecto:</b>	No se emplearon 998.349.94 dólares.
<b>Conclusión:</b>	Se ha planificado un presupuesto que debió ser devengado mediante la ejecución de un Plan Operativo Anual, el 62% del mismo fue empleado la diferencia no se ejecutado, por el cambio de administración.

<b>Recomendación:</b>	Se recomienda seguir la planificación presupuestaria con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los usuarios interno y externos de la institución.
-----------------------	---

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>



**Auditoría de Gestión**  
**Departamento Administrativo – Financiero Coordinación**  
**Zonal De Salud N° 3**  
**Período 2013**

# **FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**Entidad:**

Departamento Administrativo – Financiero Coordinación Zonal De Salud N° 3

**Tipo de examen:**

Auditoría de Gestión.

**Período:**

Del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

**Responsable:**

Srta. Jimena Cárdenas

**Supervisado por:**

Dr. Patricio Robalino.

Ing. María Belén Bravo.

#### 4.2.4 Comunicación de Resultados

 <p><b>CARDENAS</b> Auditores &amp; Consultores</p>	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b>	<b>FCR</b> <b>1/1</b>		
<b>Objetivo:</b> Emitir el informe final de Auditoría de Gestión con las respectivas conclusiones y recomendaciones que podrán considerarse como una herramienta para el mejoramiento de la gestión.				
<b>No.</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Ref.</b>	<b>Elaborado</b>	<b>Observado</b>
1	Notificación de terminación del proceso de auditoría.	CR.01		
2	Emitir el informe final de auditoría de gestión con las respectivas conclusiones y recomendaciones.	CR.02		

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

	<b>Auditoría de Gestión</b> <b>Departamento Administrativo – Financiero</b> <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b> <b>Período 2013</b> <b>NOTIFICACIÓN DE TERMINACIÓN DEL</b> <b>PROCESO DE AUDITORÍA</b>	<b>CR.01</b> <b>1/1</b>
---	---	----------------------------

**Riobamba, 18 de abril del 2015.**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA  
COORDINACIÓN ZONAL DE SALUD No. 3.**

Ciudad.

Atención.

**Director Departamento Administrativo Financiero Coordinación Zonal de Salud  
No. 3.**

Presente.

Asunto:

**Informe de Auditoría de Gestión.**

**Estimado director.**

Se ha concluido la evaluación a las actividades del Departamento Administrativo Financiero, que me fue encomendado, formalizo la terminación de la auditoría anexando el Informe final de Auditoría de Gestión enfocado al Talento Humano, el Presupuesto y lo Procesos financieros. El tiempo empleado en esta labor se cumplió aunque se superaron contratiempos que no afectaron los plazos.

Esperando que el informe presentado reúna las condiciones esperadas y su información sea clara y oportuna para la toma de decisiones.

**Atentamente;**

**Srta. Jimena Cárdenas**

**Auditora**

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

 <p><b>CARDENAS</b> Auditores &amp; Consultores</p>	<p><b>Auditoría de Gestión</b>  <b>Departamento Administrativo – Financiero</b>  <b>Coordinación Zonal De Salud N° 3</b>  <b>Período 2013</b>  <b>INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE</b>  <b>GESTIÓN</b></p>	<p><b>CR.02</b> <b>1/1</b></p>
--	---	------------------------------------

## CAPITULO I: ANTECEDENTES

### A. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

La Coordinación Zonal de Salud No. 3 es la encargada de administrar los Centros de salud de las Provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua, no se aplicado Auditorías de Gestión para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, para conocer el desempeño de los recursos.

- **Estructura organizacional**

En el Departamento Administrativo Financiero de la Coordinación Zonal de Salud No. 3, laboran 10 funcionarios encargado de diferentes actividades en la misma área.

- **MISIÓN**

Representar la autoridad sanitaria nacional en la provincia, implementar la política, planificar, coordinar y controlar el cumplimiento de todas las acciones de salud en las zonas y distritos.

- **VISIÓN**

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

- **OBJETIVOS**

- Conocer y analizar la situación de salud de la población e impartir medidas para su mejoramiento y mantenimiento.
- Coordinar con otras instituciones de salud, pública y privadas y con los gobiernos seccionales locales, el control higiénico sanitario, la atención a las personas y la conservación del ambiente, incluyendo acciones de saneamiento básico.
- Difundir en la población en forma permanente conocimientos básicos sobre el cuidado de la salud individual, familiar y colectiva, promoviendo la demanda por los servicios y orientándola para situaciones de salud emergentes.
- Evaluar el cumplimiento de la cobertura y la eficiencia y calidad de las atenciones que brindan las áreas de salud y hospitales de su jurisdicción.

### **OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Realizar una Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero de la Coordinación Zonal de Salud N° 3 (Ministerio de Salud) Zona Centro, para el mejoramiento del manejo de los recursos, bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad.

### **ALCANCE DEL EXAMEN**

El alcance previsto del examen se enfocara al Presupuesto, Talento Humano y Procesos Financieros, para conocer el desempeño en términos de eficiencia, eficacia, economía ecología, ética y equidad.

## **CAPÍTULO II: RESULTADOS**

### **Cumplimiento parcial de las funciones del Director Administrativo.**

#### **Conclusión No. 1:**

El encargado del Talento Humano es un funcionario que cuenta con sus funciones definidas en el Manual de Funciones, se verifico el cumplimiento de las mismas dando como resultado un cumplimiento del 77%, se dio este resultado por la cantidad de actividades que debe realizar por lo que priorizado aspecto determinado a la administración dejando de lado la motivación.

**Recomendación No.1:**

Se debe delegar las funciones que no se puede cumplir por el factor tiempo, con el fin de cumplir cada una de ellas y lograr la motivación y correcto desempeño del Talento Humano.

**Cumplimiento parcial de la entrega de requisitos para el ingreso del personal****Conclusión No. 2:**

En la LOSEP se fija los requisitos que se deben cumplir para legalizar el ingreso de un funcionario a una institución pública, en la ejecución se verifico los expedientes de los empleados dando como resultado una incumplimiento en cinco de ellas falta por lo menos uno de los requisitos, no se exigió el cumplimiento de los mismos de manera obligatoria.

**Recomendación No. 2:**

Al encargado de la Administración del Talento Humano exigir el cumplimiento de los requisitos solicitados para ser adjuntados a los expedientes personales.

**El presupuesto ha sido devengado en su totalidad****Conclusión No. 3:**

Para cada período fiscal se debe planificar un Presupuesto y el Plan Operativo Anual que permita desarrollar las actividades de la institución, aplicado los indicadores se determinó que se devengo el 62% dejando sin emplearse 998.349.94 dólares y no contaban con una Planificación Operativa Anual.

**Recomendación No.3:**

Se recomienda seguir la planificación presupuestaria con la finalidad de alcanzar la satisfacción de los usuarios interno y externos de la institución.

**Atentamente;**

**Srta. Jimena Cárdenas**  
**Auditora**

Elaborado por: <b>JC</b>	Fecha: <b>09/01/2015</b>
Revisado por: <b>PR / MB</b>	Fecha: <b>06/01/2015</b>

## CONCLUSIONES

- La Coordinación Zonal de Salud N°3, se encarga de la administración de los recursos entregados por el estado para la dotación del servicio a la ciudadanía procurando el buen vivir, no ha sido objeto de auditorías anteriores para conocer los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de los procesos administrativos y financieros.
- Se cuenta con un manual de funciones con la finalidad de que se normen las funciones dadas por los funcionarios, se verificaron mediante la aplicación de una encuesta para determinar el cumplimiento de las funciones, dando el siguiente resultado, el encargado del talento humano ejecuta el 77%, su cargo cuenta con varias actividades que no se pueden realizar por el limitado tiempo que cuenta.
- En la LOSEP se han definido los requisitos que deben presentar las personas para ingresar al sector público, sin dichos documentos se consideran ilegal el ingreso del personal, por esta razón se hizo necesario la verificación de los mismos dando los siguientes resultados, con cinco expedientes faltan por lo menos un requisito.
- La Coordinación Zonal de Salud N°3, recibe un presupuesto en base a la planificación, una vez determinado el periodo se determinó que apenas se devengó un 62% del presupuesto, dejando de emplear en el desarrollo de las actividades \$ 998.349,94.

## **RECOMENDACIONES**

- La Coordinación Zonal de Salud N°3, al ser una institución se debe aplicar la normativa y los criterios de calidad con la finalidad de manejar adecuadamente los recursos y las actividades de la institución a fin de brindar un servicio de calidad, se debe aplicar evaluaciones periódica y sus recomendaciones para mejorar la gestión.
- Realizar socialización del manual de funciones con la finalidad de que los funcionarios conozcan que actividades deben realizar y la forma de hacerlo, adicionalmente se debe reestructurar la carga de actividades para que se puedan cumplir en el periodo definido.
- Solicitar los requisitos que se han estableció en la LOSEP, con la finalidad de mantener la legalidad de los funcionarios para que el personal pueda labora de manera adecuada.
- A la Coordinación Zonal de Salud N° 3, se debe verificar la planificación del presupuesto y su ejecución con la finalidad de que los recurso se empleen de la manera adecuada y esto cumplan con su fin social, y evitando las devoluciones de los recursos monetarios al Gobierno Central.

## **BIOGRAFIA**

Blanco L.Y. (2006) Auditoría integral, normas y procedimientos. Bogotá: Ecoe. Ediciones.

Fonseca L. (1987) Auditoría Interna. Quito: Edi. Alaco.

Estupiñán G. R (2006) Fraudes y Análisis del informe COSO I y II. Bogotá: Ecoe. Ediciones

Cardozo C. H (2006) Auditoría del Sector solidario: Aplicación de normas internacionales. Bogotá: Ecoe. Ediciones

Mantilla, S (2005) Auditoria de control Interno. Bogotá: Ecoe. Ediciones.

Sánchez C.G (2006) Auditoria de Estados Financieros. 2da Edi. México: Pearson Educación.

Lara F. E (1984) Contabilidad 5ta Edi. México: Trillas

Pérez. R. J (2002) Contabilidad Bancaria: Madrid: Mc Graw Hill

# ANEXOS



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



...le hace bien el país

**NUMERO RUC:** 0660837720001  
**RAZON SOCIAL:** COORDINACION ZONAL 3 - SALUD  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** PULGAR HARO HECTOR DAVID  
**CONTADOR:** SANTILLAN TELLO PAUL GEOVANNY

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 31/05/2012      **FEC. CONSTITUCION:** 31/05/2012  
**FEC. INSCRIPCION:** 07/06/2012      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 06/03/2015

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION DE PROGRAMAS DE ATENCION, MEJORAMIENTO Y

### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: AV. HUMBERTO MOREANO Número: 20-69  
Intersección: AV. ALFONSO VILLAGOMEZ Referencia ubicación: EN EL INTERIOR DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE  
SALUD DE CHIMBORAZO Telefono Trabajo: 032961891 Celular: 0939304349 Email: valeriaolcha@yahoo.es  
**DOMICILIO ESPECIAL:**

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** ZONA 3, CHIMBORAZO      **CERRADOS:** 0

3000 C

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se  
deriven (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: RARE020608 Lugar de emisión: RIOBAMBA/AV. DANIEL LEÓN Fecha y hora: 06/03/2015 10:50:53



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 0660837720001  
**RAZON SOCIAL:** COORDINACION ZONAL 3 - SALUD

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>Nº. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 31/05/2012
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>

ACTIVIDADES DE ADMINISTRACION DE PROGRAMAS DE ATENCION, MEJORAMIENTO Y PROTECCION DE LA SALUD.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: AV. HUMBERTO MOREANO Número: 20-69 Intersección:  
 W. ALFONSO VILLAGOMEZ Referencia: EN EL INTERIOR DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE CHIMBORAZO  
 Teléfono Trabajo: 032961891 Celular: 0939304349 Email: valenacolcha@yahoo.es

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SE VERIFICA QUE LOS DOCUMENTOS DE IDENTIDAD Y CERTIFICADO DE VOTACION ORIGINALES PRESENTADOS PERTENECEN AL CONTRIBUYENTE.

06 MAR 2015

FIRMA DEL SERVIDOR RESPONSABLE AGENCIA.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: RARE020608 Lugar de emisión: RIOBAMBA/JAV. DANIEL LEÓN Fecha y hora: 06/03/2015 10:50:53

## 2. Análisis de la Situación Actual en el Marco de la Constitución y la Legislación Vigente

### CONSTITUCIÓN.

La Constitución describe al Servicio público como: "Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, descentralización, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación."

### ESTATUTO ORGÁNICO SUSTITUTIVO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA.

En su capítulo IV; ART. 36 establece y describe las atribuciones y responsabilidades que desempeñará el Proceso Administrativo Financiero de las Coordinaciones Zonales a nivel nacional, sin embargo NO especifica el número de funcionarios con el que se debe contar en cada proceso y por ende cuales de estas atribuciones, responsabilidades y procedimientos con los que debe cumplir cada uno de ellos.

### PROCESOS HABILITANTES DE APOYO

Art.36.-Administrativa y Financiera  
Unidad Responsable: Dirección Zonal Administrativa y Financiera  
Misión: Planificar, coordinar y controlar la adecuada dotación de talentos humanos, gestión documental, suministro, bienes, servicios e inventarios y gestión financiera, en función de los requerimientos de la zona.

#### > Responsables: Director/a Zonal Administrativa y Financiera

#### Atribuciones y responsabilidades:

- Asesorar a las dependencias zonales en la materia de su competencia;
- Planificar, coordinar y controlar la gestión de las instancias bajo su cargo;
- Coordinar y controlar la aplicación de políticas, normas e instrumentos en el ámbito de su competencia;
- Coordinar y controlar la aplicación de políticas de desconcentración de la gestión administrativa/financiera;
- Coordinar y controlar las actividades administrativas del talento humano, materiales de documentación, económicos, y financieros de la institución a nivel zonal, de conformidad con las políticas emanadas de la autoridad y con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes;
- Planificar, coordinar y controlar los programas, proyectos y presupuestos en el ámbito de su competencia;
- Coordinar la contratación de los seguros de los bienes de la entidad;
- Coordinar y controlar la aplicación de las metodologías y procedimientos para fortalecer la gestión de desconcentración operativa de los procesos administrativos, financieros y talento humano;
- Participar de ser requerido y de acuerdo al ámbito de su competencia en la sala situacional de la zona;
- Ejercer las funciones, representaciones y delegaciones que le asigne el/a Coordinador/a Zonal y otras asignadas desde la Coordinación General Administrativa Financiera.

➤ **Talento Humano**

- a. Plan para coordinar y controlar la implementación de políticas y normas en talento humano, regidos por la Dirección Nacional de Talento Humano;
- b. Plan para coordinar y controlar la implementación de políticas, lineamientos e instructivos internos para concursos de méritos y oposición en la zona, de acuerdo a normativa vigente;
- c. Plan para coordinar y controlar la implementación de políticas y lineamientos para procesos de selección y contratación de Servicios Ocasionales y de Servicios Profesionales, en la zona;
- d. Plan para coordinar y controlar la implementación del proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación y nombramiento de ganadores de concurso en el nivel zonal;
- e. Informe de validación de los requerimientos de talento humano en base a la planificación del talento humano institucional de la zona;
- f. Plan de implementación de políticas y estándares de cambio de cultura organizacional en la zona;
- g. Programas de inducción de personal, en la zona;
- h. Informe técnico de solicitud de creación y supresión de puestos de la zona;
- i. Informe de la aplicación para implementar el proceso de evaluación de desempeño en la zona;
- f. Base de datos de la calificación de evaluación de desempeño en la zona;
- g. Planes de carrera de la zona, en base a los lineamientos de planta central;
- i. Plan de salud ocupacional de la zona;
- j. Informe de atención a casos sociales de la zona;
- k. Programa de prevención médico-dental de la zona;
- l. Informe de administración y cumplimiento de los beneficios establecidos por la normativa vigente de la zona;
- m. Programa de incentivos no remunerados para el personal de salud y administrativo de la zona;
- n. Programa de retención de talento humano de la zona;
- o. Informe estadístico de consultas en el Dispensario Médico de la zona;
- p. Reporte del programa de jubilaciones de la zona, y seguimiento en los niveles desconcentrados;
- q. Programas de pasantías de la zona;
- r. Calendario de vacaciones del personal de la zona, aprobado y ejecutado;
- s. Índices de rotación y entrevistas de salida del personal de la zona;
- t. Reporte de remuneración mensual unificada e ingresos complementarios;
- u. Base de datos de personal actualizada;
- v. Numérico posicional y distributivo de sueldos de su nivel y consolidación de niveles desconcentrados;

- w. Acciones de Personal elaboradas, legalizadas y registradas en el Sistema Informático de Talento Humano (movimientos de personal: nombramientos, contratos, creación, supresión de puestos, renunciaciones, pasantías etc.);
- x. Registros del Sistema Informático de Nómina;
- y. Control de permanencia de personal de la zona;
- z. Informe de jornadas especiales;
- aa. Informes Técnicos en referencia a investigaciones administrativas disciplinarias;
- bb. Informe de sanciones disciplinarias por sumarios administrativos, en el nivel zonal;
- cc. Sumarios administrativos y resoluciones en el ámbito de su competencia;
- dd. Informes de control de la aplicación de políticas, manuales, instructivos, reglamentos internos del personal que están bajo el código de trabajo o la ley de servicio de salud, en la zona;
- ee. Cronogramas de capacitación Institucional en la zona;
- ff. Informe de la implementación del Plan Anual de Capacitación de la zona.

➤ **Financiero**

- a. Certificación de disponibilidad presupuestaria en el nivel zonal;
- b. Proforma presupuestaria del nivel zonal;
- c. Informe de ejecución presupuestaria de ingresos y gastos del nivel zonal;
- d. Informe de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria del nivel zonal;
- e. Informe de clausura y liquidación del presupuesto del nivel zonal;
- f. Informe de reformas presupuestarias del nivel zonal;
- g. Reforma o modificaciones presupuestarias del nivel zonal;
- h. Reprogramación presupuestaria cuatrimestral del nivel zonal;
- i. Programación indicativa anual del nivel zonal;
- j. Informe de control previo al compromiso del nivel zonal;
- k. Comprobante único de registro del compromiso presupuestario del nivel zonal;
- l. Fondo global de anticipos y de víbicos del nivel zonal;
- m. Fondos de Caja Chica del nivel zonal;
- n. Informe de arqueo de Caja Chica del nivel zonal;
- o. Informes de reportes y estados financieros del nivel zonal;
- p. Informes de control previo y recurrente del nivel zonal;
- q. Inventarios de arqueo de recaudaciones por venta de especies valoradas del nivel zonal;
- r. Informe de constatación física de bienes de larga duración del nivel zonal;
- s. Informe de constatación física de suministros y materiales del nivel zonal;
- t. Comprobante único de registro contable por consumo interno de suministros y materiales del nivel zonal;
- u. Comprobante único del registro de gasto devengado del nivel zonal;

- v. Comprobante único de registro contable por la depreciación de los bienes de larga duración del nivel zonal;
- w. Informe de situación contable del nivel zonal;
- x. Comprobante único de registro contable de liquidación de viáticos, subsistencias y movilizaciones del nivel zonal;
- y. Comprobante único de registro contable del ajuste por garantías del nivel zonal;
- z. Comprobante único de registro contable de reposición del fondo de caja chica del nivel zonal;
- aa. Inventario de arqueo de recaudaciones por venta de especímenes valoradas del nivel zonal;
- bb. Comprobante de pagos del nivel zonal;
- cc. Informe de recaudación del nivel zonal;
- dd. Informes de custodia de garantías y valores del nivel zonal;
- ee. Solicitud de pago de obligaciones del nivel zonal;
- ff. Declaración de impuestos del nivel zonal;
- gg. Informe de devolución del IVA del nivel zonal;
- hh. Informe de ingresos por auto gestión del nivel zonal;
- ii. Anexos transaccionales al SRI del nivel zonal;
- jj. Informe de control previo al pago del nivel zonal;
- kk. Informe de anticipos de remuneraciones del nivel zonal;
- ll. Reportes generados a través del manejo y control del Sistema de Historia Laboral del IESS del nivel zonal;
- mm. Aporte patronal e individual al IESS del nivel zonal;
- nn. Pago e informe de la Décima Cuarta Remuneración del nivel zonal;
- oo. Pago e informe de la Décima Tercera Remuneración del nivel zonal;
- pp. Pago e informe de horas suplementarias y/o extraordinarias del nivel zonal;
- qq. Liquidación de fondos de reserva del nivel zonal;
- rr. Liquidación a servidores cesantes del nivel zonal;
- ss. Liquidación del Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia del nivel zonal;
- tt. Comprobante único de registro contable de nómina del nivel zonal.
- > Administrativo**
- a. Plan de mantenimiento preventivo y correctivo del inmueble del nivel zonal;
- b. Proyecto de infraestructura y bienes de larga duración y de control del nivel zonal;
- c. Reportes mensuales sobre la atención prestada a los requerimientos en servicios y mantenimiento de la zona;
- d. Reporte de aplicación de lineamientos generales para el mantenimiento de bienes muebles e inmuebles institucionales;
- e. Informe de ejecución del mantenimiento de bienes muebles e inmuebles del nivel zonal;
- f. Comprobantes de órdenes de pago referentes a los servicios contratados para el establecimiento del nivel zonal;
- g. Solicitud de pago por compra de accesorios y materiales para el reparo y mantenimiento de los bienes para el establecimiento del nivel zonal;
- h. Sistema de información de administración y seguimiento documental del nivel zonal;
- i. Sistema de información de bienes de larga duración y control y servicios del nivel zonal;
- j. Informe de trabajo de auxiliares de servicio del nivel zonal;
- k. Reporte de la aplicación de lineamientos generales de la administración del transporte;
- l. Plan de renovación del parque automotor del nivel zonal;
- m. Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos del nivel zonal;
- n. Salvosconductos y documentos que soporten la legalidad y cumplimiento del servicio de transporte prestado del nivel zonal;
- o. Informes consolidados de revisión de vehículos del nivel zonal;
- p. Informes de ejecución del plan de mantenimiento de vehículos del nivel zonal;
- q. Matrícula de vehículos del nivel zonal;
- r. Solicitud de pago por utilización de combustible y lubricantes del nivel zonal;
- s. Solicitud de pago por compra de piezas y accesorio de vehículos del nivel zonal;
- t. Sistema de control de transportes del nivel zonal;
- u. Informe de gestión de chóferes del nivel zonal;
- v. Informe consolidado de pagos del nivel zonal;
- w. Reporte de la aplicación de lineamientos generales de la administración de activos fijos del nivel zonal;
- x. Informe consolidado de custodia y uso de bienes del nivel zonal;
- y. Reportes de ingresos, egresos y consumos de suministros, materiales y bienes de larga duración del nivel zonal;
- z. Inventario actualizado a nivel zonal;
- aa. Sistema de inventario de activos fijos y avaluos del nivel zonal;
- bb. Reporte de aplicación de políticas y estándares para la administración, gestión y control de bienes y servicios;
- cc. Plan anual de adquisición de bienes de larga duración y de control para la zona;
- dd. Reporte de inventario de suministros y materiales de la zona;
- ee. Actas de entrega-recepción de bienes de la zona;
- ff. Informes de la atención de requerimientos de las diferentes unidades del nivel zonal;
- gg. Comprobante de órdenes de pago del nivel zonal;

- hh. Informes de compras generales del nivel zonal;
- ii. Informe de ejecución del plan anual de adquisiciones y contrataciones del nivel zonal;
- jj. Procesos de contratación y seguros para la zona;
- kk. Inclusión y exclusión de seguros del nivel zonal;
- ll. Plan anual de compras públicas, adquisiciones y contrataciones del nivel zonal;
- mm. Informe de ejecución del plan anual de compras públicas del nivel zonal;
- nn. Informes de control de la gestión administrativa del nivel zonal;
- oo. Informe mensual de la adquisición de pasajes aéreos, reembolsos y pasajes premio del nivel zonal.

➤ **Secretaría Zonal**

- a. Certificados de actos administrativos y normativas institucionales de la zona;
- b. Informe de la administración de la documentación interna y externa de la zona;
- c. Convocatorias y actas de reuniones de la Coordinación Zonal;
- d. Certificaciones de los documentos que emite la Coordinación Zonal;
- e. Bases de datos digitalizados sobre los documentos ingresados al Ministerio y/o enviados a otras entidades públicas o privadas de la zona;
- f. Archivo institucional digitalizado de la zona.

**REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.**

Establece en su Capítulo II Art. 16.- "Aplicación del control interno.- El manual de procesos y procedimientos que emitirán las entidades establecerá las funciones incompatibles, la distinción entre ordenadores de gasto y ordenadores de pago, los procedimientos y los procesos administrativos, financieros, operativos y ambientales, para reducir el grado de error y la posibilidad de fraude a niveles mínimos, el pago con cheques o por la red bancaria, el depósito intacto e inmediato de lo recaudado y el otorgamiento de recibos. **Cada entidad emitirá, codificará y actualizará su reglamento orgánico funcional**, que será publicado en el Registro Oficial."

**LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO.**

En referencia a la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos, es imprescindible contar con instrumentos que permitan establecer indicadores para medir la gestión "Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley."







**[ PRODUCCION ]**  
**Ejecución de Gastos - Reportes - Información Agregada**  
**Ejecución del Presupuesto (Grupos Dinámicos)**

Expresado en Soles

Unidad Ejecutora = 0820

- Institución / Coordinación Ejecutora - Programa - Proyecto - Base - ORO - FTE -  
 OCL MIA DE BONO AL MIA DE DECAMIANE

PÁGINA : 4 DE 8  
 FECHA : 20/01/15  
 HORA : 18:19  
 REPORTE: ROBERTO RYO

EJERCICIO : 2013

REVENIDO	AFORADO	ANALIZADO	VALORE	MOTIVO CONTINGENCIA	COMPROMETIDO	CONTRATADO	ANALIZADO COMPROMETIDO	ANALIZADO CONTRATADO	ANALIZADO FINAL	%
<b>REVENIDO DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL REVENIDO DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PROGRAMA DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL DE PROGRAMAS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PROYECTO DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL DE PROYECTOS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PROGRAMAS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL DE PROGRAMAS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PROYECTOS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL DE PROYECTOS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL DE PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PROGRAMAS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL DE PROGRAMAS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PROYECTOS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL DE PROYECTOS DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS</b>										
TOTAL DE PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE LA EJECUCION DE GASTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00



## MATRIZ FODA

Nº	FORTALEZAS				
1	Consolidar la implementación del Modelo de Atención Integral en Salud.	1	1	3	3
2	Trabajar en equipo con compromiso y mística de colaboración en las actividades encomendadas.	1	1	3	1
3	Articular centros de salud que permitan entregar servicios de calidad y calidez a toda la población del sector.	2	2	1	1
4	Construir procedimientos que ayuden a un mejor desenvolvimiento en las unidades operativas y viabilizar la desconcentración.	1	1	1	1
5	Capacitar constantemente al personal para fortalecer los conocimientos para ayudar a la consecución de los objetivos.	2	2	2	2
6	Contar con vías de acceso óptimas que permitan el fácil ingreso de la población.	2	2	2	2
7	Disponer con los recursos suficientes para la ejecución de los objetivos planteados.	1	3	1	3

Nº	OPORTUNIDADES				
1	Garantizar el Derecho a la Salud y a la Participación Ciudadana generando una gestión pública participativa y transparente.	2	2	3	3
2	Cumplir con los lineamientos y normativas, programas y proyectos, dirigido a la prevención de enfermedades y el aseguramiento del acceso universal a la salud.	3	3	1	1
3	Fortalecer los Comités Locales de Salud que permitan generar cambios representativos de la salud en la Comunidad.	1	1	3	1
4	Inserción de programas de apoyo a la salud por instituciones de salud privadas.	3	1	1	1

5	Incrementar la gratuidad de servicios para el control de enfermedades de interés de salud.	3	2	2	1
6	Priorizar el sector salud en el Plan Nacional del Buen Vivir.	3	3	3	3
7	Acrescentar la cultura de promoción y prevención de enfermedades.	1	1	1	1

Nº	DEBILIDADES
----	-------------

1	Rotar excesiva de personal teniendo como consecuencia retraso en los procesos y dificultando el seguimiento y aplicación de programas.	1	1	1	1
2	Dar seguimiento con periodicidad a la satisfacción de usuarios.	3	3	3	3
3	Resistir al cambio de cultura organizacional.	3	3	3	3
4	Carencia de empoderamiento de los colaboradores que laboran en la institución.	3	3	3	3
5	Coordinar ineficazmente y discontinua la información interna entre los procesos.	3	1	1	1
6	Inexistencia de presupuesto para infraestructura, equipamiento, adquisición de tecnología, medicamentos e insumos y contratación de personal.	1	3	3	3
7	Tomar medidas correctivas que permitan agilizar el cumplimiento del SECOB en las obras encomendadas.	3	3	3	3

Nº	AMENAZAS
----	----------

1	Concientizar a la población para que acuda oportunamente a una atención de salud sobre señales de peligro.	2	2	1	3
2	Existencia de infraestructura e instalaciones en zona de riesgo en caso de desastre.	3	3	1	1
3	Usar inadecuadamente el agendamiento de citas a través de Call Center teniendo un	2	2	2	2

	tiempo muy prolongado en la asignación de turnos creando insatisfacción en los usuarios.				
4	Inadecuada cobertura de servicios básicos por parte de instituciones involucradas.	2	2	2	2
5	Presentar una demanda de pacientes agresivo con un presupuesto limitado.	2	2	2	2
6	Exceder la rotación del personal directivo lo que conlleva una discontinuidad de políticas, programas de salud por cambios constantes de enfoques.	3	2	3	3
7	Generar nuevas epidemias y enfermedades en la población por cambios climáticos continuos y erupciones volcánicas descuidando los ciclos de vida del segmento vulnerable.	3	3	2	2