



# **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

### **UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO TESIS DE GRADO**

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

Licenciados en Contabilidad y Auditoría

Contador Público Autorizado

#### **TEMA:**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL HOSPITAL BÁSICO 11-BCB, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERIODO 2011”

Mónica Eugenia Flor Pérez

Ricardo Alberto Vinuesa Molina

Riobamba – Ecuador

2013

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

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

---

Ing. Moisés Heriberto López Sigüenza  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

Dr. Patricio Alberto Robalino  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

Mónica Eugenia Flor Pérez

Ricardo Alberto Vinuesa Molina

## DEDICATORIA

Uno de los días más felices de mi vida fue poder ver a mi hija entre mis brazos; Valery, este trabajo, producto de días de esfuerzo y noches de desvelo está dedicado a ti, porque eres el motor principal que mueve mis pasos diarios y me alienta a avanzar en la vida a tu lado hasta que Dios lo permita. A mi madre, mis hermanos y mi esposo, un Dios le pague por su colaboración y apoyo constante, saben que viven en mi corazón, les quiero mucho!!!

Mónica

Un día decidí viajar en búsqueda de un objetivo que lamentablemente nunca se cumplió, tengo cierta vergüenza, por el tiempo perdido. Dentro de mí, sé que ustedes mami, papi y Ada nunca perdieron la fe de verme profesional; este trabajo está dedicado a ustedes simplemente por ser como son y Negra no tienes idea como me empujaste para conseguir este paso de la vida.....Les quiero con todo mi corazón.

Ricardo

## **AGRADECIMIENTO**

Dios es nuestra guía, luz y sendero, nuestras familias el escudo que nos protege día a día, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo el templo donde pudimos adquirir nuestros conocimientos, nuestros maestros quienes compartieron con nosotros su sapiencia y por último nuestros hijos a quienes queremos dejar muestra de esfuerzo y constancia..... Gracias a todos, porque sabemos: ustedes y nosotros, son parte fundamental en la consecución de este logro.

Mónica Y Ricardo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada .....	II
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría .....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento .....	V
Introducción .....	XII
CAPÍTULO I .....	1
Generalidades de la empresa .....	1
1.1 Identificación de la empresa.....	1
1.2 Reseña histórica .....	1
1.3 Base legal .....	2
1.4 Misión.....	3
1.5 Visión .....	3
1.6 Visión de futuro .....	4
1.7 Valores institucionales .....	4
1.8 Servicios .....	4
1.9 Objetivo.....	6
1.10 Políticas de la institución.....	6
1.11 Maniobras estratégicas .....	7
1.12 Organigrama estructural .....	7
CAPITULO II.....	8
Marco Teórico .....	8
2.1. Generalidades de la auditoría de gestión.....	8
2.1.1 Antecedentes históricos .....	8
2.1.2 Definición de auditoría de gestión .....	13
2.2 Importancia de la auditoría de gestión .....	14
2.3 Fases de la auditoría de gestión .....	15
2.3.1 Exploración y examen preliminar .....	15
2.3.2 Planeación .....	15
2.3.2.1 Planeación preliminar.....	16
2.3.2.2 Planeación específica .....	17

2.3.3	Fase de revisión de la legislación, objetivos, políticas y normas.....	18
2.3.4	Fase de revisión y evaluación de control interno .....	18
2.3.4.1	Definición de control interno.....	18
2.3.4.2	Elementos de control interno.....	19
2.3.4.3	Componentes del control interno .....	20
2.3.5	Fase de examen profundo de áreas críticas .....	21
2.3.5.1	Programas de auditoría.....	22
2.3.5.2	Responsabilidad por el programa de auditoría.....	22
2.3.5.3	Pruebas de auditoría.....	23
2.3.5.3.1	Pruebas de cumplimiento.....	23
2.3.5.3.2	Pruebas sustantivas.....	24
2.3.6	Informe .....	25
2.3.7	Seguimiento .....	25
2.3.8	Fase de comunicación de resultados.....	25
2.3.8.1	Borrador del informe de auditoría.....	26
2.3.8.2	Conferencia del informe de auditoría .....	27
2.3.8.3	Informe de auditoría definitivo .....	28
2.4	Procedimientos y técnicas de auditoría.....	29
2.4.1	Procedimientos .....	29
2.4.2	Técnicas de auditoría.....	29
2.4.2.1	Técnica de verificación ocular .....	30
2.4.2.2	Técnica de verificación verbal .....	30
2.4.2.3	Técnica de verificación escrita .....	31
2.4.2.4	Técnica de verificación documental .....	31
2.4.2.5	Técnica de verificación física .....	31
2.5	Papeles de trabajo .....	32
2.5.1	Clasificación de los papeles de trabajo .....	33
2.5.1.1	Archivo permanente .....	33
2.5.1.2	Archivo corriente .....	34
2.5.2	Papeles de trabajo por su uso.....	35
2.5.3	Papeles de trabajo por su contenido.....	35
2.5.3.1	Hoja de trabajo.....	36

2.5.3.2.	Cédulas sumarias o de resumen.....	36
2.5.3.3	Cédulas analíticas o de comprobación .....	36
2.5.4	Utilización de los papeles de trabajo .....	37
2.5.5	Papeles de trabajo en la auditoría de gestión .....	38
2.5.5.1	Contenido, manejo y custodia de los papeles de trabajo .....	38
2.5.5.2	Características de los papeles de trabajo .....	39
2.6	Programa de Auditoría.....	40
2.6.1	Responsabilidad por el programa de Auditoría .....	41
2.7	Hallazgos de Auditoría.....	41
2.7.1	Elementos del hallazgo de Auditoría.....	42
2.7.1.1	Condición .....	42
2.7.1.2.	Criterio .....	42
2.7.1.3	Causa.....	43
2.7.1.4	Efecto.....	43
2.7.1.5	Conclusiones.....	43
2.7.1.6	Recomendaciones .....	43
2.8	Determinación de no conformidades.....	44
2.9	Indicadores.....	44
2.9.1	Definición de indicadores de gestión.....	44
2.9.2	Tipos de indicadores .....	45
2.9.2.1	Indicadores de gestión o eficiencia .....	45
2.9.2.2	Indicadores de logros o eficacia.....	46
CAPITULO III .....		47
Diagnóstico al departamento financiero del Hospital Básico 11 – BCB .....		47
3.1	Análisis de la situación.....	47
3.1.1	Entrevista con el jefe de área.....	47
3.2	Visita preliminar.....	49
3.3	Análisis del diagnóstico situacional .....	53
3.3.1	Análisis FODA.....	54
3.3.1.1	Análisis interno.....	54
3.3.1.2	Análisis externo.....	55
3.3.2	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades .....	58



3.3.3	Matriz de correlación debilidades y amenazas.....	60
3.3.4	Matriz priorizada.....	62
3.3.5	Perfil estratégico interno .....	63
3.3.6	Perfil estratégico externo .....	64
3.4	Enfoque de la investigación .....	65
3.5	Modalidad de la investigación .....	66
3.6	Tipo de investigación .....	66
3.7	Población y muestra.....	67
3.8	Matriz de operacionalización de variables .....	67
3.9	Procesamiento y análisis de la información .....	68
3.10	Análisis e interpretación de resultados.....	68
3.11	Verificación de la hipótesis.....	74
3.12	Planteamiento de la hipótesis nula.....	76
3.13	Comprobación de la hipótesis.....	77
CAPÍTULO IV.....		79
Auditoría de gestión aplicada al departamento financiero del HOSPITAL		
BÁSICO 11-BCB .....		79
4.1	Fase I: Conocimiento preliminar.....	79
4.1.1	Información general .....	79
4.2	Fase II: Planeación .....	82
4.2.1	Planeación estratégica de la auditoría .....	82
4.2.2	Objetivo.....	82
4.2.3	Alcance .....	83
4.2.4	Programas de auditoría.....	83
4.2.5	Aplicación de los programas de auditoría .....	84
4.2.6	Hoja de marcas.....	90
4.2.7	Abreviaturas.....	91
4.2.8	Carta de presentación.....	92
4.3	Fase III: Evaluación del sistema de control interno .....	93
4.3.1	Informe de control interno .....	118
4.3.2	Indicadores de gestión .....	122
4.4	Fase IV: Desarrollo de hallazgos .....	130

4.5	Fase V: Comunicación de resultados.....	143
	Conclusiones y recomendaciones .....	154
	Conclusiones .....	154
	Recomendaciones .....	156
	Resumen.....	158
	Summary.....	159
	Bibliografía .....	160
	Lincografía .....	162
	Anexos.....	163

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
No. 1	Matriz FODA.....	56
No. 2	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades .....	58
No. 3	Matriz de correlación debilidades y amenazas .....	60
No. 4	Matriz de prioridades .....	62
No. 5	Perfil estratégico interno.....	63
No. 6	Perfil estratégico externo.....	64
No. 7	Operacionalización de las variables .....	67
No. 8	Análisis de encuesta pregunta #1 .....	69
No. 9	Análisis de encuesta pregunta #2 .....	70
No. 10	Análisis de encuesta pregunta #3.....	71
No. 11	Análisis de encuesta pregunta #4.....	72
No. 12	Análisis de encuesta pregunta #5.....	73
No. 13	Frecuencias observadas personal departamento financiero .....	74
No. 14	Tabla de frecuencias de contingencia .....	75
No. 15	Programas de auditoría fase I .....	84
No. 16	Programas de auditoría fase II .....	86
No. 17	Programas de auditoría fase III .....	87
No. 18	Programas de auditoría fase IV .....	89
No. 19	Hoja de marcas .....	90

No. 20	Abreviaturas .....	91
No. 21	Cuestionario de control interno talento humano .....	93
No. 22	Determinación del riesgo del talento humano .....	96
No. 23	Cuestionario de control interno tesorería.....	98
No. 24	Determinación del riesgo área de tesorería.....	102
No. 25	Cuestionario de control interno contabilidad.....	104
No. 26	Determinación del riesgo del área de contabilidad.....	108
No. 27	Cuestionario de control interno presupuesto .....	109
No. 28	Determinación del riesgo del área de presupuesto .....	113
No. 29	Cuestionario de control interno activos fijos .....	114
No. 30	Determinación del riesgo del área de activos fijos .....	116

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
No. 1	Diagrama estructural del departamento financiero.....	53
No. 2	Encuesta pregunta # 1 .....	69
No. 3	Encuesta pregunta #2 .....	70
No. 4	Encuesta pregunta #3 .....	71
No. 5	Encuesta pregunta #4 .....	72
No. 6	Encuesta pregunta #5 .....	73
No. 7	Organigrama estructural del HB-11 .....	81
No. 8	Determinación del riesgo del talento humano.....	96
No. 9	Determinación del riesgo del área de tesorería.....	103
No. 10	Determinación del riesgo del área de contabilidad .....	108
No. 11	Determinación del riesgo del área de presupuesto.....	113
No. 12	Determinación del riesgo del área de activos fijos .....	117

## **INTRODUCCIÓN**

Una auditoría de gestión representa un mecanismo técnico que se desarrolla para aplicar un sistema de control de los recursos públicos; la invasión progresiva hacia las nuevas estructuras de las empresas, ha propiciado se genere un fortalecimiento constante de las mismas y también un riesgo significativamente mayor, el manejo fraudulento de los recursos que se utilizan, representa una amenaza que debe ser evaluada, indagada y controlada para el correcto desenvolvimiento de las actividades financieras y administrativas.

La elaboración de este trabajo investigativo al departamento financiero del Hospital Básico 11 – BCB Galápagos del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, ha sido considerado en base a las necesidades de la Institución y la hemos desarrollado en cuatro capítulos que detallamos a continuación.

El primer capítulo trata las generalidades de la empresa, su identificación, reseña histórica, base legal, misión, visión, valores, servicios, objetivos, políticas, maniobras estratégicas y organigrama estructural.

A continuación en el segundo capítulo, detallamos el marco teórico que hemos tomado como base para la elaboración de esta auditoría de gestión, sus antecedentes, definiciones, importancia, fases, elementos de control interno, programas de auditoría, procedimientos y técnicas de auditoría e indicadores de gestión.

Nuestro siguiente capítulo, el tercero, contiene el diagnóstico situacional del área de financiera con la aplicación de las matrices FODA y los análisis internos y externos.

Para finalizar con nuestro proyecto, tenemos en el capítulo cuarto la auditoría de gestión, aplicada al departamento financiero con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, evaluando los componentes en base al método COSO.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Nombre de la Institución: Hospital Básico 11-BCB “Galápagos”

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: Av. de los Héroes S/N vía a Guano

Director: Dr. Crnl. José Falconí

### **1.2 RESEÑA HISTÓRICA**

En el año de 1966 se adecuó una instalación de sanidad a nivel de enfermería.

En 1974 se reduce una reorganización de las unidades militares y se ordena la ampliación de la unidad de sanidad militar, pasando de ser enfermería a Policlínico, con consulta médica y odontológica. En 1976 se asigna para el funcionamiento del Policlínico la casona junto al Colegio Militar No. 6 en la que hasta el año 2009 prestó sus servicios; viendo la necesidad de cubrir emergencias quirúrgicas, partos y otros procedimientos menores, se aumenta los servicios técnicos.

Desde 1979 hasta 1992 se crea un nuevo orgánico estructural y funcional y se crean nuevos servicios tales como:

Emergencia, Hospitalización, Pediatría, Neonatología, Medicina Interna, Cirugía, Ginecología, Traumatología, Odontología, Emergencia, Laboratorio,

Rayos x, y con esta nueva estructura se aumenta el nivel de policlínico a Hospital de Brigada # 11 “Galápagos”.

“En 1999 se genera el proyecto de creación del nuevo Hospital Militar, financiado con recursos de la Brigada para el equipamiento e infraestructura física. Pero es en el año 2007 donde se elabora el proyecto de culminación del nuevo hospital militar, analizando los impactos ambientales, la viabilidad financiera, técnica y el ajuste a la normativa vigente, para ello se contó con una inversión para un área de construcción de 3758,41 metros cuadrados, con su respectivo equipamiento, y en espera de prestar servicios de salud a más de cuatrocientos cuarenta mil personas en la provincia de Chimborazo. El Hospital de Brigada Galápagos (HB-11) es un Hospital del Tercer nivel de complejidad dentro del Sistema de Sanidad de las Fuerzas Armadas.; alineado con la misión general del Sistema, está diseñado para brindar apoyo a las operaciones militares y dar satisfacción a los derechohabientes del militar activo y pasivo, según la normativa vigente.....”<sup>1</sup>

### **1.3 BASE LEGAL**

El Hospital Básico 11-BCB es una institución pública, la misma que debe regirse bajo los parámetros establecidos en las bases legales como:

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica de las Empresas Públicas
- Ley de las Finanzas Públicas
- Ley de Contratación Pública
- Ley Orgánica de Salud

---

<sup>1</sup> Orden General del Ministerio de Defensa Nacional y Comando General del Ejército 004-III-C-974, Año 1976

- Ley Orgánica de la Defensa Nacional
- Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas
- Ley Orgánica de Servicio Público
- Código de Trabajo
- Reglamentos Internos

#### **1.4 MISIÓN**

"Proporcionar atención de salud integral, al personal militar, dependientes y derechohabientes y a la comunidad que lo requiera, con la calidad y calidez de recursos humanos calificados y tecnología moderna, en sus instalaciones de tercer nivel de complejidad a fin de contribuir al cumplimiento de la misión de las Fuerzas Armadas."<sup>2</sup>

El cumplimiento de este propósito se encuentra ligado a la implementación de todas las especialidades médicas con las que cuenta el Hospital, sus instalaciones nuevas, inversión en equipo de última tecnología y personal comprometido y calificado, hacen prever, que la tarea será cumplida con éxito.

#### **1.5 VISIÓN**

“Ser un centro hospitalario docente, con liderazgo nacional en la atención integral de salud, que disponga de recursos financieros suficientes, infraestructura y equipamiento moderno, recursos humanos calificados y comprometidos bajo principios éticos y humanísticos, eficientemente

---

<sup>2</sup> Hospital Básico 11-BCB, Mapa Estratégico 2007-2010, Año 2007, Pág. 2-3.



administrados, para contribuir al desarrollo de la institución militar, la comunidad y a la preservación del medio ambiente.”<sup>3</sup>

El Hospital 11BCB, se encuentra enfocado en ser una entidad elite en su campo en todo el país, la capacitación a su personal, la inclusión de recursos altamente calificados, la incorporación de tecnología de punta y el uso eficiente de todos estos recursos lo proyectan a ser un Centro Hospitalario de alta calidad.

## **1.6 VISIÓN DE FUTURO**

Proporcionar servicios de sanidad en apoyo a las operaciones militares de la 11 BCB “Galápagos” y brindar un servicio integral de salud, con calidad y calidez al personal militar, así como a las personas que lo requieran dentro de nuestra área de influencia.

## **1.7 VALORES INSTITUCIONALES**

- Integridad
- Honestidad
- Calidez Humana
- Disciplina
- Trabajo en equipo
- Creatividad e iniciativa

## **1.8 SERVICIOS**

Esta casa de salud cuenta con los siguientes servicios:

---

<sup>3</sup> Hospital Básico 11-BCB, Mapa Estratégico 2007-2010, Año 2007, Pág. 3.

- Medicina interna
- Gastroenterología
- Endoscopia
- Colonoscopia
- Cirugía – Laparos
- Laparoscopia
- Pediatría
- Ginecología
- Traumatología
- Artroscopia
- Anestesia
- Emergencia
- Otorrinolaringología
- Oftalmología
- Imagen digital
- Odontología
- Psicología
- Nutrición
- Enfermería
- Rehabilitación
- Apoyo al diagnóstico
- Laboratorio
- Farmacia
- Hospitalización

- Ambulancia

Además de brindar sus servicios en la Ciudad de Riobamba, tiene convenios médicos con:

- Sociedad de Lucha contra el Cáncer
- Clínica Metropolitana
- Laboratorio Sucre

### **1.9 OBJETIVO**

“Brindar servicio de Sanidad al personal militar dependiente, a fin de mantener en óptimas condiciones de empleo a los combatientes y bienestar a sus dependientes, así como el de autofinanciarse mediante la atención a la población civil. En las operaciones militares el Hospital al ser parte orgánica de la Brigada de Caballería Blindada N-11 “GALÁPAGOS”, debe estar en capacidad de desplegarse con medios y equipo para dar apoyo de Sanidad a los elementos en donde lo necesiten”.<sup>4</sup>

### **1.10 POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN**

- “Evaluar el desempeño con indicadores de gestión.
- Evaluar la satisfacción del cliente externo, permanentemente.
- Difundir y controlar el cumplimiento de los valores organizacionales.
- Proporcionar un ambiente adecuado de trabajo.
- Readecuar el área física y actualizar la tecnología para mejorar la atención.

---

<sup>4</sup>Hospital Básico 11-BCB, Mapa Estratégico 2007-2010, Año 2007, Pág. 3.

- Impulsar una cultura de calidad.”<sup>5</sup>

### **1.11 MANIOBRAS ESTRATÉGICAS**

- Automatizar los procesos.
- Difusión de principios y valores del hospital.
- Plan integral de desarrollo humano.
- Redimensionamiento físico y optimización de recursos materiales y tecnológicos.
- Mejoramiento de relaciones con el cliente externo

### **1.12 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Para el cumplimiento de sus funciones el Hospital Básico 11.BCB, estará integrada por los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Administrativo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel Operativo

---

<sup>5</sup> Hospital Básico 11-BCB, Mapa Estratégico 2007-2010, Año 2007, Pág. 3.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

##### **2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Luego de la revisión de ciertos artículos que hablan acerca de los inicios de la Auditoría, vamos a indicar que su nacimiento, se ve relacionado con la revisión de un modo muy artesanal de cuentas de cobro, venta, compra, pagos y otras, esto en miras a encontrar o descubrir operaciones fraudulentas que permitan determinar responsables. Este proceso se lo identifica desde los tiempos medievales hasta llegar a la Revolución Industrial, donde la Auditoría se caracteriza por un desarrollo y evolución bastante lentos.

Ya con la llegada de la Revolución Industrial, vemos el lógico crecimiento de las empresas, la incorporación de mano de obra y la inserción de la tecnología en los procedimientos; es aquí cuando la contabilidad y la auditoría, toman forma real en la revisión y análisis de las cuentas y operaciones de los negocios y cuando la opinión de un ente conocedor del tema, es considerada para la toma de decisiones.

“Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran

en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. En relación al crecimiento del pensamiento humano, de sus intereses personales y grupales, y del avance de la tecnología, se ven la contabilidad y la auditoría obligadas a encontrar nuevas formas de análisis, a evolucionar conjuntamente con la revolución social de aquel tiempo, para dejar bajo evidencia el cumplimiento de las actividades de las empresas y sus representantes., ....”<sup>6</sup>

Pasar de un análisis simple y numérico a darle sentido de razonabilidad y ética profesional a la información financiera, era el objetivo primordial de la auditoría y la contabilidad.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración; además ha ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

“En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y

---

<sup>6</sup> ARMADA TRAVAS, Elvira (2006); "Evolución de la Auditoría", *La revista del empresario cubano*, Cuba, Pág. 1.

futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones. A fines de 1940 cuando los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que le permitiera realizar una evaluación administrativa trajo consigo el surgimiento de otro tipo de Auditoría, la de gestión.<sup>7</sup>

El nacimiento de este concepto se basa principalmente en la necesidad de integrar todas las áreas de las empresas para brindarle a las mismas un crecimiento global, mayores utilidades y por ende minimizar los gastos.

Llega así el descubrimiento de la auditoría como técnica de control, es decir, un análisis exhaustivo del comportamiento de los procesos administrativos y de las obligaciones destinadas a cada uno de los integrantes de las empresas.

El interés por esta técnica lleva en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en la cual abordan el estudio de las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos

---

<sup>7</sup>ARMADA TRAVAS, Elvira (2006); Obra citada Pág. 6.

para aplicar la auditoría. Así mismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

“En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel, en 1987, aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias, mientras que John Williams Wingate en su obra Auditoria Administrativa para comerciantes, señala como evaluar el comportamiento comercial de la empresa. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo. En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su instrumentación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.....”<sup>8</sup>

Ya en esta época, la auditoría de gestión se muestra más técnica y con parámetros definidos de estudio y análisis, para brindar seguridad sobre su aplicación y garantías de mejoras futuras.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los

---

<sup>8</sup>ARMADA TRAVAS, Elvira (2006); Obra citada Pág. 12.



planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso Administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia a parte de la propia administración. Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.

El propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo auditorias de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto. Hoy en día, el inversionista, el accionista, las actividades del gobierno, y el público en general, busca información con el fin juzgar la calidad administrativa.

## 2.1.2 DEFINICIÓN DE AUDITORIA DE GESTION

**WILLIAMS, P. Leonard (1962)** define la Auditoría Administrativa, Operativa o de Gestión como: “examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa, o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.”<sup>9</sup>

**MALDONADO, Milton (2011)** dice que la auditoría de gestión es: “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)”<sup>10</sup>

En conclusión y tomando como referencia estos dos conceptos indicamos que la auditoría de gestión es un examen calificado e integral a las operaciones que se realizan dentro de una empresa para medir su grado de efectividad y utilización de recursos; permitiendo obtener respuestas claras y precisas a las deficiencias encontradas para alcanzar su fortalecimiento y maximización de resultados.

Adicionalmente al estudio de la auditoría es importante tener claros varios conceptos muy ligados a su implementación, los cuales detallamos a continuación:

**EFICIENCIA.-** Detalla si la organización está llegando a los objetivos y metas, pero con una mejor distribución de los recursos, con la relación recursos consumidos y la productividad que se está dando a estos.

---

<sup>9</sup><http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Marco-Teorico-Conceptual-Auditoria-Gestion#quees> 12/06/2012.

<sup>10</sup> MALDONADO, Milton (2011); “Auditoría de Gestión”, 4ta. Edición, Producciones Digitales Abya – Yala, , Quito, Pág.45.

**EFICACIA.-** Se refiere al nivel que una actividad alcanza sus objetivos y metas que se habían propuesto. Esto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la organización.

**ECONOMÍA.-** Se relaciona a todos los recursos que han adquirido a un costo menor y de manera oportuna.

**ECOLOGÍA.-** Tiene relación directa con la protección y cuidado del medio ambiente por parte de la administración de la empresa, la contribución e impactos positivos y negativos hacia la naturaleza.

**ÉTICA.-** Son valores que tienen cada una de las personas, lo cual permite tomar decisiones sobre lo que está bien y lo que está mal en beneficio de la organización a la que están prestando su servicio. <sup>11</sup>

## **2.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTION**

La auditoría de gestión en la actualidad es una parte vital para la gerencia, ya que permite conocer a los ejecutivos, la manera de resolver los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan, generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas y objetivos propuestos por la organización.

La auditoría de gestión se relaciona muy estrechamente con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una

---

<sup>11</sup> MALDONADO, Milton (2011); obra citada Pág. 49.

sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.<sup>12</sup>

## **2.3 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.3.1 EXPLORACIÓN Y EXAMEN PRELIMINAR**

En esta etapa de la auditoría procedemos a obtener la mayor cantidad de información general sobre todos los aspectos importantes de la entidad o parte de la misma, con la mayor celeridad posible y tratando de abarcar los aspectos más sobresalientes que nos servirán de base para las futuras fases de la auditoría. Se pretende conocer aspectos fundamentales como estructura organizativa, flujos de procesos (si existiere), características de la producción o servicio, capacidad, destino de los servicios prestados, cantidad de empleados agrupados de acuerdo a sus funciones, existencia o no de normas internas, fuentes de financiamiento y evaluación de documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, tratando de enfocarse desde ya en parámetros que pudieren ser deficientes, los cuales serán motivo de un análisis más profundo en el futuro próximo.

### **2.3.2 PLANEACIÓN**

Luego de haber realizado la exploración previa, tendremos claras las condiciones con las cuales manejaremos el proceso de auditoría y procederemos a definir tanto el análisis de los elementos obtenidos como la definición de los objetivos específicos de la auditoría; determinamos las áreas

---

<sup>12</sup> MALDONADO, Milton (2011); obra citada Pag.55.

críticas y funciones a analizar, deficiencias y causas de las mismas y definir las formas de comprobación que vamos a utilizar.<sup>13</sup>

### **2.3.2.1 PLANEACIÓN PRELIMINAR**

Tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento del director de la unidad de auditoría.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, la observación y la revisión selectiva dirigida a obtener la información importante relacionada con el examen.

Los parámetros sobresalientes de estudio dentro de la planeación preliminar son:

- **Motivos del Examen.-** Es la razón o razones por las cuales el auditor y su equipo de trabajo es contratado por una empresa o institución pública para que desempeñe las funciones pertinentes, a fin de solucionar sus requerimientos.

---

<sup>13</sup> WILLIAMS, Leonard (1991); "Auditoría administrativa" 18 Edición, Diana S.A, México, Pág.56

- **Alcance de la Auditoría.-** El alcance tiene que ver, por un lado, con la extensión del examen, es decir si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad o solo uno de ellos o una parte de uno de ellos.
- **Base Legal de la Compañía.-** Se refieren al análisis y estudio de los estatutos de la empresa, con el fin de conocer con detalle su forma jurídica, sus condiciones, obligaciones y responsabilidades ante la sociedad y el gobierno, así como las leyes y disposiciones reglamentarias que la compañía debe observar en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

#### **2.3.2.2 PLANEACIÓN ESPECÍFICA**

Consiste en determinar los procedimientos para cumplir la estrategia o decisión adoptada en la planificación preliminar.

En la planeación específica se analiza la documentación e información recopilada y se confirma la calificación y evaluación de los riesgos, sean estos inherentes, de control o de detección, los cuales se evaluaron en forma preliminar, y que permiten ya, la obtención de resultados. Es obligatoria la evaluación de la estructura de control interno de la entidad, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, que se aplicarán en cada una de las áreas para de esta manera obtener evidencias suficientes y competentes.

### **2.3.3 FASE DE REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y NORMAS**

El conocimiento claro y preciso de los parámetros legales, objetivos, políticas y normas bajo las cuales está enmarcada la institución nos permitirá determinar de manera eficiente sus prioridades de desempeño y las reglas que rigen su normal desarrollo para la determinación de los hallazgos de auditoría.

### **2.3.4 FASE DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

#### **2.3.4.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

“El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales”<sup>14</sup>

El sistema de control interno, está constituido por el conjunto de medidas y métodos que se aplican y se adoptan en cada entidad y organismo en cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales.

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prever las pérdidas de los recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable y que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdidas de reputación y otras consecuencias. En conclusión, optimiza el cumplimiento de sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado, Art. 9, Sección 1.

<sup>15</sup> MADARIAGA GOROCICA, Juan (2004); “Manual Práctico de Auditoría”, 1era Edición, Deusto S.A. España, Pág. 22.

El control interno no asegura éxito y supervivencia. La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas, que mejor convengan a los intereses de la empresa.

#### **2.3.4.2 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO**

**a. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.-** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Incluyen controles tales como análisis estadísticos, controles de calidad, programas de entrenamientos del personal, etc. El control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente. Este control se subdivide a su vez en:

- **Control Operativo.-** Se refiere a todas aquellas actividades que se realizan para lograr eficiencia y eficacia operativa, optimización de recursos y cuidado de activos; para obtener los niveles adecuados de economía.
- **Control Estratégico.-** Consiste en formular estrategias coherentes y razonables para el giro del negocio en una empresa; alcanzando y mantenimiento el éxito de la misma.

**b. CONTROL INTERNO CONTABLE.-** Tiene como objetivo principal proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que la información contable es veraz y digna de crédito.



Estos controles comprenden sistemas de autorizaciones y aprobaciones de transacciones, segregaciones de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos, auditoría interna, manuales de políticas y procedimientos contables, etc.

El objetivo principal del Control Interno Contable es:

- Salvaguardar Activos.
- Registros contables fidedignos.
- Observación de políticas dictadas por la administración.

#### **2.3.4.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

“Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad; son los siguientes:

- **Ambiente de Control:** el ambiente o entorno de control, es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de la empresa desde la perspectiva del control interno.
- **Evaluación del Riesgo:** el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos de la empresa.
- **Actividades de Control:** son las políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la empresa, tales actividades se dan en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen acciones de control de detección y prevención, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

- **Información y Comunicación:** el sistema de información y comunicación está constituido por métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una empresa. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la empresa y preparar información confiable.
- **Supervisión y Monitoreo:** la supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios, y el cumplimiento de los objetivos de la entidad...”<sup>16</sup>

### 2.3.5 FASE DE EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá determinar el universo de análisis manejado por un equipo multidisciplinario; aplicación de los programas de auditoría; diferentes pruebas y recopilación de evidencias y elaboración de papeles de trabajo. Punto preponderante será el encuentro de desviaciones existentes y la determinación de la causa y efecto de estos hallazgos llegando a identificar a los responsables y organizar toda la evidencia obtenida.

El tiempo que tomará rebasar el estudio de las áreas críticas debe estar relacionado con el equipo de trabajo, la forma en la que este fue dividido, la relevancia de los inconvenientes encontrados y la evidencia de soporte que permitirá a futuro tener el soporte necesario para confirmar los hallazgos.

---

<sup>16</sup> ESTUPIÑAN Rodrigo, “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales e Análisis de Informe Coso I y II”, 2 Edición. Ecoe Ediciones Ltda, .Pág. 25-30

### **2.3.5.1 PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

Es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

“En la preparación del Programa de Auditoría se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Las Normas de auditoría.
- Los Procedimientos de auditoría
- Las Técnicas de auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la Auditoría en un determinado sector.

Claro queda a partir de esto, que la elaboración de los Programas de Auditoría surgirán de acuerdo al campo en el que estemos inmersos, a la empresa o entidad que estemos auditando y los parámetros que se encuentren en análisis...”<sup>17</sup>

### **2.3.5.2 RESPONSABILIDAD POR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

“La elaboración del programa de auditoría es una responsabilidad del auditor, casi tan importante como el Informe de auditoría que emite. Es esencial que el

---

<sup>17</sup>FEDERACION NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR; (2009), Normas Internacionales de Auditoría- NIIF Pág. 136.

programa de auditoría sea elaborado por el auditor jefe de equipo de auditoría, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar en cuenta las leyes, principios, normas y técnicas a aplicarse en cada caso. Es importante también que los socios y el auditor supervisor, revisen el programa de auditoría evaluando su eficiencia y eficacia.”<sup>18</sup>

### **2.3.5.3 PRUEBAS DE AUDITORÍA**

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria. Podemos encontrar varios tipos de pruebas de auditoría:

#### **2.3.5.3.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

Es una prueba que reúne evidencia de auditoría para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos. El auditor solo debe aplicar pruebas de cumplimiento a aquellos controles sobre los cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos sobre saldos, los cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.

Por lo tanto, se debe elaborar una prueba para determinar si el control se está realizando y otra prueba para indicar si la información sujeta a control se está comprobando que es correcta.

---

<sup>18</sup> MADARIAGA GOROCICA, Juan (2004); Obra Citada, Pág. 24.

### 2.3.5.3.2 PRUEBAS SUSTANTIVAS

Son aquellas pruebas que el auditor recolecta con el objetivo de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez del desempeño de las actividades que se realizan dentro de la empresa.<sup>19</sup>

Las pruebas son llevadas a cabo para comprobar que el sistema de control interno funcione correctamente.

Estas pruebas se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

- **Evidencia Física.-** Permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa y especificar la calidad de los activos.
- **Evidencia Documental.-** La verificación de documentos (facturas, nóminas, contratos, etc.)
- **Evidencia por Medio de Registros Contables.-** Resume todo el proceso de contabilización de las operaciones realizadas por la compañía.
- **Evidencia por Medio de Comparaciones y Ratios.-** La comparación de las cantidades indicadas por las cuentas de activo, pasivo, ingresos y gastos a una fecha determinada con los saldos correspondientes al período o períodos precedentes.
- **Evidencia por Medio de Cálculos.-** Consiste en realizar cálculos y pruebas para verificar la precisión aritmética de saldos, registros y documentos.

---

<sup>19</sup> MALDONADO, Milton (2011);, obra Citada Pág. .57.

- **Evidencia Verbal.-** Por medio de preguntas a empleados y ejecutivos el auditor obtendrá evidencia verbal de múltiples hechos y acontecimientos para descubrir situaciones concretas que requieren investigación posterior.<sup>20</sup>

### **2.3.6 INFORME**

Dentro de la etapa del informe de auditoría procedemos a elaborar la estructura del mismo, con un borrador preliminar de gestión estructurado, con la presentación de los resultados al ente auditado, para proceder a los respectivos ajustes con el compromiso de la organización y la emisión del informe definitivo.

### **2.3.7 SEGUIMIENTO**

Resulta aconsejable, de acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E”, conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados, y las recomendaciones dadas; esto dado en cualquiera de las circunstancias, posibles; tanto si, se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

### **2.3.8 FASE DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

La fase de comunicación de resultados comprende las siguientes actividades:

- Las comunicaciones parciales de resultados durante el transcurso de la auditoría.
- La elaboración del informe final.

---

<sup>20</sup> MALDONADO, Milton (2011);, obra Citada Pág. 69.

El informe de auditoría es el documento final del trabajo del auditor en el que se indica el alcance del trabajo.

### **2.3.8.1 BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA**

“Concluido el trabajo de campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del Informe de auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo qué ha hecho y cómo lo ha realizado, así como los resultados obtenidos. En el borrador del informe se explican los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las conclusiones y recomendaciones.”<sup>21</sup>

“El borrador del informe, da constancia del cumplimiento del trabajo y la dirección evalúa el trabajo que se realizó, su utilidad, valorización de resultados y conveniencia de haber hecho la auditoría. Este informe es presentado a las autoridades competentes de la empresa auditada, con el objetivo de revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y cautelar el prestigio del auditor.

Al considerar la elaboración del borrador del Informe, éste debe estar de acuerdo con:

- Las normas de auditorías aplicables.
- Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- Las cláusulas del contrato.

---

<sup>21</sup> MALDONADO, Milton (2011); obra Citada Pág. 58.

- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los principios de administración.
- Los conocimientos y experiencias del auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.....”<sup>22</sup>

Nuestro borrador del Informe de auditoría, dejamos en claro, debe estar sujeto a todas las normas, leyes y disposiciones legales, y a las condiciones en las que en inicio, determinamos se lleve a cabo la auditoría.

### **2.3.8.2 CONFERENCIA DEL INFORME DE AUDITORÍA**

En la conferencia final del Informe de auditoría, la dirección del jefe de equipo o su delegado es primordial, él, dará razón clara y precisa de lo realizado durante la auditoría. Se debe considerar que en ésta etapa y dentro de los plazos establecidos por la ley, se presentarán documentadamente las discrepancias existentes. Al finalizar esta conferencia y para constancia de lo actuado el jefe de equipo debe elaborar un acta que será firmada por los funcionarios asistentes, dejando constancias de cualquier anomalía, si la hubiere.

Posterior a esto vendrá la elaboración del informe definitivo, en el cual se deberá considerar los resultados, producto de cualquier observación o descargo presentado por los funcionarios de la empresa o entidad auditada, con la finalidad de dejar constancia de las opiniones presentadas en la lectura del borrador del informe.

---

<sup>22</sup> <http://www.monografias.com/trabajos7/inaud/inaud.shtml> 16/06/2012



### **2.3.8.3 INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO**

La culminación del trabajo y la comunicación de los resultados conseguidos forman la elaboración del informe de la auditoría de gestión que presenta diferencias importantes con el informe tradicional de auditoría financiera tanto en su estructura, como en la forma de comunicar los hechos.

Antes de la emisión del informe final se deben realizar reuniones con los responsables del área auditada a lo largo del desarrollo del trabajo, a fin de presentarse los hallazgos preliminares para su discusión, ver soluciones posibles para las debilidades encontradas. Al terminar con el proceso de auditoría el encargado deberá formalizar en un documento los resultados obtenidos, y comunicarlos al máximo nivel de dirección de la entidad auditada y a las instancias administrativas involucradas en el proceso; por la relevancia de la información presentada constituye una de las etapas más importantes y complejas, por lo que deberá ser elaborado de forma clara, precisa y uniforme, en lo posible dividido en secciones para facilitar al lector una rápida ubicación del contenido de las partes.

“El informe de Auditoría de gestión debe incluir los siguientes puntos:

- Antecedentes y motivaciones del informe.
- Descripción del área auditada.
- Información general incluyendo cargos, responsables y sus campos de responsabilidad.
- Objetivo y alcance de la auditoría, y la metodología empleada.
- Indicadores de eficacia, eficiencia y economías utilizados.

- Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la auditoría.
- Puntos fuertes y puntos débiles detectados.
- Evaluación de la eficacia y eficiencia.
- Conclusiones y recomendaciones sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados.
- Recomendaciones, con observaciones o comentarios de los responsables del área auditada...»<sup>23</sup>

Dentro del informe de auditoría, debemos procurar ser claros, precisos y simples en la explicación de los resultados, no dejar vacíos y sobre todo que nuestras conclusiones y recomendaciones brinden herramientas de mejora a la entidad auditada.

## **2.4 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

### **2.4.1 PROCEDIMIENTOS**

Son pasos y acciones que desarrolla el auditor con el objetivo de comprender la actividad o el área que se investiga, recopilar las evidencias de auditoría que respalden los hallazgos y confirmar y discutir un hallazgo o recomendación con la administración.

### **2.4.2 TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

“Son los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe. Algunas

---

<sup>23</sup> <http://www.monografias.com/trabajos55/auditoria-essalud-peru/auditoria-essalud-peru2.shtml> 28/07/2012

de las técnicas y otras prácticas para la aplicación de las pruebas en la auditoría profesional son expuestas a continuación....”<sup>24</sup>

#### 2.4.2.1 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN OCULAR

- **COMPARACIÓN.-** Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados.
- **OBSERVACIÓN.-** Es mirar cómo se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.
- **REVISIÓN SELECTIVA.-** Examen ocular rápido con el fin de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.
- **RASTREO.-** A través del rastreo se selecciona una operación o transacción, la misma que es revisada desde el inicio hasta el final de su proceso normal.

#### 2.4.2.2 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN VERBAL

- **INDAGACIÓN.-** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo del examen; esta es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; sin embargo, aunque al realizar varias preguntas, las respuestas constituyen un elemento de juicio satisfactorio. La indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

---

<sup>24</sup> MALDONADO, Milton (2011);, obra Citada Pág. 68

#### 2.4.2.3 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN ESCRITA

- **ANÁLISIS.-** Consiste en descomponer una cuenta con el fin de determinar su saldo, así como verificar todas las transacciones que tengan relación con la cuenta sujeta a examen durante el periodo que se está estudiando.
- **CONCILIACIÓN.-** Quiere decir poner de acuerdo datos de una misma operación siempre y cuando provengan de fuentes distintas.
- **CONFIRMACIÓN.-** Consiste en asegurarme de la autenticidad de la información proporcionada por la entidad sujeta a examen, a través de la afirmación o negación escrita de una empresa o persona que conozca la existencia y veracidad de la operación consultada.

#### 2.4.2.4 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

- **COMPROBACIÓN.-** Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.
- **COMPUTACIÓN.-** Esta técnica tiene como objeto comprobar la exactitud matemática de las operaciones realizadas, a través de calcular, sumar, multiplicar, realizar los cálculos de las depreciaciones, amortizaciones.

#### 2.4.2.5 TÉCNICA DE VERIFICACIÓN FÍSICA

- **INSPECCIÓN.-** Consiste en el examen ocular de los bienes de la entidad sean estos: activos, documentos, valores, etc., con el fin de conocer la existencia y autenticidad de los mismos. Esta técnica es de mucha utilidad cuando se trata de constatar los valores en efectivo, así

como los activos, cuando se realiza una inspección en los inventarios o cuando se revisa contratos para obras públicas.

Las técnicas utilizadas en el proceso de auditoría, deben estar en concordancia con el tipo de información que necesitamos analizar. Si rastreamos, indagamos, confirmamos o inspeccionamos determinada área, será producto del acuerdo al que el equipo multidisciplinario de auditores llegue, para poder determinar los hallazgos dentro de la entidad.

## **2.5 PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específicos que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor.

También podemos decir que los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

“Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- Las informaciones y hechos concretos,
- El alcance del trabajo efectuado,
- Las fuentes de la información obtenida,

Los papeles de trabajo deben ser elaborados de acuerdo a las técnicas y normas existentes, y en concordancia con los principios generalmente aceptados de Contabilidad y de Auditoría...”<sup>25</sup>

Si bien no existe un manual de elaboración de los papeles de trabajo, al elaborarlos, debemos tener presente las normas existentes y el sentido común al detallar la información que requerimos; ser ordenados en su ejecución y procurar detallar la información que sea relevante para nuestro análisis y concreta para su futura utilización.

## **2.5.1 CLASIFICACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

### **2.5.1.1 ARCHIVO PERMANENTE**

Está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras.

“El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).

Este archivo incluirá, al menos, la siguiente información:

- Datos generales
- Información contable
- Escritura y contratos
- Otros datos

---

<sup>25</sup> WILLIAMS, Leonard (1991); Obra Citada, Pág.72.

El archivo permanente no deberá ser más voluminoso de lo necesario. Para ello, los documentos extensos deberán ser resumidos o señalados los datos o comentarios relevantes para el trabajo de auditoría, de manera que no sea necesaria la lectura en su totalidad”.<sup>26</sup>

### **2.5.1.2 ARCHIVO CORRIENTE**

Está conformado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los archivos corrientes incluyen la documentación relativa a los estados financieros sometidos a la auditoría del ejercicio corriente.

Dentro de estos archivos cabe destacar:

- **ARCHIVO GENERAL.-** Los papeles referentes a asumidos generales deberán archivar en una o varias carpetas consecutivas estas, generalmente se referencia con la letra A.
- **ARCHIVO DE CONTROL INTERNO Y PLANIFICACIÓN.-** Este archivo contendrá toda la documentación relativa al análisis del control interno de la sociedad y a la planificación del trabajo auditoría a realizar, generalmente se regencia con la letra B.
- **ARCHIVO POR ÁREAS.-** Cada área o sección se corresponderá con una partida de los estados financieros. Dentro de cada área o sección se incluirá al menos, la siguiente documentación:
  - Cédulas sumarias
  - Memorándum resumen de la sección.

---

<sup>26</sup> WILLIAMS, Leonard (1991); Obra Citada, Págs.73-74.

- Programa de trabajo
- Cédulas de detalle

Los papeles de trabajo, pueden clasificarse desde dos puntos de vista por su uso y su contenido.

### **2.5.2 PAPELES DE TRABAJO POR SU USO**

De acuerdo a la utilización que tengan los papeles de Auditoría en el período examinado o en varios períodos de clasifican en Archivo de la Auditoría y Archivo Continuo o Permanente de Auditoría

- **Archivo de la Auditoría.-** Son papeles de uso limitado para una sola Auditoría; se preparan en el transcurso de la misma y su beneficio o utilidad solo se referirá a las cuentas y a la fecha o período de análisis.
- **Archivo continuo de Auditoría.-** Como su nombre lo indica, son aquellos que se usarán continuamente siendo útiles para la comprobación de las cuentas no sólo en el período en el que se preparan, sino también en ejercicios futuros; sus datos se refieren normalmente al pasado, al presente y al futuro.

Este expediente debe considerarse como parte integrante del conjunto de papeles de trabajo de todas y cada una de las auditorías a las cuales se refiera los datos que contiene. También se conoce como el archivo permanente.

### **2.5.3 PAPELES DE TRABAJO POR SU CONTENIDO**

De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, éstos se clasifican en: hojas de trabajo, cédulas sumarias y cédulas analíticas.



### **2.5.3.1 HOJA DE TRABAJO**

Son hojas multicolumnas, en las cuales se listan agrupamientos de cuentas de mayor con los saldos sujetos a examen. Sirven de resumen y guía o índice de las restantes cédulas que se refieran a cada cuenta.

Estos papeles representan los estados financieros en conjunto. Aquí se inicia la técnica del análisis, pues se empieza a descomponer el todo en unidades de estudio más pequeñas.

Puede hacerse este listado como simple balance de comprobación, sin buscar orden alguno en las cuentas; pero se encontrará muy conveniente hacerlo siguiendo el ordenamiento del Balance General y del Estado de Resultados.

### **2.5.3.2. CÉDULAS SUMARIAS O DE RESUMEN**

Son aquellas que contienen el primer análisis de los datos relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación.

### **2.5.3.3 CÉDULAS ANALÍTICAS O DE COMPROBACIÓN**

En estas cédulas se detallan los rubros contenidos en las cédulas sumarias, y contienen el análisis y la comprobación de los datos de estas últimas, desglosando los renglones o datos específicos con las pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente. Si el estudio de la cédula analítica lo amerita, se deben elaborar sub-cédulas.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> <http://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Nueve.pdf> 03/08/2012

La cantidad de papeles de trabajo existentes para poder desarrollar las auditorías, debe estar claro en su concepción, esto nos dará la pauta exacta de cual o cuales debemos implementar, para lograr obtener todos los respaldos en nuestro análisis.

#### **2.5.4 UTILIZACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

“Los Papeles de Trabajo son utilizados para:

- a) Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b) Documentar la estrategia de auditoría.
- c) Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d) Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e) Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f) Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.”<sup>28</sup>

Todo papel de trabajo dentro de la auditoría sirve básicamente para respaldo posterior en la elaboración del Informe del auditor; y dejar documentado todo lo que ponemos en tela de duda dentro del manejo de la entidad, es la esencia principal de los papeles de trabajo.

---

<sup>28</sup>MALDONADO, Milton (2011); Obra Citada, Pág. 72.

## **2.5.5 PAPELES DE TRABAJO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para:

- Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado;
- Respalda el dictamen, y las conclusiones y recomendaciones del informe.

### **2.5.5.1 CONTENIDO, MANEJO Y CUSTODIA DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- La condición y características de la empresa a ser auditada;
- El grado de seguridad en los controles internos;
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- La naturaleza del informe de auditoría.

“Los papeles de trabajo servirán, entre otros aspectos para:

- Redactar y sustentar el informe de auditoría;
- Ayudar a la planificación ;
- Facilitar el examen de auditoría;
- Sentar las bases para el control de calidad de la auditoría;
- Defender las demandas, los juicios y otros procesos jurídicos;
- Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría;
- Documentar las deficiencias encontradas;

- Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de auditoría.”<sup>29</sup>

La elaboración de los papeles de trabajo obedecerá a la objetividad en las apreciaciones, la concisión de los comentarios, la precisión de las conclusiones y la indicación de las fuentes de información utilizadas por el auditor.

Es responsabilidad del supervisor examinar que los papeles de trabajo sustenten la labor de la auditoría realizada y asegurarse que las conclusiones, los resultados y las recomendaciones tengan el apoyo adecuado para evaluar la competencia de la labor de la auditoría ejecutada.

Bajo estas consideraciones: la elaboración y servicio, los papeles de trabajo serán posteriormente archivados en donde corresponda, archivos corriente o permanente según el jefe de equipo de auditoría crea conveniente.

#### **2.5.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

- “Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.

---

<sup>29</sup> WILLIAMS, Leonard (1991); Obra Citada, Págs.73-74

- Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.....<sup>30</sup>

Al haber determinado que los papeles de trabajo son la evidencia principal y fundamental en nuestro proceso de auditoría, estos deben ser realizados con el mayor profesionalismo posible, la información que contengan deberá ser pertinente respecto a nuestras conclusiones y recomendaciones, y no deberán dejar a la deriva situaciones a futuro.

## **2.6 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El programa de auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la auditoría. En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Las normas de auditoría.
- Los procedimientos de auditoría
- Las técnicas de auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.

---

<sup>30</sup> <http://juliaenauditoria.blogspot.com/p/papeles-de-trabajo.html> 04/09/2012

- Las experiencias de terceros.

El hecho de no existir una norma o patrón para la elaboración del plan o programa de auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la auditoría en un determinado sector.

### **2.6.1 RESPONSABILIDAD POR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

La elaboración del programa de auditoría es una responsabilidad del auditor, deberá tomar en consideración sus experiencias anteriores, el análisis minucioso de la documentación encontrada; además de leyes, principio, normas y técnicas a aplicarse en cada caso.

El auditor jefe de equipo, es responsable de la elaboración del programa de auditoría, su distribución y la consecución de todo el proceso, así como de la evaluación permanente del mismo y la retroalimentación y ajustes cuando las circunstancias lo ameriten.

### **2.7 HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

“Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que

representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.”<sup>31</sup>

### **2.7.1 ELEMENTOS DEL HALLAZGO DE AUDITORÍA**

“Desarrollar en forma completa todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre podría ser posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad importante identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes atributos:.....”<sup>32</sup>

#### **2.7.1.1 CONDICIÓN**

Es la determinación objetiva de un hallazgo, como consecuencia de la aplicación de procedimientos de auditoría; se identifica, en la práctica de la revisión y responde a los objetivos específicos de ésta, en sentido positivo o negativo, según los estándares establecidos en el criterio.

#### **2.7.1.2. CRITERIO**

Es el estándar (o norma) con que el auditor mide o compara las cifras, las actividades o el desempeño del ente auditado. El criterio se puede establecer con base en las leyes y reglamentos.

---

<sup>31</sup> FERNÁNDEZ, Eduardo. “Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría.” Chile, Año 2005, Pág.43.

<sup>32</sup> WILLIAMS, Leonard (1991); Obra Citada, Pág. 73.

### **2.7.1.3 CAUSA**

Es el hecho que origina la observación o resultado; por tanto, el auditor deberá tener conocimiento del porqué de una condición, a fin de entender la causa del hallazgo y estar en posibilidad de formular recomendaciones que la administración del ente auditado pueda atender para prevenir el problema en lo sucesivo. Con base en la identificación de las causas, se establecerán los lineamientos para formular las recomendaciones.

### **2.7.1.4 EFECTO**

Diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre condición y criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones, etc.

Responde a la pregunta ¿Cuál es el resultado de la desviación?, podrían ser sanciones legales, mala utilización de los recursos, realización de gastos indebidos, etc.

### **2.7.1.5 CONCLUSIONES**

Las Conclusiones serán objetivas, basadas en hechos reales y adecuadamente respaldadas en los Papeles de Trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta.

### **2.7.1.6 RECOMENDACIONES**

Es una declaración que se formula respecto a las actividades indispensables para prevenir el problema identificado (deficiencia, error, inobservancia de



normas, etc.) mediante la auditoría; debe enfocarse a la causa y ser específica, viable y procedente en términos de costo-beneficio.

## **2.8 DETERMINACIÓN DE NO CONFORMIDADES**

Una manera de establecer un tratamiento de No Conformidades adecuado, consiste en verificar que el mismo contenga los siguientes elementos:

- Acciones a tomar claras y concisas
- Descripciones de acciones completas y con referencias a documentos si es apropiado.
- Fecha de terminación de las acciones correctivas
- Evidencia acerca de la realización y eficacia de la acción correctiva

Si las no conformidades generan una respuesta adecuada por parte de la organización, conforman un proceso de aprendizaje de gran riqueza y utilidad, que puede favorecer la realización de importantes mejoras.

Es posible concluir entonces, que el tratamiento de las No Conformidades debería tomarse como un proceso de aprendizaje de los errores cometidos, a fin de no repetirlos.

## **2.9 INDICADORES**

### **2.9.1 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar.

“Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos. Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros, será necesario desarrollar sus propios indicadores aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes y programas....”<sup>33</sup>

## **2.9.2 TIPOS DE INDICADORES**

### **2.9.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN O EFICIENCIA**

“También se les denomina como: de seguimiento, de control, de actividades, de tarea, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub-sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.”<sup>34</sup>

Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión permiten la valoración de al menos los siguientes elementos: la utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo y el cumplimiento de actividades tareas o metas.

---

<sup>33</sup> MALDONADO, Milton, (2001); “*Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética*”, Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, Pág. 248.

<sup>34</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión. Págs. 3-6.

### **2.9.2.2 INDICADORES DE LOGROS O EFICACIA**

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la empresa.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo pertenecen al sub-sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos.

**CAPITULO III****DIAGNÓSTICO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL HOSPITAL  
BASICO 11 – BCB****3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN****3.1.1 ENTREVISTA CON EL JEFE DE AREA**

<b>ENTREVISTA CON EL JEFE FINANCIERO DEL HOSPITAL BÁSICO 11-BCB</b>	
HORA: <b>09:30</b>	FECHA: 05/10/2012
<b>PROPOSITO DE LA ENTREVISTA</b>	
❖ Visitar el departamento financiero con la finalidad de poder solicitar información	
<b>1. EQUIPO DE TRABAJO</b>	
Mónica Eugenia Flor Pérez	
Ricardo Alberto Vinueza Molina	
<b>2. SOLICITAR INFORMACION QUE CONTENGA</b>	
¿Qué tipo de entidad es?	
¿Qué tipo de servicios presta?	
¿A qué población se encuentra dirigida la atención de la institución?	
¿Qué tipo de recursos perciben del estado?	
Manejan algún tipo de planificación, para las diferentes recaudaciones	
¿Cuáles es la misión de la Unidad Financiera?	

¿Cuáles son los Objetivos de la Unidad Financiera?
¿Cuáles son las políticas de la unidad financiera?
¿Cuáles son las áreas que conforman la Unidad Financiera?
¿Cuántas personas laboran en el área de Tesorería?
¿Cuántas personas laboran en el área de Presupuesto?
¿Cuántas personas laboran en el área de Contabilidad?
¿Cuántas personas laboran en el área de Activos Fijos?
¿Cuáles considera que representan las debilidades en el área de Tesorería?
¿Cuáles considera que representan las debilidades en el área de Presupuesto?
¿Cuáles considera que representan las debilidades en el área de Contabilidad?
¿Cuáles considera que representan las debilidades en el área de Activos Fijos?
¿Cuenta la entidad con políticas para identificar y analizar las deficiencias internas en el Departamento Financiero?
Se toman acciones correctivas
¿Qué consideraría que es el origen de las debilidades del Departamento Financiero?
Existe un Orgánico Funcional para las Unidades Financieras de acuerdo a las disposiciones de la Fuerza Terrestre

**Realizado por:** Los autores

## **3.2 VISITA PRELIMINAR**

### **¿Qué tipo de entidad es?**

El Hospital Básico 11-BCB, es una entidad pública, la misma que se rige por las normas emitidas por el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Defensa.

Su horario de atención es: para el personal administrativo de 8 horas laborables con jornada única de 7:30 am a 4:30 pm de lunes a viernes, y para el personal médico y paramédico con horario ininterrumpido las 24 horas del día los 365 días del año con turnos rotativos de 6 horas.

### **¿Qué tipo de servicios presta?**

Los servicios que presta nuestra institución son de salud, en las diferentes especialidades tanto por emergencia y consulta externa.

### **¿A qué población se encuentra dirigida la atención de la institución?**

La atención como prestadores de salud se encuentra dirigida de preferencia al personal militar, activos, pasivos y dependientes de familiares militares, también se brinda atención a la población civil.

### **¿Qué tipo de recursos perciben del estado?**

Esta casa de salud no percibe ningún tipo de contribución o asignación por parte del estado ni de ninguna institución, todos los recursos que genera esta institución son de autogestión.

### **¿Manejan algún tipo de planificación, para las diferentes recaudaciones?**

Las recaudaciones se las realiza las 24 horas del día por cada una de las atenciones y servicios que se hayan prestado en el mismo a pacientes civiles y militares. Se debe cumplir con la meta de la recaudación de fondos de acuerdo a una programación cuatrimestral.

### **¿Cuál es la misión de la Unidad Financiera?**

Ejecutar las políticas, directrices, normas y procedimientos financieros emitidos por el Ministerio de Finanzas, Dirección de Finanzas del Ministerio de Defensa Nacional y Ejército.

### **¿Cuáles son los Objetivos de la Unidad Financiera?**

La Unidad Financiera tiene como objetivo facilitar el desempeño eficaz y eficiente del HB-11 Galápagos, a través de la administración óptima y transparente de sus recursos financieros, mediante el registro de operaciones, presupuestarias, contables y de tesorería en el marco de la legislación vigente.

### **¿Cuáles son las políticas de la Unidad Financiera?**

- 1.- Administrar los recursos financieros asignados al HB-11 Galápagos, dirigiendo, coordinando y controlando el proceso de ejecución presupuestaria de los mismos, conforme los lineamientos y metodologías legales de la materia.
- 2.- Ser el principal apoyo del Sr. Director del HB-11 Galápagos en el aspecto financiero, mediante la prestación de servicios financieros ágiles y oportunos que permitirán una adecuada y eficaz administración de los recursos, dentro de un marco de legalidad y honestidad.

### **¿Cuáles son las áreas que conforman la Unidad Financiera?**

La Unidad Financiera está conformada por las siguientes áreas:

- Tesorería
- Contabilidad
- Presupuesto
- Activos Fijos

### **¿Cuántas personas laboran en el área de Tesorería?**

Laboran 7 personas y se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

- Oficial Tesorero
- 4 Recaudadores
- 2 Planilladores

### **¿Cuántas personas laboran en el área de Presupuesto?**

En esta área existe una sola persona, la Analista de Presupuesto.

### **¿Cuántas personas laboran en el área de Contabilidad?**

En esta área trabaja únicamente la Analista de Contabilidad.

### **¿Cuántas personas laboran en el área de Activos Fijos?**

En esta área Trabaja una sola persona, el encargado de los Activos Fijos.

### **¿Cuáles considera las debilidades del área de Tesorería?**

El personal que labora en este departamento de Tesorería no tiene conocimientos contables, son considerados para cubrir las diferentes vacantes, personal militar que se encuentra agregado a esta unidad.

### **¿Cuáles considera las debilidades del área de Presupuesto?**

Consideraría una debilidad el hecho que trabaje únicamente una persona, en este caso la Analista de Presupuesto, no existe un asistente el cual pueda suplir sus funciones en casos de requerirlos.

### **¿Cuáles considera las debilidades del área de Contabilidad?**

Existe una sola persona en el área de Contabilidad, la Contadora, no cuenta con ningún asistente y las veces que lo requiere es personal militar el cual se agrega a esta unidad, los mismos que no disponen de conocimientos mínimos para el desempeño de las funciones.



**¿Cuáles considera que representan las debilidades en el área de Activos Fijos?**

La principal debilidad que se presenta en esta área es que no son funciones fijas, lamentablemente son responsables de este cargo personal militar sin conocimientos del manejo de Activos Fijos, personal que carece de conocimientos en materia contable, la falta de estabilidad que origina en vista que son removidos de sus funciones en un tiempo no mayor a 2 años.

**¿Cuenta la entidad con políticas para identificar y analizar las deficiencias internas en el Departamento Financiero?**

Si, la unidad cuenta con políticas las mismas que se encuentran publicadas en un instructivo por la Dirección de Finanzas del Ejército.

**¿Se toman acciones correctivas?**

En la mayor de las posibilidades se toman los correctivos correspondientes.

**¿Qué consideraría que es el origen de las debilidades del Departamento Financiero?**

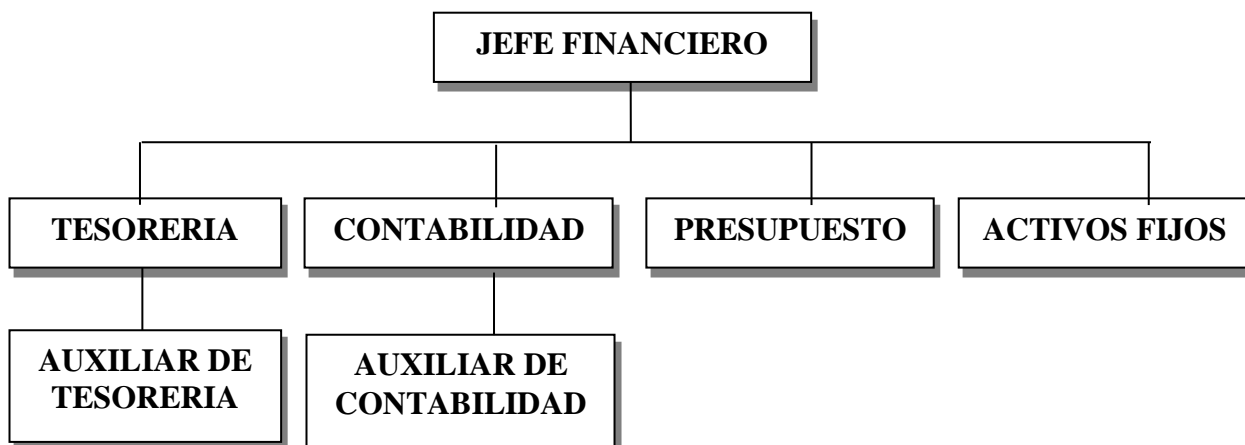
La principal debilidad que tiene en la actualidad el departamento financiero es no contar con todo el personal que se requiere en cada una de las áreas para el cumplimiento de cada una de las funciones, en cumplimiento a los perfiles, conocimiento y capacitación que sean de gran aporte para esta área.

**¿Existe un Orgánico Funcional para las Unidades Financieras de acuerdo a las disposiciones de la Fuerza Terrestre?**

Si existe un Orgánico funcional de acuerdo al Instructivo General de la Fuerza Terrestre y es el siguiente:

**Grafico No. 1**

**DIAGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**



**Fuente:** Departamento Financiero  
**Encuesta realizada:** Jefe Financiero

### **3.3 ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL**

EL Hospital Básico 11-BCB, es una entidad que se rige bajo la normativa del sector público y presta servicios tanto a personal militar como civil. Todos sus ingresos se generan por medio de la autogestión por la atención que realiza en todos los servicios, no teniendo asignaciones estatales de ningún tipo.

El departamento financiero del Hospital Básico 11 BCB, es la parte medular de la institución debido a que por esta dependencia se generan todos los ingresos por concepto de atenciones médicas y la prestación de los diferentes servicios, así como para solventar las necesidades de los diferentes servicios de acuerdo a una programación cuatrimestral.

#### **3.3.1 ANALISIS FODA**

El análisis *FODA* es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

##### **3.3.1.1 ANALISIS INTERNO**

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> PLANUEP. Perfil del Plan Nacional del Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas. Edición 1994. Planuep. 1993-2003. Quito – Ecuador.

- **FORTALEZAS.-** Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones similares de la región y del país.
- **DEBILIDADES.-** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

### 3.3.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.<sup>36</sup>

- **OPORTUNIDADES.-** Eventos, hechos o tendencias, fenómenos en el entorno de una organización, que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo.
- **AMENAZAS.-** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo-peligro para el desempeño de

---

<sup>36</sup> PLANUEP. Perfil del Plan Nacional del Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas. Obra Citada, Pág. 58.

algunas de las actividades más importantes de la institución. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

Tabla No. 1

**MATRIZ FODA**

<b>ANÁLISIS FODA</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Análisis Interno</b>	Eficiencia y Eficacia en la prestación de los diferentes servicios	Falta de capacitación profesional
	La infraestructura del Hospital es relativamente nueva	Falta de espacio físico
	Cuenta con equipos de última tecnología	Falta de supervisión en los procesos
	Estándares de atención de estilo privado	Falta de organización en el área
	El Departamento Financiero cuenta con personal suficiente para su desarrollo	Ausencia de equipos para determinados servicios
	Se encuentra agregado a la red de salud pública	Ausencia de algunas de las especialidades médicas.
	Cuenta con software informático (Medisys) integrado.	Vulnerabilidad con alteración de información y reportes.

**Fuente:** HB-11  
**Realizado por:** Los autores

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Análisis Externo</b>	Prestación de servicios a la colectividad de la ciudad y provincia	No existe publicidad ni propaganda relacionada con la prestación de servicios del hospital
	Apertura de servicio al personal civil	La recaudación generada por la prestación de servicios se genera en efectivo
	Se encuentra en un lugar estratégico de la ciudad	No se recibe asignaciones estatales para proyectos emergentes
	Convenios con laboratorios y servicios médicos	Perder credibilidad al generar atención en otros centros.
	Vinculación con instituciones de la provincia	El paciente acude directamente a otros centros de salud

**Fuente:** HB-11  
**Realizado por:** Los autores

### 3.3.2 MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Esta matriz permitirá establecer la relación entre los factores internos y externos, y priorizar las tendencias más importantes que favorecen con su desarrollo y ayudan al logro de los objetivos; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad =1
- Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3
- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5

Tabla No. 2

MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

F O	F1 Eficiencia y Eficacia en la prestación de los diferentes servicios.	F2 La infraestructura del Hospital es relativamente nueva.	F3 Cuenta con equipos de última tecnología	F4 Estándares de atención de estilo privado	F5 El Departamento Financiero cuenta con personal suficiente para su desarrollo	F6 Se encuentra agregado a la red de salud pública	F7 Cuenta con software informático (Medisys) integrado	TOTAL
O1 Prestación de servicios a la colectividad de la ciudad y provincia.	5	5	5	5	5	5	5	35

<b>O2</b> Apertura de servicio al personal civil	5	5	5	5	5	5	5	35
<b>O3</b> Se encuentra en un lugar estratégico de la ciudad.	3	3	3	3	3	5	3	23
<b>O4</b> Convenios con laboratorios y servicios médicos	5	3	3	5	1	5	1	23
<b>O5</b> Vinculación con instituciones de la provincia	5	5	5	5	3	5	1	29
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>145</b>



### 3.3.3 MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizar los hechos o tendencias más relevantes que obstaculizan el desarrollo operativo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1
- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3
- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5<sup>37</sup>

Tabla No. 3

MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

D A	D1 Falta de capacitación profesional.	D2 Falta de espacio físico.	D3 Falta de supervisión en los procesos	D4 Falta de organización en el área	D5 Ausencia de equipos para determinados servicios.	D6 Ausencia de algunas de las especialidades médicas	D7 Vulnerabilidad con alteración de información y reportes	TOTAL
A1 No existe publicidad ni propaganda relacionada con la prestación de servicios del hospital	1	3	1	1	1	1	1	9

37

[https://www.google.com.ec/search?q=MATRIZ+DE+CORRELACI%C3%93N+FORTALEZAS+Y+OPORTUNIDADES&rlz=1C1TSNJ\\_enEC495EC495&oq=MATRIZ+DE+CORRELACI%C3%93N+FORTALEZAS+Y+OPORTUNIDADES&aqs=chrome..69j57.10694j0&sourceid=chrome&espv=210&es\\_sm=93&ie=UTF-8#es\\_sm=93&q=si+la+fortaleza+no+tiene+relacion+con+la+oportunidad%3D1](https://www.google.com.ec/search?q=MATRIZ+DE+CORRELACI%C3%93N+FORTALEZAS+Y+OPORTUNIDADES&rlz=1C1TSNJ_enEC495EC495&oq=MATRIZ+DE+CORRELACI%C3%93N+FORTALEZAS+Y+OPORTUNIDADES&aqs=chrome..69j57.10694j0&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8#es_sm=93&q=si+la+fortaleza+no+tiene+relacion+con+la+oportunidad%3D1)

<b>A2</b> La recaudación generada por la prestación de servicios se genera en efectivo	3	1	1	1	1	1	3	<b>11</b>
<b>A3</b> No se recibe asignaciones estatales para proyectos emergentes.	3	1	1	1	5	5	1	<b>17</b>
<b>A4</b> Perder credibilidad al generar atención en otros centros.	3	1	1	1	5	5	1	<b>17</b>
<b>A5</b> El paciente acude directamente a otros centros de salud	3	1	1	1	5	5	1	<b>17</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>71</b>

### 3.3.4 MATRIZ PRIORIZADA

Esta matriz muestra un resumen de los principales factores tanto internos como externos; fortalezas y oportunidades que cooperan al desarrollo en todos los aspectos operativos así como también las debilidades y amenazas que dificultan el normal desenvolvimiento de actividades.

**Tabla No. 4**

#### **MATRIZ DE PRIORIDADES**

<b>CÓDIGO</b>	<b>VARIABLE</b>
<b>FORTALEZAS</b>	
F6	Se encuentra agregado a la red de salud pública
F1	Eficiencia y Eficacia en la prestación de los diferentes servicios
F4	Estándares de atención de estilo privado
F2	infraestructura del Hospital es relativamente nueva
F3	Cuenta con equipos de última tecnología
F5	El Departamento Financiero cuenta con personal suficiente para su desarrollo
F7	Cuenta con software informático (Medisys) integrado
<b>DEBILIDADES</b>	
D5	Ausencia de equipos para determinados servicios.
D6	Ausencia de algunas de las especialidades médicas
D1	Falta de capacitación profesional
D2	Falta de espacio físico
D7	Vulnerabilidad con alteración de información y reportes
D3	Falta de supervisión en los procesos
D4	Falta de organización en el área
<b>OPORTUNIDADES</b>	
O1	Prestación de servicios a la colectividad de la ciudad y provincia
O2	Apertura de servicio al personal civil
O5	Vinculación con instituciones de la provincia
O3	Se encuentra en un lugar estratégico de la ciudad

O4	Convenios con laboratorios y servicios médicos
<b>AMENAZAS</b>	
A3	No se recibe asignaciones estatales para proyectos emergentes.
A4	Perder credibilidad al generar atención en otros centros
A5	El paciente acude directamente a otros centros de salud
A2	La recaudación generada por la prestación de servicios se genera en efectivo
A1	No existe publicidad ni propaganda relacionada con la prestación de servicios del hospital

### 3.3.5 PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Tabla No. 5

#### PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
D5	Ausencia de equipos para determinados servicios.	■				
D6	Ausencia de algunas de las especialidades médicas	■				
D1	Falta de capacitación profesional		■			
D2	Falta de espacio físico			■		
D7	Vulnerabilidad con alteración de información y reportes			■		
D3	Falta de supervisión en los procesos		■			
D4	Falta de organización en el área		■			
F6	Se encuentra agregado a la red de salud pública					■
F1	Eficiencia y Eficacia en la prestación de los diferentes servicios					■

F4	Estándares de atención de estilo privado								
F2	Infraestructura del Hospital es relativamente nueva								
F3	Cuenta con equipos de última tecnología								
F5	El Departamento Financiero cuenta con personal suficiente para su desarrollo								
F7	Cuenta con software informático (Medisys) integrado								

Las puntas hacia la derecha significan los puntos fuertes y las puntas hacia la izquierda representan puntos débiles. Permite identificar cuáles son las variables clave para el funcionamiento interno y cómo se comportan cada una de ellas.

### 3.3.6 PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

Tabla No. 6

#### PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A3	No se recibe asignaciones estatales para proyectos emergentes.					
A4	Perder credibilidad al generar atención en otros centros					

A5	El paciente acude directamente a otros centros de salud						
A2	La recaudación generada por la prestación de servicios se genera en efectivo						
A1	No existe publicidad ni propaganda relacionada con la prestación de servicios del hospital						
O1	Prestación de servicios a la colectividad de la ciudad y provincia						
O2	Apertura de servicio al personal civil						
O5	Vinculación con instituciones de la provincia						
O3	Se encuentra en un lugar estratégico de la ciudad						
O4	Convenios con laboratorios y servicios médicos						

De acuerdo al perfil estratégico externo vemos que tenemos una igualdad de grandes oportunidades y grandes amenazas, por lo cual de debe tomar en cuenta para la elaboración de un proyecto que permita neutralizar o disminuir los impactos negativos de las amenazas para el mejoramiento y desarrollo de esta casa de salud.

### 3.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La implementación de un enfoque cualitativo y holístico dentro de nuestro proceso de investigación, nos permitirá analizar de forma clara y precisa la información obtenida dentro del Hospital Básico 11BCB; nos enfocamos en

incrementar nuestro nivel de conocimiento científico por medio de la comprensión del problema objeto de estudio, y llegar así a determinar cuales son las mejores acciones a tomar para mejorar los procesos dentro de la institución.

### **3.5 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Las técnicas cualitativas utilizadas dentro del proceso de investigación, han permitido determinar mediante el uso de entrevistas con los Directivos y encuestas a todos los miembros del departamento financiero, su perspectiva referente a la implementación de una auditoría de gestión dentro del departamento, y si el uso adecuado de indicadores de eficiencia y eficacia, contribuirá de manera efectiva a la mejora en la toma de decisiones.

### **3.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Aplicaremos dentro de este proceso una investigación de tipo correlacional, que permitirá relacionar nuestra variable independiente: Indicadores de Eficiencia y Eficacia, con la variable dependiente: Mejora en la toma de decisiones. Al verificar su relación implementaremos el método CHI CUADRADO para poder comprobar la hipótesis, usando la fórmula:

$$x^2 = \sum \left\{ \frac{(O - E)^2}{E} \right\}$$

X<sup>2</sup>= Chi Cuadrado

Σ= Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada o Teórica

### 3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

Al tener dentro de nuestro proceso de estudio un universo de 12 personas que conforman el departamento financiero, vamos a tomar como válida la totalidad de la muestra para analizar los resultados obtenidos en la encuesta realizada.

### 3.8 MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Hipótesis: La Auditoría de Gestión aplicada al Departamento Financiero del Hospital Básico 11-BCB, permitirá mediante la aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia contribuir a la toma correcta de decisiones en el período 2011.

Tabla No. 7

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSION	INDICADORES	Técnicas
Indicadores de eficiencia y eficacia	Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado	Insumos  Procesos Productos  Resultados	¿Cree usted que al evaluar periódicamente los procesos que usted realiza, mejorará el cumplimiento de sus funciones?  ¿Considera usted que los procesos que realiza, se cumplen de acuerdo a la normativa legal establecida?  ¿Conoce usted qué son los indicadores de eficiencia y eficacia?	Encuestas y entrevistas aplicadas
VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSION	INDICADORES	Técnicas
Toma de decisiones	Proceso mediante el cual podremos hacer que las cosas sucedan, en lugar de esperar que simplemente ocurran	Conocimiento de resultados.  Nivel de Programabilidad  Criterios  Nivel de impacto	¿Considera usted que al implementar indicadores de eficiencia y eficacia en la auditoría de gestión, se podrá obtener una mejor toma de decisiones?  ¿Recuerda usted que se haya realizado una auditoría de gestión en su departamento?	Encuestas y entrevistas aplicadas

Elaborado por: Los Autores



### **3.9 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Posterior a la aplicación de las entrevistas a los miembros del departamento financiero y siendo nuestro universo la población en estudio, tabularemos las respuestas en un sistema computarizado y representaremos cada una en forma gráfica para mejor comprensión e interpretación de la investigación. Por último mediante la aplicación del método estadístico del Chi Cuadrado aceptaremos o no la hipótesis lo cual servirá para dar solución al problema objeto de estudio.

### **3.10 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La implementación de la encuesta (ANEXO), realizada dentro del departamento financiero del Hospital Básico 11BCB de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, nos ha arrojado como resultado los datos que presentamos a continuación, con sus respectivos gráficos e interpretación de resultados:

### Pregunta #1

¿Cree usted que al evaluar periódicamente los procesos que usted realiza, mejorará el cumplimiento de sus funciones?

**Tabla No. 8**

**Análisis de Encuesta Pregunta #1**

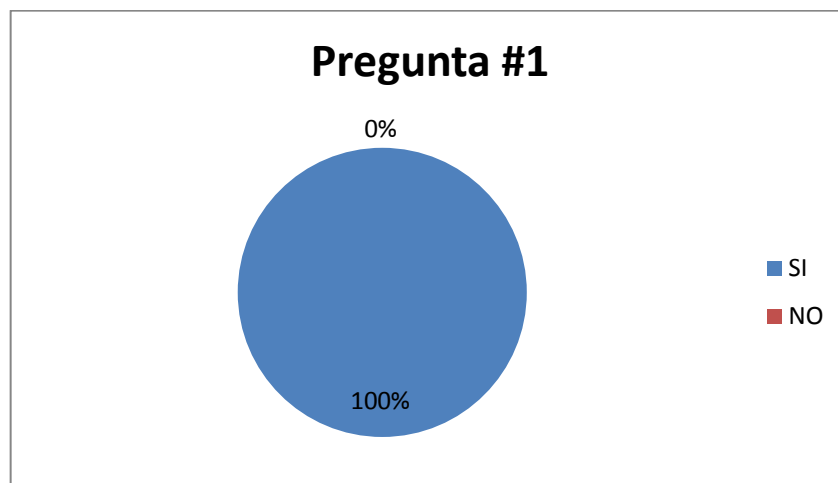
RESPUESTAS	Fa	fr(%)
SI	12	100
NO	0	0
Total	12	100

Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

**Gráfico No. 2**

**Encuesta Pregunta # 1**



Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

### Análisis e Interpretación.

Mediante el análisis de la tabla y el gráfico respectivo, podemos indicar que el 100% de personas que conforman la unidad, consideran que las evaluaciones periódicas de los procesos que realizan, van a mejorar el cumplimiento de las funciones a su cargo.

## Pregunta #2

¿Conoce usted qué son los indicadores de eficiencia y eficacia?

**Tabla No. 9**

### Análisis de Encuesta Pregunta #2

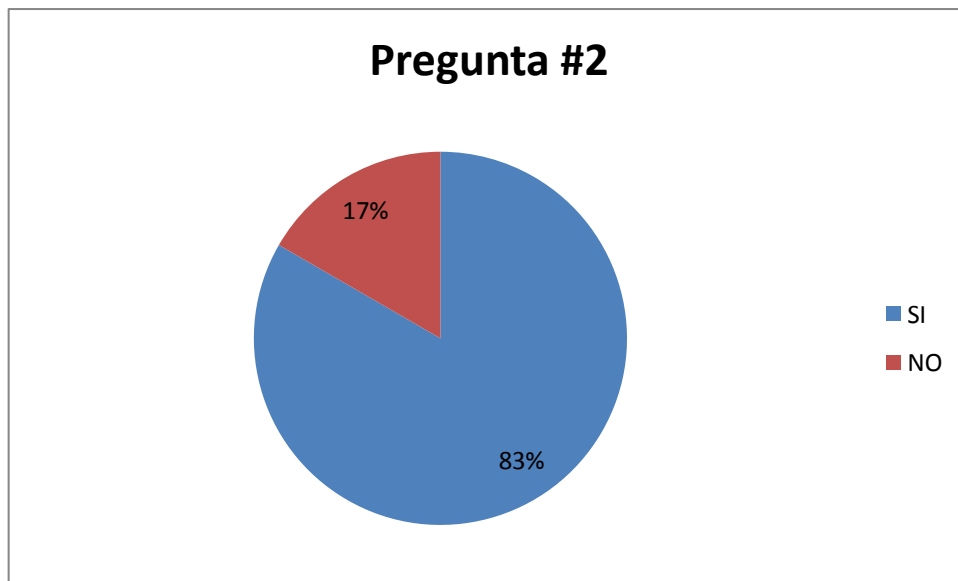
RESPUESTAS	fa	fr(%)
SI	3	25
NO	9	75
Total	12	100

Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

**Grafico No. 3**

### Encuesta Pregunta #2



Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

## Análisis e Interpretación.

Este resultado nos indica que solamente el 25% de personal que trabaja en el Departamento Financiero (3 personas), conoce acerca de los indicadores de eficiencia y eficacia; en tanto, las 9 personas restantes que equivale al 75%, desconoce que son los indicadores de gestión

### Pregunta #3

¿Considera usted que al implementar indicadores de eficiencia y eficacia en la auditoría de gestión, se podrá obtener una mejor toma de decisiones?

**Tabla No. 10**

#### **Análisis de Encuesta Pregunta #3**

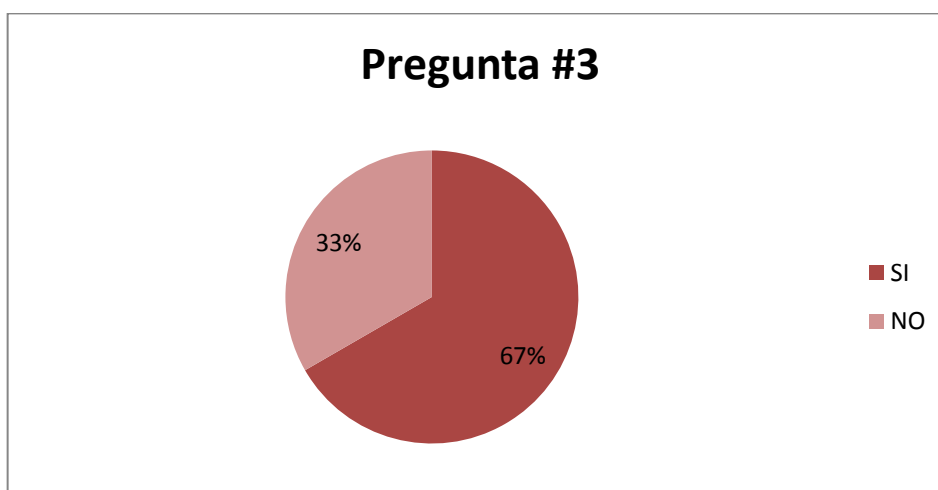
RESPUESTAS	Fa	fr(%)
SI	8	66,67
NO	4	33,33
Total	12	100

Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

**Gráfico No. 4**

#### **Encuesta Pregunta #3**



Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

### **Análisis e Interpretación.**

Nuestra tercera consulta, refleja que 8 de las 12 personas en total han respondido que SI a nuestra encuesta, esto representa el 67% de los encuestados y nos da a entender que la mayoría cree que al implementar indicadores de eficiencia y eficacia, aunque no conozcan que son, se logrará mejorar la toma de decisiones dentro de la Institución.

#### Pregunta #4

¿Considera usted que los procesos que realiza, se cumplen de acuerdo a la normativa legal establecida?

Tabla No. 11

#### Análisis de Encuesta Pregunta #4

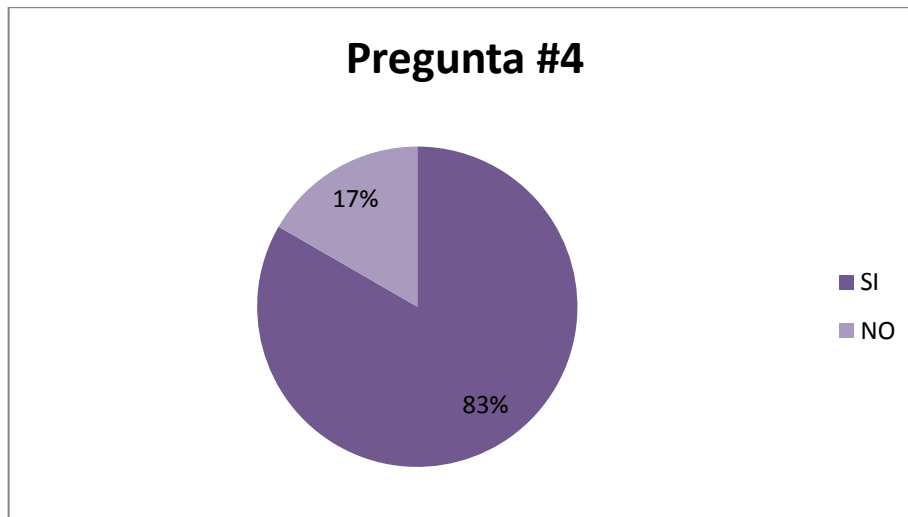
RESPUESTAS	Fa	fr(%)
SI	10	83,33
NO	2	16,67
Total	12	100

Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

Grafico No. 5

#### Encuesta Pregunta #4



Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

#### Análisis e Interpretación.

La cuarta pregunta refleja un 17% de respuestas negativas y un 83% de respuestas positivas, a lo cual explicaremos que 10 de los 12 funcionarios del Departamento Financiero consideran que los procesos que realizan están en concordancia con la normativa legal establecida por la Institución.

### Pregunta #5

¿Recuerda usted que se haya realizado una auditoría de gestión en su departamento?

Tabla No. 12

#### Análisis de Encuesta Pregunta #5

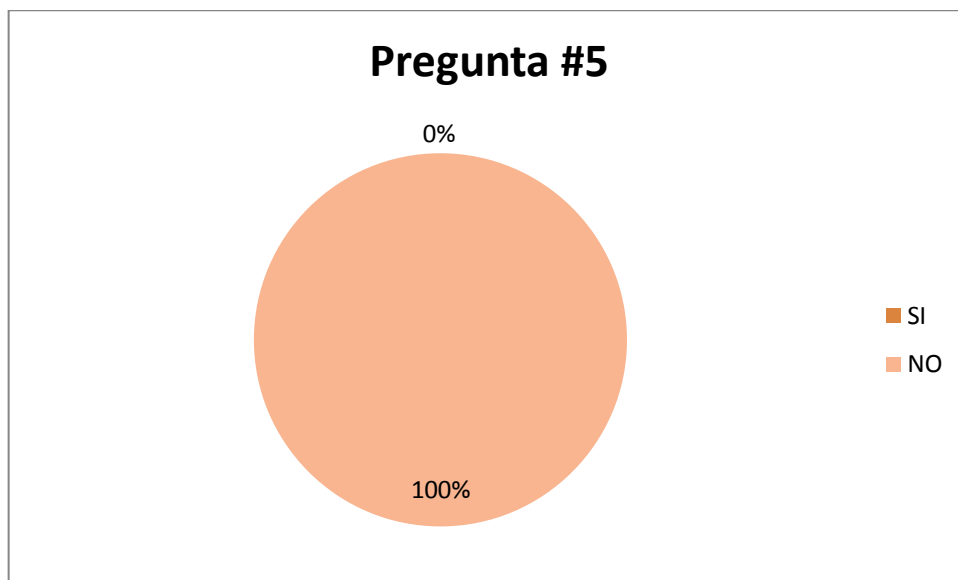
RESPUESTAS	Fa	fr(%)
SI	0	0
NO	12	100
Total	12	100

Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

Grafico No. 6

#### Encuesta Pregunta #5



Fuente: Encuestas Departamento Financiero

Elaborado por: Los Autores

### Análisis e Interpretación.

La última pregunta de la encuesta nos demuestra que ninguna de las 12 personas ha respondido que SI, es decir que ninguno recuerda que dentro de la Institución se hay implementado una Auditoría de Gestión.

### 3.11 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Nuestra proposición probable, puede ser la solución al problema planteado, para la verificación de la hipótesis utilizaremos la prueba del Chi Cuadrado ( $X^2$ ), en la cual vamos a determinar valores observados y esperados, los cuales relacionaremos para confirmar si nuestra hipótesis es o no sujeta de estudio.

Para determinar  $X^2$  seguiremos la siguiente secuencia:

- Determinación de frecuencia esperada  $f_e$  y elaborar tabla de contingencia.
- Planteamos las hipótesis ( $H_0, H_1$ )
- Determinamos el nivel de significancia ( $\alpha$ )
- Encontramos grados de libertad ( $v$ )
- Calculamos  $X^2$  calculado mediante la fórmula
- Determinamos  $X^2$  tabular

Todas las preguntas implementadas en nuestra encuesta van a servir de base para la comprobación de la hipótesis.

Tabla No. 13

#### Frecuencias observadas personal Departamento Financiero

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
1	12	0	12
2	3	9	12
3	8	4	12
4	10	2	12
5	0	12	12
TOTAL	33	27	60

Fuente: Encuestas personal departamento financiero

Elaborado por: Los autores

$$f_e = \frac{(\text{Total o marginal de renglón})(\text{total o marginal de columna})}{N}$$

Donde N es el número total de frecuencias observadas.

Para la primera celda (Pregunta #1) y la alternativa SI la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(33)(12)}{60} = 6,6$$

Para la sexta celda (Pregunta #1) y la alternativa NO la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(27)(12)}{60} = 5,4$$

**Tabla No. 14**

**Tabla de frecuencias de contingencia**

$f_o$	$f_e$	$(f_o - f_e)$	$(f_o - f_e)^2$	$(f_o - f_e)^2 / f_e$
12	6,6	5,4	29,16	4,42
3	6,6	-3,6	12,96	1,96
8	6,6	1,4	1,96	0,30
10	6,6	3,4	11,56	1,75
0	6,6	-6,6	43,56	6,60
0	5,4	-5,4	29,16	5,40
9	5,4	3,6	12,96	2,40
4	5,4	-1,4	1,96	0,36
2	5,4	-3,4	11,56	2,14
12	5,4	6,6	43,56	8,07

Fuente: Encuestas departamento financiero

Elaborado por: Los autores

Entonces el valor de  $X^2$  calculado para los valores observados, obtenemos de la sumatoria de nuestra última columna de la tabla de frecuencias de contingencia y es **33,40**.



### 3.12 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA

$\mathcal{H}_0$  = Hipótesis nula, no hay asociación entre las frecuencias o variables.

$\mathcal{H}_1$  = Hipótesis alterna, si hay asociación entre las frecuencias o variables.

$Iee$  = Indicadores de eficiencia y eficacia.

$\mathcal{Td}$  = Toma de decisiones.

Para  $fo \neq fe$ ;

$\mathcal{H}_0$  = La implementación de indicadores de eficiencia y eficacia en la Auditoría de Gestión, **NO** permitirá mejorar la toma de decisiones dentro del departamento financiero del Hospital Básico 11BCB durante el año 2011.

Para  $fo = fe$ ;

$\mathcal{H}_1$  = La implementación de indicadores de eficiencia y eficacia en la Auditoría de Gestión, **SI** permitirá mejorar la toma de decisiones dentro del departamento financiero del Hospital Básico 11BCB durante el año 2011.

Entonces:

$\mathcal{H}_0 : Iee = \mathcal{Td}$

$\mathcal{H}_1 : Iee \neq \mathcal{Td}$

En tanto el nivel de significancia  $\alpha$ , será del 5%, es decir aplicaremos un nivel de confianza del 95% y un porcentaje de error del 5%, equivalente a 0,05.

Grados de libertad ( $v$ )

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$v = (k-1) (j-1)$$

Donde:

$v$ = grados de libertad

$k$ = número de filas (del cuadro de frecuencias observadas)

$j$ = número de columnas (del cuadro de frecuencias observadas)

Entonces

$$v = (k-1) (j-1)$$

$$v = (5-1) (2-1)$$

$$v = (4) (1)$$

$$v = 4$$

Observamos que los grados de libertad equivalen a 4, el nivel de significación equivale a 0.05. Por lo expuesto, el valor correspondiente al Chi cuadrado ( $X^2$ ) tabular en la tabla es igual a 9,488 (Anexo 6).

Entonces:

**$X^2$  (tabular) = 9,488** (valores críticos de la distribución chi cuadrada)

**$X^2$  (calculado) = 33,40** (tabla de frecuencias de contingencia)

### 3.13 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos, se concluye que  $X^2$  tabular corresponde a 9,488 y al ser menor que  $X^2$  calculado equivalente a 33,40, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El valor obtenido después del cálculo, es decir los 33,40, está fuera de la zona de aceptación; por lo que se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ . Concordando así el cálculo estadístico con la hipótesis planteada en la investigación: La implementación de indicadores de eficiencia y eficacia

en la Auditoría de Gestión, **SI** permitirá mejorar la toma de decisiones dentro del departamento financiero del Hospital Básico 11BCB durante el año 2011.

## **CAPITULO IV**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL HOSPITAL BÁSICO 11-BCB**

#### **4.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

##### **4.1.1 INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Nombre de la Institución:</b>	Hospital Básico 11-BCB "GALAPAGOS"
<b>RUC:</b>	1768018400001
<b>Provincia:</b>	Chimborazo
<b>Cantón:</b>	Riobamba
<b>Dirección:</b>	Av. de los Héroes S/N vía a Guano
<b>Teléfono:</b>	032942306
<b>Director:</b>	Dr. Crnl. José Falconí
<b>Jefe Financiero:</b>	Capt. Julián Hermida
<b>Tesorera:</b>	Sbte. Liliana Chicaiza
<b>Representante Legal:</b>	Sbte. Liliana Chicaiza

De acuerdo al manual de Procesos del año 2009, el Hospital Básico 11-BCB "GALAPAGOS", tiene la siguiente estructura Orgánica:

##### **NIVEL DIRECTIVO:**

Director

Sub. Director Administrativo

Sub. Director Técnico

##### **NIVEL OPERATIVO**

Servicio de Emergencia

Servicio de Consulta externa

Servicio de Diagnóstico y Tratamiento

### **NIVEL DE APOYO**

Departamento de Personal

Departamento de Logística

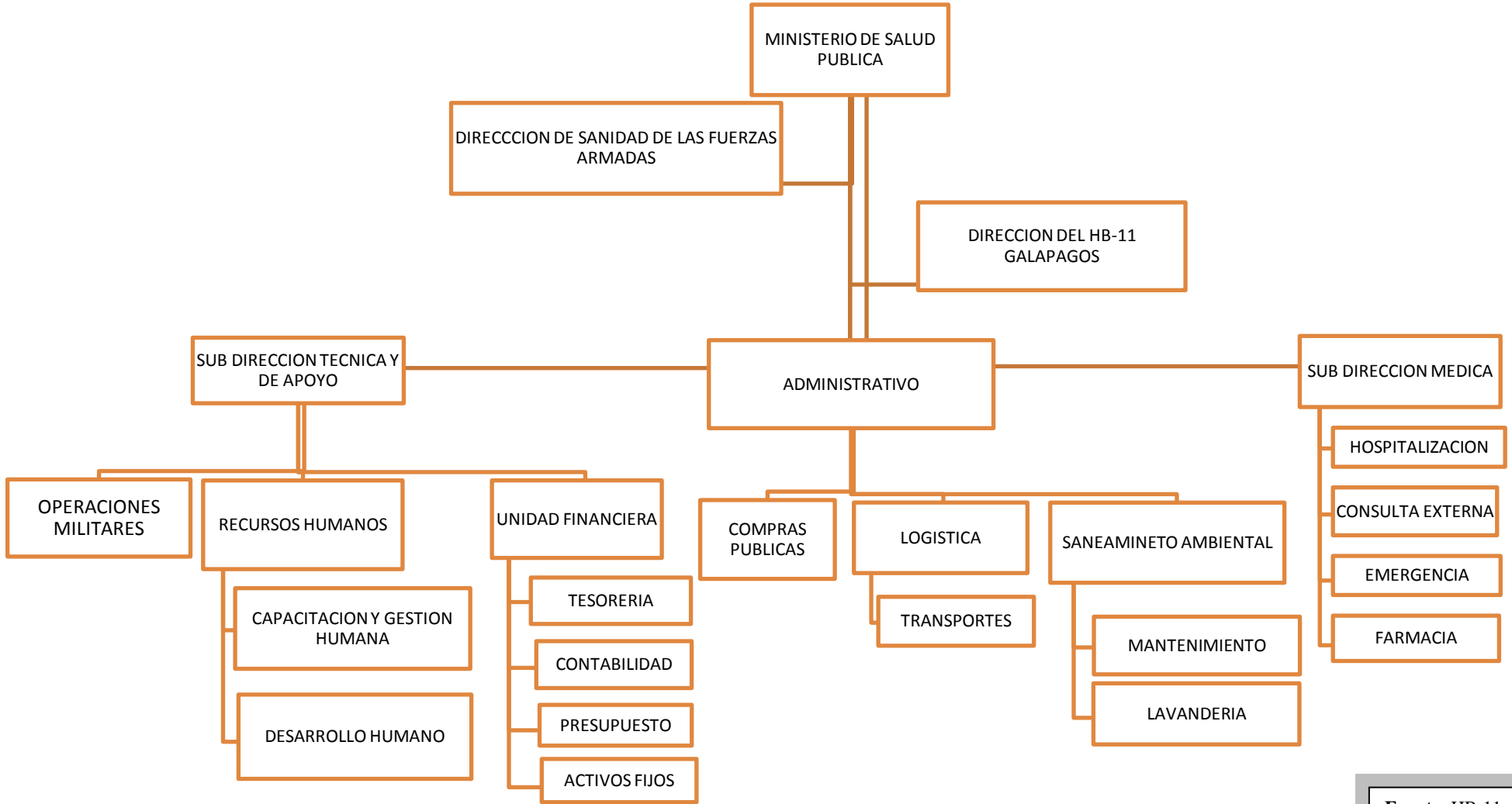
Departamento Financiero

- Contabilidad
- Tesorería
- Presupuesto
- Activos Fijos

Los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica se determinan en la siguiente estructura:

Grafico No. 7

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL del HB-11



Fuente: HB-11

## **4.2 FASE II: PLANEACIÓN**

### **4.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AUDITORÍA**

Las Normas Ecuatorianas de auditoría requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener una coherencia y confianza razonable de los procedimientos a aplicarse en la evaluación para obtener un resultado razonable de los mismos.

Para empezar nuestro trabajo hemos iniciado con la visita preliminar para tener un conocimiento previo sobre la entidad, obtención de información y efectuar la planificación de la auditoría elaborando los programas de auditoría.

### **4.2.2 OBJETIVO**

Desarrollar una auditoría de gestión al departamento financiero del Hospital Básico 11-BCB, para medir la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros

Verificar que los ingresos se encuentren debidamente registrados y que cuenten con la documentación soporte.

Verificar el nivel de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables.

### **4.2.3 ALCANCE**

La auditoría de gestión aplicada al departamento financiero del Hospital Básico 11-BCB, comprende el período analizado entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

### **4.2.4 PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

El programa de auditoría tiene por finalidad establecer los procedimientos y actividades que se van a realizar en la auditoría, con el objetivo de reunir suficiente información que sirva como evidencia válida, con que la que se puede sustentar los juicios que se puedan emitir respecto al área examinada; por tanto, debe estar elaborado de manera clara y precisa de tal forma que posibilite y agilite la ejecución de lo programado.

A continuación se presenta el esquema del programa de auditoría, considerando los objetivos y procedimientos necesarios para el examen.

Se encuentran realizados los programas para cada una de las áreas que conforman el departamento financiero.



## 4.2.5 APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA

**PROGRAMA DE AUDITORIA****ENTIDAD:** HOSPITAL BÁSICO 11-BCB "GALAPAGOS"**TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORIA DE GESTIÓN**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL**FASE:** PLANEACIÓN

Tabla No. 15

**PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE I**

<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>REF. P.T.</b>	<b>ELAB. POR</b>	<b>FECHA</b>
<b>OBJETIVOS</b>				
1	Adquirir un conocimiento general del área financiera, para iniciar la auditoria de gestión.		M.E.F.P.	08/10/2012
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
1	Recopilar información suficiente sobre las actividades que realiza en el departamento financiero.		M.E.F.P.	08/10/2012
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b>				
1	Elaborar un oficio al Jefe Financiero con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y a su vez solicitar las facilidades para la entrega de información	C. I.	R.A.V.M.	08/10/2012
2	Realizar una entrevista al Jefe financiero en calidad de jefe del servicio con la finalidad de conocer cuáles son sus funciones	C. I.	R.A.V.M.	08/10/2012
3	Revisar el sistema del ESIGEF,(Ministerio de Finanzas)	C. I.	R.A.V.M.	08/10/2012
4	Realizar una revisión de la estructura y conocer sus divisiones	C. I.	R.A.V.M.	08/10/2012

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
-----------------------------------	-----------------------------

<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012
----------------------------------	-----------------------------

**PROGRAMA DE AUDITORIA**

**ENTIDAD:** HOSPITAL BÁSICO 11-BCB “GALAPAGOS”

**TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGO

**FASE:** EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Tabla No. 16

**PROGRAMAS DE AUDITORÍA FASE II**

Nº	DESCRIPCION	REF. P.T.	ELAB. POR	FECHA
<b>OBJETIVOS</b>				
1	Analizar el/los Sistemas de control Interno en el departamento financiero.		M.E.F.P.	08/10/2012
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
1	Valorar el Sistema de Control Interno aplicando cuestionarios		M.E.F.P.	08/10/2012
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b>				
1	Escoger el componente para realizar una auditoría	C. I.	R.A.V.M.	08/10/2012
2	Evalúe el control interno a) Ambiente de control Cuestionario b) Evaluación de riesgos Cuestionario c) Actividades de control Cuestionario d) Información y comunicación Cuestionario	C. I.	R.A.V.M.	08/10/2012
3	Realice la Hoja de Hallazgos	C. I.	R.A.V.M.	08/10/2012

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**ENTIDAD:** HOSPITAL BÁSICO 11-BCB “GALAPAGOS”

**TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**FASE:** ANALISIS DE LAS AREAS CRÍTICAS

Tabla No. 17

**PROGRAMAS DE AUDITORÍA FASE III**

Nº	DESCRIPCION	REF.P.T.	ELAB. POR	FECHA
<b>OBJETIVOS</b>				
1	Obtener evidencia suficiente, competente y relevante, mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.		M.E.F.P.	09/10/2012
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
1	Realice un análisis profundo sobre las áreas críticas determinado en la Fase III		M.E.F.P.	10/10/2012
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b>				
<b>AREA DE TESORERIA</b>				
1	Revisar las normas o políticas que se aplican en el proceso de cobro de servicios	C.I.	R.A.V.M.	11/10/2012
2	Realice un control de la información y documentos de descuentos	C. I.	R.A.V.M.	12/10/2012
3	Análisis de asignación de funciones de recaudadores y personal del área	C. I.	R.A.V.M.	15/10/2012
4	Revise el manual de funciones y políticas referentes al personal de la entidad.	C. I.	R.A.V.M.	16/10/2012
5	Indicadores de gestión	C. I.	R.A.V.M.	16/10/2012
<b>AREA DE CONTABILIDAD</b>				
6	Revisar las normas y políticas que se aplican en los procesos	C.I.	R.A.V.M.	17/10/2012

	contables.			
7	Realizar un control de información y documentación del área contable.	C.I.	R.A.V.M.	18/10/2012
8	Análisis de asignación de funciones y políticas referentes al Hospital	C.I.	R.A.V.M.	23/10/2012
9	Revisar el manual de funciones y políticas referente al personal de esta unidad.	C.I.	R.A.V.M.	24/10/2012
10	Indicadores de gestión en esta área.	C.I.	R.A.V.M.	24/10/2012
<b>AREA DE PRESUPUESTO</b>				
11	Revisar las normas y políticas que se aplican en los procesos presupuestarios.	C.I.	M.E.F.P.	12/10/2012
12	Realizar un control de información y documentación del área presupuestaria.	C.I.	M.E.F.P.	15/10/2012
13	Análisis de asignación de funciones y políticas referentes al Hospital	C.I.	M.E.F.P.	16/10/2012
14	Indicadores de Gestión.	C.I.	M.E.F.P.	16/10/2012
<b>AREA DE ACTIVOS FIJOS</b>				
15	Revisar las normas y políticas que se aplican en los procesos de Activos Fijos.	C.I.	M.E.F.P.	17/10/2012
16	Realizar un control de información y documentación del área de Activos Fijos.	C.I.	M.E.F.P.	17/10/2012
17	Análisis de asignación de funciones y políticas de esta casa de salud.	C.I.	M.E.F.P.	18/10/2012
18	Indicadores de Gestión en esta área.	C.I.	M.E.F.P.	23/10/2012

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 16/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 17/10/2012

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**ENTIDAD:** HOSPITAL BÁSICO 11-BCB “GALAPAGOS”

**TIPO DE AUDITORIA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN

**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**FASE:** COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Tabla No. 18

**PROGRAMAS DE AUDITORÍA FASE IV**

Nº	DESCRIPCION	REF.P.T.	ELAB. POR	FECHA
<b>OBJETIVOS</b>				
1	Dar a conocer los hallazgos encontrados durante la evaluación		M.E.F.P.	03/12/2012
<b>PROCEDIMIENTOS GENERALES</b>				
1	Redactar el borrador del informe de auditoría		M.E.F.P.	21/11/2012
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS</b>				
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>				
1	Realice el análisis de los hallazgos con los atributos del mismo para elaborar el informe final	C.I.	R.A.V.M.	21/11/2012
2	Realice el análisis de los indicadores de gestión	C. I.	R.A.V.M.	30/11/2012
3	Elabore el informe final de la auditoría realizada al hospital Básico 11-BCB	C. I.	R.A.V.M.	03/12/2012
4	Realice el oficio para comunicación de resultados.	C. I.	R.A.V.M.	04/12/2012

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 21/11/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 05/12/2012

#### 4.2.6 HOJA DE MARCAS

Tabla No. 19  
HOJA DE MARCAS

$\Sigma$	Sumado
✓	Revisado
$\Upsilon$	Verificado con documento fuente
$\Pi$	Hallazgo
$\text{H}$	Incumplimiento de las normas, manuales y reglamentos
$\phi$	No reúne requisitos
$\text{Y}$	Comprobación de prueba física
$\Psi$	Sustentado con evidencia

Fuente: Los Autores

#### 4.2.7 ABREVIATURAS

Tabla No. 20  
ABREVIATURAS

Agenda para la Entrevista con el Jefe de área del departamento financiero	<b>AE</b>
Análisis FODA	<b>AF</b>
Programa de Auditoría	<b>PA</b>
Agenda de entrevista	<b>AE</b>
Cuestionario de control interno aplicado al personal de las diferentes áreas del departamento financiero	<b>CI</b>
Revisión de políticas	<b>RP</b>
Análisis del sistema MEDISYS	<b>ASM</b>
Manual de funciones	<b>MF</b>
Indicadores de gestión	<b>IG</b>
Informe de control interno	<b>IC</b>

Realizado por: Los autores



#### 4.2.8 CARTA DE PRESENTACIÓN

Riobamba 05 de Octubre del 2012

Sr. Crnl. José Falconí

**DIRECTOR DEL HOSPITAL BÁSICO 11-BCB “GALAPAGOS”**

Presente.-

De mis consideraciones;

Mediante el presente me permito comunicar a usted Sr. Director se procederá a dar inicio a la auditoria de gestión al departamento financiero, por el período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, para lo cual solicito a usted, muy comedidamente brinde, todas las facilidades para que se realice el trabajo de forma adecuada, con el siguiente equipo de trabajo:

<b>NOMBRES EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>SIGLAS</b>
<b>MONICA FLOR,</b>	<b>M. F.</b>
<b>RICARDO VINUEZA,</b>	<b>R. V.</b>

El equipo que realizará la auditoría de gestión requerirá una colaboración directa y efectiva por parte de las personas que conforman el departamento financiero.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

---

Sra. Mónica Flor Pérez

---

Sr. Ricardo Vinueza Molina

**4.3 FASE III: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Hospital Básico 11-BCB

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de gestión

**COMPONENTE:** Gestión del departamento financiero

**SUBCOMPONENTE:** Talento Humano

Tabla No. 21

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TALENTO HUMANO**

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	El número de empleados está en equilibrio con las actividades del departamento	80%	20%		Falta personal de acuerdo al orgánico funcional.
2	¿Cree usted que el ambiente de trabajo es bueno?	100%			
3	El personal que labora en esta área de Tesorería y cajas tiene rotación	90%	10%		Dependerá del número de veces que sea considerado el personal militar con el pase a otra unidad.
4	El personal que labora en el área de contabilidad, tiene rotación		100%		Es personal civil y sus puestos son fijos.
5	El personal que labora en el área de Presupuesto, tiene rotación		100%		Es personal civil y sus puestos son fijos.
6	El personal que labora en el área de Activos Fijos, tiene rotación	100%			Mínimo cada dos años, personal militar que sale con el pase a otra Unidad
7	Las funciones y objetivos del área son de total conocimiento	100%			
8	Conoce el personal de las obligaciones y responsabilidades dentro de esta área	100%			

<b>9</b>	Le realizan periódicamente supervisiones a sus actividades	100%			
<b>10</b>	Dispone la entidad de algún tipo de control de asistencia	70%	30%		Únicamente para el personal Civil existe el dispositivo correspondiente
<b>11</b>	Existen programas de capacitación y perfeccionamiento para el personal de esta área	80%	20%		
<b>12</b>	Se toma en cuenta el tiempo de servicio en esta área para delegar responsabilidades	80%	20%		En el personal militar son asignados las responsabilidades por el rango.
<b>13</b>	¿Se encuentra al tanto de las políticas, reglamentos y procedimientos del área?	100%			
<b>14</b>	Existen evaluaciones periódicas del desempeño del personal en base a las descripciones de puestos	100%			
<b>15</b>	Existen sanciones para el personal tanto civil como militar	50%	50%		Amonestación verbal, escrita LOSEP

**Cuestionario de Control Interno de Talento Humano**

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

**TABULACIÓN**  
**Cuestionario aplicado al personal de Área (10 personas)**

OPCIONES	NO. PREGUNTAS															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
SI ✓	8	10	9			10	10	10	10	7	8	8	10	10	5	<b>115</b>
NO ✓	2		1	10	10					3	2	2			5	<b>35</b>
<b>TOTAL</b> <b>FUNCIONARIOS</b> Σ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	<b>150</b>

**Análisis porcentual (PREGUNTA N° 1)**

$8 \cdot 100 / 10 = 80\%$

$2 \cdot 100 / 10 = 20\%$

**Análisis porcentual (PREGUNTA N° 3)**

$9 \cdot 100 / 10 = 90\%$

$1 \cdot 100 / 10 = 10\%$

**Análisis porcentual (PREGUNTA N° 7)**

$7 \cdot 100 / 10 = 70\%$

$3 \cdot 100 / 10 = 30\%$

**Análisis porcentual (PREGUNTA N° 8)**

$8 \cdot 100 / 10 = 80\%$

$2 \cdot 100 / 10 = 20\%$

**Análisis porcentual (PREGUNTA N° 11)**

$8 \cdot 100 / 10 = 80\%$

$2 \cdot 100 / 10 = 20\%$

**Análisis porcentual (PREGUNTA N° 12)**

$5 \cdot 100 / 10 = 50\%$

$5 \cdot 100 / 10 = 50\%$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA  $\Rightarrow \frac{115}{150} = 0,76$

**CONFIANZA** 76% ✓

**RIESGO** 24% ✓

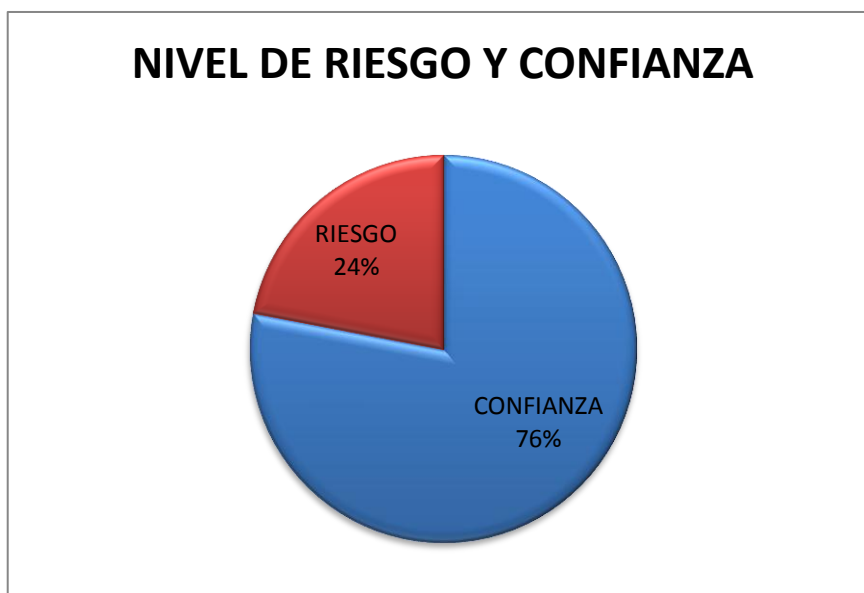
Tabla No. 22

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO DEL TALENTO HUMANO**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
5% - 49%	50% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Grafico No. 8

**Determinación del riesgo del Talento Humano**



**Fuente:** Cuestionario Talento Humano  
**Realizado por:** Los autores

**EVALUACION Y ANÁLISIS**

Al evaluar al talento humano que conforma el departamento financiero determinamos un nivel de confianza del 76% (alto), y un nivel de riesgo del 24% (bajo). Analizando este resultado observamos conocimiento claro de las funciones, políticas, reglamentos y procedimientos en cada una de las áreas, un buen ambiente de trabajo, capacitación permanente, y evaluaciones del desempeño que le permiten retroalimentación y crecimiento a la unidad; en

cambio hay excesiva rotación en algunas dependencias como tesorería y activos fijos, lo que genera desfase y descoordinación en el desarrollo de sus funciones.

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Hospital Básico 11-BCB

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de gestión

**COMPONENTE:** Gestión del departamento financiero

**SUBCOMPONENTE:** Área de Tesorería

**Tabla No. 23**

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TESORERIA

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Tiene conocimiento del reglamento de prestaciones médicas	100%			
2	Existen documentos que deba firmar el titular para proceder con el respectivo descuento	100%			
3	Llevar un registro detallados de los documentos que respalden el descuento	100%			
4	Entregan la garantía de \$200.00 todos los pacientes civiles	85.71%	14.29%		Queda de Garante el personal militar
5	Al recopilar la documentación para créditos del personal militar, verifica que sean familiares directos del mismo	100%			
6	Existe una persona responsable para archivar los diferentes descuentos	60%	40%		
7	Existe una persona encargada que tenga la responsabilidad de archivar las diferentes facturas del mes	100%			
8	Se verifica de manera física los diferentes cobros realizados a diario	100%			
9	Los valores recaudados por la prestación de los diferentes servicios se los deposita máximo hasta el siguiente día hábil	100%			

<b>10</b>	Existe fecha máximo para el envío de las planillas por los servicios prestados al personal militar y familiar con el Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas ISSFA	80%	20%		Se encuentra establecido enviar máximo hasta el 15 del mes siguiente pero como tenemos convenios con laboratorios de la ciudad no remiten la información a su debido tiempo por lo cual retrasan el trabajo.
<b>11</b>	Existe fecha máximo para el envío de las planillas por los servicios prestados al personal de Conscriptos a la Dirección de Movilización DIRMOV	100%			
<b>12</b>	Se realiza el seguimiento a las cuentas por cobrar con las diferentes Instituciones con los que se mantienen convenios	100%			
<b>13</b>	La recaudación de las cuentas por Cobrar por la prestación de servicios se lo realiza dentro de los 30 días posteriores a su planillaje	57.14%	42.86%		Existen Instituciones que nos cancelan dentro del plazo establecido pero en ocasiones existen desfases de hasta 3 meses lo cual origina falta de disponibilidad para cubrir ciertos gastos.
<b>14</b>	Se mantienen datos actualizados del personal militar	85.71%	14.29%		A veces el personal militar no actualiza su hoja de vida
<b>15</b>	Si el monto de descuento autorizado por el titular excede su disponibilidad, requiere otro proceso		100%		Paga la totalidad en efectivo en ventanillas
<b>16</b>	El departamento cumple con leyes, reglamentos, instructivos ya establecidos	100%			
<b>17</b>	Se encuentran establecidos los procesos para diferenciar al personal civil del militar	100%			
<b>18</b>	Dispone este departamento de indicadores de gestión		100%		



<b>19</b>	El personal que labora en esta área se encuentra caucionado	100%			
<b>20</b>	La renovación de la Póliza de caución se lo realiza de manera anual	71.43%	28.57%		La renovación de la póliza es anual, pero el pago no se lo realiza a tiempo por circunstancias ajenas como no contar con la partida presupuestaria o la demora en el trámite para su renovación.
<b>21</b>	Las declaraciones mensuales al SRI lo realizan a su tiempo	100%			
<b>22</b>	Las facturas de los pagos a los diferentes proveedores se los cancelan dentro del mismo mes	100%			

**Cuestionario de Control Interno del Área de Tesorería.**

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

## TABULACIÓN

### Cuestionario aplicado al personal de Área (7 personas)

OPCIONES	NO. PREGUNTAS																						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
SI ✓	7	7	7	6	7	5	7	7	7	6	7	7	4	6		7	7		7	5	7	7	130
NO ✓				1		2				1			3	1	7			7		2			24
TOTAL FUNCIONARIOS Σ	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154

#### Análisis porcentual (PREGUNTA Nº 4)

$$6 \cdot 100/7 = 85.71\%$$

$$1 \cdot 100/7 = 14.29\%$$

#### Análisis porcentual (PREGUNTA Nº 6)

$$5 \cdot 100/7 = 71.43\%$$

$$2 \cdot 100/7 = 28.57\%$$

#### Análisis porcentual (PREGUNTA Nº 10)

$$6 \cdot 100/7 = 85.71\%$$

$$1 \cdot 100/7 = 14.29\%$$

#### Análisis porcentual (PREGUNTA Nº 13)

$$4 \cdot 100/7 = 57.14\%$$

$$3 \cdot 100/7 = 42.86\%$$

**Análisis porcentual (PREGUNTA N° 14)**

$6 \cdot 100/7 = 85.71\%$   
 $1 \cdot 100/7 = 14.29\%$

**Análisis porcentual (PREGUNTA N° 20)**

$5 \cdot 100/7 = 71.43\%$   
 $2 \cdot 100/7 = 28.57\%$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

**CONFIANZA**  $\Rightarrow$   $\frac{130}{154} = 0.84$

**CONFIANZA**            84% ✓  
**RIESGO**                16% ✓

**Tabla No. 24**

**Determinación del Riesgo Área de Tesorería**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
5% - 49%	50% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**Grafico No. 9**

**Determinación del Riesgo del Área de Tesorería**



**Fuente:** Cuestionario Tesorería  
**Realizado por:** Los autores

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

Al evaluar el cumplimiento de las actividades en el área de Tesorería, tiene un nivel de confianza del 84% (Alto), y un nivel de riesgo del 16%(bajo). Dentro de este departamento el cumplimiento de las actividades es casi normal, los procesos se cumplen a cabalidad y las políticas de seguridad están implementadas correctamente; el bajo nivel de riesgo, se da básicamente por cuestiones ajenas a este servicio como es la entrega inoportuna de la información, y como en todas las áreas la inexistencia de indicadores de gestión.

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Hospital Básico 11-BCB

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de gestión

**COMPONENTE:** Gestión del departamento financiero

**SUBCOMPONENTE:** Área de Contabilidad

Tabla No. 25

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD**

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Tiene conocimiento del manejo de la Contabilidad Gubernamental	100%			
2	Conoce el correcto funcionamiento del sistema ESIGEF	100%			
3	Conoce la Ley de Régimen Tributario Interno	100%			
4	Conoce el funcionamiento del Portal de compras Públicas		100%		No se recibió capacitación del sistema
5	Conoce los requisitos para cada uno de los procesos del Portal de compras Públicas	100%			Auto capacitación INCOP
6	Conoce el manejo del sistema del IESS	100%			
7	Conoce el manejo del sistema del Servicio de Rentas Internas	100%			
8	Tiene conocimiento del manejo contable Hospitalario	100%			
9	Las liquidaciones de los diferentes servicios son presentados mensualmente		100%		
10	Las liquidaciones son archivadas mensualmente	100%			

11	Se lleva un control mensual de las Cuentas por cobrar		100%		
12	Se lleva un control mensual de las Cuentas por Pagar		100%		
13	Las declaraciones al Servicio de Rentas Internas se lo realizan en las fechas establecidas	100%			
14	Los anexos transaccionales son ingresados en la página Web del Servicio de Rentas Internas dentro de los plazos establecidos	100%			
15	Los devengados siguen un orden secuencial a los compromisos	100%			Por cada compromiso existe un devengado
16	Antes de generar pago se verifica que la documentación este completa y legalizada	100%			
17	Existe una persona encargada del archivo de los devengados mensualmente	100%			
18	El archivo contable se encuentra ordenado de manera sistemática y cronológica	100%			
19	Se realizan actas de entrega y recepción entre presupuesto y contabilidad		100%		El instructivo no indica.
20	Se realizan actas de entrega y entrega y recepción entre contabilidad y tesorería	100%			Por cada día de transacciones de pago se realiza las respectivas actas.
21	Se realizan ajustes contables para disminución de existencias	100%			Los asientos contables se los realiza hasta el 15 del mes siguiente con la liquidación de Bodega
22	Se realizan ajustes contables para el ingreso de las depreciaciones	100%			Se los registra luego de que exista un acta de conciliación entre contabilidad y activos fijos.

23	El Balance General se presente al finalizar el año	100%			Se realiza el informe a las diferentes cuentas y reposa en el archivo de la Unidad Financiera.
24	Las conciliaciones bancarias se los realizan en los tiempos establecidos	100%			Se lo realiza hasta el 10 del mes siguiente
25	Las carpetas de los diferentes procesos del Portal de Compras Públicas que sustentan los pagos se encuentran adjuntos al mismo		100%		Depende del proceso, si son procesos pequeños a los pagos caso contrario archivo independiente, foliado y numerado

Cuestionario de Control Interno del Área de Contabilidad

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

**TABULACIÓN**

**Cuestionario aplicado al personal de Área (1 persona)**

OPCIONES	NO. PREGUNTAS																									TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
SI ✓	1	1	1		1	1	1	1					1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		18
NO ✓				1					1	1	1	1							1						1	7
TOTAL FUNCIONARIOS Σ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA  $\Rightarrow \frac{18}{25} = 0.72$

CONFIANZA 72% ✓

RIESGO 28%

Elaborado por: M.E.F.P.	Fecha: 08/10/2012
Revisado por: R.A.V.M.	Fecha: 09/10/2012



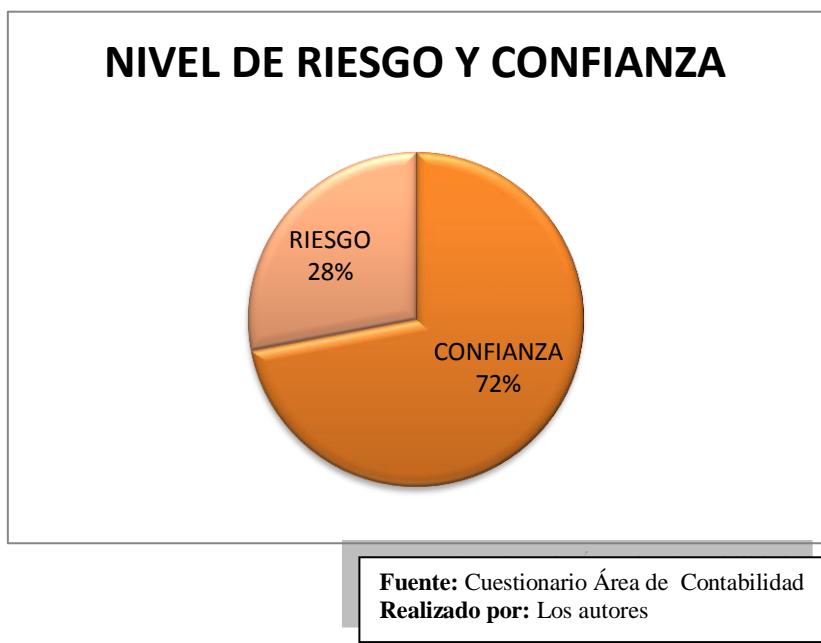
Tabla No. 26

Determinación del riesgo del Área de Contabilidad

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
5% – 49%	50% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Grafico No. 10

Determinación del riesgo del Área de Contabilidad



**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

Al evaluar el cumplimiento de las actividades en el área de contabilidad, tiene un nivel de confianza del 72% (Alto) y un nivel de riesgo del 28%(Bajo). Se puede verificar que pese a que trabaja una sola persona existe un manejo de procesos e información adecuados y confiables; la deficiencia existente, corresponde a la falta de coordinación interna, y falta de capacitación en sistemas específicos.

Elaborado por: M.E.F.P.	Fecha: 08/10/2012
Revisado por: R.A.V.M.	Fecha: 09/10/2012

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Hospital Básico 11-BCB

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de gestión

**COMPONENTE:** Gestión del departamento financiero

**SUBCOMPONENTE:** Área de Presupuesto

**Tabla No. 27**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRESUPUESTO**

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Conoce el correcto funcionamiento del sistema ESIGEF	100%			
2	Conoce el funcionamiento del Portal de compras Públicas		100%		No se ha recibido capacitación del sistema
3	Conoce los requisitos para cada uno de los procesos del Portal de compras Públicas	100%			Auto capacitación INCOP
4	Los Compromisos siguen un orden secuencial	100%			Por cada devengado existe un compromiso
5	Antes de generar pago se verifica que la documentación esté completa y legalizada	100%			
6	Existe una persona encargada del archivo de los compromisos mensualmente	100%			Son entregados a contabilidad
7	Se realizan actas de entrega y recepción entre presupuesto y contabilidad		100%		
8	Para la realización de las modificaciones presupuestaria consta con las firmas de responsabilidad del oficial relator del POA	100%			

<b>9</b>	El informe de necesidades para las modificaciones presupuestarias tiene las firmas de responsabilidad de los jefes de cada servicio	100%			
<b>10</b>	Al cierre de cada cuatrimestre se revisa que estén las diferentes partidas presupuestarias cuadradas con las cuentas del Plan Anual de Contratación	100%			
<b>11</b>	Al cierre de cada cuatrimestre se cuadrán las cédulas presupuestarias con contabilidad	100%			
<b>12</b>	Elabora la pro forma proyectando la optimización de ingresos y egresos presupuestarios	100%			
<b>13</b>	Participa en la elaboración de proyectos con todos y cada uno de los ordenadores de gasto	100%			
<b>14</b>	Consolida la proforma presupuestaria anual, vinculando la misión de la Unidad o Reparto Militar con los objetivos y metas	100%			
<b>15</b>	Ingresa la Programación Indicativa Anual PIA en el sistema financiero	100%			
<b>16</b>	Efectúa el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, considerando la existencia de disponibilidad presupuestaria y disponibilidad bancaria	100%			
<b>17</b>	Remite oportunamente la pro forma presupuestaria al respectivo Escalón Superior	100%			
<b>18</b>	Elabora las modificaciones presupuestarias en el sistema financiero de acuerdo a las necesidades de los ordenadores del gasto y/o administradores de proyectos	100%			
<b>19</b>	Ejecuta las modificaciones y reformas presupuestarias con las respectivas resoluciones	100%			

<b>20</b>	Cumple estrictamente los plazos establecidos para solicitar modificaciones y reprogramaciones a la Unidad de Administración Financiera	100%			
<b>21</b>	Entrega las certificaciones presupuestarias al Ordenador de Gasto para ejecutar el presupuesto asignado	100%			
<b>22</b>	Proporciona información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución presupuestaria	100%			
<b>23</b>	Da a conocer la evaluación de la ejecución presupuestaria mensual a las autoridades de esta institución	100%			
<b>24</b>	Elabora el informe de la evaluación de la ejecución presupuestaria por lo menos una vez al año de forma pormenorizado con cuadros, gráficos, porcentajes, entre otros	100%			

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA DE PRESUPUESTO**

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

**TABULACIÓN**

**Cuestionario aplicado al personal de Área (1 persona)**

OPCIONES	NO. PREGUNTAS																								TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
SI ✓	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		22
NO ✓		1					1																			2
<b>TOTAL FUNCIONARIOS Σ</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>24</b>

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA  $\Rightarrow \frac{22}{24} = 0.92$

CONFIANZA 92% ✓

RIESGO 8% ✓

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

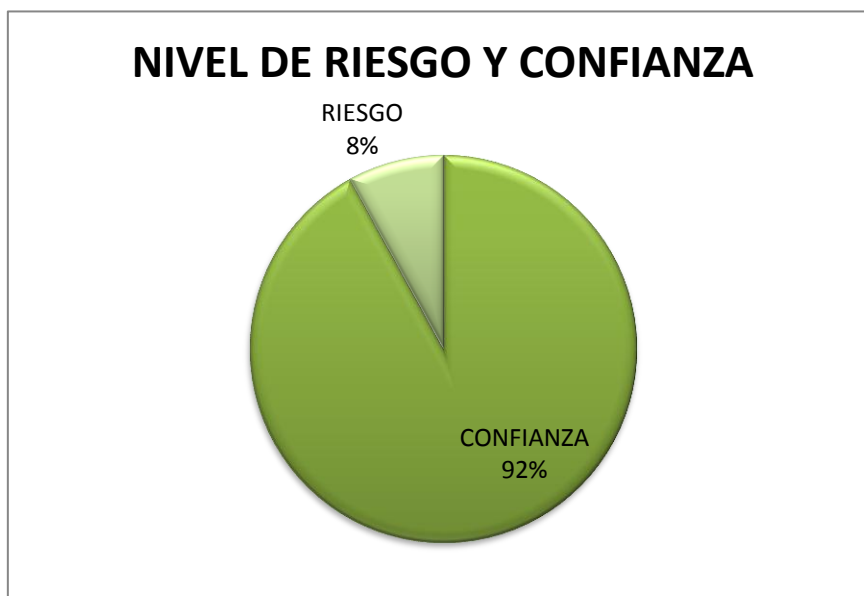
Tabla No. 28

Determinación del riesgo del Área de Presupuesto

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
5% – 49%	50% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Grafico No. 11

Determinación del riesgo del Área de Presupuesto



Fuente: Cuestionario Area de Presupuesto  
Realizado por: Los autores

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

El área más sensible como es la de Presupuesto presenta un nivel de confianza del 92% (Alto), y apenas un nivel de riesgo del 8%(bajo), es así que los directivos tienen bases claras para la toma de decisiones en la gestión económica.

Elaborado por: M.E.F.P.	Fecha: 08/10/2012
Revisado por: R.A.V.M.	Fecha: 09/10/2012

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Hospital Básico 11-BCB

**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoría de gestión

**COMPONENTE:** Gestión del departamento financiero

**SUBCOMPONENTE:** Área de Activos Fijos

**Tabla No. 29**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ACTIVOS FIJOS**

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Administra y controlar la utilización efectiva de los recursos materiales, así como la custodia y preservación de los mismos	100%			
2	Ingresar y mantiene actualizado los bienes de larga duración de la Unidad en los módulos correspondientes de bienes de larga duración y los bienes considerados como estados internos	100%			
3	Coordina frecuentemente con Contabilidad, a fin de mantener el mismo valor en los reportes contables y en los reportes de bienes de larga duración	100%			
4	Recupera y mantiene en óptimas condiciones de empleo y utilización de los bienes bajo su responsabilidad, verificando la codificación al momento de la recepción	100%			
5	Controla que la ubicación física de los bienes esté acorde con la estructura orgánica de la Unidad	100%			
6	Solicita al Jefe Financiero se realicen las constataciones físicas periódicas de bienes	100%			

<b>7</b>	Se realizan las respectivas actas para determinar las especies inservibles o faltantes y proceder a la baja o restitución según el caso, de acuerdo a las disposiciones constantes en el Reglamento General	100%			
<b>8</b>	Elabora, legaliza y remite semestralmente a la Dirección de Finanzas del Ejército los estados valorados consolidados de bienes de larga duración y bienes de control interno	100%			
<b>9</b>	Verifica que los bienes de larga duración de la Unidad se utilicen para llevar a cabo las labores institucionales y por ningún motivo para fines personales o particulares		100%		
<b>10</b>	Implementa el control interno en el área de su responsabilidad	100%			
<b>11</b>	Cumple con lo que determina el Reglamento para registro y control de cauciones		100%		
<b>12</b>	Para la inclusión de nuevas adquisiciones tiene como respaldo las copias de facturas y/o contratos de compra enviados por el Contador	100%			

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA DE ACTIVOS FIJOS**

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012



**TABULACIÓN**

**Cuestionario aplicado al personal de Área (1 persona)**

OPCIONES	NO. PREGUNTAS												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
SI ✓	1	1	1	1	1	1		1		1		1	10
NO ✓							1		1		1		2
TOTAL FUNCIONARIOS Σ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

CONFIANZA       $\Rightarrow$        $\frac{10}{12} = 0.83$

CONFIANZA                      83% ✓

RIESGO                              17% ✓

Tabla No. 30

**Determinación del riesgo del Área de Activos Fijos**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
5% - 49%	50% - 75%	76% - 100%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

Elaborado por: M.E.F.P.	Fecha: 08/10/2012
Revisado por: R.A.V.M.	Fecha: 09/10/2012

Grafico No. 12

Determinación del riesgo del Área de Activos Fijos



Fuente: Cuestionario Área de Activos Fijos  
 Realizado por: Los autores

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

Al evaluar el área de Activos Fijos su nivel de confianza es del 83%(Alto) y apenas un riesgo del 17%(Bajo). Pese a que el manejo de este departamento se encuentra a cargo de una persona la cual siempre está en rotación, sus funciones y actividades se realizan de acuerdo a la Ley, sin embargo falta establecer controles en el correcto uso de los bienes de larga duración.

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 08/10/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 09/10/2012

#### **4.3.1 INFORME DE CONTROL INTERNO**

Sr. Crnl. José Falconí

**DIRECTOR DEL HOSPITAL BASICO 11-BCB “GALAPAGOS”**

Presente.-

De mis consideraciones;

En atención al oficio emitido el 5 de octubre del 2012, en el cual se nos otorgó la autorización para realizar la auditoría de gestión al departamento financiero del Hospital Básico 11 – BCB de la ciudad de Riobamba por el período 2011, efectuamos la evaluación de control Interno al mencionado departamento.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que las recomendaciones sean consideradas.

#### **EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB**

##### **1. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

##### **DEBILIDADES**

El Hospital Básico 11 – BCB, no ha establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos dentro del departamento financiero.

El personal que labora en esta área en su mayoría es militar, en este sentido su capacitación no está acorde a los cargos que desempeñan ni a las actividades que realizan.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe Financiero y Jefe de Talento Humano**

Implementar de manera inmediata indicadores de gestión dentro del departamento financiero, para poder llevar un control eficiente y eficaz de las funciones del personal; el cual, deberá ser evaluado para asignar las funciones de acuerdo a sus conocimiento, capacitación y experiencia.

## **2. COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO**

### **DEBILIDADES**

La rotación permanente que existe dentro del régimen militar, ocasiona que no adquieran el suficiente conocimiento para el desarrollo profesional de las actividades.

La falta de capacitación al personal de servidores públicos, al implementar nuevos sistemas y paquetes informáticos, además de no tener relación coherente entre la programación y las necesidades existentes del área.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe Financiero**

Previo a la asignación del puesto, se recomienda realizar procesos de capacitación intensiva de las actividades inherentes al cargo para que los funcionarios desempeñen las funciones con total normalidad y conocimiento de causa.

## **3. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **DEBILIDADES**

No existe el personal necesario para el cumplimiento de las diferentes actividades, lo que ocasiona que el personal civil no logre cumplir a cabalidad las funciones a su cargo.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe Financiero**

De acuerdo a las necesidades de la unidad, escoger al personal militar para las diferentes vacantes, con parámetros de instrucción, experiencia, adaptación, iniciativa, destrezas y habilidades para cumplir con las actividades requeridas y tramitarlo con la instancia superior pertinente.

## **4. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **DEBILIDADES**

Las novedades existentes dentro del departamento financiero no se dan a conocer ni en el momento preciso, ni a la persona que jerárquicamente es la encargada del área.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe Financiero**

Establecer parámetros de controles claros y precisos, para el manejo de la información y comunicación, que se genera dentro del área de financiera.

Atentamente,

Sra. Mónica E. Flor Pérez

Sr. Ricardo A. Vinuesa Molina

#### 4.3.2 INDICADORES DE GESTIÓN

### INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL HOSPITAL DE BRIGADA NO. 11 "GALAPAGOS"

#### CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA UNIDAD FINANCIERA CV

$$\begin{array}{l}
 \text{CV= } \frac{\text{Total de preguntas afirmativas}}{\text{Total de empleados del departamento financiero}} \\
 \\
 \text{CV= } \frac{10}{10} \\
 \\
 \text{CV= } 100\%
 \end{array}$$

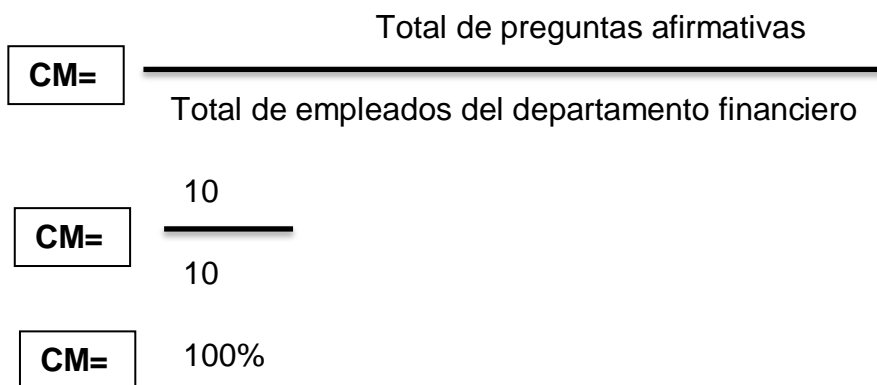
Se puede determinar un buen nivel de conocimiento del personal administrativo que labora en las diferentes dependencias del departamento financiero.

Con la aplicación de este indicador se puede identificar que el 100% del personal conoce el funcionamiento de la Unidad Financiera y que es lo que se desea conseguir.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Fecha:</b>
M.E.F.P.	07/12/2012
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha:</b>
R.A.V.M.	10/12/2012

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL HOSPITAL DE BRIGADA NO. 11 “GALAPAGOS”**

**CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA UNIDAD FINANCIERA CM**



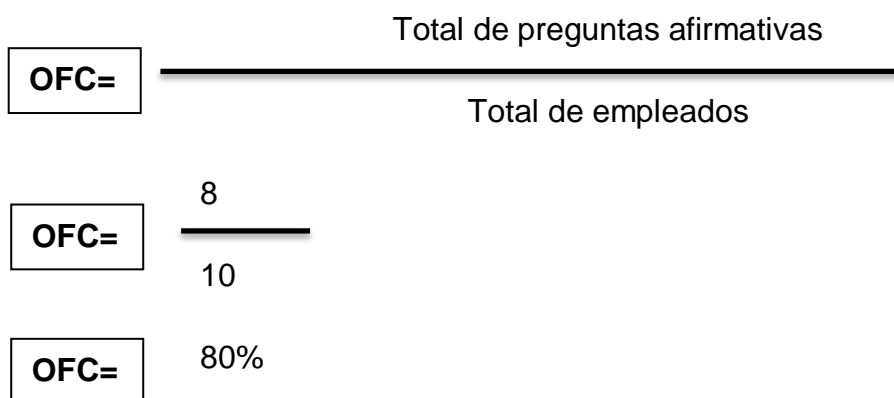
El 100% del personal que labora en las diferentes áreas del departamento financiero tiene pleno conocimiento de los trabajos que se realizan en cada una de las áreas.

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 07/12/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 10/12/2012



**INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL HOSPITAL DE BRIGADA NO. 11 “GALAPAGOS”**

**ORGANICO FUNCIONAL COMPLETO OFC**



El 80% del Orgánico Funcional se encuentra completo, en su gran mayoría los puestos son cubiertos por personal militar.

Existe un desfase de apenas el 20% del incumplimiento, los mismos que deben ser tomados en consideración, ya que representan áreas sensibles dentro del departamento financiero, estas áreas son Presupuesto y Contabilidad.

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 07/12/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 10/12/2012

INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL HOSPITAL DE BRIGADA NO. 11 "GALAPAGOS"

PLAN DE CAPACITACIÓN (PC)

$$\text{PC} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{PC} = \frac{8}{10}$$

$$\text{PC} = 80\%$$

El plan de capacitación tiene un cumplimiento del 80%, puesto que no hay interés del personal por adherirse de acuerdo a la norma, al plan de capacitación anual.

Existen casos en que a pesar de tener la inscripción respectiva a los diferentes cursos, el personal no recibe la autorización para su normal asistencia.

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL HOSPITAL DE BRIGADA NO. 11 “GALAPAGOS”**

**ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL AREA FINANCIERA (RP)**

$$\begin{array}{r}
 \text{RP=} \frac{\text{Respuestas afirmativas departamento financiero}}{\text{Total de respuestas}} \\
 \\
 \text{RP=} \frac{19}{40} \\
 \\
 \text{RP=} 50\%
 \end{array}$$

Las respuestas al indicador de rotación del personal nos permiten determinar que el 50% del personal que labora en el área financiera se encuentra rotando, esto se debe a que la mayor parte de los puestos se encuentran a cargo de personal militar.

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL HOSPITAL DE BRIGADA NO. 11 “GALAPAGOS”**

**CONOCIMIENTO DE PROCESOS DENTRO DEL AREA (CP)**

$$\begin{array}{l} \text{CP=} \frac{\text{Respuestas afirmativas departamento financiero}}{\text{Total de respuestas}} \\ \text{CP=} \frac{10}{10} \\ \text{CP=} 100\% \end{array}$$

Las respuestas al indicador del conocimiento de procesos del área financiera nos demuestran que el personal se encuentra al tanto de las actividades que se realizan en cada una de las áreas.

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL HOSPITAL DE BRIGADA NO. 11 "GALAPAGOS"**

**EFICIENCIA EN LOS INGRESOS(EI)**

$$\text{EI} = \frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor programado}}$$

$$\text{EI} = \frac{789.269,86}{963.893,96}$$

$$\text{EI} = 82\%$$

Este tipo de indicador mide la forma de cómo se generaron los recursos durante el año 2011 por la prestación de los diferentes servicios, se puede identificar que apenas existió una diferencia del 18% para poder llegar a la meta programada en el año 2010.

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 07/12/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 10/12/2012

**INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL HOSPITAL DE BRIGADA NO. 11 “GALAPAGOS”**

**EFICACIA EN LOS INGRESOS(EIN)**

$$\text{EIN} = \frac{\text{Valor modificado}}{\text{Valor recaudado}}$$

$$\text{EIN} = \frac{789.269,86}{789.269,86}$$

$$\text{EIN} = 100\%$$

Se puede verificar claramente que se logró conseguir el resultado programado para la recaudación de los diferentes rubros en los plazos establecidos, de acuerdo a la programación evitando de esta manera inconvenientes con los entes reguladores que son la Comandancia General del Ejército y el Ministerio de Economía y Finanzas.

Riobamba, 10 de diciembre del 2012

Atentamente

Mónica Eugenia Flor Pérez

Ricardo Alberto Vinuesa Molina

<b>Elaborado por:</b> M.E.F.P.	<b>Fecha:</b> 07/12/2012
<b>Revisado por:</b> R.A.V.M.	<b>Fecha:</b> 10/12/2012

#### 4.4 FASE IV: DESARROLLO DE HALLAZGOS

##### HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS

Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

#### 1. TÍTULO: SANCIONES AL PERSONAL

**CONDICIÓN:** El personal civil y militar que contravenga las disposiciones legales y/o reglamentarias de un superior, según los mandos jerárquicos del hospital es sancionado.

**CRITERIO:** Dependiendo de la gravedad de la falta cometida por el servidor público o militar se aplicará lo dispuesto en la Ley Orgánica de Servicio Público, Reglamento de Régimen y Disciplina Militar.

**CAUSA:** Incumplimiento de los Artículos 42 y 43 de la Ley Orgánica de Servicio Público.

**EFFECTO:** La aplicación de sanciones en los diferentes niveles, sean éstos civiles o militares, da origen a que los servidores tengan precaución de cometer faltas que perjudiquen su estabilidad, y de la institución.

**CONCLUSIÓN:** En la institución se aplica sanciones para el personal civil de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público, sin embargo las sanciones para el personal militar no siempre son aplicadas.

**RECOMENDACIÓN A LA DIRECCION:** Se disponga al Jefe Financiero, verificar el cumplimiento de las funciones para cada uno de los funcionarios que laboran en esta área, de encontrarse novedades, aplicar las sanciones conforme a las disposiciones del Ministerio de Relaciones Laborales, dando cumplimiento a lo que indica la LOSEP, y al Reglamento Interno del Personal Militar de las Fuerzas Armadas.



**HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS****Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****2. TÍTULO: ENTREGA DE GARANTIAS PACIENTES CIVILES**

**CONDICIÓN:** en el Departamento de Tesorería no realizan el cobro de \$200,00 por concepto de garantías para atención hospitalaria del personal civil.

**CRITERIO:** el tesorero, debería realizar diariamente un arqueo de caja con la finalidad de verificar si se encuentran registrados pacientes civiles.

**CAUSA:** Descoordinación y falta de preocupación del personal del área de caja y del área de enfermería.

**EFECTO:** Podrían ingresar pacientes civiles al servicio de hospitalización sin que hayan entregado la garantía correspondiente, lo cual originaría que no se tenga ninguna garantía para el cobro de la hoja económica correspondiente.

**CONCLUSIÓN:** No se realiza ningún tipo de constatación para la revisión de las garantías y su registro.

**RECOMENDACIÓN AL JEFE FINANCIERO:** disponga a la Tesorera realizar los arqueos físicos diarios con la finalidad de verificar que los pacientes civiles que hayan ingresado al servicio de hospitalización se encuentren debidamente registrados, a su vez se entregue a la Sra. Contadora para su registro en el sistema ESIGEF de manera oportuna.

**HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS****Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****3. TÍTULO: ARCHIVO DE DESCUENTOS**

**CONDICIÓN:** en el área de tesorería no se realizan constataciones físicas de expedientes de descuentos ni una sola vez en el año y existen documentos extraviados, cuando solicitan otros servicios dicha información no aparece.

**CRITERIO:** se debería delegar a un servidor público el archivo de los diferentes documentos, de tal manera que pueda tener un registro con el cual facilite su ubicación.

**CAUSA:** Desorganización y falta de coordinación del personal del área de recaudaciones para que se realice un archivo físico de los diferentes documentos.

**EFECTO:** Puede ocasionar que se extravíe documentación, originando inconvenientes en la revisión de la información para las diferentes áreas que lo requieran, pues no existe registro de su ubicación.

**CONCLUSIÓN:** En el área de tesorería no se realiza ninguna constatación del archivo, sea este mensual, semestral o anual, pues no existe ningún responsable y ningún tipo de registro

**RECOMENDACIÓN AL JEFE FINANCIERO:** Disponga a la tesorera, se delegue a un servidor público la responsabilidad de archivo de la

documentación siguiendo un orden secuencial y cronológico de la documentación, en vista que todas las cuentas por cobrar se originan de manera mensual, además se debería realizar la constatación física semestral o por lo menos una vez al año, de tal manera que se llevaría un registro que permita tener constancia de la ubicación y estado de la documentación.

**HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS****Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****4. TÍTULO: NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN**

**CONDICIÓN:** El departamento financiero no utiliza indicadores de gestión para supervisar y evaluar el desempeño del personal.

**CRITERIO:** Es indispensable que se apliquen indicadores de gestión los cuales constituirán la expresión cuantitativa y cualitativa del desempeño del personal permitiendo tomar acciones correctivas a corto tiempo.

**CAUSA:** Desconocimiento de la aplicación de indicadores de gestión.

**EFECTO:** El no tener establecido los indicadores, no detecta a tiempo las posibles desviaciones en las cuales los directivos puedan tomar las acciones correctivas.

**CONCLUSIÓN:** No se aplican indicadores de gestión en el departamento.

**RECOMENDACIÓN AL JEFE FINANCIERO:** Aplicar indicadores de gestión que permitan reflejar el grado de cumplimiento y satisfacción en las diferentes actividades que se ejecutan, permitiendo la toma de correctivos a corto plazo y de manera inmediata para cada una de las áreas que conforman el departamento financiero.

**HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS****Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****5. TÍTULO: NO SE CUMPLE EL CALENDARIO DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDO**

**CONDICIÓN:** El departamento financiero no cumple con el calendario de capacitación para el personal de las diferentes áreas.

**CRITERIO:** Es necesario que se dé cumplimiento al calendario de capacitación para los funcionarios que trabajan en el área financiera, lo cual permitirá que se ejecuten los procesos de manera eficaz y eficiente, logrando cumplir con los objetivos de la unidad.

**CAUSA:** Desconocimiento de los diferentes procesos.

**EFECTO:** el no tener conocimiento pleno en sistemas e información de primordiales e importantes para el correcto manejo financiero, genera que existan inconsistencias en procesos realizados.

**CONCLUSIÓN:** No se da cumplimiento al calendario de capacitación para el personal del área financiera.

**RECOMENDACIÓN AL JEFE FINANCIERO:** Dar cumplimiento al cronograma de capacitación para el personal que labora en la unidad financiera, en temas relacionados y de importancia que permitan el cumplimiento correcto de los

objetivos de esta área, en lo posible para los meses previstos y de ser necesario para el personal nuevo de manera inmediata.

**HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS****Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****6. TÍTULO: LIQUIDACIONES**

**CONDICIÓN:** En el área de contabilidad no son presentadas mensualmente las liquidaciones de los diferentes servicios.

**CRITERIO:** Es necesario que las diferentes dependencias entreguen las liquidaciones de todos los meses, para poder verificar que los datos que se manejan en las mismas sean los correctos y reales, de tal manera que no se vea en perjuicio la institución.

**CAUSA:** Indiferencia del personal de las diferentes áreas en la entrega de información.

**EFFECTO:** La no entrega de las liquidaciones en los meses correspondientes origina que el área de contabilidad no pueda tener datos reales de los rubros generados, ocasionando que la información de las diferentes recaudaciones de tesorería carezca de fundamento.

**CONCLUSIÓN:** No se entrega liquidaciones.

**RECOMENDACIÓN AL JEFE FINANCIERO:** Establecer como plazo máximo 15 días después del mes siguiente, la entrega de las liquidaciones con la documentación de soporte firmada y legalizada, a fin de que sirva como base

para el cruce de información con el área de tesorería y de forma inmediata con su archivo para futuras auditorías.



**HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS****Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****7. TÍTULO: ACTAS DE ENTREGA Y RECEPCIÓN**

**CONDICIÓN:** En la unidad financiera no se realizan actas de entrega y recepción.

**CRITERIO:** Es indispensables que en la transferencia de información de un departamento a otro existan las actas de entrega y recepción a fin de asegurarse en cada una de las áreas que el proceso fue generado con la información correcta y completa.

**CAUSA:** No existe personal que pueda asumir la omisión de falta de documentos.

**EFECTO:** El no elaborar las actas de entrega y recepción, ocasiona que las personas encargadas de los diferentes procesos de la unidad financiera evadan su responsabilidad.

**CONCLUSIÓN:** Al generar la auditoría no se recibió las actas de entrega y recepción entre presupuesto y contabilidad.

**RECOMENDACIÓN AL JEFE FINANCIERO:** Disponer a las diferentes áreas la elaboración oportuna de las actas de entrega y recepción, de acuerdo al formato preestablecido.

**HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS****Período: del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011****8. TÍTULO: CONTROL DE BIENES DE LARGA DURACIÓN**

**CONDICIÓN:** El departamento de activos fijos no lleva el control de los bienes de larga duración.

**CRITERIO:** Es urgente que en esta sección exista por lo menos un auxiliar de activos fijos, que ayude con el control de bienes muebles e inmuebles que fueron adquiridos y destinados para uso estricto y necesario de esta casa de salud.

**CAUSA:** No es suficiente una persona para el control de activos.

**EFECTO:** El no contar con el personal necesario para el control de bienes ha originado que en algunas dependencias y servicios desaparezcan bienes muebles e inmuebles, ocasionando; en algunos casos, pérdida para el hospital y en otros, responsabilidades sobre algunos funcionarios.

**CONCLUSIÓN:** Existen bajas de bienes por pérdidas, reposiciones del bien de igual o similares características y descuentos aplicados a personal responsable.

**RECOMENDACIÓN A LA DIRECCION:** Disponer al Jefe de Recurso Humanos y Jefe Financiero, la elección de un nuevo funcionario para que cumpla funciones de auxiliar de activos fijos.

**4.5 FASE V: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL  
DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL HOSPITAL  
BASICO 11- BCB “GALAPAGOS**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

## **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN HOSPITAL BÁSICO 11 – BCB GALAPAGOS**

Doctor.

Crnl. José Falconí

**DIRECTOR DEL HOSPITAL BÁSICO 11 - BCB**

Presente.

De nuestra consideración:

Luego de haber realizado la auditoría de gestión departamento financiero del Hospital Básico 11 – BCB Galápagos, para el ejercicio fiscal 2011, con el objetivo de evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades, podemos comunicar a usted lo siguiente:

La auditoría de gestión se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada, para obtener evidencia razonable que la información y documentación examinada no tenga exposiciones erróneas de carácter significativo.

La evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del Control Interno; Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control e Información y Comunicación.

Los resultados se encuentran en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Sra. Mónica Flor Pérez

Egresada-Escuela de Contabilidad y Auditoría

Sr. Ricardo Vinuesa Molina

Egresado-Escuela de Contabilidad y Auditoría

## **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

- **MOTIVO DEL EXAMEN**

La auditoría de gestión realizada al Hospital Básico 11 – BCB Galápagos, durante el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, correspondiente a un trabajo práctico de tesis, previa a la obtención del Título de Licenciado/a en Contabilidad y Auditoría CPA.

- **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una auditoría de gestión al departamento financiero del Hospital Básico 11-BCB, para medir la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar las disposiciones legales y procesos administrativos y financieros inherentes al departamento.
2. Analizar el cumplimiento de los procesos administrativos y financieros de acuerdo a las leyes, reglamentos y normas establecidas.
3. Elaborar un informe de auditoría donde se pueda comunicar los resultados del examen, emitiendo conclusiones y recomendaciones que permita tomar acciones pertinentes.

- **ALCANCE**

La auditoría de gestión se realizó al departamento financiero del Hospital Básico 11 – BCB Galápagos, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

- **ENFOQUE**

La auditoría de gestión está orientada al departamento financiero del Hospital Básico 11 – BCB Galápagos para determinar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en los procesos correspondientes a la administración de recursos financieros.

- **COMPONENTES AUDITADOS**

Los componentes a ser evaluados son:

- ✓ Departamento de Tesorería
- ✓ Departamento de Contabilidad
- ✓ Departamento de Presupuesto
- ✓ Departamento de Activos Fijos

- **LISTADO DE FUNCIONARIOS AUDITADOS EN EL AÑO 2009**

**DIRECTOR:**

Coronel Dr. Telmo Sotomayor

**JEFE FINANCIERO:**

Mayor. Jorge Almeida

**TESORERIA:**

Teniente. Oscar Chaucha

**CONTADOR:**

Ing. Hugo Mora

**PRESUPUESTO:**

Ing. María Fernanda Granizo

### **ACTIVOS FIJOS:**

Cabo Primero: Chariguaman Roberto

### **RECAUDADORES:**

Sra. Carmen Peñafiel

Cabo Primero: Moreno Andrés

Cabo Primero: Lema Mario

Cabo Primero: Flores Ángel

Cabo Primero: Yasig Klever

Cabo Segundo; Vallejo Cristian

Sargento Primero: Chico Miguel

- **INDICADORES UTILIZADOS**

Durante la ejecución de la auditoría se aplicaron los siguientes indicadores:

- ✓ Indicadores de eficiencia
- ✓ Indicadores de eficacia

## **INFORMACION DE LA EMPRESA**

### **BASE LEGAL**

Según Orden General del Ministerio de Defensa Nacional y Comando General del Ejército 004-III-C-974, se crea la Brigada de Caballería Blindada con las siguientes unidades:GT-1 "MACHALA", BIB-1 "RIOBAMBA", ERB-1, CCG y previstos la terminación del GT-2, GT-3, GAAP-11 Y el BIB-2 "PURUHA", esta nueva organización militar más compleja en personal y medios, obliga al servicio de Sanidad a incrementar el número de profesionales y ampliar su instalación sanitaria para cubrir la demanda de atención médica y odontológica del personal militar y sus familiares, nace de esta manera el Policlínico de la



Brigada de Caballería Blindada No 11 "GALAPAGOS", en el mes de marzo de 1976.

En el mes de agosto de 1979, la Brigada adquiere mobiliario del Hospital Militar antiguo y se crea las salas de emergencia, pediatría y neonatología, con el personal de médicos e infraestructura existente, determinaron que a partir de esa fecha pase el policlínico a funcionar como Hospital de Brigada NO.11 "GALAPAGOS"

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

De acuerdo al Manual de Procesos del año 2009, el Hospital de Brigada NO.11 "GALAPAGOS", tiene la siguiente estructura orgánica:

#### **Nivel Directivo**

Director

Subdirector Administrativo Subdirector Técnico

#### **Nivel Operativo:**

Servicio de Emergencia Servicio de Consulta Externa

Servicio de Diagnóstico y Tratamiento

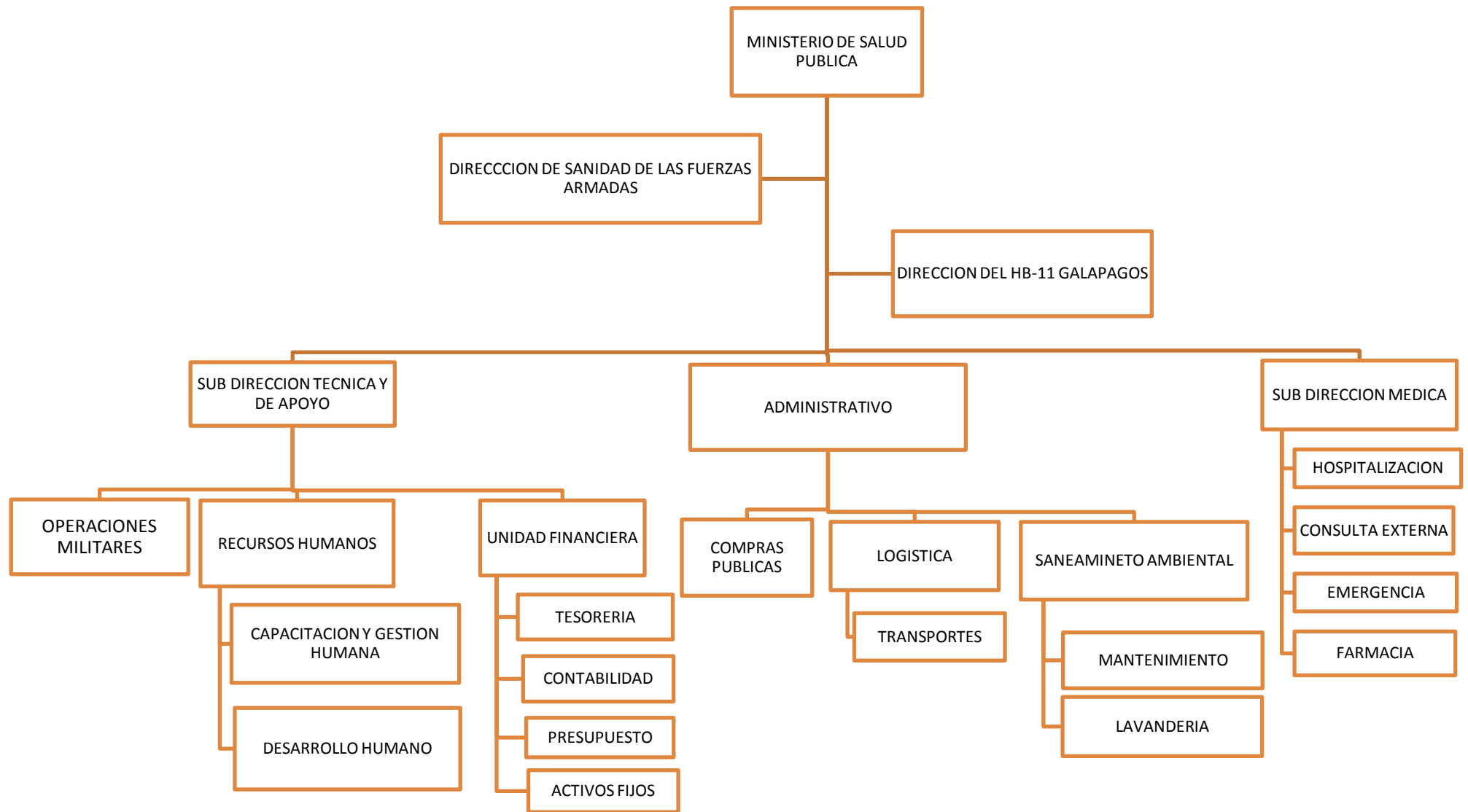
#### **Nivel de Apoyo:**

Departamento de Personal

Departamento de Logística

Departamento Financiero

- ✓ Tesorería
- ✓ Contabilidad
- ✓ Presupuesto
- ✓ Activos Fijos



**Fuente:** RR HH HB-11 “GALAPAGOS”

## **RESULTADOS DEL EXAMEN**

### **Seguimiento de recomendaciones:**

No existe antecedente de auditoría de gestión realizada al Hospital Básico 11 – BCB Galápagos, pero la Auditoría Interna de la Defensa Nacional realizó el examen especial a varias cuentas de los estados financieros del HB-11 "GALAPAGOS", por el período comprendido entre el 1 de enero de 2007 y el 31 de diciembre de 2009, informe aprobado por la Contraloría General del Estado, mediante oficio 0120-DR.6-UA, de 22 de enero de 2010 y enviado mediante oficio MJ-2-2010-019-EE, de 11 de febrero de 2010, del seguimiento efectuado a las recomendaciones constantes en el mencionado informe, se observa que se han dado cumplimiento a todas las recomendaciones.

### **Cumplimiento de Control Interno**

De la evaluación del sistema de control interno se observó las siguientes novedades:

- En el año 2011 existe un tratamiento inadecuado a las sanciones generadas al personal tanto civil como militar que desempeña funciones en el departamento financiero, debido a una falta al procedimiento jerárquico.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Director**

- 1.- Disponga al Jefe de Talento Humano ordenar a los jefes departamentales la comunicación inmediata de cualquier novedad existente dentro de las áreas para tomar medidas correctivas y sanciones disciplinarias al

personal civil y militar, en cumplimiento al Reglamento de Disciplina Militar y la Ley Orgánica de Servicio Público respectivamente.

- En el año 2011 no se les da el tratamiento adecuado a las garantías que son entregadas por los pacientes Civiles y familiares del personal militar al momento de ingresar al hospital, como es: depositar, contabilizar y devolver a los pacientes, sino son compensadas y descontadas con el valor total de la planilla de hospitalización que tiene que pagar al momento de ser dado de alta el paciente; además, las mismas al ser receptadas se emite un recibo que no es pre impreso ni pre numerado; así como tampoco existe ningún formulario que sustente la devolución de la misma.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe Financiero:**

- 1.- Disponga a los recaudadores, que las garantías recibidas por hospitalización de los pacientes civiles y familiares del personal militar, sean incluidas en los reportes diarios de recaudaciones, con el fin de mantener un control adecuado de las mismas.

### **Al Tesorero:**

- 2.- Disponga a los recaudadores, que las garantías entregadas por hospitalización sean depositadas en el curso del día de la recaudación o máximo el día hábil siguiente y se les dé el tratamiento adecuado.

**Al Contador:**

- 3.- Que las garantías hospitalarias, entregadas por el personal civil y familiares del personal militar, respectivamente, sean contabilizadas en el E-SIGEF; así como también deberán ser devueltas al momento de ser dado de alta el paciente.
- No existe un funcionario encargado de realizar el archivo de la documentación que se maneja dentro de esta área.

**RECOMENDACIÓN**

**Al Jefe Financiero:**

- 1.- Disponga al Tesorero la asignación de un servidor público civil, para el levantamiento, manejo y custodia de documentación con el fin de mantener un control adecuado de la misma, siguiendo un orden cronológico y secuencial.
- No se toma en cuenta la capacidad de endeudamiento del titular para proceder con los descuentos por atención médica y hospitalaria en las diferentes áreas.

**RECOMENDACIÓN**

**Al Director:**

- 1.- Disponga al Tesorero certifique la disponibilidad de fondos por medio del confidencial del titular, y proceda a hacer legalizar el formulario de

autorización de descuento, misma que deberá ser enviada a la Comandancia General del Ejército hasta el 10 de cada mes. Adicionalmente, en caso de no tener capacidad de endeudamiento se deberá proceder con el cobro inmediato por ventanilla a la fecha de salida del paciente.

- Desde el inicio de las actividades de esta casa de salud, no se ha manejado ningún tipo de indicadores que permitan la medición del cumplimiento de metas y objetivos dentro del área de recaudaciones.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Director:**

- 1.- Disponga al Jefe Financiero la creación de un equipo de trabajo con la finalidad de establecer indicadores de gestión que permitan medir la economía, eficiencia y eficacia del área según los procedimientos establecidos dentro de la entidad.

Atentamente,

Sra. Mónica Flor Pérez

Sr. Ricardo Vinuesa Molina

Egresada-Escuela de Contabilidad y Auditoría

Egresado-Escuela de Contabilidad y Auditoría

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- El departamento financiero no maneja indicadores de gestión propios de la institución, lo que ha ocasionado que la entidad no pueda conocer en un determinado momento su nivel de eficiencia y eficacia con el que funcionan sus operaciones.
- Existe desconocimiento en el manejo de algunos paquetes informáticos propios de la entidad y de los sistemas informáticos del Estado, utilizados por los encargados del Departamento Financiero
- Existe personal militar al cual le asignan tareas dentro del departamento financiero, sin tener en cuenta si cumple con el perfil, la experiencia y capacitación para el cumplimiento de sus funciones.
- Al aplicar los Cuestionarios de Control Interno, en la Auditoría de Gestión al área de Recaudaciones dentro del Hospital Básico 11 – BCB, pudimos detectar que no se optimiza el recurso humano, al no asignar funciones específicas a cada uno de sus integrantes, generando ineficiencia e ineficacia en las actividades diarias.
- No existe actas de entrega y recepción entre el área de Presupuesto y Contabilidad, quedando en el aire la verificación de documentación ingresada, contra la registrada o no por los responsables.

- No existe un responsable de verificar internamente el uso de los bienes de larga duración del Hospital, pudiendo estos ser utilizados en vías de intereses personales y no del fin con el que fueron adquiridos.
- Dentro del área de Tesorería y Cajas existe demasiada rotación, puesto que el personal designado para desempeñar estas actividades es exclusivamente militar.



## RECOMENDACIONES

- Los indicadores de gestión utilizados en una auditoría deben ser propios del área a la que se evalúa, para poder medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos que se realizan, y así cumplir los objetivos propuestos.
- Se recomienda utilizar la Auditoría Informática como una herramienta alterna a la de Gestión para detectar el correcto uso de los recursos de las instituciones y ayudarles a su paulatino crecimiento.
- La verificación de los perfiles de cargos existentes dentro del proceso de auditoría de las instituciones, permite al auditor dictar recomendaciones claras y específicas en la elaboración de su informe.
- Se recomienda un análisis cronológico y preciso de los responsables de cada área, objeto de la auditoría, lo cual dará como resultado un dictamen veraz, para así establecer las respectivas sanciones.
- Es recomendable que todo documento de respaldo existente en una auditoría, sea considerado como prueba para la elaboración del informe definitivo, y su inexistencia registrada para sustentar las conclusiones del auditor.

- Se recomienda una revisión de los activos fijos tangibles y bienes que posea la empresa o área auditada, para proporcionar evidencia confiable para el auditor.
- Se recomienda el uso combinado de las técnicas de indagación, observación, rastreo y demás, para determinar de forma correcta las deficiencias existentes y establecer claramente los hallazgos encontrados.

## RESUMEN

En el presente trabajo hemos realizado una Auditoría de Gestión al Departamento Financiero del Hospital Básico 11 – BCB Galápagos, ubicado en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, durante el período 2011, para medir la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros que se generan dentro del área.

La Auditoría de Gestión ha tenido como finalidad principal la evaluación de los procesos en las áreas de la Unidad Financiera, la forma en la que se realizan y el análisis de la consecución o no de los objetivos planteados. Mediante la implementación de Indicadores de Gestión hemos determinado parámetros básicos de desempeño que dan guías para el mejoramiento institucional y toma de decisiones de su Director y Jefes Departamentales.

Sabiendo que es una Casa de Salud que brinda atención y servicio médico a pacientes militares y civiles, requiere de calidad en su atención y por lo tanto en el manejo interno de sus procedimientos. Al haber implementado dentro de esta Auditoría, técnicas de investigación como Cuestionarios de Control Interno, Análisis FODA, encuestas, observación e Indicadores de Gestión pretendemos cumplir con nuestros objetivos y ayudar de esta manera al área en estudio a su mejora y crecimiento.

Las recomendaciones que proponemos realizar dentro del área de recaudaciones tienen el sustento técnico, producto del estudio y generarán una reacción en cadena dentro de las otras áreas del Hospital Básico 11 – BCB, que dará como resultado su automático crecimiento e ingreso en un nivel de competitividad tanto interno como externo, y de esta forma y con la aplicación de las Normas de Auditoría y Contabilidad Gubernamental, ser una de las instituciones élite y de renombre en la ciudad de Riobamba.

## **SUMMARY**

In this work we performed an audit of Management to Finance Department 11-BCB Hospital Galapagos, located in the city of Riobamba Province Chimborazo during the period 2011 to measure the efficiency and effectiveness of administrative and financial processes that generated within the area.

Management Audit has been as a main objective, the evaluation of the processes in the areas of financial unit, how they are made and the analysis of the attainment or otherwise of the proposed objectives. Through the implementation of indicators of Management content it was determined basic performance parameters that give guidelines for institutional improvement and decision-making of its Director and Departmental Heads.

Knowing that it is a nursing home that provides care and medical service to military and civilian patients, it requires quality in its attention and therefore in the internal management of their patients procedures. Having implemented within this audit, research techniques and internal control questionnaires, FODA analysis, surveys, observation and management indicators we intend to meet our goals and thus help in the area of study to its improvement and growth.

The recommendations propose to make in the collections area have the technical support, product study and it will generate a chain reaction in the others areas of the 11-BCB Basic Hospital, which will result in the automatic growth and income at a level of competitiveness both internal and external, and in this way and with the application of the Standards of Government Accounting and Auditing, become one of the elite and renowned institutions in the city of Riobamba.

## BIBLIOGRAFIA

- ARMADA TRAVAS, Elvira (2006); “Evolución de la Auditoría”, La revista del empresario cubano, Cuba.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión.
- ESTUPIÑAN Rodrigo, “Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales e Análisis de Informe Coso I y II”, 2 Edición. Ecoe Ediciones Ltda.
- FEDERACION NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR; (2009), Normas Internacionales de Auditoría- NIIF.
- FERNÁNDEZ, Eduardo. “Centro de Formación Técnica SOEDUC. El Proceso de Auditoría. Hallazgos de Auditoría.” Chile, Año 2005.
- Hospital Básico 11-BCB, Mapa Estratégico 2007-2010, Año 2007.
- Orden General del Ministerio de Defensa Nacional y Comando General del Ejercito 004-III-C-974.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado, Art. 9, Sección 1

- MADARIAGA GOROCICA, Juan (2004); “Manual Práctico de Auditoría”, 1era Edición, Deusto S.A. España.
  
- MALDONADO, Milton (2011); “Auditoría de Gestión”, 4ta, Edición, Producciones Digitales Abya – Yala, , Quito.
  
- MALDONADO, Milton, (2001);” Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética”, Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador.
  
- PLANUEP. Perfil del Plan Nacional del Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas. Edición 1994. Planuep. 1993-2003. Quito – Ecuador.
  
- WILLIAMS, Leonard (1991); “Auditoria administrativa” 18 Edición, Diana S.A, México.

## LINCOGRAFIA

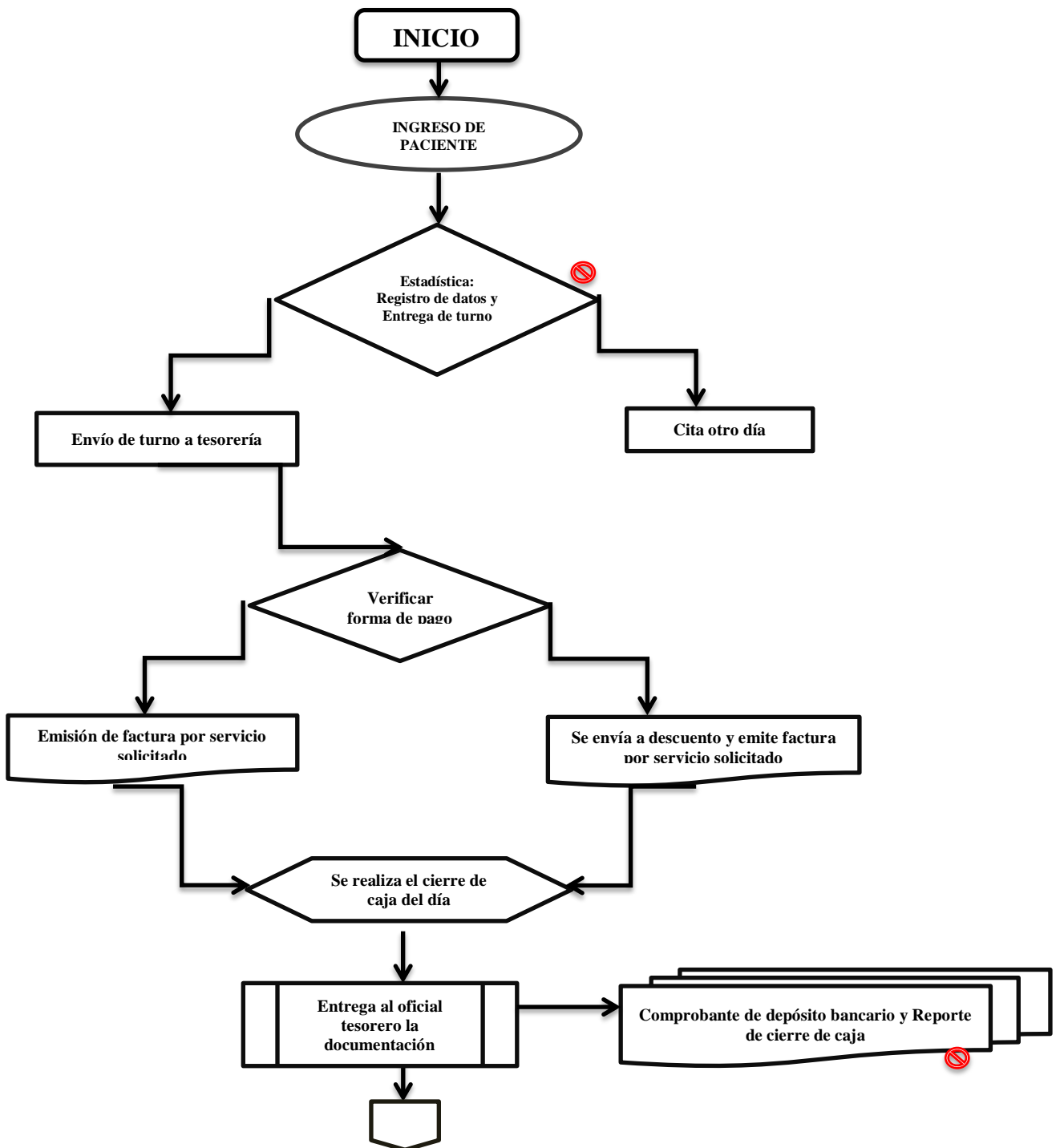
- <http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Marco-Teorico-Conceptual-Auditoria-Gestion#quees>.
- <http://www.monografias.com/trabajos7/inaud/inaud.shtml>.
- <http://www.monografias.com/trabajos55/auditoria-essalud-peru/auditoria-essalud-peru2.shtml>.
- <http://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Nueve.pdf>.
- <http://juliaenauditoria.blogspot.com/p/papeles-de-trabajo.html>.
- [https://www.google.com.ec/search?q=MATRIZ+DE+CORRELACI%C3%93N+FORTALEZAS+Y+OPORTUNIDADES&rlz=1C1TSNJ\\_enEC495EC495&oq=MATRIZ+DE+CORRELACI%C3%93N+FORTALEZAS+Y+OPORTUNIDADES&aqs=chrome..69i57.10694j0&sourceid=chrome&espv=210&es\\_sm=93&ie=UTF8#es\\_sm=93&q=si+la+fortaleza+no+tiene+relacion+con+la+oportunidad%3D1](https://www.google.com.ec/search?q=MATRIZ+DE+CORRELACI%C3%93N+FORTALEZAS+Y+OPORTUNIDADES&rlz=1C1TSNJ_enEC495EC495&oq=MATRIZ+DE+CORRELACI%C3%93N+FORTALEZAS+Y+OPORTUNIDADES&aqs=chrome..69i57.10694j0&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF8#es_sm=93&q=si+la+fortaleza+no+tiene+relacion+con+la+oportunidad%3D1).
- <http://www.mat.uda.cl/hsalinas/cursos/2010/eyp2/Tabla%20Chi-Cuadrado.pdf>.

# ANEXOS

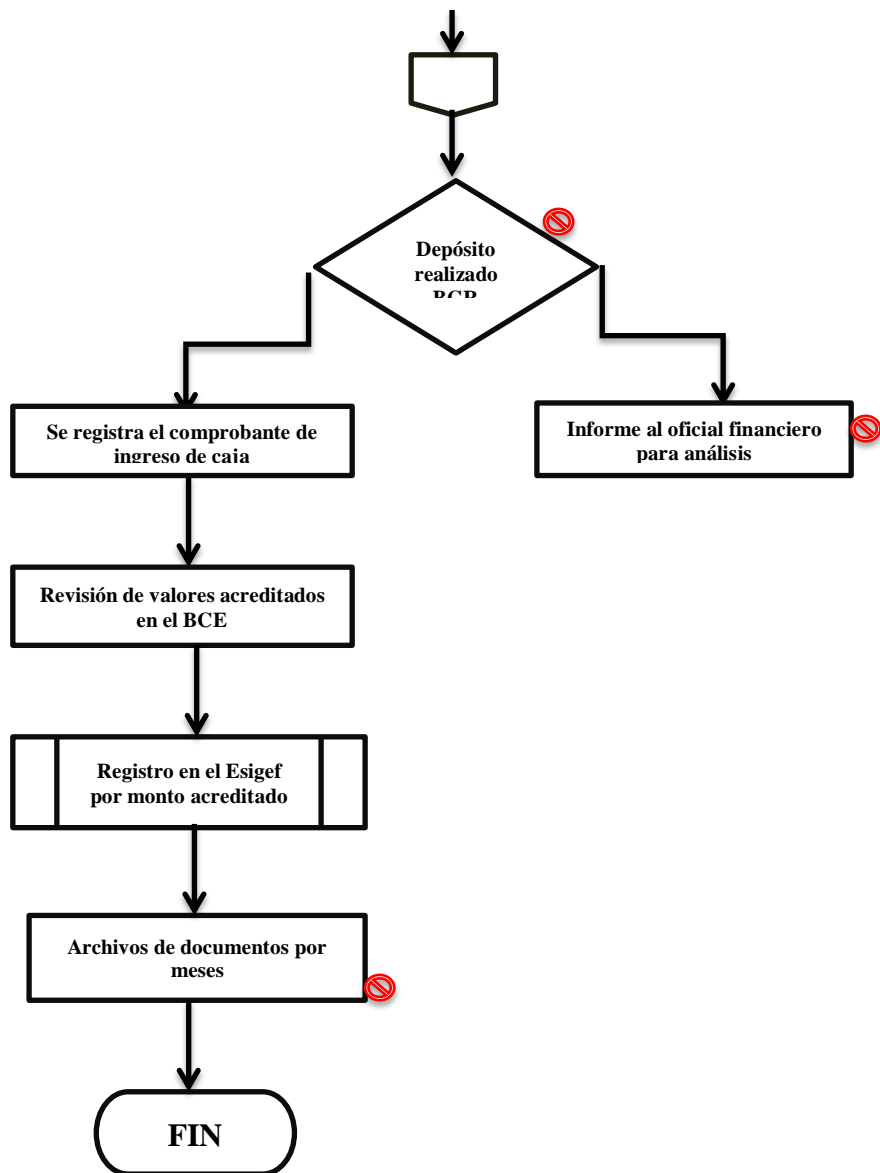
## Anexo 1.

### FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

#### TESORERIA

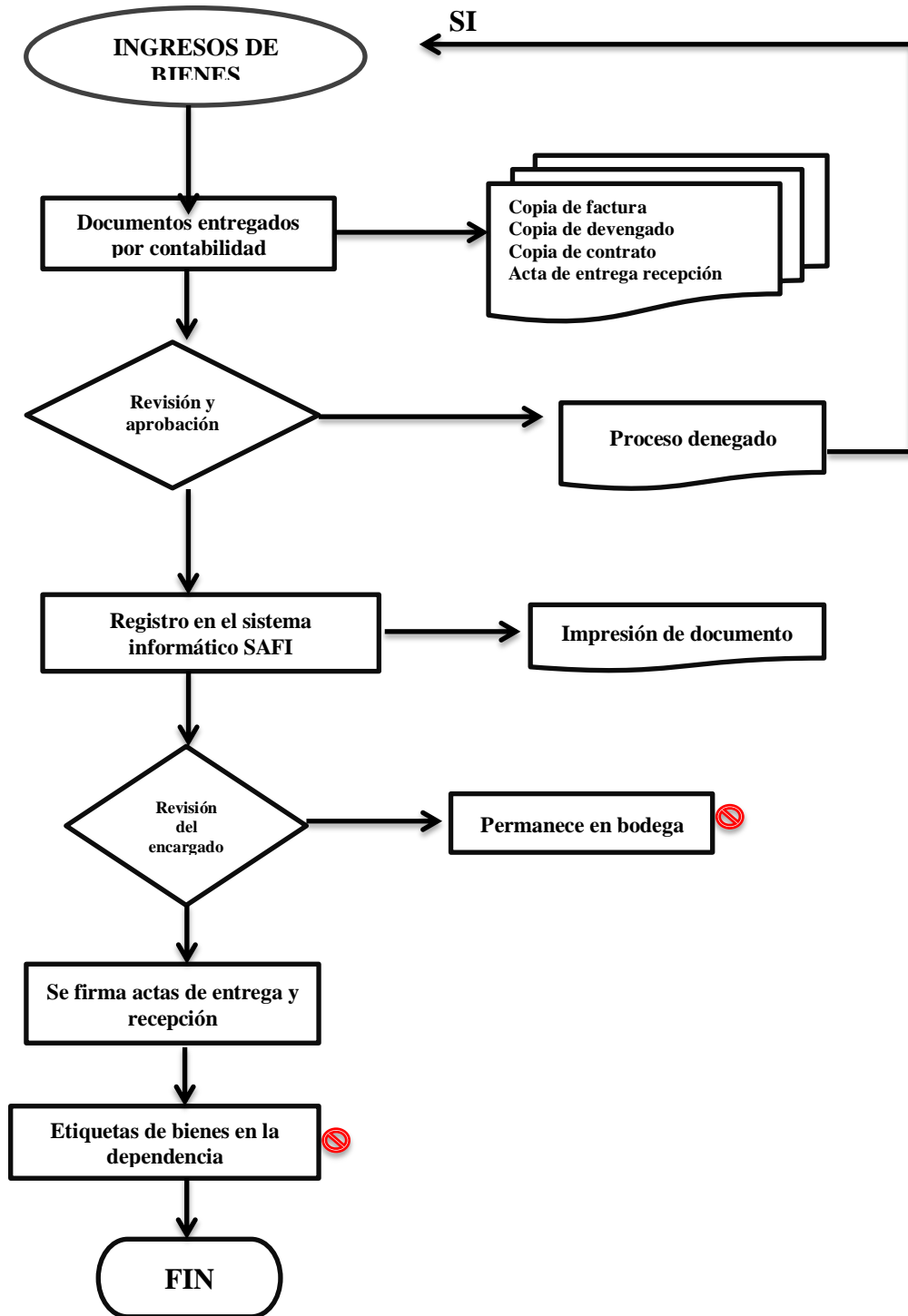






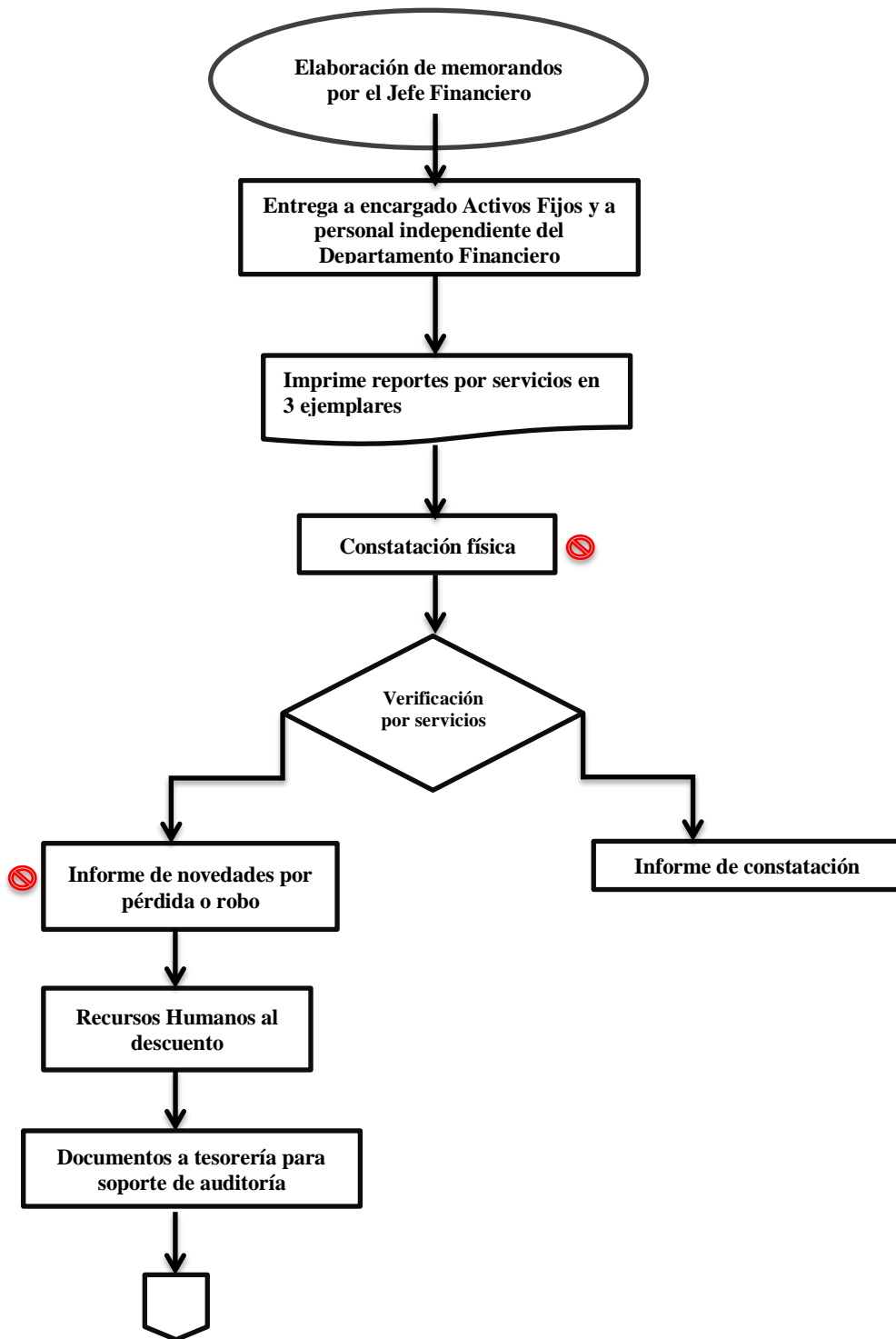
Fuente: Departamento Financiero HB-11

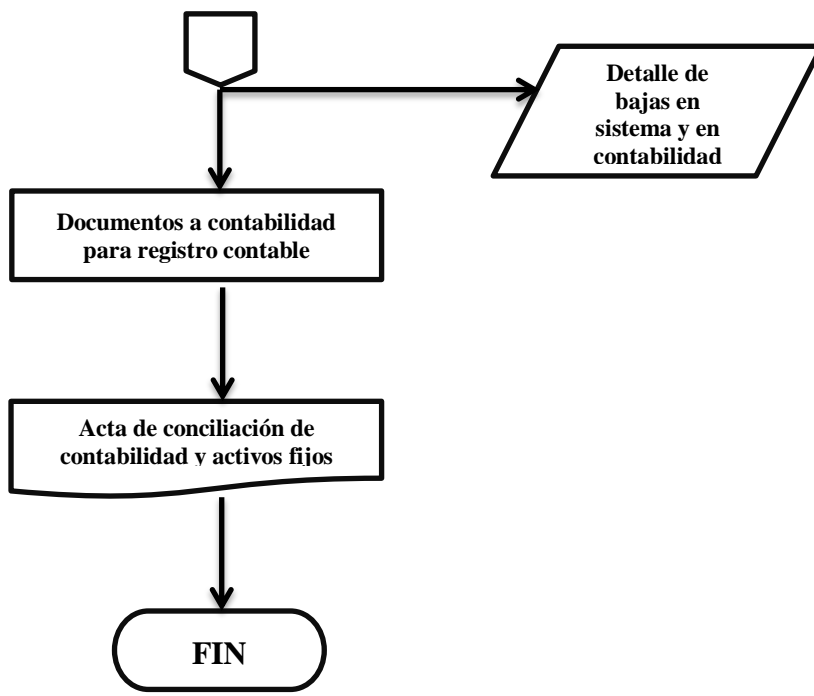
## ACTIVOS FIJOS



Fuente: Departamento Financiero HB-11

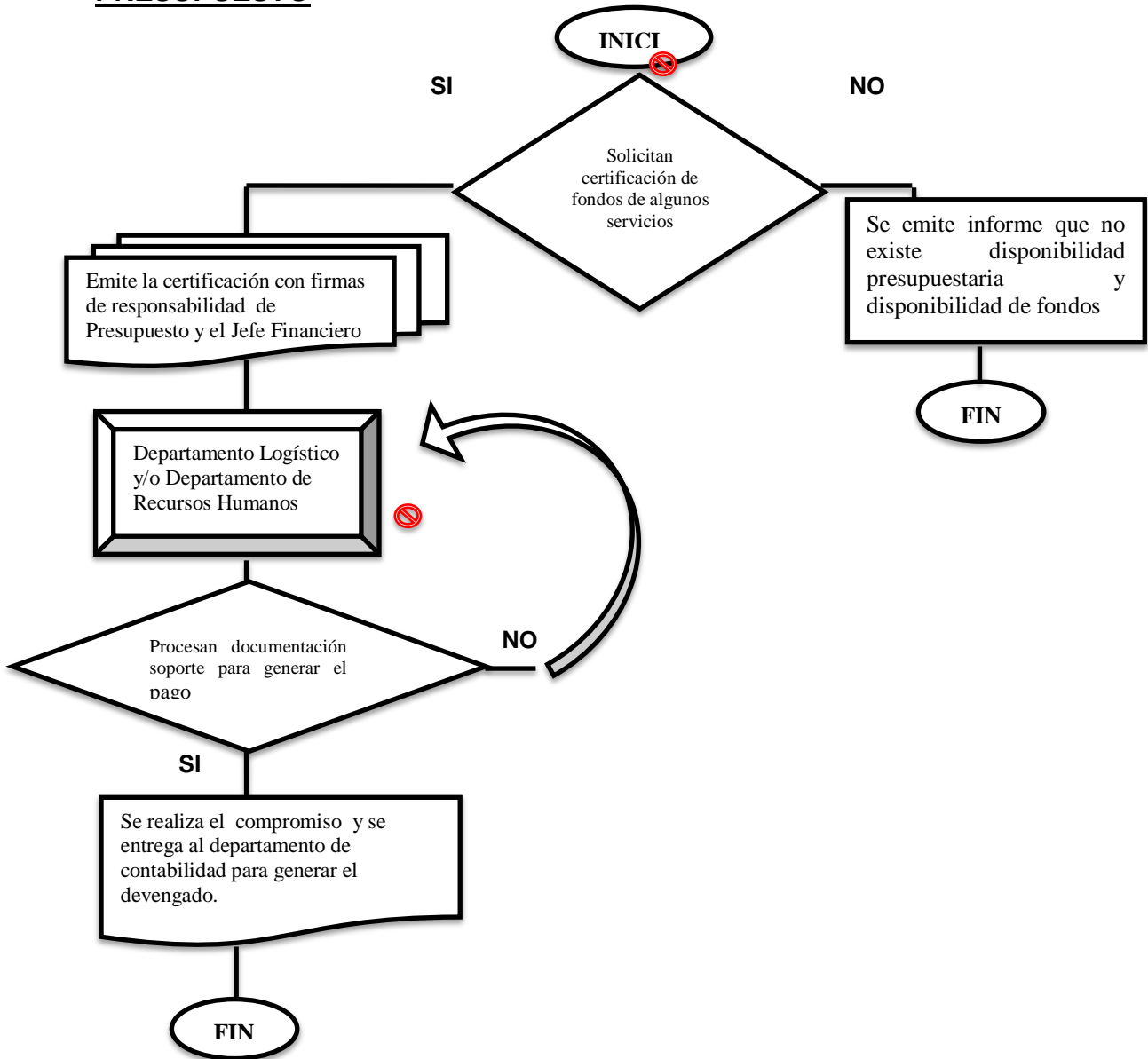
## CONSTATACION FISICA





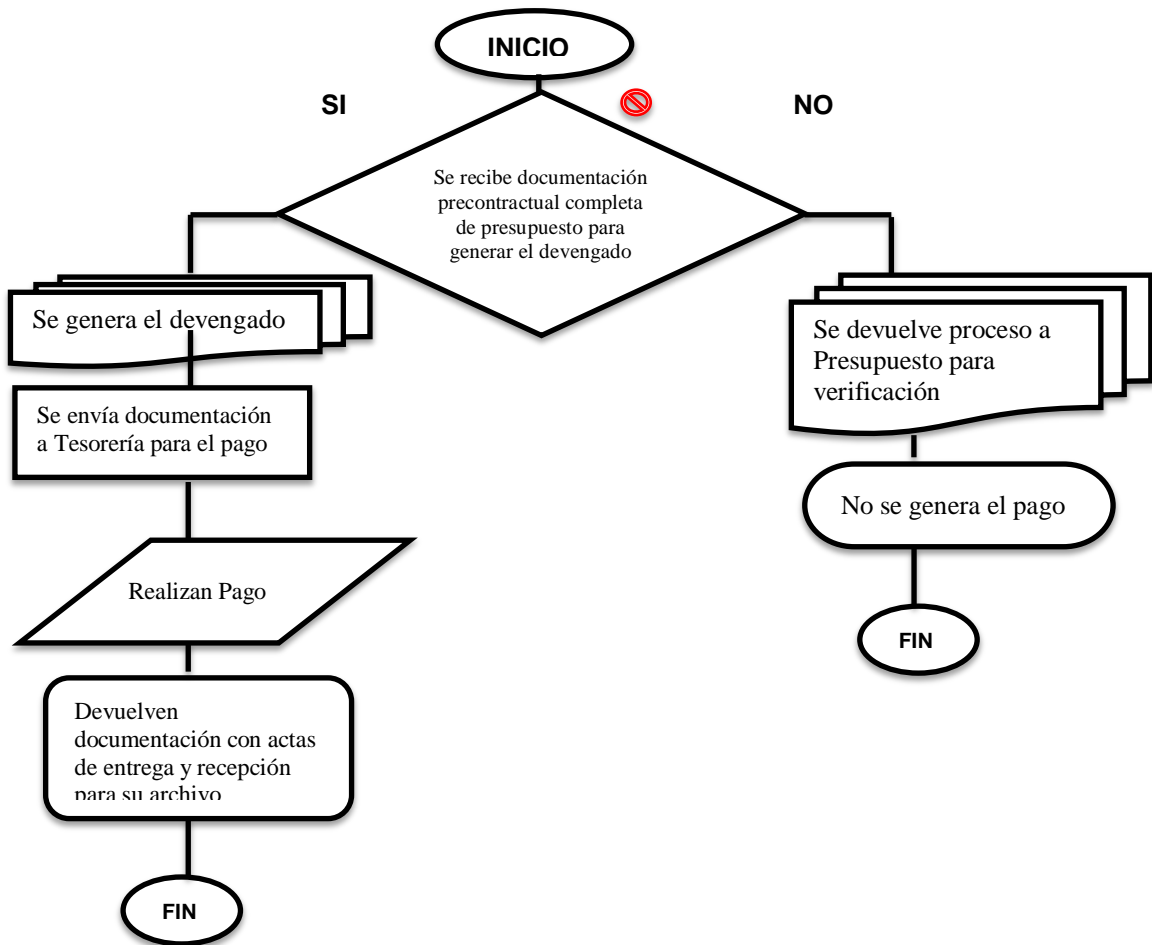
Fuente: Departamento Financiero HB-11

# PRESUPUESTO



Fuente: Departamento Financiero HB-11

## CONTABILIDAD



Fuente: Departamento Financiero HB-11

**Anexo 2.**

**ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO  
FINANCIERO DEL HOSPITAL BASICO 11 BCB**

1.- ¿Cree usted que al evaluar periódicamente los procesos que usted realiza, mejorará el cumplimiento de sus funciones?

**SI ( )**

**NO( )**

2.- ¿Conoce usted qué son los indicadores de eficiencia y eficacia?

**SI ( )**

**NO( )**

3.- ¿Considera usted que al implementar indicadores de eficiencia y eficacia en la auditoría de gestión, se podrá obtener una mejor toma de decisiones?

**SI ( )**

**NO( )**

4.- ¿Considera usted que los procesos que realiza, se cumplen de acuerdo a la normativa legal establecida?

**SI ( )**

**NO( )**

5.- ¿Recuerda usted que se haya realizado una auditoría de gestión en su departamento?

**SI ( )**

**NO( )**

**Realizado por:** Los Autores

### **Anexo 3.**

## **NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS**

### **402 Administración Financiera - PRESUPUESTO**

402-01 Responsabilidad del control La máxima autoridad de una entidad, u organismo del sector público, dispondrá a los responsables de las unidades inherentes a la materia, el diseño de los controles que se aplicarán para asegurar el cumplimiento de las fases del ciclo presupuestario en base de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales, que regulan las actividades del presupuesto y alcanzar los resultados previstos. Las entidades del sector público delinearán procedimientos de control interno presupuestario para la programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación, clausura y liquidación del presupuesto institucional; se fijarán los objetivos generales y específicos en la programación de ingresos y gastos para su consecución en la ejecución presupuestaria y asegurar la disponibilidad presupuestaria de fondos en las asignaciones aprobadas. Todos los ingresos y gastos estarán debidamente presupuestados; de existir valores no considerados en el presupuesto, se tramitará la reforma presupuestaria correspondiente. En la formulación del presupuesto de las entidades del sector público se observarán los principios presupuestarios de: universalidad, unidad, programación, equilibrio y estabilidad, plurianualidad, eficiencia, eficacia, transparencia, flexibilidad y especificación, para que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las metas fiscales. La programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados en el período inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.



Para los componentes del sistema de administración financiera tales como: Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Tesorería, Recaudación, Nómina, Control Físico de Bienes, Deuda Pública y Convenios, se coordinarán e implantarán procedimientos de control interno necesarios para que sean cumplidos por las servidoras y servidores de acuerdo a las funciones asignadas, con la finalidad de que generen adecuados registros que hagan efectivos los propósitos de transparencia y rendición de cuentas.

402-02 Control previo al compromiso Se denomina control previo, al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles directivos de las entidades, antes de tomar decisiones, para precautelar la correcta administración del talento humano, financieros y materiales. En el control previo a la autorización para la ejecución de un gasto, las personas designadas verificarán previamente que:

1. La operación financiera esté directamente relacionada con la misión de la entidad y con los programas, proyectos y actividades aprobados en los planes operativos anuales y presupuestos;
2. La operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma y,
3. Exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.

402-03 Control previo al devengado Previa a la aceptación de una obligación, o al reconocimiento de un derecho, como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, la venta de bienes o servicios u otros conceptos de ingresos, las servidoras y servidores encargados del control verificarán:

1. Que la obligación o deuda sea veraz y corresponda a una transacción financiera que haya reunido los requisitos exigidos en la fase del control

previo, que se haya registrado contablemente y contenga la autorización respectiva, así como mantenga su razonabilidad y exactitud aritmética;

2. Que los bienes o servicios recibidos guarden conformidad plena con la calidad y cantidad descritas o detalladas en la factura o en el contrato, en el ingreso a bodega o en el acta de recepción e informe técnico legalizados y que evidencien la obligación o deuda correspondiente;

3. Que la transacción no varíe con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, establecidos al momento del control previo al compromiso efectuado;

4. Diagnóstico y evaluación preliminar de la planificación y programación de los presupuestos de ingresos;

5. La existencia de documentación debidamente clasificada y archivada que respalde los ingresos;

6. La corrección y legalidad aplicadas en los aspectos formales y metodológicos del ingreso

7. La sujeción del hecho económico que genera el ingreso a las normas que rigen su proceso.

402-04 Control de la evaluación en la ejecución del presupuesto por resultados  
La evaluación presupuestaria es una herramienta importante para la gestión de las entidades del sector público, por cuanto determina sus resultados mediante el análisis y medición de los avances físicos y financieros obtenidos. La evaluación presupuestaria comprende la determinación del comportamiento de los ingresos y gastos, así como la identificación del grado de cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo anual institucional. Cada entidad deberá determinar el grado de cumplimiento de los techos establecidos en la programación financiera y las causas de las variaciones registradas. La evaluación, también permite determinar la ejecución

y el comportamiento de los agregados financieros de ingresos, gastos y financiamiento con respecto a la programación inicial, con el fin de comprobar el grado de cumplimiento de las metas esperadas en términos de ahorro, resultado financiero y estructura del financiamiento, lo cual se utiliza para analizar la ejecución acumulada con relación al presupuesto codificado vigente. El propósito de la evaluación presupuestaria es proporcionar información a los niveles responsables del financiamiento, autorización y ejecución de los programas, proyectos y actividades, sobre su rendimiento en comparación con lo planificado, además, debe identificar y precisar las variaciones en el presupuesto, para su corrección oportuna. La máxima autoridad de la entidad dispondrá que los responsables de la ejecución presupuestaria efectúen el seguimiento y evaluación del cumplimiento y logro de los objetivos, frente a los niveles de recaudación óptima de los ingresos y ejecución efectiva de los gastos. Los responsables de la ejecución y evaluación presupuestaria, comprobarán que el avance de las obras ejecutadas concuerden con los totales de los gastos efectivos, con las etapas de avance y las actividades permanezcan en los niveles de gastos y dentro de los plazos convenidos contractualmente. Mantendrán procedimientos de control sobre la evaluación en cada fase del ciclo presupuestario, tales como:

- Controles sobre la programación vinculada al Plan Operativo Institucional, formulación y aprobación.
- Controles de la ejecución en cuanto a ingresos y gastos efectivos.
- Controles a las reformas presupuestarias, al compromiso y la obligación o devengado.
- Controles a las fases de ejecución, evaluación, clausura, liquidación y seguimiento

## 403 Administración financiera - TESORERÍA

403-01 Determinación y recaudación de los ingresos La máxima autoridad y el servidor encargado de la administración de los recursos establecidos en las disposiciones legales para el financiamiento del presupuesto de las entidades y organismos del sector público, serán los responsables de la determinación y recaudación de los ingresos, en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente. Los ingresos públicos según su procedencia pueden ser tributarios y no tributarios, de autogestión, de financiamiento y donaciones. Se clasificarán por la naturaleza económica en: corrientes, de capital y financiamiento. Los ingresos de autogestión, son recursos que las entidades y organismos del sector público obtienen por la venta de bienes y servicios, tasas, contribuciones, derechos, arrendamientos, rentas de inversiones, multas y otros, se recaudarán a través de las cuentas rotativas de Ingresos aperturadas en los bancos corresponsales del depositario oficial de los fondos públicos o en las cuentas institucionales disponibles en el depositario oficial. La recaudación de los recursos públicos podrá hacerse de manera directa o por medio de la red bancaria privada. En ambos casos se canalizará a través de las cuentas rotativas de ingresos abiertas en los bancos corresponsales. Los ingresos obtenidos a través de las cajas recaudadoras, en efectivo, cheque certificado o cheque cruzado a nombre de la entidad serán revisados, depositados en forma completa e intacta y registrados en las cuentas rotativas de ingresos autorizadas, durante el curso del día de recaudación o máximo el día hábil siguiente.

403-02 Constancia documental de la recaudación El Ministerio de Finanzas y toda entidad, organismo del sector público y persona jurídica de derecho privado que disponga de recursos públicos que recaude o reciba recursos financieros, en concepto de ingresos, consignaciones, depósitos y otros conceptos por los que el Estado sea responsable, otorgarán un comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado. Por cada recaudación que realice una entidad u organismo del sector público, por cualquier concepto, se entregará al usuario el original del comprobante de ingreso pre impreso y pre numerado o una especie valorada; estos documentos cumplirán con los requisitos

establecidos por el organismo rector en materia tributaria y respaldarán las transacciones realizadas, permitiendo el control sobre los recursos que ingresan al Tesoro Nacional. Diariamente se preparará, a modo de resumen, el reporte de los valores recaudados. Ninguna institución por ningún concepto, podrá cobrar tasa y/o tarifa alguna por la venta de bienes y servicios, sin que medie la comercialización de especies valoradas, factura, nota de venta y otros documentos autorizados por el organismo rector en materia tributaria. Las entidades públicas mantendrán un control interno estricto y permanente del uso y destino de los formularios para recaudación de recursos.

En caso de especies valoradas o títulos de crédito, sus movimientos se justificarán documentadamente mediante controles administrativos. 403-03 Especies valoradas Las especies valoradas emitidas, controladas y custodiadas por la unidad responsable del Tesoro Nacional, o aquellas que por excepción son emitidas y custodiadas por los organismos del régimen seccional autónomo, entidades de seguridad social y empresas públicas, se entregarán al beneficiario por la recepción de un servicio prestado por parte de un órgano del sector público. Los ingresos que se generen por la venta de las especies valoradas constarán obligatoriamente en los presupuestos institucionales y se depositarán en la cuenta rotativa de ingresos en los bancos corresponsales. La unidad responsable del Tesoro Nacional y las instituciones de la administración pública que manejen especies valoradas, llevarán registros sobre la emisión, venta y baja de estos documentos y su existencia será controlada mediante cuentas de orden. El Instituto Geográfico Militar es el único organismo autorizado para elaborar las especies valoradas para todo el sector público del Ecuador.

403-04 Verificación de los ingresos Las instituciones que dispongan de cajas recaudadoras, efectuarán una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en el banco corresponsal sean iguales a los valores recibidos, a fin de controlar que éstos sean transferidos al depositario oficial. La verificación la realizará una persona distinta a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable. El servidor encargado de la administración de los recursos, evaluará permanentemente la eficiencia y

eficacia de las recaudaciones y depósitos y adoptará las medidas que correspondan.

403-05 Medidas de protección de las recaudaciones La máxima autoridad de cada entidad pública y el servidor encargado de la administración de los recursos, adoptarán las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos corresponsales. El personal a cargo del manejo o custodia de fondos o valores estará respaldado por una garantía razonable y suficiente de acuerdo a su grado de responsabilidad. Estas medidas de respaldo podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, la contratación de pólizas de seguro, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, la asignación de personal de seguridad, la contratación de empresas de transporte de valores o depósitos en bancos que ofrezcan este servicio.

403-06 Cuentas corrientes bancarias A la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional ingresarán todos los recursos provenientes de cualquier fuente que alimenta el presupuesto general del Estado y de los gobiernos seccionales, a través de cuentas auxiliares. Se exceptúan únicamente aquellas cuentas que deban mantenerse en función de los convenios internacionales que el país mantiene con otros países y las que correspondan a las empresas del Estado. La apertura de cuentas para las instituciones del sector público en el depositario oficial será autorizada exclusivamente por la unidad responsable del Tesoro Nacional; ninguna institución pública podrá aperturar cuentas fuera del depositario oficial de los fondos públicos. Para administración de fondos rotativos, la apertura de cuentas corrientes bancarias en el sistema financiero nacional serán autorizadas por el depositario oficial, sobre la base del informe técnico emitido por el ente rector de las finanzas públicas; se abrirán bajo la denominación de la entidad u organismo público y su número será el estrictamente necesario, con la finalidad de mantener un adecuado control interno. Al aperturar las cuentas bancarias, se registrarán las firmas de las servidoras y servidores autorizados. Las servidoras y servidores asignados para el manejo y control de las cuentas bancarias, no tendrán funciones de

recaudación de recursos financieros, de recepción de recursos materiales, de registro contable, ni de autorización de gastos. Las servidoras y servidores responsables de su manejo serán obligatoriamente caucionados. Para el caso del pago de la deuda, con el propósito de identificar la fuente de donde provienen los recursos, la Cuenta Corriente Única del Tesoro Nacional se dividirá en Cuentas Auxiliares: entre otras la denominada Cuentas para la Provisión del Pago de la Deuda Pública. Se mantendrán cuentas especiales en el depositario oficial de los fondos públicos para la provisión de pagos de amortización e intereses de la Deuda Pública Interna y Externa, recibiendo los recursos que se transfieren de la Cuenta Corriente Única.

403-07 Conciliaciones bancarias La conciliación bancaria es un proceso que se ocupa de asegurar que tanto el saldo según los registros contables como el saldo según el banco sean los correctos. Se la realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes. Las conciliaciones bancarias se realizan comparando los movimientos del libro bancos de la entidad, con los registros y saldos de los estados bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de los saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la unidad administrativa de tesorería han sido oportunas y adecuadamente registradas en la contabilidad. Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, éste será efectuado por uno o varios servidoras o servidores no vinculados con la recepción, depósito o transferencia de fondos y/o registro contable de las operaciones relacionadas.

Cuando las conciliaciones se efectúen soportadas en sistemas computarizados y en tiempo real, la entidad debe velar para que las aplicaciones incorporen los controles de carga y validación de la información, el registro manual o automático de operaciones que permitan ajustar las diferencias y estén respaldados por los respectivos manuales de operación, instructivos y ayudas en línea.

403-08 Control previo al pago Las servidoras y servidores de las instituciones del sector público designados para ordenar un pago, suscribir comprobantes de

egreso o cheques, devengar y solicitar pagos vía electrónica, entre otros, previamente observarán las siguientes disposiciones:

- a) Todo pago corresponderá a un compromiso devengado, legalmente exigible, con excepción de los anticipos previstos en los ordenamientos legales y contratos debidamente suscritos;
- b) Los pagos que se efectúen estarán dentro de los límites de la programación de caja autorizada;
- c) Los pagos estarán debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos;
- d) Verificación de la existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar.
- e) Que la transacción no haya variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto.

Para estos efectos, se entenderá por documentos justificativos, los que determinan un compromiso presupuestario y por documentos comprobatorios, los que demuestren entrega de las obras, bienes o servicios contratados.

403-09 Pagos a beneficiarios El Sistema de Tesorería, prevé el pago oportuno de las obligaciones de las entidades y organismos del sector público y utiliza los recursos de acuerdo con los planes institucionales y los respectivos presupuestos aprobados. El pago de las obligaciones a los beneficiarios, será ordenado por la unidad responsable del Tesoro Nacional al depositario oficial de los fondos públicos; dichas obligaciones se registrarán apropiadamente por las instituciones y se solicitarán de acuerdo al programa mensual aprobado. Entre estos pagos se incluye el servicio de la deuda pública. Para realizar los pagos la unidad responsable del Tesoro Nacional debitará de la cuenta correspondiente y acreditará en las cuentas de los beneficiarios finales los



valores pertinentes, debiendo utilizar los mecanismos establecidos por el depositario oficial de los fondos públicos, siendo ésta la única forma de pago prevista para el mencionado sector. En el caso de fondos a rendir cuentas, la retroalimentación en el sistema será posterior a los pagos efectuados

Las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles, serán pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios, aperturadas en el sistema financiero nacional o internacional, registradas en la base de datos del sistema previsto para la administración de los servicios públicos. Por excepción se manejarán los conceptos de cuenta virtual para los casos en que los beneficiarios no pueden aperturar cuentas en el sistema financiero nacional. La cuenta virtual es un proceso de pagos vía electrónica que define en un solo débito la salida de recursos a través de la entidad bancaria, proceso que norma el organismo rector de las finanzas públicas. Los pagos realizados por el ente responsable del Tesoro Nacional se originarán exclusivamente en el devengamiento y solicitud de pago realizado por las instituciones del sector público, el cumplimiento de los requisitos necesarios para respaldar una obligación legalmente exigible, es de exclusiva responsabilidad de la entidad solicitante. Bajo ninguna consideración se podrán realizar pagos en efectivo, a excepción de los gastos que se realizan a través de la caja chica.

403-10 Cumplimiento de obligaciones Las obligaciones contraídas por una entidad serán autorizadas, de conformidad a las políticas establecidas para el efecto; a fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas. Las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida en el compromiso, aspecto que será controlado mediante conciliaciones, registros detallados y adecuados que permitan su clasificación, sean éstas a corto o largo plazo. Los gastos adicionales que se originen por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, será de responsabilidad personal y pecuniaria de quien o quienes los hayan ocasionado, por acción u omisión.

403-11 Utilización del flujo de caja en la programación financiera Las entidades y organismos del sector público, para la correcta utilización de los recursos financieros, elaborarán la Programación de Caja, en la que se establecerá la previsión calendarizada de las disponibilidades efectivas de fondos y su adecuada utilización, permitiendo compatibilizar la ejecución presupuestaria anual en función de las disponibilidades.

La programación comprende un conjunto de acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos. Su finalidad es optimizar el movimiento de efectivo en el corto plazo, permitiendo compatibilizar los requerimientos programáticos del presupuesto, con la disponibilidad real de fondos y priorizar su atención. La programación se podrá modificar en función de la evaluación de los ingresos efectivamente recaudados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las cuotas aprobadas; esta modificación será aprobada por el Comité de las Finanzas Públicas del Ministerio de Finanzas.

Cada entidad elaborará el flujo de caja con el objeto de optimizar el uso de sus recursos. Este flujo de caja debe estar acorde con el plan operativo anual y los planes estratégicos institucionales. Un instrumento de la programación financiera es el flujo de caja, que refleja las proyecciones de ingresos y gastos de un período e identifica las necesidades de financiamiento a corto plazo, así como los posibles excedentes de caja.

El flujo de caja de la entidad tendrá un período determinado similar al ejercicio presupuestario; su periodicidad puede ser anual, cuatrimestral, trimestral o diaria, de acuerdo con las necesidades.

403-12 Control y custodia de garantías En los contratos que celebren las entidades del sector público, para asegurar el cumplimiento de los mismos, se exigirá a los oferentes o contratistas la presentación de las garantías en las condiciones y montos señalados en la ley. Los contratos que generalmente celebran las entidades del sector público son de: adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, cuyas cláusulas contractuales contemplan el pago de anticipos, previo a la entrega de una garantía, en las condiciones y montos señalados en

la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Igualmente, algunas transacciones por prestación de servicios o compra de bienes sujetos a entrega posterior, requieren de los proveedores la presentación de garantías de conformidad a las estipuladas en los convenios y contratos, no pudiendo la tesorería efectuar ningún pago sin el previo cumplimiento de este requisito. La tesorería de cada entidad pública, ejercerá un control adecuado y permanente de las garantías con el fin de conservarlas y protegerlas, en los siguientes aspectos:

Las garantías presentadas deben corresponder a cualquiera de las formas de garantías contempladas en las disposiciones legales vigentes

La recepción de los documentos se efectuará previo al pago de los anticipos y se verificará que cumplan con los requisitos señalados en la ley.

- Custodia adecuada y organizada de las garantías.
- Control de vencimientos de las garantías recibidas.

La tesorería informará oportunamente al nivel superior sobre los vencimientos de las garantías a fin de que se tomen las decisiones adecuadas, en cuanto a requerir su renovación o ejecución, según sea el caso.

403-13 Transferencia de fondos por medios electrónicos Toda transferencia de fondos por medios electrónicos, estará sustentada en documentos que aseguren su validez y confiabilidad. La utilización de medios electrónicos para las transferencias de fondos entre entidades agiliza la gestión financiera gubernamental. Si bien los mecanismos electrónicos dinamizan la administración de las transacciones financieras por la velocidad que imprimen, no generan documentación inmediata que sustente la validez, propiedad y corrección de cada operación; aspectos que limitan la aplicación de controles internos convencionales.

Es importante implementar controles adecuados a esta forma de operar, enfatizando los mecanismos de seguridad en el uso de claves, cuyo acceso será restringido y permitido solamente a las personas autorizadas. Nadie más conocerá la serie completa de claves utilizadas en una entidad. Las cartas de

confirmación que requieren las transacciones efectuadas mediante el sistema de transferencia electrónica de fondos serán verificadas y validadas por el signatario de las claves respectivas. Cuando existen sistemas interconectados es posible que se obtengan reportes automáticos diarios, que constituirán uno de los elementos de evidencia inmediata de la transacción, que muestre los movimientos de las cuentas de salida y de destino de los recursos. El uso del correo electrónico u otras formas de comunicación tecnológica es otro medio que permite contar de inmediato con documentos que sustenten la naturaleza y detalles de las operaciones, cuyo respaldo formal estará sujeto a la obtención de los documentos originales. Por efectos de seguridad las entidades mantendrán archivos electrónicos y/o físicos.

403-14 Inversiones financieras, adquisición y venta Las entidades y organismos del sector público, podrán invertir los excedentes temporales de caja en el mercado nacional o internacional, para lo cual se considerará la mejor opción para el Estado y las indicadas entidades. La adquisición y venta de inversiones financieras estarán condicionadas a las autorizaciones de la unidad responsable del Tesoro Nacional en lo concerniente a las disponibilidades de caja que mantengan las instituciones, para lo cual observarán lo establecido en las disposiciones legales y normativa vigentes, de manera que se resguarde y se obtenga una rentabilidad acorde con el mercado financiero y que garantice el menor riesgo, dentro de las condiciones, limitaciones y autorizaciones determinadas en la respectiva ley. De acuerdo con las necesidades de la caja fiscal, se preferirá la colocación en papeles emitidos por el Estado. Cualquier operación que genere rendimientos financieros se considerará inversión financiera. Las renovaciones, redenciones, cobros de capital e intereses por las inversiones en papeles fiduciarios se tramitarán con la debida oportunidad. Las inversiones financieras de corto plazo que mantengan las entidades del sector público a excepción de los organismos seccionales, empresas públicas e institutos de seguridad social serán redimidas hasta el cierre del ejercicio fiscal. Las negociaciones de corto plazo que realice el Tesoro Nacional y las entidades del sector público no requieren de partida presupuestaria para la inversión y la amortización del capital pero sí para los gastos de comisiones y rendimientos.

403-15 Inversiones financieras, control y verificación física Se mantendrán registros adecuados que permitan identificar a cada tipo de inversión corriente y establecer los montos de los intereses, dividendos u otra clase de renta que devenga cada una de ellas, el sistema de registro contable proporcionará el control que asegure que han sido registradas debidamente y que los rendimientos obtenidos se recibieron y contabilizaron de manera oportuna.

Cuando exista un número elevado de inversiones, es conveniente establecer un mayor auxiliar para cada una, con lo cual se mantendrá un alto grado de confiabilidad en la información, estos registros serán constantemente actualizados a fin de que los directivos cuenten con datos necesarios para la toma de decisiones. Sobre la base del saldo de los registros contables auxiliares, personas independientes de la custodia y registro de las operaciones realizarán constataciones físicas de los valores fiduciarios existentes. Esta acción será efectuada por la unidad de auditoría interna y/o por una comisión nombrada para el efecto, la misma que actuará bajo la responsabilidad del titular financiero de cada entidad, pudiendo realizar dicho control en forma trimestral o semestral.

#### 405 Administración Financiera - CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

405-01 Aplicación de los principios y normas técnicas de Contabilidad Gubernamental La contabilidad gubernamental se basará en principios y normas técnicas emitidas sobre la materia, para el registro de las operaciones y la preparación y presentación de información financiera, para la toma de decisiones. La contabilidad gubernamental tiene como misión registrar todos los hechos económicos que representen derechos a percibir recursos monetarios o que constituyan obligaciones a entregar recursos monetarios, y producir información financiera sistematizada y confiable mediante estados financieros verificables, reales, oportunos y razonables bajo criterios técnicos soportados en principios y normas que son obligatorias para los profesionales contables.

405-02 Organización del sistema de Contabilidad Gubernamental El sistema de contabilidad de las entidades públicas se sustentará en la normativa vigente para la contabilidad gubernamental y comprende, entre otros, la planificación y organización contables, objetivos, procedimientos, registros, reportes, estados financieros y demás información gerencial y los archivos de la documentación que sustentan las operaciones. El ente financiero del gobierno central y las demás entidades del sector público son responsables de establecer y mantener su sistema de contabilidad dentro de los parámetros señalados por las disposiciones legales pertinentes, el cual debe diseñarse para satisfacer las necesidades de información financiera de los distintos niveles de administración, así como proporcionar en forma oportuna, los reportes y estados financieros que se requieran para tomar decisiones sustentadas en el conocimiento real de sus operaciones.

- La eficiencia de la organización contable constituye un elemento de control interno, orientado a que:
- Las operaciones se efectúen de acuerdo con la organización establecida en la entidad.
- Las operaciones se contabilicen por el importe correcto en las cuentas apropiadas y en el período correspondiente.
- Se mantenga el control de los bienes de larga duración y de aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguarda.
- Se conserve en forma actualizada el inventario de existencias.
- La información financiera se prepare de acuerdo con las políticas y prácticas contables determinadas por la profesión.
- Se produzcan los reportes y estados financieros requeridos por las regulaciones legales y por las necesidades gerenciales.

405-03 Integración contable de las operaciones financieras La contabilidad constituirá una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios. La función de la contabilidad es proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de las servidoras y

servidores que administran fondos públicos. La contabilidad es el elemento central del proceso financiero, porque integra y coordina las acciones que deben cumplir las unidades que integran el Sistema de Administración Financiera, ya que reciben las entradas de las transacciones de los subsistemas de presupuesto, contabilidad gubernamental, tesorería, nómina, control físico de bienes, deuda pública y convenios, los clasifica, sistematiza y ordena, conforme a los principios y normas técnicas que posibilitan el registro y control de los recursos públicos, permitiendo la producción de información financiera actualizada y confiable, para uso interno y externo. En cada unidad de contabilidad se reflejará la integración contable y presupuestaria de sus operaciones respecto del movimiento de fondos, bienes y otros.

405-04 Documentación de respaldo y su archivo La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes. Toda entidad pública dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus operaciones. La documentación sustentatoria de transacciones financieras, operaciones administrativas o decisiones institucionales, estará disponible, para acciones de verificación o auditoría, así como para información de otros usuarios autorizados, en ejercicio de sus derechos. Todas las operaciones financieras estarán respaldadas con la documentación de soporte suficiente y pertinente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad, esto permitirá la identificación de la transacción ejecutada y facilitará su verificación, comprobación y análisis. La documentación sobre operaciones, contratos y otros actos de gestión importantes debe ser íntegra, confiable y exacta, lo que permitirá su seguimiento y verificación, antes, durante o después de su realización.

Corresponde a la administración financiera de cada entidad establecer los procedimientos que aseguren la existencia de un archivo adecuado para la conservación y custodia de la documentación sustentatoria, que será archivada en orden cronológico y secuencial y se mantendrá durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes. Los documentos de carácter administrativo

estarán organizados de conformidad al sistema de archivo adoptado por la entidad, el que debe responder a la realidad y a las necesidades institucionales. Es necesario reglamentar la clasificación y conservación de los documentos de uso permanente y eventual, el calificado como histórico y el que ha perdido su valor por haber dejado de tener incidencia legal, técnica, financiera, estadística o de otra índole. La evaluación de toda la documentación y la destrucción de aquella que no se la utiliza se hará de conformidad a las disposiciones legales, con la intervención de una comisión que se encargue de analizar, calificar y evaluar toda la información existente y determinar los procedimientos a seguir, los períodos de conservación de la documentación, los datos relacionados con el contenido, período, número de carpetas o de hojas y notas explicativas del documento.

405-05 Oportunidad en el registro de los hechos económicos y presentación de información financiera Las operaciones deben registrarse en el momento en que ocurren, a fin de que la información continúe siendo relevante y útil para la entidad que tiene a su cargo el control de las operaciones y la toma de decisiones. El registro oportuno de la información en los libros de entrada original, en los mayores generales y auxiliares, es un factor esencial para asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información. Por ningún concepto se anticiparán o postergarán los registros de los hechos económicos, ni se contabilizarán en cuentas diferentes a las establecidas en el catálogo general. La clasificación apropiada de las operaciones es necesaria para garantizar que la dirección disponga de información confiable. Una clasificación apropiada implica organizar y procesar la información, a partir de la cual será elaborada la información financiera de la entidad. Las entidades públicas que están obligadas a llevar contabilidad, presentarán oportunamente la información financiera, de conformidad con las disposiciones establecidas en la normativa vigente.

405-06 Conciliación de los saldos de las cuentas Las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables. Constituyen pruebas cruzadas entre datos de dos fuentes internas diferentes o de una interna con otra externa,



proporcionan confiabilidad sobre la información financiera registrada. Permite detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando sean necesarias. Los saldos de los auxiliares se conciliarán periódicamente con los saldos de la respectiva cuenta de mayor general, con la finalidad de detectar la existencia de errores para efectuar los ajustes correspondientes. Las servidoras y servidores encargados de realizar las conciliaciones, serán independientes del registro, autorización y custodia de los recursos. Los responsables de efectuar las conciliaciones de las cuentas, dejarán constancia por escrito de los resultados y en el caso de determinar diferencias, se notificará por escrito a fin de tomar las acciones correctivas por parte de la máxima autoridad. Sobre la base del modelo de gestión financiera, implementado por el ente rector de las finanzas públicas, los ajustes de los saldos de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, serán de responsabilidad de las unidades ejecutoras en aplicación a las normas emitidas para el efecto.

405-07 Formularios y documentos Las entidades públicas y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, emitirán procedimientos que aseguren que las operaciones y actos administrativos cuenten con la documentación sustentatoria totalmente legalizada que los respalde, para su verificación posterior. En el diseño se definirá el contenido y utilización de cada formulario, se limitará el número de ejemplares (original y copias) al estrictamente necesario y se restringirán las firmas de aprobación y conformidad a las imprescindibles para su procesamiento. Los formularios utilizados para el manejo de recursos materiales o financieros y los que respalden otras operaciones importantes de carácter técnico o administrativo serán pre impresos y pre numerados. Si los documentos se obtuvieren por procesos automatizados, esta numeración podrá generarse automáticamente a través del computador, siempre que el sistema impida la utilización del mismo número en más de un formulario. Los documentos pre numerados serán utilizados en orden correlativo y cronológico, lo cual posibilita un adecuado control. La autoridad correspondiente designará una persona para la revisión periódica de la secuencia numérica, el uso correcto de los formularios numerados y la investigación de los documentos faltantes. En el caso de errores en la emisión de los documentos, éstos se salvarán emitiendo uno

nuevo. Si el formulario numerado, es erróneo, será anulado y archivado el original y las copias respetando su secuencia numérica.

405-08 Anticipos de fondos Son recursos financieros entregados en calidad de anticipos destinados a cubrir gastos específicos, garantías, fondos a rendir cuentas, débitos indebidos sujetos a reclamo y egresos realizados por recuperar, serán adecuadamente controlados y debidamente comprometidos en base a la disponibilidad presupuestaria con el fin de precautelar una apropiada y documentada rendición de cuentas y la devolución de los montos no utilizados. Por efectos del cierre del ejercicio fiscal, los fondos serán liquidados y su diferencia depositada a través de la cuenta rotativa de ingresos de cada entidad, hasta el 28 de diciembre de cada año, excepto los anticipos a servidoras y servidores públicos. La entrega de estos fondos estará supeditada a las normas y reglamentaciones emitidas para el efecto por las entidades competentes. Servidoras y servidores responsables de la administración de estos fondos, presentarán los sustentos necesarios que permitan validar los egresos realizados, con la documentación de soporte o fuente debidamente legalizada. El área de contabilidad debe implementar procedimientos de control y de información sobre la situación, antigüedad y monto de los saldos sujetos a rendición de cuentas o devolución de fondos, a fin de proporcionar a los niveles directivos, elementos de juicio que permitan corregir desviaciones que inciden sobre una gestión eficiente. Con el fin de dar mayor agilidad a los procedimientos administrativos de las entidades sobre este tipo de operaciones y hechos económicos, se podrán utilizar las cuentas auxiliares que para el efecto constan en el Catálogo General de Cuentas emitido por el Ministerio de Finanzas, así:

a) Anticipos a servidoras y servidores públicos

Las entidades a través de las unidades responsables de la gestión financiera podrán conceder anticipos de las remuneraciones mensuales unificadas u honorarios señalados en el presupuesto institucional, debidamente devengados, a las servidoras y servidores de la institución hasta por un monto equivalente al cien por ciento de la misma. El valor así concedido será

recaudado por la unidad de Administración Financiera institucional al momento de efectuar el pago mensual de remuneraciones. Por excepción y en casos de emergencia debidamente justificados por la unidad de administración de talento humano de cada institución, se podrá conceder un anticipo de hasta tres remuneraciones mensuales unificadas del servidor, siempre y cuando su capacidad de pago le permita cubrir la obligación contraída; el anticipo será descontado de sus haberes dentro del plazo de doce meses, contados desde su otorgamiento. Por su parte, la institución será responsable del control interno y de la verificación de la capacidad de pago de cada servidor, en aplicación de la normativa vigente.

#### b) Anticipo a contratistas de obras de infraestructura

Corresponden a hechos económicos con impacto en las disponibilidades monetarias, entregados en calidad de anticipos de cualquier naturaleza, de conformidad a lo establecido en las cláusulas contractuales relacionadas con la forma de pago de los contratos. Cuando las instituciones entreguen valores a los contratistas en calidad de anticipos, éstos serán registrados en el sistema. Las cartas de crédito no se considerarán anticipo si su pago está condicionado a la entrega-recepción de los bienes u obras materia del contrato.

#### c) Fondos de reposición

Son valores asignados para un fin específico, que serán repuestos previa liquidación parcial y mediante la presentación de documentación sustentatoria debidamente legalizada y serán liquidados al cumplirse su objetivo. Estos fondos son:

#### d) Caja chica institucional y proyectos programados

El uso de fondos en efectivo debe implementarse por razones de agilidad y costo. Cuando la demora en la tramitación rutinaria de un gasto imprevisto y de menor cuantía pueda afectar la eficiencia de la operación y su monto no

amerite la emisión de un cheque, se justifica la autorización de un fondo para pagos en efectivo destinado a estas operaciones.

El fondo fijo de caja chica es un monto permanente y renovable, utilizado generalmente para cubrir gastos menores y urgentes denominados caja chica. Los pagos con este fondo se harán en efectivo y estarán sustentados en comprobantes prenumerados, debidamente preparados y autorizados. Los montos de los fondos de caja chica se fijarán de acuerdo a la reglamentación emitida por el Ministerio de Finanzas y por la misma entidad y serán manejados por personas independientes de quienes administran dinero o efectúan labores contables. El manejo o utilización de un fondo de caja chica ahorrará tiempo y permitirá que las operaciones de valor reducido sean realizadas oportunamente.

#### e) Fondo rotativo: institucional, proyectos y programas

Son valores fijos asignados para el cumplimiento de un fin específico y se mantendrán depositados en una cuenta bancaria. Dichos fondos se utilizarán exclusivamente en los fines para los que fueron asignados; la cuenta bancaria será cerrada una vez cumplido el propósito para el que fue creada. Estos fondos deben restringirse al mínimo posible; su reposición se realizará a base de la documentación remitida por el responsable del manejo del fondo para su debido registro. La emisión del cheque o la nota de crédito cuando se trate de transferencia, constituyen los únicos documentos para el registro contable de los desembolsos del fondo.

#### f) Fondos a rendir cuentas

Constituyen una cantidad de dinero, destinados exclusivamente para satisfacer pagos en efectivo, originados por egresos que derivan del cumplimiento de una actividad específica, serán asignados al servidor autorizado para satisfacer gastos que no se pueden atender normalmente y están sujetos a liquidación dentro del mismo mes en que fueron entregados, previa presentación de la documentación debidamente legalizada que respalden los egresos realizados. Los valores concedidos a las servidoras y servidores de las entidades y

organismos del sector público, por anticipos de viáticos, subsistencias y alimentación, en el interior o en el exterior del país, se contabilizarán en la cuenta “Anticipo de viáticos y subsistencias”. El correspondiente descargo se registrará con la liquidación definitiva, acompañando obligatoriamente los comprobantes de hospedaje (factura), los boletos o comprobantes emitidos por las empresas de transportación aérea o terrestre y el informe de comisión; debitando la cuenta del anticipo. Por ningún motivo dichos anticipos serán contabilizados directamente como gastos de gestión. 405-09 Arqueos sorpresivos de los valores en efectivo Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables.

Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro. Todo el efectivo y valores deben contarse a la vez y en presencia del servidor responsable de su custodia, debiendo obtener su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia y que el efectivo y valores le fueron devueltos en su totalidad. Estos arqueos serán efectuados por la unidad de Auditoría Interna o por personas delegadas por la unidad de Administración Financiera, que sean independientes de las funciones de registro, autorización y custodia de fondos. Si durante el arqueo de fondos o valores se detectaren irregularidades, se comunicará inmediatamente este particular a la autoridad competente y a la Unidad de Auditoría Interna, para que adopten las medidas correctivas necesarias. De esta diligencia y de los resultados obtenidos se dejará constancia escrita y firmada por las personas que intervinieron en el arqueo.

405-10 Análisis y confirmación de saldos El análisis permitirá comprobar que los anticipos y cuentas por cobrar estén debidamente registrados y que los saldos correspondan a transacciones efectivamente realizadas. Los valores pendientes de cobro serán analizados mensualmente y al cierre de cada ejercicio fiscal, por parte del encargado de las cobranzas y del ejecutivo máximo de la unidad de Administración Financiera para determinar la morosidad, las gestiones de cobro realizadas, los derechos y la antigüedad del

saldo de las cuentas. Los problemas encontrados serán resueltos o superados de manera inmediata, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores. El análisis mensual, permitirá verificar la eficiencia de la recaudación de las cuentas vencidas. En caso de determinar alguna irregularidad en el saldo, éste será investigado y analizado para efectuar las acciones correctivas y los ajustes que amerite. El responsable de la unidad de Administración Financiera, por lo menos una vez al año, enviará a los deudores los estados de cuenta de los movimientos y saldos a fin de confirmarlos, siempre que la naturaleza de las operaciones lo justifique.

405-11 Conciliación y constatación Una persona independiente del registro y manejo del mayor auxiliar o general de anticipos de fondos y cuentas por cobrar se encargará de efectuar la conciliación entre estos registros, verificando que los saldos de los auxiliares concilien con el saldo de la cuenta del mayor general, para identificar si los saldos responden a operaciones realizadas y oportunamente registradas en la contabilidad. Se efectuarán constataciones físicas sorpresivas de los valores a cobrar por lo menos trimestralmente y al finalizar cada ejercicio, por servidoras y servidores independientes del control, registro o manejo de efectivo, comprobando la legalidad de los documentos de respaldo, que garanticen la integridad y existencia física.

## 407 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

### 407-01 Plan de talento humano

Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.

La planificación se elaborará sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando además, la normativa

vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.

El plan de talento humano formará parte de la documentación del sistema de planificación anual.

#### 407-02 Manual de clasificación de puestos

Las unidades de administración de talento humano, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente y las necesidades de la institución, formularán y revisarán periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.

La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la entidad y la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales.

#### 407-03 Incorporación de personal

Las unidades de administración de talento humano seleccionarán al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el Manual de Clasificación de Puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño. El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

El proceso técnico realizado por la Unidad de Administración de Talento Humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos

establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición.

En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia.

En la Unidad de Administración de Talento Humano, para efectos de revisión y control posterior, se conservará la información del proceso de selección realizado, así como de los documentos exigidos al aspirante, en función de los requisitos legales establecidos.

#### 407-04 Evaluación del desempeño

La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.

Las políticas, procedimientos, así como la periodicidad del proceso de evaluación de desempeño, se formularán tomando en consideración la normativa emitida por el órgano rector del sistema.

El trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.

Los resultados de la evaluación de desempeño servirán de base para la identificación de las necesidades de capacitación o entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, para mejorar su rendimiento y productividad.

#### 407-05 Promociones y ascensos

Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico vigente.



El ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante promoción al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional, previo el concurso de méritos y oposición.

El ascenso tiene por objeto promover a las servidoras y servidores para que ocupen puestos vacantes o de reciente creación, considerando la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en su desempeño, observando lo previsto en la reglamentación interna y externa vigente.

#### 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo

Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.

Las servidoras y servidores designados para participar en los programas de estudio ya sea en el país o en el exterior, mediante becas otorgadas por las instituciones patrocinadoras y/o financiadas parcial o totalmente por el Estado, suscribirán un contrato-compromiso, mediante el cual se obliga a laborar en la entidad por el tiempo establecido en las normas legales pertinentes. Los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador en el resto del personal y serán utilizados adecuadamente en beneficio de la gestión institucional.

#### 407-07 Rotación de personal

Las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

La rotación de personal debe ser racionalizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.

Los cambios periódicos de tareas a las servidoras y servidores con funciones similares de administración, custodia y registro de recursos materiales o financieros, les permite estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente y elimina personal indispensable.

La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos.

#### 407-08 Actuación y honestidad de las servidoras y servidores

La máxima autoridad, los directivos y demás personal de la entidad, cumplirán y harán cumplir las disposiciones legales que rijan las actividades institucionales, observando los códigos de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo.

Los directivos no sólo cautelarán y motivarán el cumplimiento de estos principios y del ordenamiento jurídico vigente en el trabajo que ejecutan las servidoras y servidores, sino que están en la obligación de dar muestras de la observancia de éstos en el desempeño de sus funciones.

Las servidoras y servidores, cualquiera sea el nivel que ocupen en la institución, están obligados a actuar bajo principios de honestidad y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de la ciudadanía en los servicios prestados, observando las disposiciones legales que rijan su actuación técnica. No podrán recibir ningún beneficio directo o indirecto y se excusarán de intervenir en asuntos en los que tengan conflictos de interés personal o de su cónyuge o conviviente, hijos y parientes hasta el segundo grado de afinidad o cuarto de consanguinidad.

#### 407-09 Asistencia y permanencia del personal

La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.

El establecimiento de mecanismos de control de asistencia estará en función de las necesidades y naturaleza de la entidad, teniendo presente que el costo de la implementación de los mismos, no debe exceder los beneficios que se obtengan.

El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad, durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado.

#### 407-10 Información actualizada del personal

La Unidad de Administración de Talento Humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

Solo el personal encargado de la administración de talento humano y las servidoras y servidores que por la naturaleza de sus funciones obtengan autorización expresa, tendrán acceso a los expedientes de las servidoras y servidores, los cuales serán protegidos apropiadamente.

Los expedientes donde se consigne la información del personal con nombramiento o contrato, permitirán a la administración de la entidad, contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones

Anexo 4.

## FICHA DE AUTORIZACION DE DESCUENTO

### EJERCITO ECUATORIANO



### AUTORIZACION DE DESCUENTO

YO.....con C.I. No.....  
perteneciente a la Unidad..... Autorizo al Sr  
..... para que me  
descuenten de mis haberes la cantidad de \$.....

EN LETRAS

FIRMAS :

JEFE FINANCIERO

TESORERO

.....  
.....  
FUNCIONARIO  
.....

## Anexo 5.

### Cedula de Ingresos

**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
**Ejecución de Ingresos - Reportes - Información Consolidada**  
**Ejecución del Presupuesto de Ingresos por Entidad e Ítem**  
 Expresado en Dólares

PAGINA : 1 DE 1  
 FECHA : 06/11/2012  
 HORA : 10:08.27  
 REPORTE: R00804416.rpt

DEL MES DE ENERO AL MES DE DICIEMBRE

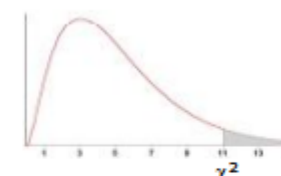
**EJERCICIO:** 2011

RUBRO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO ASIGNADO	MODIFICACIONES	CODIFICADO	DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR	RECAUDADO	SALDO POR RECAUDAR
<b>ENTIDAD : 070-1056-0000HOSPITAL DE BRIGADA No. 11</b>								
140000	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	963,893.96	-130,000.00	833,893.96	789,269.86	44,624.10	789,269.86	0.0
140200	Ventas de Productos y Materiales	963,893.96	-130,000.00	833,893.96	789,269.86	44,624.10	789,269.86	0.0
140299	Otras Ventas de Productos y Materiales	963,893.96	-130,000.00	833,893.96	789,269.86	44,624.10	789,269.86	0.0
<b>TOTALES : 070-1056-0000</b>		<b>963,893.96</b>	<b>-130,000.00</b>	<b>833,893.96</b>	<b>789,269.86</b>	<b>44,624.10</b>	<b>789,269.86</b>	<b>0.0</b>
<b>GRAN TOTAL:</b>								

## Anexo 6

Cátedra: Probabilidad y Estadística  
Facultad Regional Mendoza  
UTN

**Tabla D.7: VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN  $\chi^2$  CUADRADA**



	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	
<b>g.d.l</b>																<b>g.d.l</b>
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15
16	39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542	21,793	20,465	19,369	18,418	17,565	16,780	16
17	40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769	22,977	21,615	20,489	19,511	18,633	17,824	17
18	42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989	24,155	22,760	21,605	20,601	19,699	18,868	18
19	43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204	25,329	23,900	22,718	21,689	20,764	19,910	19
20	45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412	26,498	25,038	23,828	22,775	21,826	20,951	20
21	46,797	41,401	38,932	36,343	35,479	34,759	33,597	32,671	29,615	27,662	26,171	24,935	23,858	22,888	21,991	21
22	48,268	42,796	40,289	37,659	36,781	36,049	34,867	33,924	30,813	28,822	27,301	26,039	24,939	23,947	23,031	22
23	49,728	44,181	41,638	38,968	38,076	37,332	36,131	35,172	32,007	29,979	28,429	27,141	26,018	25,006	24,069	23
24	51,179	45,559	42,980	40,270	39,364	38,609	37,389	36,415	33,196	31,132	29,553	28,241	27,096	26,063	25,106	24
25	52,620	46,928	44,314	41,566	40,646	39,880	38,642	37,652	34,382	32,282	30,675	29,339	28,172	27,118	26,143	25
26	54,052	48,290	45,642	42,856	41,923	41,146	39,889	38,885	35,563	33,429	31,795	30,435	29,246	28,173	27,179	26
27	55,476	49,645	46,963	44,140	43,195	42,407	41,132	40,113	36,741	34,574	32,912	31,528	30,319	29,227	28,214	27
28	56,892	50,993	48,278	45,419	44,461	43,662	42,370	41,337	37,916	35,715	34,027	32,620	31,391	30,279	29,249	28
29	58,301	52,336	49,588	46,693	45,722	44,913	43,604	42,557	39,087	36,854	35,139	33,711	32,461	31,331	30,283	29
30	59,703	53,672	50,892	47,962	46,979	46,160	44,834	43,773	40,256	37,990	36,250	34,800	33,530	32,382	31,316	30