

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



TESIS:

“PROPUESTA DE MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES”. HOSPITAL NACIONAL DE NUEVA GUADALUPE. SAN MIGUEL.

2004

PRESENTADO POR:

**FUNES NAVARRETE, IMELDA
PÉREZ COELLO, DARA ABIGAIL
VENTURA CARRANZA, HERBERT SILFREDO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

SAN MIGUEL,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTORA:

DOCTORA MARIA ISABEL RODRÍGUEZ

VICE RECTOR ACADEMICO:

INGENIERO JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

VICE RECTORA ADMINISTRATIVA:

LICENCIADA CARMEN ELIZABETH RODRÍGUEZ DE RIVAS

SECRETARIA GENERAL:

LICENCIADA MARGARITA MUÑOZ VELA

FISCAL GENERAL:

LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO INTERINO:

INGENIERO JUAN FRANCISCO MARMOL CANJURA

SECRETARIA:

LICENCIADA LOURDES ELIZABETH PRUDENCIO COREAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCENTE DIRECTOR:

LICENCIADO MIGUEL ÁNGEL MORATAYA PENADO

A DIOS TODOPODEROSO: por la sabiduría que me dio y prestarme la vida para alcanzar la meta propuesta

A MIS PADRES: Zoila Rosa Coello de Pérez, que a pesar de no haber estado físicamente conmigo durante todo el proceso de mis estudios sus consejos me sirvieron de guía para lograr salir adelante con el objetivo propuesto. Ernesto Pérez por el apoyo en todos los aspectos y la comprensión que me brindó durante todo el proceso de estudios, gracias por su esfuerzo he podido alcanzar una meta mas en mi vida.

A MIS HERMANOS: Keren Zoila, por todo el apoyo que me brinda. Cenía Elisa, por sus palabras de amor que me sirven de apoyo en cada momento. Hermes Ernesto, por sus sabios consejos. Obed Perez, por ser esa alma gemela que esta conmigo siempre en cada momento.

DE UNA MANERA ESPECIAL A: Milton Obed Membreño Gómez por todo el amor demostrado hacia mi persona. A la familia Membreño Gómez por incluirme siempre en sus oraciones y ser para mí de alguna manera un apoyo más.

A MIS AMIGOS: Imelda Funes Navarrete y Herbert Silfredo Ventura por ser personas incondicionales para mi y por el apoyo brindado, en todo momento.

A todos aquellos que de alguna forma contribuyeron al logro de este triunfo.

DARA ABIGAIL PEREZ COELLO.

A DIOS TODO PODEROSO: Por haberme iluminado durante mi carrera universitaria y concederme los dones de la vida y la razón.

A MIS PADRES: Imelda Navarrete de Funes y Adán Funes, Por su comprensión, paciencia, apoyo, consejos y amor incondicional que me brindaron durante todo el proceso de mis estudios, los cuales me sirvieron de guía para lograr mis objetivos propuestos.

A MIS HERMANOS: Adán Funes y Virgilio Funes, por su cariño y apoyo que siempre me han demostrado y que de alguna manera fueron fundamentales en mi carrera.

A MI ABUELITO: Virgilio Benavides (Q.E.P.D.), por su cariño y dedicación que supo brindarme en todo el proceso de mis estudios.

A: Juan Manuel Zelaya por todo el cariño que me ha demostrado y por tenerme siempre presente en sus oraciones.

A MIS AMIGOS: Dara Abigail Pérez, por el cariño y apoyo que siempre me ha demostrado y por sus sabios consejos, Herbert Ventura por su amistad y apoyo brindado, y a Mirian Liseth Villalta por ser una amiga incondicional.

A todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron al logro de este triunfo.

IMELDA FUNES NAVARRETE.

A DIOS TODOPODEROSO: por haberme iluminado el camino y la mente; y porque de no ser por su magnífica voluntad, nada en este mundo sería posible.

A MIS PADRES: Ana María Ventura (Q.D.D.G.) quien desde el cielo ha guiado mis pasos y Tomás Roberto Carranza Rosales por su amor incondicional, comprensión y apoyo en todos los sentidos.

A MIS ABUELOS: María Orbelina Rosales de Carranza y Rafael Norberto Carranza por todo su amor y cariño brindado en todo momento.

A MIS HERMANOS: Alba Yanira Ventura Carranza, Tomás Roberto Chávez Carranza, Rafael Norberto Chávez Carranza y Luz Mariela Chávez; por todo el cariño que me han brindado.

A MIS TIOS: especialmente a Oscar Ernesto Carranza Rosales, Juan Carlos Siliezar Ventura y Juan Carlos Carranza Rosales por haberme apoyado de una u otra forma en muchas ocasiones.

A María Argentina Zelaya por todo su amor y apoyo en el transcurso de mi carrera y a la señora Leonila Chávez, por toda su colaboración desinteresada.

A MIS AMIGOS: Imelda Funes Navarrete y Dara Abigail Pérez Coello quienes además de ser mis compañeras de tesis fueron amigas incondicionales durante todo este proceso; Verónica Jamilette Cornejo quien a pesar de la distancia siempre estuvo apoyándome; y a Kevin Waldemar Osorio Chávez, que aunque sea el último de esta lista ha sido de las primeras personas en apoyarme.

Y a todas las personas que contribuyeron al logro de este triunfo.

HERBERT SILFREDO VENTURA CARRANZA

AGRADECIMIENTOS

A NUESTROS ASESORES:

Lic. MIGUEL ANGEL MORATAYA PENADO y Lic. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA, por su comprensión y guía facilitándonos sus conocimientos y experiencia en cada una de las áreas en las que se necesitó de su ayuda.

A CADA UNO DE NUESTROS CATEDRÁTICOS:

Porque constituyen la base principal en nuestra formación profesional poniendo a nuestra disposición sus conocimientos y experiencia en cada una de las cátedras que nos impartieron.

AL HOSPITAL NACIONAL DE NUEVA GUADALUPE:

Por haber sido la institución que en ningún momento se negó a colaborar para que el desarrollo de este trabajo fuera posible, especialmente al Lic. Tito Arnoldo Granados, Lic. José Dolores Díaz Mejicanos, Lic. José de La Paz Díaz, Lic. Marlombrando Will Copland; y demás jefes administrativos.

A LA FAMILIA PÉREZ COELLO:

Por habernos proporcionado albergue, instrumentos que fueron de mucha ayuda durante el desarrollo de nuestro trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción.....	xv

CAPITULO I

1. Marco Metodológico.....	18
Delimitativa del Tema de Investigación.....	18
Planteamiento del Problema.....	19
Justificación de la investigación.....	21
Planteamiento de Objetivos.....	23
Objetivos Generales.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Operacionalización de Hipótesis.....	24
Metodología de Investigación.....	27
Definición del Tipo de Investigación.....	27
Unidades de Observación y de Análisis.....	27
Instrumentos y Técnicas de Investigación de Campo.....	28

CAPITULO II

2. Marco Histórico del Modelo de Auditoría Administrativa.....	30
2.1 Antecedentes del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe.....	30
2.2 Antecedentes de la Auditoría en el Contexto Mundial.....	32
2.2.1 Auditoría Administrativa.....	35
2.3 Antecedentes de la Auditoría en el Ámbito Nacional.....	44

CAPITULO III

3. Marco Teórico del Modelo de Auditoria Administrativa.....	49
3.1 Definiciones más importantes relacionadas con el Modelo de Auditoria Administrativa.....	49
3.2 Naturaleza y Propósito de la Auditoria Administrativa.....	57
3.3 Objetivos de la Auditoria Administrativa.....	59
3.4 Principios de la Auditoria Administrativa.....	60
3.5 Metodología de la Auditoria Administrativa.....	62
3.5.1 Planeación.....	63
3.5.2 Instrumentación.....	70
3.5.3 Examen.....	82
3.5.4 Informe.....	92
3.5.5 Seguimiento.....	102

CAPITULO IV

4. La Funcionalidad de la Auditoria Interna y Gubernamental en La Aplicación del Modelo de Auditoria Administrativa.....	109
4.1 Auditoria Gubernamental.....	109
4.1.1 Clasificación de la Auditoria Gubernamental.....	111
Marco Legal de la Auditoria Gubernamental.....	112
Alcance de la Auditoria Gubernamental.....	114
4.2 Unidad de Auditoria Interna.....	115
4.2.1 Factores que limitan la creación de una Unidad de Auditoria Interna.....	117
Falta de Seguimiento en la Implementación de las Recomendaciones.....	118
Estructura Organizacional de la Unidad de	

Auditoria Interna.....	120
4.3 Auditoria Administrativa.....	121
4.3.1 Perfil Profesional del Auditor.....	123
4.3.2 Requerimientos Financieros del Servicio de Auditoria.....	126
4.3.3 Unificación de Criterios en la Aplicabilidad de la Normativa Técnica y Legal.....	127
4.3.4 Eficiencia y Eficacia de los Controles Administrativos.....	128
4.3.5 Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo-Contable.....	129

CAPITULO V

5. La Operatividad del Modelo de Auditoria Administrativa en el Control de los Recursos Humanos y Materiales.....	135
5.1 Auditoria Administrativa.....	135
Modernidad del Sistema Informático.....	137
Clima Organizacional de las Unidades.....	138
Proceso de Inducción de Personal Nuevo.....	140
Capacitación Continuada del Personal Administrativo-Contable.....	141
Movilidad de los Inventarios.....	143
Controles de Abastecimiento de Provisiones y Materiales.....	144
Controles Administrativos.....	145
Importancia de los Controles Administrativos Aplicables a Centros Hospitalarios.....	147
Controles Operativos Aplicables al Servicio de Asistencia Hospitalaria.....	148
Segregación de Funciones en el Área Administrativo- Contable.....	149
Recursos Humanos y Materiales.....	151
Tratamiento Contable a las Existencias de Almacén.....	153
Mantenimiento y Custodia de los Recursos Materiales.....	154

Asignación y Optimización de los Recursos.....	157
--	-----

CAPITULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones.....	160
6.1. Conclusiones.....	160
6.2. Recomendaciones.....	161
6.2.1 Perfil Profesional del Personal de la Unidad de Auditoria Interna.....	161
6.2.2 Propuesta de Modelo de Auditoria Administrativa.....	167
Anexos.....	194

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1

Cuestionario de Investigación.....	194
------------------------------------	-----

ANEXO No. 2

Oferta de Servicios.....	199
--------------------------	-----

ANEXO No. 3

Convenio de Servicios Profesionales.....	201
--	-----

ANEXO No. 4

Contrato de Prestación de Servicios.....	204
--	-----

ANEXO No. 5

Factores a Revisar del Proceso Administrativo.....	208
--	-----

ANEXO No. 6

Cuestionarios de Auditoria Administrativa

Proceso Administrativo.....	210
-----------------------------	-----

Nómina.....	217
-------------	-----

Materiales y Suministros.....	224
-------------------------------	-----

ANEXO No. 7

Programas de Auditoria Administrativa

Nómina.....	230
-------------	-----

Materiales y Suministros.....	233
-------------------------------	-----

ANEXO No. 8

Herramientas de Diagnóstico y Evaluación.....	235
---	-----

ANEXO No. 9

Cédulas

Cédulas de Evaluación de Desempeño.....	244
---	-----

Cédulas de Evaluación de Servicios.....	251
---	-----

Cédulas de Evaluación de Nómina.....	252
--------------------------------------	-----

Cédulas de Evaluación de Materiales y Suministros.....	255
--	-----

ANEXO No. 10

Informe General de Auditoría Administrativa.....	258
--	-----

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1

Matriz de Operacionalización de Hipótesis..... 25

CUADRO No. 2

Conocimientos de Tipos de Auditoria, Normativa, y Áreas de Examen..... 110

CUADRO No. 3

Causas y Efectos de la Inexistencia de una Unidad de Auditoria
Interna y su Estructura Organizacional Idónea..... 116

CUADRO No. 4

Conocimientos del Perfil Profesional del Auditor, Eficiencia y
Eficacia de los Controles y Evaluación del Personal..... 122

CUADRO No. 5

Sistema Informático, Clima Organizacional, Movilidad de los
Inventarios y Controles de Abastecimiento.....136

CUADRO No. 6

Controles Administrativos, Operativos y Segregación de Funciones.....146

CUADRO No. 7

Tratamiento, Mantenimiento, Custodia, Asignación y Optimización
de los Recursos..... 152

CUADRO NO. 8

Herramienta de Evaluación de Proceso de Diagnóstico.....189

INTRODUCCIÓN

En la actualidad debido a los constantes fenómenos de innovación y necesidades de información, ya no solamente resulta necesario realizar un examen financiero para evaluar el funcionamiento de una organización, sino también una evaluación más profunda que englobe la práctica administrativa, la cual constituye el eje fundamental del desempeño de una entidad.

Este documento ha sido diseñado para brindar un modelo de Auditoría Administrativa que constituya una herramienta para evaluar en forma congruente el comportamiento y las medidas requeridas para mejorar el desempeño del Centro Hospitalario en el que se realiza esta investigación y que al ser aplicada refleje sus resultados en oportunidades de mejora.

El desarrollo de los apartados que integran esta obra se enmarcan en seis capítulos; el primero de éstos presenta el Marco Metodológico, en el cual se expone los argumentos del tema de investigación y la metodología utilizada.

En el capítulo dos se describen los antecedentes históricos que han marcado la evolución de la Auditoría Administrativa a través del tiempo siguiendo un orden cronológico de los hechos y las contribuciones más importantes de diferentes autores.

En el capítulo tres se establece el fundamento y la base teórica de la investigación; se describe la naturaleza, propósito, alcance, objetivos y principios de la Auditoría Administrativa, así como también se incorpora la metodología de ésta, en la cual se precisa el contenido, alcance y especificaciones de cada una de sus etapas.

En el capítulo cuatro y cinco, se presenta y analiza la información obtenida durante la investigación de campo, mediante la aplicación de instrumentos para la

recolección de datos, sobre las principales variables del modelo de Auditoría Administrativa.

Finalmente en el capítulo seis se exponen las conclusiones surgidas durante el proceso de la investigación y se propone el modelo de Auditoría Administrativa, con el propósito de que sirva de utilidad, tanto a la Institución, como a cualquier organismo externo que en algún momento se vea en la necesidad de realizar una Auditoría Administrativa.

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO I

1. Marco Metodológico

En este marco se exponen los argumentos del tema de investigación, presentando las variables que identifican al problema; además se describe la novedad, viabilidad y relevancia social que tiene la investigación. En el desarrollo del mismo se plantean los objetivos tanto generales como específicos, la operacionalización de hipótesis y la metodología en general que se ha seguido durante la investigación.

1.1 Delimitativa del Tema de Investigación

La investigación se realizará en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe por el deseo de aportar un instrumento que pueda beneficiar a una de las instituciones que prestan uno de los servicios más importantes para nuestra comunidad como lo es la salud.

Se eligió el tema de Auditoría Administrativa, por ser un área del hospital que no había tenido la oportunidad de ser evaluada, por lo tanto, la institución carece de una herramienta de esta naturaleza, es decir, un modelo que le proporcione un examen de la estructura organizativa, de sus métodos de control y empleo que da a sus recursos, el cual al ser aplicado genere las recomendaciones necesarias para el mejoramiento los elementos examinados.

Se decidió aplicar este modelo en el examen de dos elementos claves en el buen funcionamiento de una organización, como lo son: Los Recursos Humanos y los

Materiales, éstos deben ser manejados con eficiencia, eficacia y economía por parte de la administración, de tal manera que se alcance la optimización de estos recursos.

Planteamiento del Problema

El principal problema que enfrenta la institución es la limitante de presupuesto, éste afecta el buen funcionamiento de la entidad en estudio; ya que no permite que se puedan adquirir los materiales y recursos necesarios para el desarrollo de las labores cotidianas del personal. Así como también obliga a la administración a priorizar las necesidades que surgen para cubrir las más importantes con los recursos financieros que existen.

Lo anterior incide en que el equipo técnico que posee sea deficiente, no permitiendo así prestar el mejor servicio de forma rápida y oportuna, retrasando los procesos y el rendimiento del personal; estas deficiencias ocasionan que los servicios que proporciona el personal muchas veces carezcan de oportunidad, eficiencia y agilidad.

El ambiente laboral se ve afectado de gran manera por el reducido espacio físico de las instalaciones administrativas dentro de la institución, lo cual influye en el rendimiento laboral ocasionando incomodidad y distracción, por no tener un ambiente de trabajo adecuado.

La inexistencia de un proceso de inducción del personal que ingresa a laborar dentro de la institución, afecta de tal manera que no se le proporciona a éste la orientación que toda persona necesita para comenzar a desarrollar su trabajo eficientemente; esto podría dar origen a errores graves en la institución, por no proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios en el momento adecuado y de la manera más apropiada.

Uno de los factores que afectan el buen desempeño de las labores y que no contribuye a que se brinde un buen servicio, es la falta de capacitación de los empleados dentro de la institución, ya que no se cuenta con el apoyo a capacitaciones que permitan a los empleados mantenerse a un nivel adecuado y actualizado de conocimientos para poder mejorar su desempeño.

La información que debe fluir en los diferentes niveles jerárquicos de la institución es un factor determinante en el funcionamiento de éste. La corriente de información dentro de la institución en estudio, muchas veces no fluye de la manera más apropiada; generando problemas en la comunicación que mantienen los niveles organizativos, lo que consecuentemente produce conflictos de opinión entre éstos, haciendo en cierto grado difícil la unificación de criterios, ya que cada nivel aprecia los problemas desde su punto de vista.

El hecho de que exista rigidez en los controles, ocasiona que éstos no puedan modificarse o moldearse de acuerdo a las necesidades de la institución, de tal, manera que puedan contribuir a solucionarlas; los controles deben ser flexibles y adaptarse a las necesidades mismas, ya que aunque un grupo de entidades sean de una misma naturaleza, cada una tiene ciertas particularidades que la hacen ser diferente, por lo que deben tener controles adecuados a cada una de ellas.

Una herramienta con la que debe contar una organización formal son los manuales de puestos, estos proporcionan una prueba documental tanto para el empleado ya que este puede conocer con seguridad y exactitud las responsabilidades que su puesto de trabajo le exige; así como también sirve al jefe inmediato o cualquier persona autorizada para evaluar el trabajo que pueda verificar si esta realizando correctamente su trabajo y cumpliendo a cabalidad con sus responsabilidades. Los manuales que existen en la institución para los empleados subordinados están desfasados por lo tanto no son adecuados.

La institución no cuenta con un adecuado control de asistencia para sus empleados, lo cual afecta tanto a éstos como a la institución misma, ya que no se cuenta con un adecuado sistema de control que permita verificar confiablemente el cumplimiento de los horarios establecidos para los empleados; así como también puede ocasionar insatisfacción y molestias en éstos de existir un error en el control del tiempo trabajado, en el caso de que se registre uno menor al que ellos concientemente han cumplido.

Además se carece de equipo de transporte en el área de almacén de Materiales e indirectamente a las demás áreas de la institución, ya que esto ocasiona retraso en el abastecimiento de los materiales y a la vez influye de manera que no se puede satisfacer de manera ágil y eficiente las necesidades de materiales en general.

¿Qué conflictos se encontrarán en la aplicación del modelo de Auditoría Administrativa?

¿Cómo darle solución a los problemas que afronta la institución?

¿Cuales serán los beneficios potenciales de la aplicación del modelo de auditoría administrativa en la institución?

Justificación de la Investigación

Un modelo de Auditoría Administrativa en una Institución de beneficio público como lo son los Hospitales Nacionales, resulta una herramienta necesaria y de gran utilidad para el mejoramiento administrativo institucional, trayendo como resultado de su aplicación, beneficios potenciales en las áreas de: Materiales y Recursos Humanos. Este modelo proporcionaría instrumentos adecuados para examinar apropiadamente el manejo y utilización de los materiales, y el rendimiento del

personal; así como también contribuiría al alcance de los objetivos y metas institucionales relacionadas con estas áreas.

La institución en la cual se realizará la investigación fue considerada en su momento como un hospital piloto en la aplicación del modelo de Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI), por encontrarse ubicado en un área geográfica de fácil acceso para la verificación del desarrollo del sistema implementado por el Ministerio de Salud.

Las visitas de campo para recopilar la información necesaria, se harán en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe (HNNG), en las áreas administrativas siguientes: Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Adquisiciones Contrataciones y Institucionales (UACI), Unidad Financiera Institucional (UFI); y la Unidad de Conservación y Mantenimiento. En todas las unidades mencionadas se contactará con los jefes de las respectivas unidades, quienes son los responsables del funcionamiento y dirección de cada una de estas áreas y con algunos de sus subordinados cuando se considere necesario.

Se pretende que con esta investigación se beneficie a los entes fiscalizadores del Hospital y cualquier otro organismo externo que pretenda examinar la institución en estudio al proporcionarles un instrumento que les facilite el examen de los recursos, éste contendrá procedimientos y lineamientos básicos para la ejecución de la tarea antes mencionada; al personal administrativo, técnico y operativo que labora dentro de la institución, al facilitarles una herramienta que sirva para el mejoramiento de los controles administrativos, conduzca al óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, y procure un ambiente de trabajo adecuado; a la población de las comunidades usuarias de los servicios de salud que proporciona la institución, al mejorarse dichos servicios y beneficiarse con ello.

Planteamiento de Objetivos

Objetivos Generales

- Determinar cómo la irregularidad en la realización de Auditorías Financieras y la inexistencia de una Unidad de Auditoría Interna genera la carencia de un modelo de Auditoría Administrativa; y cómo a la vez, la falta de este modelo da lugar a las Deficiencias en los Controles Administrativos y propicia consecuentemente la falta de Aprovechamiento de los Recursos Humanos y Materiales en la organización administrativa del centro hospitalario.
- Proponer un Modelo de Auditoría Administrativa que al ser implantado por la institución hospitalaria sirva como herramienta para el mejoramiento de los Controles Administrativos y que conduzca a la optimización de los Recursos Humanos y Materiales.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Verificar como la irregularidad en la realización de Auditorías Financieras y la Inexistencia de una Unidad de Auditoría Interna propicia la Carencia de un Modelo de Auditoría Administrativa en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe.

- Demostrar de qué manera la Carencia de un Modelo de Auditoría Administrativa puede estar permitiendo Deficiencias en los Controles Administrativos y la Falta de buen Aprovechamiento de los Recursos Humanos y Materiales en el centro hospitalario de Nueva Guadalupe.

Operacionalización de Hipótesis

Cuadro No. 1
MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

N	HIPÓTESIS	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	UNIDAD DE OBSERVACIÓN O DE ANÁLISIS	UBICACIÓN
1	<p>A mayor realización de Auditorias Gubernamentales, por parte de la Corte de Cuentas, aunada a una mayor inexistencia de una Unidad de Auditoria Interna en el Centro Hospitalario, propicia en mayor grado la Carencia de un Modelo de Auditoria Administrativa para el buen funcionamiento del Hospital.</p>	<p>Auditoria Gubernamental (V.I).</p> <p>Unidad de Auditoria Interna. (V.I.)</p> <p>Modelo de Auditoria Administrativa (V.D.).</p>	<p>“Examen Objetivo sistemático de las operaciones financieras y/o administrativas, o de ambas a la vez, practicado con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificar evaluar y elaborar los correspondientes informes que debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones, y en caso de examen de los estados financieros, el respectivo Dictamen Profesional”.</p> <p>“La actividad de evaluación interna, relativamente independiente, responsable de la revisión de la efectividad de los registros, de los controles y de las operaciones contables, generalmente dentro de una organización, que sirve a la gerencia como un servicio protector y constructivo, que es ejecutado como una función “staff” por los empleados de la compañía, la cual constituye un elemento importante de control interno.</p> <p>"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales"</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Clasificación de la Auditoria Gubernamental. -Marco Legal de la Auditoria Gubernamental. -Alcance de la Auditoria Gubernamental. -Factores que limitan la creación de una Unidad de Auditoria Interna. -Falta de Seguimiento en la Implementación de las Recomendaciones. -Estructura Organizacional de la Unidad de Auditoria Interna. -Perfil Profesional del Auditor. -Requerimientos Financieros del Servicio de Auditoria. -Unificación de Criterios en la Aplicabilidad de la Normativa Técnica y Legal. - Eficiencia y Eficacia de los Controles Administrativos. - Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo-Contable. 	<p>Jefe de la UFI, Licda. en contaduría pública, Unidad Financiera Institucional, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de UACI, Lic. en administración de empresas, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de la UFI, Licda. en contaduría pública, Unidad Financiera Institucional, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Almacén, Lic. en administración de empresas, Departamento de Materiales, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de UFI, Licda. en contaduría pública, Unidad Financiera Institucional, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de UACI, Lic. en administración de empresas, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de UACI, Lic. en administración de empresas, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p>	<p>Ley de la Corte de Cuentas de la República (biblioteca de la F.M.O., San Miguel).</p> <p>Ley de la Corte de Cuentas de la República (biblioteca de la F.M.O., San Miguel).</p> <p>Cachin J., y otros, <i>Enciclopedia de Auditoria Océano</i>, (biblioteca de la F.M.O., San Miguel).</p> <p>Bacon, Charles, <i>Manual de Auditoria Interna</i> (Biblioteca Universidad Gerardo Barrios, San Miguel).</p> <p>Montgomery, Philip Defliese, <i>Auditoria</i> (Biblioteca Empresarios Juveniles, San Miguel).</p> <p>Holmes, Arthur W., <i>Principios Básicos de Auditoria</i>, (Biblioteca Empresarios Juveniles, San Miguel).</p> <p>Fernández Arena, José Antonio, <i>La auditoria administrativa</i>, (biblioteca Universidad Gerardo Barrios, San Miguel).</p> <p>Fernández Arena, José Antonio, <i>La auditoria administrativa</i>, (biblioteca Universidad Gerardo Barrios, San Miguel).</p> <p>Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas (Biblioteca UES-FMO, San Miguel)</p> <p>García Martínez, Münch Galindo, <i>Fundamentos de administración</i>, (Depto. de C.C.E.E. de la UES-FMO, San Miguel).</p> <p>Franklin F., Enrique Benjamín, <i>Auditoria Administrativa</i> (Biblioteca Universidad Gerardo Barrios)</p>

N	HIPÓTESIS	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	UNIDAD DE OBSERVACIÓN O DE ANÁLISIS	UBICACIÓN
2	<p>A mayor Carencia de un Modelo de Auditoria Administrativa en el ente Hospitalario permite mayores deficiencias en los Controles Administrativos a cargo de los gerentes y propicia poco aprovechamiento de los Recursos Humanos y Materiales en el Centro Hospitalario de Nueva Guadalupe.</p>	<p>Modelo de Auditoria Administrativa. (V.I.)</p> <p>Deficiencias en los Controles Administrativos. (V.D.)</p> <p>Aprovechamiento de los Recursos Humanos y Materiales. (V.D.)</p>	<p>"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales"</p> <p>"Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para propiciar que los objetivos se han marcado y las tareas que han repartido se ejecutan de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización. Formulación continua de planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentación, sanciones, análisis, verificaciones y sincronización".</p> <p>"Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad y desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos".</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modernidad del Sistema Informático. - Clima Organizacional de las Unidades. - Proceso de Inducción de Personal Nuevo. - Capacitación Continuada del Personal Administrativo-Contable. - Movilidad de los Inventarios. - Controles de Abastecimiento de Provisiones y Materiales. - Importancia de los Controles administrativos Aplicables a los Centros Hospitalarios. - Controles Operativos Aplicables al Servicio de Asistencia Hospitalaria. - Segregación de Funciones en el Área Administrativa-Contable. - Tratamiento Contable a las Existencias de Almacén. - Mantenimiento y Custodia de los Recursos Materiales. - Asignación y Optimización de los Recursos. 	<p>Jefe de UACI, Lic. en administración de empresas, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Almacén, Lic. en administración de empresas, Departamento de Materiales, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos, Lic. en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Almacén, Lic. en administración de empresas, Departamento de Materiales, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de Almacén, Lic. en administración de empresas, Departamento de Materiales, H.N.N.G.</p> <p>Jefe de UACI, Lic. en administración de empresas, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, H.N.N.G.</p>	<p>Franklin F., Enrique Benjamín, <i>Auditoria Administrativa</i> (Biblioteca Universidad Gerardo Barrios)</p> <p>Leonard P, <i>William Auditoria Administrativa</i> (biblioteca UNIVO, San Miguel).</p> <p>García Martínez, Münch Galindo, <i>Fundamentos de administración</i>, (Depto. de C.C.E.E. de la UES-FMO, San Miguel).</p> <p>Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas (Biblioteca UES-FMO, San Miguel)</p> <p>Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas (Biblioteca UES-FMO, San Miguel)</p> <p>Franklin F., Enrique Benjamín, <i>Auditoria Administrativa</i> (Biblioteca Universidad Gerardo Barrios)</p> <p>Instituto Americano de Contadores Públicos, SAS No.1 (Departamento de C.C.E.E., UES-FMO, San Miguel).</p> <p>Instituto Americano de Contadores Públicos, SAS No.1 (Departamento de C.C.E.E., UES-FMO, San Miguel).</p> <p>Chiavenato, Idalberto, <i>Administración de Recursos Humanos</i> (Biblioteca Empresarios Juveniles, San Miguel).</p> <p>Franklin F., Enrique Benjamín, <i>Auditoria Administrativa</i> (Biblioteca Universidad Gerardo Barrios)</p> <p>Kohler, Eric L., <i>Diccionario para contadores</i> (biblioteca de la F.M.O., San Miguel).</p> <p>Chiavenato, Idalberto, <i>Administración de Recursos Humanos</i> (Biblioteca Empresarios Juveniles, S.M).</p>

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Metodología de Investigación

1.6.1 Definición del Tipo de Investigación

En esta investigación se ha tomado como opción el Método Hipotético Deductivo el cual es el de mayor prevalencia en la metodología cuantitativa, el cual se define de la siguiente manera:

“El Método Deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones, la deducción parte de la razón inherente a cada fenómeno. La palabra deductivo proviene del latín deductivo que significa sacar o separar consecuencias de algo. La deducción desempeña un papel muy importante ya que, gracias a ella, se aplican los principios descubiertos en casos particulares”¹.

1.6.2 Unidades de Observación y Análisis

Se observarán cinco jefaturas con las cuales se mantendrá una comunicación constante, las cuales son:

- Jefe de Recursos Humanos, Licenciado en administración de empresas, Departamento de Recursos Humanos, H.N.N.G.
- Jefe de UACI, Licenciado en administración de empresas, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, H.N.N.G.

¹ Bervian, Pedro Alcino, *Metodología de la Investigación*, p.21

- Jefe de la UFI, Licenciada en contaduría pública, Unidad Financiera Institucional, H.N.N.G.

- Jefe de Almacén, Licenciado en administración de empresas, Departamento de Materiales, H.N.N.G.

- Jefe de Mantenimiento, Ingeniero en Sistemas Informáticos, Departamento de Mantenimiento.

1.6.3 Instrumentos y Técnicas de Investigación de Campo

Este documento ha sido preparado para conocer las percepciones del personal que trabaja en las áreas de estudio abarcadas en la Propuesta de Modelo de Auditoría Administrativa Aplicada a Recursos Humanos y Materiales, a implementarse en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe (ver anexo No. 1).

CAPITULO II

MARCO HISTÓRICO DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO II

2 Marco Histórico del Modelo de Auditoría Administrativa

El marco histórico presenta la evolución que ha sufrido la Auditoría Administrativa durante el periodo que comprende desde la génesis hasta lo más próximo al presente. En este se exponen los acontecimientos que han marcado la historia de la Auditoría, resaltando obras, autores e instituciones, así como los países donde se han originado.

2.1 Antecedentes del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe

El Hospital Nacional de Nueva Guadalupe fue fundado en 1988, como Centro de Salud, y está ubicado a la entrada de la Ciudad de Nueva Guadalupe, aproximadamente a un Kilómetro de la carretera Panamericana, lo cual lo convierte en el Centro Hospitalario de mayor accesibilidad para las poblaciones de Chinameca, Lolotique, Moncagua, Jucuapa, e incluso para otras ciudades que geográficamente pertenecen al área de influencia de otros centros asistenciales tales como: Puente Cuscatlan, Estanzuelas, Mercedes Umaña, Berlín, Alegría, El Triunfo, Nueva Granada, Chapeltique, Sesori, y demás cantones que pertenecen a dicha área.

En 1997 se le da la categoría de Hospital y su organización se conforma por la Dirección y dos divisiones: Dirección Superior y Administración General; la División de Dirección Superior está integrada por: Estadísticas, Trabajo Social, Consulta Externa, Emergencias, Hospitalización (Medicina, Cirugía, Pediatría, Gineco-obstetricia), y los servicios de apoyo: Paramédicos, Enfermería, Saneamiento

Ambiental, Laboratorio Clínico, Radiología, Fisioterapia, Centro Quirúrgico y Farmacia.

En la División de Administración General se encuentran las áreas: Financiero Contable, la cual está formada por el Contador, Pagaduría, Tesorería, Recursos Humanos, Secretaria y Colecturía; y Servicios Generales, formada por Almacén, Mantenimiento, Alimentación y Dietas, Costurería, Lavandería y Ropería, Transporte, Seguridad y Vigilancia; y Personal de Limpieza.

En el año 1998 el Hospital adoptó la figura de Sistema Básico de Salud Integrado (SIBASI), el SIBASI de Nueva Guadalupe quedó conformado en su inicio por cuatro establecimientos del área poniente y tres establecimientos del área Sur Poniente del Departamento de San Miguel. Posteriormente se excluyeron los establecimientos del área Sur del Departamento, que no tenía acceso al Nivel dos de atención (Hospital Nacional de Nueva Guadalupe), debido básicamente a razones geográficas, mostradas por diversos estudios.

Los estudios de flujos de pacientes que se hicieron durante 1996 y 1997, especialmente en el Hospital, demostraban la asistencia de pacientes que residían en municipios del Departamento de Usulután. Esto fue corroborado con el estudio de delimitación que se realizó en una muestra de expedientes en todos los establecimientos de los cuatro departamentos de Zona Oriental.

Debido a ello, a partir de febrero de 2002, el SIBASI de la zona poniente del Departamento de San Miguel aumenta con cuatro establecimientos y queda constituido en total por ocho: Hospital Nacional de Nueva Guadalupe (como nivel de referencia), y las Unidades de Salud de: Chinameca, Lolotique, Moncagua, Jucuapa, San Buenaventura, Las Marías y Las Charcas con una población de 85,044 habitantes. Estas tres últimas del Departamento de San Miguel.

De esta forma el SIBASI se amplía, tomando en cuenta determinantes de acceso que favorecen al paciente o usuario, tales como acceso, distancia, transporte, etc.

2.2 Antecedentes de la Auditoría en el Contexto Mundial.

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Existe la evidencia de alguna especie de auditoría, se practicó en tiempos muy remotos. El hecho de que los soberanos exigieron el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales que se encargaban de ejecutar funciones de auditoría, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1581.

El término auditor evidenciado con el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I. A medida que se desarrolló el comercio surgió la necesidad de las sesiones independientes para asegurarse de la adecuación y fiabilidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales.

Se preanunció en 1845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad en los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligaba la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

La Revolución Industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 el reconocimiento tuvo lugar durante el periodo de mandato de la ley: "El sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude". También reconocía "una aceptación general de la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas".

Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. El origen de la función de auditoría en Norteamérica es, sin lugar a dudas, Británico. La contaduría como profesión fue introducida en este continente por los británicos en la segunda mitad del siglo XIX. Los contadores norteamericanos adoptaron de los británicos el modelo de informe de auditoría, lo mismo que sus procedimientos de análisis.

En el Reino Unido, en aquel entonces, como ahora las corporaciones públicas se constituían bajo una ley nacional conocida como la Ley de Empresas a la cual deberían someterse todas las empresas públicas. Cuando la auditoría fue exportada a los Estados Unidos, los contadores de este país adoptaron el modelo británico de información, aunque allí no había estatutos comparables a los de los británicos. Por otra parte, mientras que a las empresas públicas del Reino Unido, se les exigía la

ejecución de auditorías, a las empresas norteamericanas no se les imponía dicho requisito.

La ausencia de requerimientos estatuarios para que los accionistas dispusieran de auditorías, condujo en el siglo XIX a la existencia de una gran diversidad de auditorías que comprendía, desde auditorías de balance general hasta los más amplios y detallados análisis de todas las cuentas de una corporación. Las auditorías generalmente eran contratadas por la gerencia o por la Junta Directiva de una corporación y su informe estaba destinado a estos funcionarios más que a los accionistas. Los informes a los accionistas sobre los manejos administrativos eran poco frecuentes. En cambio, a los directores de las corporaciones les interesaba obtener de las auditorías la seguridad de que no se habían cometido fraudes ni errores de copia.

En 1912 Montgomery dijo: 'En las que podrían llamarse los días en las que se formó la auditoría, a los estudiantes se les enseñaba que los objetivos primordiales de esta eran: La detención y prevención del fraude, La detención y prevención de errores; sin embargo en los años siguientes hubo un camino decisivo en la demanda y el servicio, y los propósitos actuales son: El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa, y la detección y prevención del fraude, siendo este un objetivo menor'.

En 1941, se funda el Instituto Americano de Auditores Internos, lo que contribuyó de gran manera al crecimiento de esta rama especializada de la auditoría,

Durante gran parte de este siglo los contadores públicos elaboraban sus informes siguiendo pocas orientaciones formales. Sin embargo, la profesión desarrolló rápidamente un lenguaje común de información a través del Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos

Académicos (AICPA) fundado en 1957. Dicho lenguaje se halla tan extendido en la actualidad que el informe de una auditoría ya no representa un problema de escritura, es un proceso de decisión. Existe un número limitado de tipos de informes entre los cuales puede escoger el auditor; una vez tomada una decisión acerca del tipo de dictamen que va a presentar ante una situación específica se puede escoger el modelo de informe especialmente concebido para expresar un dictamen.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943.

2.2.1 Auditoría Administrativa.

Durante mucho tiempo la Auditoría Administrativa estuvo asociada a la contabilidad; su finalidad en términos generales, era la revisión encomendada a personas ajenas a la empresa.

Debido al crecimiento de las empresas, la administración se volvió más compleja y fue sumamente necesario e importante dar atención a la comprobación de registros y controles internos, dada la extensa delegación de autoridad y responsabilidad hacia los funcionarios, lo que dio paso a modificaciones en los métodos administrativos así como su forma de utilizarlos.

De lo anterior surgieron estudios derivados de los problemas de organización, recursos humanos y materiales que estuvieron orientados hacia la Auditoría Administrativa.

En el recuento de hechos históricos más significativos para la administración, 'The design of Organizations' de Prapid N. Khandwalla, se menciona que en 1800 los investigadores ingleses James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación: una propuesta que incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoria como mecanismo de evaluación.

Cabe señalar que ya Khandwalla menciona el término 'auditoria', pero existe la posibilidad de que sólo sea producto de una interpretación. Sin embargo, la referencia es consecuente con otros logros que se produjeron en el transcurso de ese periodo, como los de Charles Babbage en 1832, Daniel C. McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886, quienes realizaron valiosas contribuciones a la eficiencia operativa, al uso de los organigramas y al estudio de la administración, respectivamente.

Con el nacimiento de la escuela del 'Proceso administrativo' en 1918, la auditoria adquiere una relevancia singular para realizar el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control.

En el año de 1925, Henry Fayol, en una entrevista que le hizo la Cronique Social de Francia y en su obra 'Administración Industrial y General' aseguró, que 'el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, radicaba en estudiar el mecanismo administrativo, para detectar si las diferentes áreas de la administración eran correctamente atendidas'.

En 1932, un consultor ingles llamado T. G. Rose, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial expuso: 'Que además de la Auditoria Tradicional Financiera, se debería auditar en forma extensiva e imparcial las funciones básicas de la Dirección'.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó 'Auditoria 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 futuro probable'.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial (1945), surgen los primeros escritos sobre la Auditoria-Operaciones, particularmente en mesas redondas, donde se discutía sobre el alcance de la Auditoria Interna de Operaciones Técnicas.

En 1948, con la creación de las grandes empresas transnacionales (petroleras, fabricantes de autos y enseres eléctricos), apareció un importante artículo sobre Auditoria de Operaciones, responsabilizada por Arthur H. Kent, funcionario de la empresa Standard Oil Company, de California.

En 1950, el norteamericano Jackson Martindell, desarrolló uno de los primeros programas de Auditoria Administrativa; sugiriendo un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación en su obra titulada: 'Apreciación de la Gerencia para Ejecutores e Inversionistas'.

Entre las aportaciones más interesantes que surgieron en los años cincuenta para evaluar el contenido de las áreas funcionales de una empresa sobresale el trabajo de William R. Spriegel y Ernest Coulter Davis, denominado 'Principles of Business Organization' (1952); esta obra contempla una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa.

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que 'La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoria administrativa'.

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen la autoauditoria, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a 'evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos'. En este mismo año, A. G. Larke publica 'Autoauditoria para pequeñas compañías' en este documento Larke plantea cómo deben visualizar y aplicar la autoauditoria las compañías pequeñas, para que ésta se constituya en un elemento de decisión valioso acerca de su comportamiento.

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar el 'Análisis Factorial: guía para estudios de economía industrial', 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.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoria administrativa: Víctor Lázaro publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de Auditoria Administrativa y, The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

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

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa; así como también un norteamericano llamado William P. Leonard, elaboró un estudio completo sobre la Auditoría Administrativa, detallando métodos para organizar, iniciar, interpretar y presentar un análisis administrativo. Esta obra se tituló 'The Management audit.', y constituyó una aportación muy valiosa dentro de la Auditoría Administrativa.

En 1964, se publica en San José de Costa Rica 'Significado e importancia de la prognosis administrativa' de José Galván Escobedo, obra que destaca la previsión de los cursos de acción que una organización puede adoptar, por lo que la valoración administrativa de sus condiciones actuales y esperadas es fundamental para su crecimiento. En ese año, Manuel D'Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, 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 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoría Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre

diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

Continuando con los trabajos en esta materia, en 1967, W. T. Greenwood, de la Southern Illinois University, escribe 'A management Audit System' obra en la que profundiza en definir el marco metodológico, alcance e importancia que para las organizaciones tiene la auditoría administrativa.

En 1968, apareció publicada una obra titulada 'The Management audit The Internal Auditor', escrita por F. J. Rigg. En ese mismo año se publica la obra 'Auditoría Administrativa' del autor John C. Burton, la cual planteaba la importancia de estudiar y dilucidar la índole de la Auditoría Administrativa y el grado de calificación del Auditor, siendo su aporte la exhortación para realizar un esfuerzo sistemático por construir un marco teórico y práctico, propio y total para la auditoría administrativa. En este periodo también se encuentra el aporte de Fernando Vilchis Plata, quien explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe de prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

En 1969, Langerderfer y Robertson, abordaron el problema de la definición y la necesidad de una exposición detallada de la Auditoría Administrativa en su obra 'Estructura Teórica para Auditoría Independiente de la Gerencia'. Para este año, Fabián Martínez Villegas, también expone el enfoque para la ejecución de una auditoría administrativa por parte del contador público.

En 1970, Eduard Norbeck, en su obra 'Auditoría Administrativa' establece las bases para entender los aspectos generales de la Auditoría Administrativa, sobre una selección de temas abordados por especialistas, haciendo especial énfasis en los fundamentos de tal auditoría y sus áreas funcionales.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en 'Administración de Personal', dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1972, el Centro Nacional de Productividad, A. C. de México, elabora las 'Bases de autodiagnóstico', obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones. También Carlos E. Anaya trabaja en las propuestas de los exponentes más reconocidos en este campo, e incluye aportaciones y experiencias propias.

En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función de control como etapa final del proceso administrativo, además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

En 1975, Keith D. Y Bloomstrom R. Exponen la forma de evaluar la eficiencia y la eficacia de varios sistemas en la organización; desde la responsabilidad administrativa hasta la social, por medio de Auditoría Administrativa, dejando entrever la posibilidad de que esta sea realizada por consultores y Auditores externos.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia, Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de Auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entender la auditoría administrativa de una manera más comprensible.

En 1978, Ladislao Solares Vera, en ese entonces presidente de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A. C. (ANCLA), difunde un documento de Auditoría Administrativa, presentado en el VII Congreso Nacional de Licenciados en Administración, celebrado en Mérida, Yucatán (México), en julio de 1977; el cual reúne normas para la práctica de auditoría administrativa, las características de un auditor interno e independiente, el alcance en una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en organizaciones públicas y privadas.

En 1980, auditores como G. M. Whitmore, destacan la importancia de la Auditoría Administrativa como herramienta que coadyuva a los funcionarios públicos en su relación con gerentes de empresas privadas; en su obra 'Manual de Administración de Empresas' recomienda el uso de la Auditoría Administrativa en el ámbito Gubernamental, planteando estrategias y pasos vitales para su realización.

En abril de 1981, Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, en México, despliegan las consideraciones generales y normativas para el ejercicio de la auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que se debe observar para llevarla a buen término, todo esto en su obra titulada 'Guía práctica de auditoría administrativa'.

Después de casi dos años, en 1983, Spencer Hayden, presenta su obra titulada 'Técnicas para el trabajo organizacional' en la cual expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para mejorar la eficiencia; esta obra presenta una característica importante, ya que trata el tema de la consultoría administrativa en detalle, enfocado a la Auditoría Administrativa dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

Poco tiempo después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta 'Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo', un documento que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

Continuando con la dinámica en 1989, correspondió al profesor Joaquín Rodríguez Valencia, de nacionalidad mexicana, analizar en su obra titulada 'Sinopsis de Auditoría Administrativa', 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. Para este mismo año, Víctor Manuel Martínez Chávez aporta en su documento 'Diagóstico administrativo', los elementos que fundamentan el diagnóstico y el análisis administrativo, en particular los relativos a procedimientos y procesos.

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (dependencia del gobierno mexicano), se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo. En forma coincidente, en 1991, Miguel Ángel Dávila Guzmán, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, desarrolla una percepción nueva para la implementación de auditorías en las oficinas de gobierno.

En el año de 1995, con la experiencia obtenida en la preparación y difusión de los 'Apuntes de auditoría administrativa' a finales de los setenta, sirve a Jorge Álvarez Anguiano para tomar la decisión de explorar nuevas formas de manejar la información, lo que lo lleva a unirse a Marlo Campeán Toledo y asocian sus talentos, uno en el área administrativa y el otro en la informática, para crear un programa de 'Auditoría administrativa por computadora'.

Para concluir con esta amplia gama de sucesos históricos, es necesario puntualizar que existen documentos, la mayoría de ellos de uso reservado, preparados para uso específico de despachos de consultoría profesional, entre éstos encontramos 'Estructura lógica de la auditoría administrativa' de Eugenio Sixto Velasco, obra que presenta los componentes y medios para entender y aplicar una auditoría administrativa. Otro documento importante es 'La evaluación del rendimiento operativo' de Price Waterhouse, que explica cómo evaluar el comportamiento de una organización a través de sus operaciones.

Los trabajos sobre auditoría, son tantos y tan variados que solamente se han traído a cuenta los más significativos y algunos de los más difundidos, para establecer un punto de partida. Es innegable la importancia del tema y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual, podemos esperar que la generación de obras en torno a la auditoría continuará acrecentándose día con día.

2.3 Antecedentes de la Auditoría en el Ámbito Nacional

En 1929, El Salvador contrató una firma inglesa de auditoría, para que estableciera contabilidad pública. Una vez que dicho trabajo fue terminado, los auditores se quedaron en el país, ejerciendo la auditoría en una forma independiente (1929 – 1939).

El 5 de Octubre de 1939, se fundó la Corporación de Contadores de El Salvador, que influyó para que el Estado reconociera el título de contador como profesión el cual se dio en 1939. En dicho año, se reglamentó la enseñanza de la contaduría y se extendieron títulos reconocidos legalmente de contador y tenedor de libros.

EL 21 de Septiembre de 1940, en el Decreto Legislativo N° 57, publicado en el Diario Oficial N° 233, del 15 de Octubre del mismo año, se decretó la “Ley del Ejercicio de las Funciones del Contador Público”, a través de este decreto, se creó también el Consejo Nacional de Contadores Públicos, conformado por cinco miembros propietarios y tres suplentes.

El otorgamiento de exámenes para la opción en la calidad del Contador Público Certificado (CPC) se da en dos épocas: en 1942 a 1971 eran otorgados por el Consejo Nacional de Contadores Público, y posteriormente el año de 1967 se autorizó al Ministerio de Educación otorgar la calidad de Contador Público Certificado (CPC).

La evolución de la Contaduría Pública en nuestro país se fortaleció cuando la Universidad de El Salvador, creó en el año de 1968 la escuela de Contaduría Pública, dependiendo de la Facultad de Ciencias Económicas, aportando así un enfoque económico en el ejercicio de profesión, mediante una estructura a nivel universitario.

Consecuentemente en el año de 1970 el Estado consolidó la profesión de la Contaduría Pública, estableciendo los requisitos mínimos legales para ejercerla, según el artículo N° 289 Y 290 del Código de Comercio vigente, creado según decreto N° 671, publicado en el Diario Oficial N° 140 del 31 de julio del mismo año.

En 1971 nuevas reformas al Código de Comercio entran en vigencia derogando la “Ley del Ejercicio de las Funciones del Contador Público” de 1940 y se crea el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría” quien facultado por el Art. 1564 adicionado al código, durante los siguientes cinco años otorgó la calidad de C.P.C. mediante los reglamentos respectivos.

En el periodo comprendido entre 1976 – 1980, los títulos de contador público eran otorgados por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría; a partir de 1981 existe solo la profesión Universitaria; ya que las credenciales de Contador Público Certificado, se dejaron de emitir al 31 de Diciembre de 1980.

La profesión de la Contaduría Pública ha evolucionado en la creación de Normas y Procedimientos de Auditoría que se convierten en guías de trabajo y programas detallados. Se han establecido, asociaciones profesionales en torno a la profesión como la Corporación de Contadores de El Salvador, Asociación de Contadores Públicos de El Salvador así como también la Asociación de Auditoría Interna de El Salvador (AUDISAL) cuya misión es hacer resaltar esta rama especializada dentro de la profesión de Contaduría Pública.

Hasta 1997, existían en El Salvador cuatro gremiales que agrupaban a los Contadores Públicos, están eran: Asociación de Contadores Públicos de El Salvador, Colegio de Contadores Públicos Académicos de El Salvador, El Colegio Salvadoreño de Contadores Públicos y la Corporación de Contadores Públicos de El Salvador. Con el fin de unificar los gremios y crear una sola institución se iniciaron reuniones en el año de 1997.

Finalmente en 1998 nace el Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos como una fusión de las primeras tres gremiales anteriores, con escritura de constitución de fecha 5 de mayo de 1998.

El 26 de enero del año 2000 se crea la “Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría”, la cual entra en vigencia en abril del mismo año; y en enero del 2001 entra en vigencia el Código Tributario conteniendo en varios de sus artículos diversas funciones de contabilidad y auditoría atribuibles al profesional de la contaduría, autorizadas por este código.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO III

3. Marco Teórico del Modelo de Auditoría Administrativa.

En este capítulo se presenta el fundamento y la base teórica de la investigación, sobre la cual se ha elaborado el Modelo de Auditoría Administrativa; este apartado incluye las tesis centrales sobre Auditoría Administrativa y sus variables afines, así como también, la naturaleza, propósito y alcance de ésta; los objetivos, principios y la metodología que se debe seguir para llevar a cabo de la mejor manera una Auditoría Administrativa dentro de una organización.

3.1 Definiciones más importantes relacionadas con el Modelo de Auditoría Administrativa.

Auditoría Gubernamental.

La Auditoría Gubernamental es un examen del cumplimiento de las disposiciones que rigen las relaciones entre el gobierno, las entidades bajo su jurisdicción y las organizaciones comerciales o el sector privado. Textualmente la Ley de la Corte de Cuentas de la República en el curso de Control Gubernamental Moderno, define la auditoría gubernamental así:

“Examen Objetivo sistemático de las operaciones financieras y/o administrativas, o de ambas a la vez, practicado con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificar evaluar y elaborar los correspondientes informes que debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones, y en caso de examen de los estados financieros, el respectivo Dictamen Profesional”.²

² Corte de Cuentas de la República, *Curso de Control Gubernamental Moderno*, p 249

De lo anterior se puede destacar que la Auditoría Gubernamental es el examen que desarrolla la Corte de Cuentas en todas las entidades del Gobierno bajo su jurisdicción, con sus propios elementos o a través de firmas privadas; este examen puede ser aplicado a los estados financieros de las entidades o al desempeño de las mismas, evaluando si éstas administran sus recursos con el debido cuidado y eficiencia.

Auditoría Interna.

La Auditoría Interna es una actividad independiente dentro de una organización y forma parte del control interno de la misma, con una característica peculiar, sirve para evaluar los demás controles administrativos y determinar a través de ciertas pruebas si éstos funcionan adecuadamente o si necesitan mejorarse, esta actividad se desarrolla por un departamento o Unidad de Auditoría Interna dentro de la estructura organizativa de una entidad; dentro de las concepciones de Auditoría Interna que existen se encuentra la de Charles Bacon, quien manifiesta que es:

“Una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, para la presentación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección; es un Control Administrativo que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles”.³

Una unidad de auditoría interna es una pieza fundamental de control en las grandes empresas, funciona independientemente y depende directamente de la gerencia, todas las empresas se preocupan de salvaguardar sus activos; esto significa que se debe estar verificando constantemente si el control interno es eficaz (si se cumplen los objetivos).

³ Bacon, Charles A., *Manual de Auditoría Interna*, p.3

Existen otras definiciones de Auditoría Interna, como la que se establece en las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República, éstas literalmente manifiestan que la auditoría interna:

“Consiste en el examen posterior de las operaciones financieras o administrativas de una entidad, como un servicio a la alta dirección realizada por sus propios auditores organizados en una unidad administrativa de auditoría interna, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar el correspondiente informe que debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones”.⁴

La auditoría interna evalúa la efectividad de los registros contables y/o demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros, y de esa manera evitar al máximo las posibles irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa.

Otra definición sobre este tema, es la de Cashin y Neuwirth, quienes describen el concepto de Auditoría Interna como:

“La auditoría interna es un servicio a la organización, consistente en una valoración independiente de la actividad establecida dentro de la misma. Es el control que funciona por medio del examen y valoración de lo adecuado y efectivo de otros controles”.⁵

Tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa con objeto de conocer si funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos. Como exigencia ética los auditores internos deben ser independientes de los trabajos que revisan y del personal con el que se relacionen en el desarrollo de su trabajo.

⁴ Corte de Cuentas de la República, *Normas Técnicas de Control Interno*, p. 17

⁵ Cashin P., J., y Neuwirth, Levy, *Enciclopedia de la Auditoría*, p. 167

El auditor interno lleva a cabo una función muy importante al interior de la entidad, dado que al revisar los sistemas de información interna pueden determinar si éstos han sido diseñados de acorde a las instrucciones que ha emitido la Dirección General de la entidad.

Auditoría Administrativa.

El ámbito de acción de la Auditoría Administrativa abarca a toda la empresa en su conjunto, siendo, por tanto, una herramienta básica para la toma de decisiones, debido a que su trabajo se enfoca a evaluar y valorar los métodos y desempeños en todas sus áreas, con la finalidad de verificar el uso de los recursos. La Auditoría Administrativa ha sido conceptualizada por diversos autores, entre ellos se puede mencionar a William P. Leonard, quien la define de la siguiente manera:

“La Auditoría Administrativa, puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, Institución, departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control medios de operación y empleo que de sus recursos humanos y materiales”.⁶

La Auditoría Administrativa se refiere a una evaluación de los componentes que integran el área administrativa dentro de una estructura organizativa, todo esto engloba la evaluación de los recursos que la integran, tales como los humanos y materiales. Otra definición la da el autor Carlos Enrique Anaya Sánchez:

“Es la que tiene como objetivo: revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”.⁷

Al examinar la estructura organizativa de una empresa, el objetivo principal es revisar, indagar, identificar, examinar la administración de los recursos que integran el área administrativa. El autor Fabián Martínez Villegas define la Auditoría como:

⁶ Leonard P, William *Auditoría Administrativa* p 45

⁷ Anaya Sánchez, Carlos Enrique. *Auditoría Administrativa*, p 19

“El examen metódico y ordenando de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen”.⁸

La Auditoría Administrativa es un examen minucioso y detallado de los componentes que integran la estructura organizativa, con el fin de verificar si estos componentes (recursos humanos y materiales) están cumpliendo con su finalidad. Otra definición es la que presenta el Dr. Roberto Macias Pineda:

“La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando, es una “Audiencia” en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas, así como lo hace la auditoría Administrativa”.⁹

Al evaluar la administración de una entidad, implica evaluar los procedimientos establecidos bajo los cuales opera la entidad, de esta manera la Auditoría Administrativa constituye un apoyo a la entidad, ya que le permite conocer si está operando de manera eficiente y si las políticas, programas o lineamientos establecidos son los adecuados para el funcionamiento de la misma.

Siguiendo con este estudio encontramos la teoría del autor Víctor Lázaro, quien en el contenido de una de sus obras a la que denominó ‘Sistemas y Procedimientos’ respecto a este campo nos dice que la Auditoría Administrativa:

“Es el examen inteligente y constructivo de la estructura y forma de la organización de una compañía o de sus componente tales como: Divisiones y departamentos, planes y políticas de, controles financieros, métodos de operación y el empleo quehacer de su recurso humanos y físicos”.¹⁰

La Auditoría Administrativa constituye un examen a los diferentes departamentos del área administrativa, con el fin de evaluar si los recursos tanto humanos como materiales están siendo utilizados con eficiencia y eficacia.

⁸ Martínez Villegas, Fabián, *El Contador Público y la Auditoría Administrativa*, p 48

⁹ Leonard P, William Ibidem, p 45

¹⁰ Lázaro, Víctor. *Sistemas y Procedimientos*. p 131

Después de haber expuesto diferentes definiciones de Auditoría Administrativa de diversos autores, se traen a cuenta algunos elementos en común que se resumen en lo siguiente:

La auditoría administrativa, es el examen minucioso de la Administración, que se realiza con el propósito de evaluar los resultados, uso de los recursos físicos y humanos, así como los métodos y controles, a efecto de tomar las medidas correctivas pertinentes y lograr así una administración eficaz.

Controles Administrativos.

Los controles administrativos, se traducen en los poderes de la Gerencia para dirigir, guiar y restringir las operaciones de la empresa, estos son una categoría de los controles internos y componen la parte medular de una Auditoría Administrativa; el Instituto Americano de Contadores Públicos, responsable de elaborar las Declaraciones Sobre Normas de Auditoría (SAS) manifiesta en la SAS No. 1 que:

“El Control Administrativo abarca pero no se limita al plan de organización y los procedimientos y registros que intervienen en el proceso de decisión que lleva a la gerencia a autorizar las operaciones. Tal autorización es una función gerencial directamente relacionada con los responsables de lograr los objetivos de la organización y el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones”.¹¹

Arthur W. Holmes, en su obra ‘Principios Básicos de Auditoría’ da a conocer su percepción acerca de los controles administrativos, abarcándolos dentro de lo que él denomina “Control Interno Administrativo” y nos expresa que:

“El Control Interno Administrativo, normalmente, se refiere a actividades que no se pueden considerar como de naturaleza financiera, siendo un ejemplo de ello la política de una compañía con respecto a que cada uno de sus agentes vendedores en los viajes que realiza elaboren y envíen a la casa matriz un informe diario que señale el

¹¹ Instituto Americano de Contadores Públicos, *Declaraciones Sobre Normas de Auditoría, SAS -1* p. 8

numero de visitas que hicieron a los clientes, ordenes o pedidos recibidos, rechazados y las razones para ello”¹²

De las definiciones anteriores se puede deducir que los controles administrativos constituyen el termómetro que la administración tiene para evaluar la eficiencia o exactitud con la que se están desarrollando las actividades, que no se pueden considerar como de naturaleza financiera. Dentro de tales controles se puede destacar el plan de organización, planes, procedimientos, registros y los que pudieran estar incluidos dentro de las políticas de la organización, las cuales contribuyen al logro de los objetivos.

Recursos Humanos.

Los Recursos Humanos son fundamentales para el buen funcionamiento de una empresa, ya que una buena o mala gestión en esta área produciría efectos en las demás; la gestión de los recursos humanos comprende el entramado de áreas bien diferenciadas de cuya articulación y coordinación dependerá su eficacia. Münch Galindo en su obra Fundamentos de Administración, manifiesta que los recursos humanos:

“Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: Posibilidad y desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos”¹³.

El autor nos demuestra que los recursos humanos representan el elemento más importante para el desarrollo de la administración, ya que es imposible concebir una empresa en la que no participen personas, pues las funciones administrativas fundamentales solamente pueden realizarse por medio de ellos.

¹² Holmes, Arthur W., *Principios Básicos de Auditoría*, p. 59

¹³ García Martínez, Münch Galindo, *Fundamentos de administración*, p 56.

En este sentido deben valorizarse las prácticas que se siguen en relación al mismo y revisar la capacidad, experiencia, cualidades personales, etc., del personal que ocupa los puestos claves en la empresa.

Recursos Materiales.

Los materiales son necesario para efectuar las operaciones básicas de la organización bien sea para prestar servicios especializados, bien para producir bienes y servicios. El autor Münch Galindo García Martínez define los Recursos Materiales de la siguiente manera:

“Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa: Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.”.¹⁴

El espacio físico los terrenos, los edificios, los predios el proceso productivo la tecnología que lo orienta y los métodos o procesos orientados hacia la elaboración de los bienes y servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales.

Gran parte de lo que se refiere a tecnología puede aplicarse también al área de los recursos materiales y físicos de la organización. No obstante la tecnología no se limita a los recursos físicos y materiales, ésta tiene mucho que ver con los materiales o las máquinas, aunque la clasificación de los recursos no sólo se reduce a ellos dos.

¹⁴ García Martínez, Münch Galindo, *Ibidem.* p. 56

3.2 Naturaleza, Propósito y Alcance de la Auditoría Administrativa.

- **Naturaleza**

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros. Por ejemplo, a fines de la década de 1940 los analistas financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa.

Hoy en día, inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar 'la calidad de la administración'. A resultas de este renovado interés de personas ajenas a la organización por juzgar los méritos de éstas surge un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y de sus directivos.

Las auditorías administrativas tienen que ver con la apreciación del cumplimiento de los objetivos organizativos por parte de la gerencia, de sus funciones de planeación, organización, dirección y control y de lo adecuado de las decisiones y las acciones de la gerencia en su avance hacia los objetivos establecidos. De ahí que el acento se coloque en la evaluación de la capacidad de los administradores para administrar.

Una auditoría administrativa no debe confundirse con 'consultoría administrativa' o con 'servicios de asesoría administrativa' que tienen que ver con el desempeño del trabajo en todas las áreas de la organización, incluyendo mercadotecnia,

manufacturas, finanzas, personal y todo el rango de las funciones organizativas. Estas últimas, generalmente van dirigidos a la solución de un problema específico de cuya existencia se sabe cuando se contrata la consultoría administrativa.

Propósito

El propósito fundamental de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar la administración mediante la localización de anomalías, así como el planteamiento de posibles alternativas de solución.

De esta forma apoya a los niveles de supervisión, en el sentido de lograr una administración efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de la Auditoría.

Durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, se podrán realizar diversos estudios específicos en la empresa, para determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática presente o futura.

La Auditoría Administrativa puede servir para un propósito vital al proveer una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas así como un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. Además las Auditorías Administrativas evalúan los planes, la estructura organizativa y las direcciones que la gerencia da en forma de estrategia como procedimientos y criterios.

Alcance

El área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Este conjunto incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistema de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

3.3 Objetivos de la Auditoría Administrativa.

Entre los objetivos prioritarios para instrumentar la Auditoría Administrativa de manera consistente y cuya cobertura encamina las tareas a logros específicos, se pueden mencionar los siguientes:

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

- **De productividad:** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización:** Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio:** Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad:** Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio:** La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje:** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones:** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

3.4 Principios de la Auditoría Administrativa.

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

Sentido de la evaluación

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

Importancia del proceso de verificación

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

Habilidad para pensar en términos administrativos

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

3.5 Metodología de la Auditoría Administrativa.

La metodología de auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones, para su examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

De conformidad con lo anotado, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

3.5.1 PLANEACIÓN

La planeación refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

Objetivo

Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

Factores a revisar

Determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización, en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento (ver anexo No. 5).

En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen las funciones que lo fundamentan; las cuales permiten un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el punto de partida para estudiar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos, servicios y entorno; lo que representa una visión de

conjunto de cómo interactúan todos y cada uno en relación con su objeto o atribución sustantiva.

En el segundo caso, se incluye una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Tales elementos se asocian con los atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

Fuentes de estudio

Representan las instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor. Dentro de las internas se encuentran:

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de la organización
- Comisiones, comités y grupos de trabajo
- Sistemas de información

Las fuentes externas abarcan:

- Normativas.
- Organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo.
- Organizaciones líderes en el campo de trabajo.
- Clientes o usuarios.
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias.
- Redes de información.
- Proveedores.

Investigación preliminar

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un 'reconocimiento' o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad. Lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva. Tal acercamiento inicial demanda de mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión en la interpretación de su contenido.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinación de las necesidades específicas.
- Identificación de los factores que requieren de atención.
- Definición de estrategias de acción.
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificación del perfil del auditor.
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

Preparación del proyecto de auditoría

Recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Propuesta técnica

<i>Naturaleza.</i>	Tipo de auditoría que se pretende realizar.
<i>Alcance.</i>	Área(s) de aplicación.
<i>Antecedentes.</i>	Recuento de auditorías anteriores.
<i>Objetivos.</i>	Logros que se pretenden alcanzar.
<i>Estrategia.</i>	Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
<i>Justificación.</i>	Demostración de la necesidad de instrumentarla.
<i>Acciones.</i>	Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
<i>Recursos.</i>	Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
<i>Costo.</i>	Estimación global y específica de recursos financieros Necesarios.
<i>Resultados.</i>	Beneficios que se espera obtener.
<i>Información complementaria.</i>	Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo

<i>Identificación.</i>	Nombre del estudio.
<i>Responsable(s).</i>	Auditor a cargo de su implementación.
<i>Área(s).</i>	Universo bajo estudio.
<i>Clave.</i>	Número progresivo de las áreas, programas o proyectos.
<i>Actividades.</i>	Pasos específicos para captar y examinar la información.
<i>Fases.</i>	Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
<i>Calendario.</i>	Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
<i>Representación gráfica.</i>	Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
<i>Formato.</i>	Presentación y resguardo de avances.
<i>Reportes de avance.</i>	Seguimiento de las acciones.
<i>Periodicidad.</i>	Tiempo dispuesto para informar avances.

Asignación de la responsabilidad

Para iniciar formalmente el estudio, la organización designará al auditor o equipo de auditores que estime conveniente, atendiendo a la magnitud o grado de complejidad de la auditoría.

La designación como responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico o en un directivo de línea de alguna de las áreas de la organización, partiendo de la base de que tenga los conocimientos experiencia necesarios en la realización de auditorías administrativas. La organización puede optar también por la contratación de servicio externo especializado en la materia. Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo.

Capacitación

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designado, no solo en lo que respecta al manejo de los medios de investigación que se emplearán para recopilar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría.

Por lo anterior, se debe dar a conocer a este personal el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información a captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar, y los mecanismos de coordinación y de reporte establecidos.

También es conveniente llevar a cabo una campaña de sensibilización en todos los niveles de la organización para promover un clima de confianza y colaboración.

Actitud

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta, a fin de procurarse una imagen positiva; lo que facilitaría su tarea y estimularía la participación activa del personal de la organización.

Con el propósito de evitar crear falsas expectativas, es de vital importancia que el equipo de auditores se abstenga de externar comentarios que no tengan un sustento, o de hacer promesas que no pueda cumplir, apegándose en todo momento a las directrices de la auditoría en forma objetiva.

Diagnóstico preliminar

El diagnóstico, en esta fase, debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoría.

Con esta perspectiva, el auditor está obligado a prever la realización de los siguientes pasos:

- Enriquecer la documentación de antecedentes verificación de la auditoría.
- Afinar el objetivo general.
- Definir objetivos tentativos específicos por área.
- Complementar la estrategia global.
- Ajustar y concretar el proyecto de auditoría.
- Determinar las acciones a seguir.
- Delimitar claramente el universo a examinar.
- Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información.
- Plantear alternativas de medición.
- Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias.
- Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen.
- Contribuir en la elaboración del informe.

- Proponer mecanismos de seguimiento.

3.5.2 INSTRUMENTACION

Concluida la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

Recopilación de información

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.

Asimismo, es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación, para mantener una línea de acción uniforme.

Técnicas de recolección

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna, o una combinación, de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa

- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

Investigación documental

Consiste en la localización, selección y estudio de la documental que puede aportar elementos de juicio a la auditoría. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son:

Normativa

- Acta constitutiva
- Ley que ordena la creación de la organización
- Reglamento interno
- Reglamentación específica
- Tratados y convenios
- Decretos y acuerdos
- Normas (nacionales e internacionales)
- Oficios circulares

Administrativa

- Organigramas
- Manuales administrativos
- Sistemas de información
- Sistemas de normalización y certificación
- Cuadros de distribución del trabajo
- Estadísticas de trabajo
- Plantilla de personal
- Inventarios de mobiliario y equipo
- Redes para el análisis lógico de problemas

- Unidades de medida del desempeño
- Estudios de mejoramiento
- Auditorías administrativas previas

Mercado

- Productos y servicios:
- Áreas:
 - Población
 - Ingresos
 - Factores limitantes
- Comportamiento de la demanda:
 - Situación actual
 - Características
 - Situación futura (proyectada)
- Comportamiento de la oferta
 - Situación actual:
 - Análisis del régimen de mercado
 - Situación futura (previsible)
 - Determinación de precios.

Ubicación geográfica

- Localización
- Ubicación espacial interna
- Características del terreno
- Distancias y costo de transporte
- Alternativas de conexión con unidades nuevas
- Justificación en relación con el tamaño y los procesos

Estudios financieros

- Recursos financieros para inversión
- Análisis y proyecciones financieras
- Programas de financiamiento
- Evaluación financiera

Situación económica

- Sistema económico
- Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía
- Aspectos sociales
- Variables demográficas
- Relaciones con el exterior

Observación directa

En el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, y comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo; de esta manera se asegurará de que exista un consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y poder definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría.

Acceso a redes de información

El acceso a redes, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras, vía Intranet, Internet o Extranet, además de mantener una situación interactiva con el entorno.

Entrevista

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado, y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo. Para lo cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista sobre la información que se desea obtener, para que al término de la misma se pueda comprobar si se han cubierto las necesidades predeterminadas.

Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Desarrollar un esquema de trabajo, asignando responsabilidades y determinando las áreas o unidades a auditar.

Concertar previamente la cita. Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información, con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Clasificar la información que se obtenga. En cuanto a la situación real, o la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

Questionarios

Se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica.

La calidad de la información que se obtenga, dependerá de su estructura y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas. Si el caso lo amerita, podrá incluirse un instructivo de llenado.

Cédulas

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, las pruebas para respaldar las conclusiones pueden resultar muy costosas en relación con el beneficio que se espera de la auditoría, por lo tanto, se puede emplear el muestreo sin necesidad de investigar a todas las áreas de la organización.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y el volumen de la información, establecen cuál es la mínima cantidad de información representativa del todo (muestra) que es necesario recabar para dar validez a los resultados que se obtengan a partir de ésta. No obstante, si en el curso de la revisión

se advierten situaciones de las que se pueda inferir la existencia de irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir evidencia suficiente.

Medición

Para consolidar la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y otro.

Las escalas que se empleen con este fin, cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, y que, posteriormente, servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

La elección y el uso de las escalas de medición están vinculados con las normas y directrices acordadas para aplicar la auditoría administrativa; aunque su variedad, alcance y precisión dependen también de las acciones que de manera particular ejerza el auditor por lo que es necesario que las integre de manera racional y congruente.

Papeles de trabajo

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo; son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También se indicarán las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Para homogenizar su presentación e información, y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y ser lo suficientemente sólidos en sus argumentos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes.

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que debe resguardarlos por periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse y, tomando en cuenta su utilidad, para auditorías subsecuentes.

En caso de que se abra un proceso de investigación, se podría obligar al auditor a suspender o a posponer la auditoría para no interferir en tanto no se aclaren las circunstancias que lo originaron.

Evidencia

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

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

Documental. Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo.

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

Analítica. Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de información por áreas, apartados o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir los siguientes requisitos:

Suficiente. Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

Competente. Si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido validada.

Relevante. Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.

Pertinente. Cuando existe congruencia entre las observación conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable de la unidad de control interno, al titular de la organización y al líder del proyecto las siguientes situaciones:

- Problemas para obtener una evidencia suficiente, producto registros incorrectos, operaciones no registradas, archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada.
- Transacciones realizadas fuera del curso normal.
- Limitaciones para acceder a los sistemas de información.
- Registros incongruentes con las operaciones realizadas.
- Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias

En todas las oportunidades, el auditor deberá proceder con prudencia, preservando su integridad profesional y conservando los registros de su trabajo, incluyendo los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

Supervisión del trabajo

Para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

De esta manera, a medida que descienda el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea, tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y

los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría.

La supervisión, en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, comprende:

- Revisión del programa de trabajo.
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- Aclaración oportuna de dudas.
- Control del tiempo invertido en función del estimado.
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea, es conveniente observar los siguientes criterios:

- Asegurarse de que existe coincidencia en las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
- Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
- Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes pertinentes.
- Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- Celebrar reuniones periódicamente para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Asimismo, es de vital importancia que la supervisión del trabajo contemple:

- Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.

- Que aquellos documentos que no cuenten con esta firma sean sometidos a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
- Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
- Llevar una bitácora en donde se describa el comportamiento de los auditores.
- Preparar un informe que comprenda los logros y obstáculos encontrados a lo largo de la auditoría.
- Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

3.5.3 EXAMEN

El examen de los factores de la auditoría consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de estas con su contexto.

Propósito

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

Procedimiento

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir ese hecho.
- Descomponerlo para percibir todos sus aspectos y detalles.
- Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
- Identificar y explicar su comportamiento, con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan.

¿Para quién se hace? Propósitos que se pretenden alcanzar.

¿Quién lo hace? Personal que interviene.

¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.

¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.

¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta *¿Por qué?* hasta en cinco ocasiones, de manera consecutiva. A partir de

este momento, el examen se torna más crítico, y permite que las nuevas respuestas vayan abriendo una perspectiva cada vez más profunda en cuanto a las alternativas para respaldar las conclusiones y juicios del auditor.

Técnicas de análisis administrativo

Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones, y le posibilitan:

- Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- Verificar los niveles de efectividad.
- Conocer el uso de los recursos.
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos.

Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis, y que representan un apoyo valioso para el auditor, se encuentran las siguientes:

ORGANIZACIONALES

Administración por objetivos. Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización, identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados, y usan esos objetivos como guías para su operación.

Análisis de sistemas. Proceso de clasificación e interpretación de hechos, así como del diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.

Análisis de costo-beneficio. Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor valor posible, de acuerdo con la inversión realizada.

Análisis de estructuras. Examen detallado de la estructura de una organización para reconocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.

Análisis de criterio múltiple. Técnica cualitativa de proyección, que evalúa alternativas asignando calificaciones a criterio de acuerdo con claves acordadas por consenso.

Análisis factorial. Método de análisis que incluye todas las variables que ejercen influencia en un proceso u operación, las cuales se identifican en un número específico de factores, que a su vez sirven para determinar el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.

Análisis FORD. Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fuerza-Oportunidades-Riesgos-Debilidades. Es empleada los estudios de imagen corporativa así como de productos y servicios.

Análisis marginal. Técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.

Árbol de decisiones. Por medio de este enfoque se visualizan los riesgos y las probabilidades de una situación, como incertidumbre o acontecimientos fortuitos, al trazar en forma de un 'árbol' los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.

Autoevaluación. Método a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

Benchmarking. Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras organizacionales.

Control total de calidad. Método orientado a elevar en forma consistente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito la superación constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Desarrollo organizacional. Proceso planeado para realizar modificaciones culturales y estructurales en una organización, en forma sistemática, para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.

Diagramas de afinidad. Permite agrupar por temas los planteamientos y propuestas surgidos de una 'lluvia de ideas' con el fin de identificar problemas. Es decir, que su elaboración agrupa y sintetiza en pocos rubros un amplio número de opiniones, destacando la afinidad que presumiblemente existe entre ellas

Diagramas de causa y efecto. Técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y clase de medida que se utilizan. Las causas son parte de un proceso, el cual puede ser de cualquier naturaleza: de producción, de ventas, de compras, de personal, etc. que generan un producto y/o servicio. Los procesos deben ser controlados para obtener mejores productos y servicios.

El propósito de este diagrama es realizar un control preventivo para actuar oportunamente sobre los efectos, y asegurar que los productos y servicios sean de calidad.

Diagrama de Pareto. Herramienta gráfica para clasificar hechos sobre la base de que el 80% de los efectos surge del 20% de las posibles causas.

Diagrama de relaciones. Clarifica la interrelación entre diferentes factores, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. El diagrama puede ser en forma de L ó de T. Este último permite observar la relación de dos factores con un tercero.

Empowerment. Proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal, pretendiendo aumentar su confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso, y con ello el desarrollo óptimo de su trabajo.

Ergonomía. Estudio del desempeño de un individuo con respecto a las actividades que realiza, el equipo que emplea y su entorno; lo cual permite un ajuste recíproco constante y sistémico de su desempeño, respetando condiciones de seguridad e higiene, y elevando su productividad.

Estudio de factibilidad. Análisis que permite precisar la situación y buscar alternativas de cambio para un producto, proyecto, sistema o servicio de una organización, tomando en cuenta su medio ambiente.

Estudio de viabilidad. Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse y, sobre todo, el efecto que ésta tiene en los distintos niveles jerárquicos.

Inteligencia emocional. Método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personal.

Reingeniería organizacional. Proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una

corporación o negocio, con el objeto de instrumentar cambios drásticos y profundos para elevar en forma efectiva su desempeño y competitividad.

Reorganización. Revisión y ajuste de una organización, con el propósito de hacerla más funcional y productiva.

Técnica Delphi. Recurso para efectuar pronósticos con el consenso de un grupo de expertos, con el fin de crear un concepto futuro; se caracteriza por que los participantes no tienen contacto visual.

Teoría de las restricciones. Establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción, por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa-efecto en forma de diagramas denominados árboles, los cuales se clasifican en: árbol de realidad actual (expresa los síntomas y causas subyacentes), árbol de realidad futura (comprueba la validez de solución), y árbol de transición (plan de implementación).

Teoría de la atribución. Planteamiento que explica cómo se juzga a las personas de manera diferente, partiendo del significado que se atribuye a una conducta.

CUANTITATIVAS

Análisis de serie de tiempos. Interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etcétera, en periodos homogéneos.

Cadenas de eventos. Serie de actividades en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento inmediato anterior lo cual condiciona las posibilidades de las actividades futuras.

Correlación. Determinación del grado de relación o influencia mutua entre dos o más variables.

Modelos de inventario. Especificación del tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes.

Modelos integrados de producción. Reducción del costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.

Muestreo. Sirve para inferir información acerca de un universo de investigación, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.

Números índices. Muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo, lo que permite medir con fines de control, a partir de una base inicial, las fluctuaciones en el volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado, comprobando la validez y confiabilidad de la información.

Programación dinámica. Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar. Solamente cuando el efecto de cada decisión se ha determinado, se toma una decisión final.

Programación lineal. Asignación de recursos de manera óptima en función de un objetivo, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.

Simulación. Imitación de una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica. Esta técnica permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan imitaciones de datos numéricos en los que se prueban todas las combinaciones que en la realidad pueden presentarse.

Teoría de colas o de líneas de espera. Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.

Teoría de los grafos. Técnicas de planeación y programación por redes CPM (método del camino crítico), PERT (proceso de valoración de un programa) y RAMPS (ubicación de recursos y programación multiproyecto), son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.

Teoría de las decisiones. Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

Teoría de los juegos. Determinación de la estrategia óptima de una situación de competencia.

Formulación del diagnóstico administrativo

La diagnosis administrativa, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis para sistematizar la información de la realidad de una organización; para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades; para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento; para determinar los recursos disponibles en la resolución de problemas; y, sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que ofrezcan su atención efectiva.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento

administrativo, a la vez que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico, de la realidad de la organización.

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría, tiene que incorporar los siguientes aspectos:

- Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa.
- Definición de un objetivo general y objetivos por área específica
- Efecto de la estrategia seguida.
- Consecuencias de la implementación del proyecto de auditoría.
- Nivel de aplicación del proceso administrativo.
- Comportamiento de los elementos específicos que coadyuvan con el proceso administrativo.
- Efectividad con la que se instrumentan las acciones administrativas.
- Racionalidad con la que se utilizan los recursos.
- Calidad de vida de la organización.
- Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional.
- Índole de las relaciones con el entorno.
- Identificación de tendencias internas y externas.
- Detección de oportunidades de mejora.

3.5.4 INFORME

Al finalizar el examen de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría; identificando claramente el área,

sistema, programa, proyecto, etcétera, auditado; el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo del auditor.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

Objetividad. Visión imparcial de los hechos.

Oportunidad. Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.

Claridad. Fácil comprensión del contenido.

Utilidad. Provecho que puede obtenerse de la información.

Calidad. Apego a las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.

Lógica. Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos; particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e

instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

Aspectos operativos

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas acordadas para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es aconsejable ajustarse al orden siguiente:

- Introducción. Criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.
- Antecedentes. Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
- Justificación. Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
- Objetivos de la auditoría. Razones por las que se efectuó la auditoría y fines que se persiguen con el informe.
- Estrategia. Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos el cada uno de ellos.

- Recursos, Medios humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- Costo. Recursos financieros usados en su desarrollo.
- Alcance. Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- Acciones. Pasos o actividades realizados en cada etapa.
- Metodología. Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
- Resultados. Hallazgos significativos y evidencia suficiente que los sustenta.
- Conclusiones. Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.

- Recomendaciones. Señalamientos para mejorar la operación y el desempeño.
- Alternativas de implantación. Programa y método viables.
- Desviaciones significativas. Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
- Opiniones de los responsables de las áreas auditadas. Punto de vista externados acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- Asuntos especiales. Toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

Lineamientos generales para su preparación

- No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se lleguen las conclusiones y recomendaciones finales.
- Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
- Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, y traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- Homogeneizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
- Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el no cumplir, o hacerlo extemporáneamente, con las medidas recomendadas.

- Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de resultados.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría, revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que han cumplido con todas las normas de auditoría y que la opinión a externar esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

Tipos de informe

La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, amén del impacto que se busca con su presentación.

Atendiendo a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe de aspectos relevantes
- Informe ejecutivo

Informe General

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción. Breve descripción de por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo,

duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Exposición histórica de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.

Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.

Estrategia de implantación. Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.

Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

Informe Ejecutivo

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Periodo de revisión. Tiempo que comprendió el examen.

Objetivos. Propósitos que se pretende lograr con la auditoría.

Alcance. Profundidad con la que se examinó la organización.

Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

Conclusiones. Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

Informes de Aspectos Relevantes

Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización. Mediante este informe, se puede analizar y evaluar:

- Si el proceso de aplicación de la auditoría se finalizó.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.
- Las horas-hombre realmente utilizadas.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando plantean las siguientes características:

- Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, en relación con las condiciones establecidas.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- No se cumplen adecuadamente las expectativas de los clientes y usuarios.
- Los proveedores no se sujetan puntualmente a las condiciones de operación.
- Registros contables inoportunos, incorrectos u omitidos.
- Presentación extemporánea de informes y reportes financieros.
- Se requiere mejorar la cultura organizacional.
- Necesidad de revisar la estrategia general de acción.
- Adecuación y actualización de los sistemas
- Ampliar los programas de capacitación y desarrollo.
- Depurar los procesos esenciales.
- Replantear el manejo de funciones.
- Reducción de los pasos y el tiempo necesarios para desahogar el trabajo.
- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede acompañarse de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

Propuesta de implantación

La implantación de las recomendaciones constituye el paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

La implantación se efectúa en tres fases:

- Preparación del programa

- Integración de recursos
- Ejecución del programa

Preparación del programa

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

- Determinar las actividades que deben de efectuarse y la secuencia para su realización.
- Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total para la implantación.
- Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

Métodos de implantación

Los métodos de implantación aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:

- Instantáneo
- Proyecto piloto
- Implantación en paralelo
- Implantación por aproximaciones sucesivas
- Combinación de métodos

Método instantáneo. Refiere la posibilidad de implantar las recomendaciones contenidas en los resultados de la auditoría en forma inmediata, tomando en cuenta que éstas sean viables y que existan las condiciones para hacerlo efectivamente.

Método del proyecto piloto. Consiste en realizar un ensayo con los resultados de la auditoría en solo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias, antes de aplicarlos en forma global.

Método de implantación en paralelo. Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto de las condiciones normales de trabajo, como de las que se van a implantar; lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, dejando que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.

Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Consiste en seleccionar parte de las recomendaciones de la auditoría e implantarlas procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

Combinación de métodos. Constituye el empleo de más de un método para instrumentar las recomendaciones, tomando en cuenta el impacto que los cambios administrativos pueden propiciar en la organización.

Integración de recursos

Estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha. Después, se tiene que desarrollar toda la base documental para

fundamentar técnica y normativamente la implantación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones.

Finalmente, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y con el programa de implantación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

Ejecución del programa

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implantar el estudio empleando el método seleccionado y realizado las actividades programadas. Es necesario que el personal que participa en la implantación, reciba la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas. En forma simultánea, se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

Presentación del informe

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

Cuando ya se cuente con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a:

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Niveles directivos
- Mandos medios y nivel operativo

- Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es)
- Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas)

Atendiendo a las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, estrategia y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto. La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o material audiovisual.

3.5.5 SEGUIMIENTO

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.

- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como éstas se atendieron.

Objetivo general

Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

Lineamientos generales

Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.

Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.

Realizar, con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.

Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidos.

Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.

Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.

Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.

Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.

El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestos, permitiendo con ello rectificar su opinión.

Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.

Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

Acciones específicas

Para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos y sentar las bases para una auditoría de seguimiento, se requiere que el auditor verifique cómo se efectúan, lo cual puede visualizarse desde dos perspectivas:

- Las recomendaciones se han implantado conforme a programa.
- Tal implantación se ha realizado fuera de programa.

Recomendaciones programadas:

- Asignación de responsabilidades
- Factores considerados
- Áreas de aplicación
- Periodo de realización
- Porcentaje de avance
- Costo
- Apoyo y soporte utilizados
- Resultados obtenidos
- Impacto logrado

Recomendaciones fuera de programa:

- Desviaciones
- Causas
- Efectos
- Alternativas de solución planteadas
- Alternativas de solución aplicadas
- Acciones correctivas realizadas
- Calendario de aplicación

Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la fase de seguimiento a realizar.
- Entrevistarse previamente a la ejecución de esta fase con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implantación de las recomendaciones.

- Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participaran en la ejecución.
- Dar prioridad, en la fase de seguimiento, a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones señaladas por el auditor.
- Cuando en la fase de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría, con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

Resumen

Para llevar a cabo una auditoría administrativa es necesario contar con un marco metodológico que oriente las acciones en sus diferentes etapas: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento. Cada una de ellas dispone de una serie de componentes indispensables para cumplir con el fin convenido.

En la planeación se fija el objetivo de la auditoría, los factores a revisar, que incluyen el proceso administrativo y los elementos específicos que complementan su funcionamiento, las fuentes de estudio internas y externas, la investigación preliminar y la preparación del proyecto de auditoría que considera la propuesta técnica, el programa de trabajo y los aspectos de capacitación, asignación de responsabilidad y actitud, así como el diagnóstico preliminar.

En la instrumentación se determina como recopilar la información a través de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevista, cuestionarios y cédulas, y se toman en cuenta los aspectos de medición como indicadores y escalas, los papeles de trabajo del auditor, la evidencia que sustenta los hallazgos y la supervisión del trabajo en sus diferentes modalidades.

En el examen se establece el propósito, el procedimiento y las técnicas de análisis administrativo, tanto organizacionales como cuantitativas seleccionadas para revisar la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se incorporan los aspectos que habrán de servir para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico de la organización.

En el informe se registran los resultados de la auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución, los lineamientos generales para su preparación, los tipos de informe que se pueden utilizar, como el general, el ejecutivo y el de aspectos relevantes, además de la propuesta de implantación.

Finalmente en el seguimiento se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para la auditoría de seguimiento.

CAPITULO IV

LA FUNCIONALIDAD DE LA AUDITORIA INTERNA Y GUBERNAMENTAL EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO IV

4. La funcionalidad de la Auditoría Interna y Gubernamental en la Aplicación del Modelo de Auditoría Administrativa.

La auditoría interna constituye un factor fundamental en la evaluación del grado de confiabilidad que el ente fiscalizador deposita en el control interno de una Institución, ya que ésta mide la efectividad de los demás controles existentes, de ahí que sirva como apoyo ideal al realizar una auditoría gubernamental.

Uno de los fines de la auditoría administrativa es constituir una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de una organización, toda vez que permite conocer en qué áreas de la organización se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, etcétera; todo esto resultaría más complicado de no existir las funciones desempeñadas por la auditoría interna y una evaluación por parte de la auditoría gubernamental.

4.1 Auditoría Gubernamental.

Existen diversas clasificaciones de la Auditoría Gubernamental, siendo una de éstas Interna o Externa, de acuerdo a la entidad que la practica; o Financiera y Operativa de acuerdo al tipo de examen. Esta rama de la auditoría tiene una amplia gama de leyes, reglamentos, códigos y normas que delimitan su ámbito de aplicación; las actividades financieras, administrativas y operativas son las áreas examinadas en el desarrollo de la misma.

El cuadro N° 2 que se presenta a continuación describe las ideas centrales de las opiniones que manifiestan los jefes de las unidades administrativas existentes en la institución, al momento de cuestionarlos sobre los tipos de auditorías, marco legal de la auditoría y áreas de examen.

Cuadro N° 2

Conocimiento de Tipos de Auditorías, Normativa, y Áreas de Examen.

UNIDADES INSTITUCIONALES	TIPOS DE AUDITORIA	MARCO LEGAL DE LA AUDITORIA	ÁREAS DE EXAMEN
Recursos Humanos	"Interna, Externa y Administrativa"	"Ley del Servicio Civil, Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias, Disposiciones Generales de Presupuesto, Ley AFI, LACAP", etc.	"Financiera, Recursos Humanos y UACI"
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	"Auditoría Financiera y de Gestión"	"Ley de la Corte de Cuentas"	"Unidad Financiera, Recursos Humanos y UACI"
Unidad Financiera Institucional (UFI)	" Auditoría Interna y Externa"	"Ley de la Corte de Cuentas, LACAP, Ley del Presupuesto, Ley de Salarios, Ley de Pensiones"	"Principalmente la Financiera"
Almacén	"Financiera y de Recursos Humanos"	"Ley de la Corte de Cuentas, Código de Trabajo y Manuales Internos"	"Recursos Humanos, UFI, UACI, Farmacia y Almacén"
Conservación y Mantenimiento	"Financiera Operacional y"	"Leyes, Códigos y reglamentos del MSPAS y de la Corte de Cuentas de La Republica"	"UFI, UACI, Recursos Humanos, Conservación y Mantenimiento, Almacén y Farmacia"

Fuente: Investigación de Campo.

Acerca de los tipos de Auditoría Gubernamental, Normativa y Áreas de examen, los jefes de las Unidades Administrativas visitadas, en base a sus conocimientos manifiestan diversas opiniones, las cuales serán descritas y analizadas a continuación.

4.1.1 Clasificación de la Auditoría Gubernamental.

En cuanto a la clasificación de la Auditoría Gubernamental, se recopiló la siguiente información: el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos manifiesta que la auditoría Gubernamental se divide en interna, externa y administrativa; por otra parte el Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) , expresa que ésta se divide en Auditoría Financiera y de Gestión.

El jefe de la unidad Financiera Institucional (UFI), manifiesta que la Auditoría Gubernamental se clasifica en interna y externa; a diferencia del Jefe de Almacén quien opina que existe Auditoría Financiera y de Recursos Humanos; otro criterio de los tipos de auditoría Gubernamental es el que expresa el Jefe de Conservación y Mantenimiento quien manifiesta conocer dos tipos de auditoría, la auditoría financiera y operacional.

Existen diversas clasificaciones de la Auditoría Gubernamental, las cuales dependen de los criterios que se utilicen para este fin; la Ley de la Corte de Cuentas de la República, establece en su artículo 31 que de acuerdo al ente que la realice será Interna, cuando la practiquen las Unidades de Auditoría Interna de las entidades y organismos del sector público respectivamente; y Externa, cuando la realice la Corte o las Firmas Privadas que contrate ésta para realizar dichas auditorías. De acuerdo a este criterio de clasificación se puede observar basándose en el cuadro presentado, que la opinión emitida tanto por el jefe de la Unidad de Recursos Humanos como por el de la Unidad Financiera Institucional es acertada.

Otro criterio que nos presenta la Ley de la Corte de Cuentas se basa en el tipo de examen de la auditoría, ya que manifiesta en el mismo artículo 31 que la Auditoría Gubernamental será Financiera cuando se examine la legalidad de las transacciones, registros y estados financieros, el control interno financiero y el

cumplimiento de otras disposiciones; y será Operativa cuando se verifique la planificación, organización, ejecución y control interno administrativo; la eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financieros y tecnológicos; los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas. En base a este criterio la opinión manifestada por los jefes de las unidades de Almacén, conservación y mantenimiento y Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales es acertada.

4.1.2 Marco Legal de la Auditoría Gubernamental

Al momento de cuestionar a los jefes de las distintas unidades administrativas y operativas de la institución en estudio acerca de sus conocimientos sobre las Leyes, Códigos, Normas y Reglamentos que rigen el funcionamiento del Hospital manifiestan lo siguiente: el Jefe de Recursos Humanos responde que son la Ley del Servicio Civil; Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias; Disposiciones Generales de Presupuesto; Ley de la Administración Financiera del Estado; y la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

El Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), declara en su respuesta, la Ley de la Corte de Cuentas; mientras tanto el Jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), menciona además de la ley anterior la LACAP, Ley de Presupuesto, Ley de Salarios, Ley de Pensiones; por otra parte el jefe de Almacén agrega el Código de trabajo y Manuales Internos; finalmente el jefe de Conservación y Mantenimiento responde con respecto a la temática Leyes, Reglamentos y Códigos del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y de la Corte de Cuentas de la República.

Existe una diversidad de Leyes, Reglamentos, Códigos y Normas que delimitan el ámbito de aplicación de la auditoría gubernamental, las cuales en su conjunto

constituyen el marco legal de la misma, entre las de mayor incidencia encontramos la Ley de la Corte de Cuentas de la República que contiene los lineamientos para las actuaciones de la Corte de Cuentas, que es el organismo encargado de fiscalizar la gestión económica de las entidades y organismos del sector público.

La Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), la cual regula las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios que deben celebrar las instituciones del estado para el cumplimiento de sus fines; la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y su Reglamento, a los cuales están sujetas todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República.

Siguiendo con la Ley del Servicio Civil, ésta regula las relaciones del Estado y el Municipio con sus funcionarios y empleados, garantiza la protección de éstos, la eficiencia de la administración pública y organiza la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud; así como también la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los empleados públicos, que dicta las medidas acerca de los asuetos, vacaciones y licencias de que gozan los empleados públicos y que merecen justamente sin dañar por ello la eficacia de los servicios públicos.

Las Disposiciones Generales de Presupuestos, las que son aplicables a todas las operaciones originadas por la ejecución del Presupuesto General, así como las que se originen por la ejecución de los respectivos presupuestos especiales de las instituciones oficiales autónomas.

Continuando con la Ley Sobre el Enriquecimiento Ilícito de Funcionarios y Empleados Públicos, que se aplica a los funcionarios y empleados públicos que en el texto de la misma se indican, ya sea que desempeñen sus cargos dentro o fuera del

territorio de la República; las Normas Técnicas de Control Interno, las cuales constituyen las regulaciones establecidas por la Corte de cuentas de la República, aplicables a todas las entidades y organismos del sector Público y sus servidores.

Además está incluido dentro de este marco, el Reglamento General de Viáticos, que contiene los requisitos que deben contener las cuotas asignadas a los empleados y funcionarios públicos para que sean consideradas como viáticos; y en materia laboral, nos encontramos con el Código de Trabajo, en lo relativo a los derechos y obligaciones de los trabajadores.

Como se puede percibir, los jefes de las unidades entrevistadas poseen un conocimiento aceptable de la normativa legal que afecta el funcionamiento de la institución en la que se desempeñan, salvo el jefe de las unidades de Almacén y Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales quienes son muy limitados en sus respuestas. El marco legal de la auditoría gubernamental es considerablemente amplio, aclarando que no se ha mencionado la totalidad de leyes y reglamentos aplicables, sino más bien las más importantes.

4.1.3 Alcance de la Auditoría Gubernamental.

Con relación a las áreas de examen de la Auditoría Gubernamental se obtiene la siguiente información: el jefe de la Unidad de Recursos Humanos expresa que las áreas de examen son la Unidad Financiera, la Unidad de Recursos Humanos y la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), criterio que es compartido por el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI).

El Jefe de la Unidad Financiera (UFI) manifiesta que las áreas a examinar eran principalmente la financiera, otra de las opiniones es la que proporciona el jefe de

almacén, quien manifiesta que las áreas de examen de la auditoría gubernamental son: la Unidad de Recursos Humanos, Unidad Financiera Institucional (UFI), Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Farmacia y Almacén, opinión que comparte el Jefe del Departamento de Conservación y Mantenimiento, el cual opina que además de las áreas de la Unidad Financiera Institucional, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Recursos Humanos, Almacén y Farmacia también son examinadas por la auditoría gubernamental, el área de Conservación y Mantenimiento.

Existen diversas áreas a examinar por la Auditoría Gubernamental, la Ley de la Corte de Cuentas establece en su artículo 21 que se examinarán las actividades Financieras, administrativas y operativas de las entidades y servidores sujetos a su jurisdicción; de acuerdo a este criterio la opinión emitida por los jefes de las unidades de Recursos Humanos, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Unidad Financiera Institucional (UFI), Almacén, Conservación y Mantenimiento es bastante acertada puesto que las actividades financieras, competen a la Unidad Financiera Institucional (UFI).

Por otra parte las actividades administrativas son desarrolladas por las Unidades de Recursos Humanos y, Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI); otra de las actividades a examinar según la Ley de la Corte de Cuentas son las operativas, dentro de estas se encuentran las desarrolladas en las áreas de Farmacia, Almacén y, Conservación y mantenimiento.

4.2 Unidad de Auditoría Interna.

La Unidad de Auditoría Interna constituye parte fundamental del control interno en organizaciones de grandes magnitudes como lo son las de naturaleza gubernamental, una de las principales responsabilidades de estas unidades es la de

llevar a cabo las actividades de monitoreo, para determinar el grado de cumplimiento de las recomendaciones realizadas por los entes fiscalizadores de las mismas.

En el cuadro N° 3 se describen las diversas opiniones de los entrevistados sobre los factores que limitan la creación de una unidad de auditoría interna, la falta de seguimiento en la implementación de las recomendaciones y la estructura organizacional idónea para la unidad de auditoría interna.

Cuadro N° 3

Causas y Efectos de la inexistencia de una Unidad de Auditoría Interna y su Estructura Organizacional Idónea.

UNIDADES INSTITUCIONALES	LIMITANTES EN LA CREACION DE LA UNIDAD	SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Recursos Humanos	"La austeridad en el manejo de fondos"	"Cada Jefatura es responsable de dar seguimiento a las recomendaciones que tienen que ver con cumplimiento de leyes"	"Que dependa de la Dirección sin autoridad sobre otras áreas"
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	"La parte presupuestaria para la apertura de esta Unidad"	"El titular es el responsable de dar seguimiento a las recomendaciones para no entrar en incumplimientos"	"Que dependa de la Dirección"
Unidad Financiera Institucional (UFI)	"No opina"	"La máxima autoridad es la responsable de dar seguimiento a las recomendaciones"	"No opina"
Almacén	"Falta de presupuesto"	"El jefe de cada área es el responsable de dar seguimiento a las recomendaciones"	"Que dependa de la Gerencia"
Conservación y Mantenimiento	"Escasez de personal idóneo, falta de presupuesto y carencia de áreas geográficas"	"El jefe de cada área es el responsable de ejecutarlas"	"El principal debería de ser el Director"

Fuente: Investigación de Campo.

Existen diversos criterios que manifiestan las diferentes jefaturas entrevistadas en la Institución, sobre las causas que originan la inexistencia de una Unidad de Auditoría Interna, así como también los efectos de no contar con dicha Unidad dentro del Hospital, y su Estructura Organizacional idónea, las cuales se exponen a continuación.

4.2.1 Factores que Limitan la Creación de una Unidad de Auditoría Interna.

Algunas declaraciones sobre las limitantes en la creación de una Unidad de Auditoría Interna, que expresan los entrevistados son las siguientes: el jefe de la Unidad de Recursos Humanos expone que una de las limitantes es la austeridad en el manejo de los fondos; por otra parte el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), manifiesta que la principal limitante es la parte presupuestaria para la apertura de esta Unidad.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), se abstiene de opinar; a diferencia del jefe de Almacén quién opina que la falta de presupuesto es uno de los factores que limitan la creación de la Unidad; otro punto de vista es el que expresa el Jefe de Conservación y Mantenimiento, quién manifiesta que otros factores que intervienen en este fenómeno es la escasez del personal idóneo, la falta de presupuesto y la carencia de áreas geográficas.

Existen factores que limitan la creación de la Unidad de Auditoría Interna dentro del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, como es la falta de presupuesto para dicha Unidad; con relación a este tema, la Ley Orgánica de Administración del Estado en su artículo 38 nos menciona que le corresponde al Consejo de Ministros, por medio del Ministerio de Hacienda, presentar los proyectos de Ley del Presupuesto General del Estado y de los Presupuestos Especiales y la Ley de Salarios a la Asamblea Legislativa, para su correspondiente aprobación.

Debido a este procedimiento riguroso para la obtención de los recursos financieros necesarios para la creación la Unidad de Auditoría Interna dentro de la institución, se observa que la parte presupuestaria juega un papel importante dentro de las limitantes que resultan. Lo anterior coincide con lo que expresa el Jefe de Recursos Humanos.

El Reglamento de la Ley Orgánica de la Administración del Estado en su artículo 44 establece que una de las acciones básicas a considerar por las Instituciones para la formulación de los proyectos de presupuesto, es determinar las variables y prioridades Institucionales de conformidad a las Políticas y Planes de Gobierno, y evaluando la naturaleza de la Institución.

Existen necesidades dentro del Hospital que requieren de mayor prioridad, por lo que la asignación presupuestaria se ve limitada para cubrir otras áreas dentro del mismo; este criterio es acertado con lo manifiesta el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Almacén y, Conservación y Mantenimiento, quienes opinan que la principal limitante es la parte presupuestaria.

4.2.2 Falta de Seguimiento en la Implementación de las Recomendaciones.

La información obtenida de los informantes relacionada con el Seguimiento de las Recomendaciones resultante de Auditorías practicadas a la Institución, es la siguiente: El jefe de la Unidad de Recursos Humanos expone que cada jefatura es responsable de dar seguimiento a las recomendaciones que tienen que ver con el cumplimiento de leyes; por otra parte el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), manifiesta que el titular es el responsable de dar seguimiento a las recomendaciones para no entrar en incumplimientos.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), expresa que la máxima autoridad es responsable de dar seguimiento a las recomendaciones; otro juicio es el que expresa el Jefe de Conservación y Mantenimiento, quién manifiesta que el jefe de cada área es el responsable de ejecutarlas.

El Seguimiento en la Implementación de las recomendaciones que surgen en auditorías practicadas por los entes fiscalizadores de la Institución, corresponde a la Unidad de Auditoría Interna, ésta debe ejecutar funciones de monitoreo, con el objeto de determinar el grado de cumplimiento de dichas recomendaciones por parte de las áreas objeto de las mismas.

La Ley de la Corte de Cuentas de la República, en su artículo 48 establece que las recomendaciones de auditoría serán de cumplimiento obligatorio en la entidad u organismo, y por tanto objeto de seguimiento por el control posterior interno, el cual es responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna, por lo que la opinión que manifiestan los Jefes de Recursos Humano, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Almacén y, Conservación y Mantenimiento está en desacuerdo, ya que ellos aseguran que quién debe dar seguimiento a las recomendaciones es el jefe de cada área; al igual que la opinión del Jefe de la Unidad Financiera Institucional, quién manifiesta que es la máxima autoridad el responsable de darles seguimiento a las mismas.

El responsable de implementar las recomendaciones es el jefe de cada área, pero quien debería de dar seguimiento a las mismas es la Unidad de Auditoría Interna, debido a que la Institución carece de ésta, los informantes asignan esa responsabilidad a los jefes de las diferentes áreas, lo cual no es lo más adecuado de acuerdo con el criterio establecido en la Ley de la Corte de Cuentas de la República.

4.2.3 Estructura Organizacional de la Unidad de Auditoría Interna.

En lo referente a la estructura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna, se recopilan las siguientes opiniones, el Jefe de Recursos Humanos expresa que esta unidad tendría que depender de la Dirección, sin autoridad sobre otras áreas, por otra parte el Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), considera que la Unidad de Auditoría Interna solamente debería depender de la dirección.

El Jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), se abstiene de opinar; los Jefes de las Unidades de Almacén, Conservación y mantenimiento opinan que la estructura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna tendría que depender de la gerencia y que el principal debería de ser el director.

La Ley de la Corte de Cuentas en su artículo 34 establece que en las entidades públicas, se establecerá una sola Unidad de Auditoría Interna bajo la dependencia directa de la máxima autoridad, lo cual coincide con lo expresado por los jefes de las distintas Unidades del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe pero además de esto el mismo artículo manifiesta que esta unidad efectuará auditoría de las operaciones, actividades y programas de la respectiva entidad u organismo y de sus dependencias.

Esta unidad de auditoría interna tendrá plena independencia funcional, es decir que no ejercerá funciones en los procesos administrativos, control previo, aprobación, contabilización o adopción de las decisiones dentro de la entidad según lo establece el artículo 36 de la Ley de la Corte de Cuentas; criterio que esta de acuerdo a lo que expresa el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

4.3 Auditoría Administrativa

El nivel de ejecución y la calidad de la auditoría dependen del profesionalismo y sensibilidad del auditor, éste debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas y la experiencia necesaria para realizar su trabajo con esmero y competencia.

Para cubrir los servicios de auditoría es necesario que se cuente con los recursos financieros necesarios, los cuales en una institución de naturaleza gubernamental, se pueden obtener por medio de asignación presupuestaria ante el Ministerio de Hacienda o por medio de fondos propios.

En una organización compleja pueden presentarse conflictos en la aplicación de la normativa técnica y legal, generadas por el manejo de distintos criterios, por lo que deben crearse los canales de comunicación adecuados en todos los niveles de la organización.

El control interno administrativo es el fundamento para el examen y evaluación de los procesos de decisión así como de la efectividad, eficiencia y economía; la evaluación del trabajo del personal debe hacerse en forma periódica y debe proporcionar información sobre el rendimiento y desempeño de éste para poder medir su eficiencia.

En el cuadro N° 4 se exponen las ideas centrales de las opiniones que manifiestan los jefes entrevistados, sobre el perfil profesional del auditor, los requerimientos financieros para cubrir los servicios de auditoría, la unificación de criterios en la aplicación de normativa técnica y legal, la eficiencia y eficacia de los controles administrativos y la evaluación del desempeño del personal administrativo-contable.

Cuadro Nº 4

Conocimiento del perfil Profesional del Auditor, Eficiencia y Eficacia de los Controles y Evaluación del Personal

UNIDADES INSTITUCIONALES	PERFIL DEL AUDITOR	REQUERIMIENTO FINANCIERO	UNIFICACION DE CRITERIOS	EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES	EVALUACION DEL PERSONAL
Recursos Humanos	“Licenciado en Contaduría Pública, con experiencia en Auditoría”	“La Creación por Ley de Salario o contrato con fondos propios”	“Dificultad en la realización de los procesos administrativos e incumplimientos de metas”	“Las áreas administrativas necesitan estar actualizadas en la aplicación de la normativa”	“Evaluación semestral y seguimientos de casos específicos”
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales(UACI)	“Licenciado en Contaduría Pública, con aprobación del curso de Contabilidad Gubernamental”	“Por medio del titular gestionar ante MSPAS y el Ministerio de Hacienda”	“Problemas legales e incumplimientos de normas”	“Todas las áreas presentan debilidades”	“Evaluación por mérito y evaluación por antigüedad”
Unidad Financiera Institucional (UFI)	“Licenciado en Contaduría Pública o carreras afín”	“Verificar la disponibilidad económica”	“Mala interpretación de las Leyes”	“Generalmente todas las áreas tienen debilidades”	“Evaluación del desempeño”
Almacén	“De nivel Profesional y con Ética”	“No opina”	“En algunos casos no se aplica la ley si no criterios personales”	“En General todas presentan deficiencias”	“Por medio de un formulario del Ministerio de Salud, pero no llena las expectativas reales”
Conservación y Mantenimiento	“Licenciado en Contaduría Pública o Administración de Empresas”	“Solicitar por escrito al MSPAS y al Ministerio de Hacienda para aprobar los fondos”	“Vacíos que se puedan mal interpretar al aplicar Leyes y Normas”	“Las áreas de Almacén y Mantenimiento, Enfermería, etc., presentan debilidades”	“Evaluación por logros y méritos en base a rendimientos”

Fuente: Investigación de Campo.

A continuación se exponen y analizan los diferentes criterios que manifiestan los jefes de las Unidades Administrativas sobre el Perfil que debe poseer un Auditor para desempeñarse como tal, además de los requerimientos financieros para cubrir los servicios de Auditoría, la importancia de la unificación de criterios en la aplicabilidad de la normativa técnica y legal, la eficiencia y eficacia de los controles administrativos, y de los procedimientos que la institución utiliza para evaluar el desempeño del personal administrativo-contable.

4.3.1 Perfil Profesional del Auditor

Entre los diversos criterios sobre el Perfil Profesional que debe reunir un Auditor, los entrevistados manifiestan lo siguiente: El jefe de la Unidad de Recursos Humanos expone que el Auditor debe ser Licenciado en Contaduría Pública, con experiencia en Auditoría, por otra parte el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) expresa que el perfil del Auditor debe presentar la característica principal de ser Licenciado en Contaduría Pública, con aprobación del Curso de Contabilidad Gubernamental.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI) declara que el Auditor tiene que ser un Licenciado en Contaduría Pública o carrera afín; a diferencia del jefe de Almacén quien opina que éste debe ser del nivel profesional y con ética; otro criterio es el que manifiesta el jefe de Conservación y Mantenimiento, quién informa que un Auditor debe ser Licenciado en Contaduría Pública o Administración de Empresas.

La Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública, en su artículo 4 establece que sólo quienes sean autorizados para ejercer la Contaduría, podrán ejercer la función pública de Auditoría, este criterio es acertado con una de las características que expresan los diferentes jefes de las Unidades.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del Auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar; elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas, y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia. Enrique Benjamín Franklin en su obra Auditoría Administrativa, expone que el Perfil de Auditor debe estar formado por:

- **Conocimientos.**

Es conveniente que la persona elegida para un proyecto de Auditoría Administrativa tenga una preparación acorde con los requerimientos que ésta exige, pues eso le permitirá interactuar de manera natural con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearan durante su desarrollo.

Atendiendo a las necesidades, es recomendable ciertos niveles de formación como lo son la formación académica, es decir tener estudios técnicos, licenciaturas o postgrados, otro nivel es la formación complementaria a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos obtenidos a lo largo de su vida profesional, también es necesaria la formación empírica como son los conocimientos resultantes de la implementación de auditorías en diferentes instituciones, con o sin contar con un grado académico.

- **Habilidades y Destrezas.**

En forma complementaria a su formación profesional, teórica, práctica, o ambas, se demanda del auditor otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dotes intrínsecos a su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser de cada caso en particular; sin embargo, es conveniente que quien se dedica a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de ciertas características, como actitud positiva, estabilidad emocional, objetividad, iniciativa, discreción, imaginación, etc.

- **Experiencia.**

Una de las características fundamentales que se deben considerar en el auditor, es su experiencia personal en el campo en el que se va desempeñar, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesional que empleará y la profundidad con que emitirá sus observaciones.

- **Responsabilidad profesional.**

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, las estrategias y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

- **Ética.**

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, a veces no valorado en su justa dimensión, es el relativo a la ética. Quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella depende la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos; el auditor debe tener valores y principios de conducta como compromiso, honestidad, lealtad,

franqueza, integridad, respeto por los demás, sentido de responsabilidad, etc., este criterio es acertado con lo que expone el jefe de la unidad de Almacén.

4.3.2 Requerimientos Financieros del Servicio de Auditoría

Las diversas opiniones expresadas por los jefes de las distintas unidades administrativas que conforman el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, en lo que respecta a la gestión necesaria para obtener los recursos financieros que cubran los servicios de auditoría, comienzan con el jefe de la unidad de Recursos Humanos quien expresa, la creación por Ley de Salarios o contrato con fondos propios; Por otra parte el Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), declara lo siguiente: por medio del titular gestionar ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y al Ministerio de Hacienda dichos requerimientos.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), opina que se debería verificar las disponibilidades económicas, el jefe de almacén se abstiene de opinar, mientras que el jefe de la Unidad de Conservación y Mantenimiento expresa que el requerimiento financiero se podría obtener al solicitar por escrito al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) y al Ministerio de Hacienda para aprobar los fondos.

La Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado en su artículo 38 establece que le corresponde al Ministerio de Hacienda, presentar los proyectos de los Presupuestos institucionales y la Ley de Salarios a la Asamblea Legislativa, para su correspondiente aprobación; y el artículo 45 del reglamento de la misma ley manifiesta que los presupuestos institucionales de instituciones autónomas y empresas públicas no financieras, serán sometidos a los Ministerios bajo cuya jurisdicción funcionen, a fin que estos últimos los remitan con las modificaciones que

estimen pertinentes a la Dirección General del Presupuesto, en los plazos establecidos.

Conforme a lo anterior las opiniones expresadas por los jefes de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales y, Conservación y Mantenimiento están muy acertadas.

Las Normas Técnicas de Control Interno en lo relativo a tesorería, específicamente la 4-02.01 Requerimiento de Fondos, establece que las entidades deben asegurarse que el monto de los fondos administrados por la tesorería esté acorde a las programaciones y fuentes de financiamientos establecidas en el presupuesto Institucional aprobado, es decir, que si el servicio de auditoría administrativa se contrata con fondos propios como es una de las opciones planteadas por el jefe de recursos humanos la administración debe de asegurarse que los fondos obtenidos por esta vía sean suficientes para cubrir el pago de tales servicios, en lo anterior también coincide acertadamente el jefe de la Unidad Financiera Institucional.

4.3.3 Unificación de Criterios en la Aplicabilidad de la Normativa Técnica y Legal

En una organización constituida por varias unidades administrativas pueden presentarse conflictos o diferencias generadas por la aplicación de la normativa técnica y legal con distintos criterios, lo cual genera la necesidad de que exista una adecuada unificación de dichos criterios.

Al tratar esta temática con los diferentes jefes de las unidades administrativas del Hospital estas son sus impresiones: El jefe de Recursos Humanos manifiesta que al existir diversidad de criterios en la aplicabilidad de la normativa técnica y legal, se

generan dificultades en la realización de los procesos administrativos e incumplimientos de metas.

Mientras tanto el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), expresa que se originan problemas legales e incumplimientos de normas; el jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), agrega que esto da lugar a una mala interpretación de las leyes; el jefe de almacén declara que en algunos casos no se aplica la ley si no criterios personales; finalmente, el jefe de Conservación y Mantenimiento revela que se ocasionan vacíos que se pueden mal interpretar al aplicar leyes y normas.

Para que exista uniformidad de criterios en la aplicación de la normativa, se deben crear canales de comunicación que contengan líneas reciprocas en todos los niveles de la organización, como lo expresa la norma de control interno de la corte de Cuentas N° 1-15.06 Canales de Comunicación, que manifiesta que para la creación de éstos es indispensable utilizar terminología clara y uniforme; y de ser necesario, crear una mesa de discusión que permita ajustar las diferencias en los criterios formados por cada unidad, y a la vez, evitar los problemas que surgen según lo que mencionan los jefes de las unidades abordadas.

4.3.4 Eficiencia y Eficacia de los Controles Administrativos

Al abordar a cada uno de los jefes de las Unidades Administrativas del Hospital y cuestionarlos sobre las eficiencia y eficacia de los controles y procedimientos en cada una de éstas, el de Recursos Humanos señala que las áreas administrativas necesitan estar actualizadas en la aplicación de la normativa; por otro lado los jefes restantes coinciden en declarar que generalmente todas las áreas presentan debilidades.

El control interno administrativo es el fundamento para el examen y evaluación de los procesos de decisión, de aquí la importancia del grado de efectividad, eficiencia y economía de este, y de acuerdo a la norma de control interno 1-04 Control Interno Administrativo, incluye el plan de organización los procedimientos y registros que concierne a los procesos de decisión, que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores.

La opinión de el Jefe de Recursos Humanos es acertada al afirmar que las áreas administrativas deben estar actualizadas en la aplicación de la normativa, ya que según las normas mencionadas anteriormente el control interno administrativo debe fomentar la observancia de políticas y normas prescritas, entre otras cosas, a lo cual un programa de capacitación de funcionarios sería un aspecto que contribuya al logro de este objetivo.

4.3.5 Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo Contable

En lo concerniente a la evaluación del desempeño del personal administrativo contable se recolectaron las siguientes opiniones, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos declara que la evaluación del personal administrativo contable se realiza semestralmente y se hacen seguimientos de casos específicos; a diferencia del Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), quien expresa que dicha evaluación se hace por merito y evaluación por antigüedad.

Otro de los criterios es el que expresa el jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), éste agrega que se utiliza el método de evaluación por desempeño, en cambio el Jefe de la Unidad de Almacén expresa que la evaluación se hace por medio de un formulario del Ministerio de Salud, pero que no llena las expectativas reales; criterio que no es compartido por el jefe del departamento de Conservación y Mantenimiento

quien indica que se utilizan los métodos de evaluación por logros y méritos en base a rendimientos.

En las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas, capítulo II, Normas de Recursos Humanos, se encuentra la No. 2-05, ésta establece que la evaluación del trabajo del personal será periódica, su rendimiento deberá estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos por cada entidad y que esta evaluación sea discutida con el empleado evaluado para comprometer el cumplimiento de las recomendaciones que se le formulen.

De acuerdo a la teoría anterior, el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos tiene un criterio acertado acerca de la evaluación del desempeño del personal administrativo contable de la institución; también menciona la misma norma que el Jefe de cada Unidad en coordinación con la oficina de Recursos Humanos, será el responsable de la evaluación del personal a su cargo.

De acuerdo a este criterio, los jefes de las unidades de Conservación y Mantenimiento, Adquisiciones y Contrataciones Institucionales; y Financiera Institucional, expresan una opinión bastante adecuada al manifestar que el jefe o titular de cada unidad es el responsable de evaluar al personal a su cargo; el Jefe de la Unidad de Almacén opina que la evaluación se realiza por medio de un formulario del Ministerio de Salud, pero que éste no llena las expectativas reales esto implica que dicho formulario debe ser actualizado de acuerdo a las necesidades de la institución.

En la obra de Heith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, se comenta que las organizaciones no pueden partir de la base de que todo lo que sus empleados hacen está bien hecho, cuando regularmente incurren en errores y ciertas

políticas se hacen anacrónicas. Al verificar sus actividades, la administración puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos.

Las actividades de un departamento o unidad de Auditoría Interna se pueden evaluar mediante procedimientos de investigación, tales como: evaluaciones comparativas, retrospectivas de logros, por objetivos, así como también se pueden utilizar instrumentos para efectuar investigaciones de personal.

Evaluación comparativa:

El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se está poniendo a prueba un nuevo sistema.

Evaluación retrospectiva de logros:

Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

Evaluación por objetivos:

Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Ninguno de estos enfoques puede aplicarse a todas las actividades de administración de personal. Lo más común es que los responsables de la evaluación empleen varias de estas estrategias.

Con base a lo mencionado anteriormente, se puede observar que la opinión emitida por los jefes de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, Unidad Financiera Institucional y, Conservación y Mantenimiento, son bastante adecuadas tomando en cuenta los métodos que ellos manifiestan que se utilizan en la institución.

Instrumentos para efectuar investigaciones de personal

Existen varias técnicas para obtener información sobre las actividades de administración de los recursos humanos. Cada uno de estos elementos proporciona información parcial:

- *Entrevistas:* los comentarios que se derivan de estas entrevistas ayudan al comité de evaluación a identificar áreas que se pueden mejorar, las críticas hechas por el personal pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá emprender a fin de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información, se llevan a cabo con los empleados que abandonan la organización; los comentarios del empleado se registran en el momento en que se produce la separación y el comité de evaluación estudia posteriormente el documento, para determinar (si las hubo) las causas de insatisfacción, así como otros problemas.
- *Análisis de los registros de recursos humanos:* se llevan a cabo para asegurarse que los empleados están cumpliendo las políticas de la compañía y ciertos

aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas).

- *Información externa:* Las comparaciones con otras organizaciones y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la compañía.

CAPITULO V

LA OPERATIVIDAD DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

CAPITULO V

5. La Operatividad del Modelo de Auditoria Administrativa en el Control de los Recursos Humanos y Materiales.

Los controles administrativos y operativos aplicados a los recursos humanos y a los materiales deben proporcionar mediciones de la eficiencia de los resultados con el fin de asegurar el cumplimiento de los Objetivos, Metas y Planes Estratégicos y Operativos diseñados en una Institución.

Los recursos humanos y materiales son esenciales para el funcionamiento de una Institución, por ello deben existir controles adecuados, eficientes y eficaces para la evaluación de los mismos y así lograr obtener un buen funcionamiento y utilización de los recursos con que cuenta la Institución.

5.1 Auditoria Administrativa.

A continuación se presenta el cuadro N° 5, en el que se describen las ideas centrales de las opiniones que declaran los Jefes de las Unidades Administrativas existentes en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, sobre la modernidad del sistema informático, el clima organizacional de las Unidades, el proceso de inducción del personal nuevo, la capacitación continuada del personal administrativo-contable, la movilidad de los inventarios y, los controles de abastecimiento de provisiones y materiales con que cuenta la Institución.

Cuadro Nº 5
Sistema Informático, Clima Organizacional, Movilidad de los Inventarios y Controles de Abastecimiento

UNIDADES INSTITUCIONALES	SISTEMA INFORMÁTICO	CLIMA ORGANIZACIONAL	PROCESO DE INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	MOVILIDAD DE LOS INVENTARIOS	CONTROLES DE ABASTECIMIENTO
Recursos Humanos	"Aún se necesita más equipo debido a que son limitados los existentes y contar con un informático especialista"	"El espacio físico es muy reducido"	"El jefe de cada área es el responsable de realizar el proceso en colaboración con el departamento de Recursos Humanos"	"El departamento de Recursos Humanos cuenta con un plan de capacitación al personal"	"Se maneja por medio de un sistema computarizado"	"Presupuesto de insumos y materiales"
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	"Es necesario que exista una red informática en todo el hospital para que la información sea accesible"	"Si reúne los requisitos mínimos"	"El jefe de Recursos Humanos es el responsable de ejecutarlo"	"El responsable de elaborarlo e implementarlo es el departamento de Recursos Humanos"	"Debe haber una rotación con mayor dinamismo"	"Se presupuestan las necesidades de provisiones y materiales"
Unidad Financiera Institucional (UFI)	"Cumple con los objetivos para los cuales se implementó pero necesita que se actualicen los equipos"	"El espacio físico no es adecuado"	"No hay ninguno"	"No conozco ningún plan de capacitación"	"No opina"	"No opina"
Almacén	"No responde a las exigencias, la máquina está desfasada se debería cambiar por algo nuevo"	"En el local del Almacén debe haber mas espacio para el desplazamiento del personal"	"No existe"	"No hay"	"Debe haber mucho control de ser posible doble"	"Se maneja un presupuesto de necesidades y por medio de un calendario se entregan los pedidos"
Conservación y Mantenimiento	"No cumple, siempre hay atrasos en algunos procesos y deben mejorarse el Software y Hardware"	"Se debe ampliar el local del departamento"	"El jefe del departamento es el encargado de adiestrar a su personal contratado"	"Existe un plan en custodia del departamento de Recursos Humanos"	"Se debe mantener un registro al día manejado en forma computarizada"	"Son responsabilidad de la UACI y Almacén"

Fuente: Investigación de Campo.

Una organización que cuenta con un sistema informático a la vanguardia tecnológica, un clima organizacional agradable, mantenga y ponga en práctica un plan de capacitación para su personal, adecuada movilidad de sus inventarios; y además establezca controles de abastecimiento ajustados a las necesidades, habrá dado un paso adelante en el camino hacia el logro eficiente de sus fines institucionales. Sobre la situación actual e ideal de estos temas en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe los jefes de las unidades Institucionales expresan su opinión.

5.1.1 Modernidad del Sistema Informático

Las perspectivas que mantienen los jefes de las unidades administrativas del hospital acerca de lo adecuado y moderno del sistema informático existente en la institución, no presentan muchas diferencias entre sí, esto es percible iniciando con el jefe del departamento de Recursos Humanos, quien manifiesta que aún se necesita más equipo debido a que son limitados los existentes y que se debe contar con un informático especialista.

El jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), agrega que es necesario que existe una red informática en todo el hospital para que la información sea accesible; el jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), proporciona una opinión más conservadora al expresar que el sistema cumple con los objetivos para los cuales se ha implementado, pero se necesita que se actualicen los equipos.

En la unidad de Almacén, el jefe revela que el sistema informático existente no responde a las exigencias porque la máquina asignada a la unidad está desfasada y que se debería cambiar por una nueva; por último el jefe de Conservación y Mantenimiento exterioriza que siempre hay atrasos en algunos procesos por la inoperancia del sistema y que se debe mejorar el software y hardware.

Las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, en lo aplicable a los sistemas automatizados, específicamente la No. 5-03 expresa que la administración y organización de una institución debe proporcionar la mejor infraestructura en el área de los sistemas informáticos con el fin de que sus servicios se presten con calidad y efectividad de manera que brinde el apoyo necesario a todas las unidades de la entidad.

De acuerdo a lo que expresaron los jefes de las unidades, lo anterior no se está cumpliendo en la institución debido a que la mayoría ha recalcado que el sistema informático con el que se trabaja en la entidad no cumple las expectativas y requerimientos necesarios para asegurar su contribución en el alcance de los objetivos institucionales.

Además el jefe de Recursos Humanos resalta la necesidad de contar con un especialista en informática que esté al servicio de la institución en el momento en que se necesite de su trabajo, observación que está muy acertada de acuerdo a la norma antes mencionada, la cual indica la necesidad de que exista una Oficina de Servicios de Información que sea la responsable de formular políticas estándares y procedimientos que aseguren la calidad de los servicios de información.

5.1.2 Clima Organizacional de las Unidades

Acercas de este tema, las opiniones de los jefes concuerdan alrededor de la misma iniciando en el departamento de Recursos Humanos donde el jefe manifiesta que el espacio físico del departamento es muy reducido a diferencia del jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), que expresa que sí reúne los requisitos mínimos.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), también declara que el espacio físico donde está ubicada la unidad no es adecuado, así como el jefe de Almacén quien dice que en local destinado para éste debería haber más espacio para el desplazamiento del personal; mientras tanto el jefe de Conservación y Mantenimiento concluye en que se debe ampliar el local del departamento.

Toda organización está compuesta por personas de las cuales depende para alcanzar el éxito y mantener la continuidad, en una empresa o institución, el comportamiento del personal es complejo y depende de diversos factores tanto internos como externos y dentro de los primeros se encuentra la Motivación, que es uno de los que requiere mayor atención.

Idalberto Chiavenato, master y doctor en administración de la Universidad de Los Ángeles California en su obra Administración de Recursos Humanos, presenta la Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, que es una de las más reconocidas sobre motivación. Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores, Higiénicos y Motivacionales, siendo los primeros las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, las cuales comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo; y también establece que cuando estos factores son óptimos evitan la insatisfacción de las personas y viceversa.

El concepto Motivación conduce al de Clima Organizacional, en lo que se refiere a la capacidad de los seres humanos de adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, una buena adaptación denota salud mental. Cuando el ambiente interno existente entre los miembros de la organización está impregnado de una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

Como se ha dicho el Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados y es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, todo esto podría no ser lo suficientemente satisfactorio según se observa en la mayoría de las opiniones proporcionadas por los jefes entrevistados, ya que concuerdan en que existen problemas con el espacio físico en el que se desenvuelven.

5.1.3 Proceso de Inducción de Personal Nuevo

El proceso de inducción del personal que ingresa a trabajar al Hospital Nacional de Nueva Guadalupe por primera vez, según lo que expresa el jefe de la unidad de Recursos Humanos es responsabilidad del jefe de cada área en colaboración con esta unidad, mientras que el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), opina que es el jefe de Recursos Humanos el encargado de ejecutarlo.

Contrariamente a lo anterior el jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), expresa que no hay ningún proceso de inducción, opinión que es compartida por el jefe de la unidad de Almacén; finalmente el jefe de la unidad de Conservación y Mantenimiento opina que el jefe de cada departamento es el encargado de adiestrar a su personal contratado.

En el capítulo dos de las Normas de Control Interno de la Corte de Cuentas, aplicable a Recursos Humanos, se encuentra la No. 2-03 Inducción, ésta indica que las entidades deben establecer un proceso de inducción a efecto de familiarizar a los servidores con la entidad, funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien se relacionarán.

Las entidades deben contar con instrumentos que presenten el quehacer institucional, su estructura, políticas, valores, normas y convicciones que se postulan en éstas. El propósito es integrar de la manera más completa al recién llegado en la organización o completar aptitudes del personal cuando es trasladado a un nuevo cargo, lo anterior logra niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad.

Según el criterio anterior los jefes de las unidades de Recursos Humanos, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales y, Conservación y Mantenimiento tienen una opinión acertada acerca de lo que significa un proceso de inducción dentro de la institución a diferencia de los jefes de la Unidad Financiera Institucional y Almacén quienes manifiestan que desconocen si existe algún proceso de inducción dentro de la institución.

5.1.4 Capacitación Continuada del Personal Administrativo-Contable.

El entrenamiento o capacitación es un proceso educativo a corto plazo que significa educación especializada aplicada de manera sistemática y organizada e implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes relativas a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Con respecto a la capacitación que se proporciona al personal del hospital, el jefe del departamento de Recursos Humanos expresa que esta unidad cuenta con un plan de capacitación para el personal y el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), declara que el jefe de Recursos Humanos es el responsable de ejecutarlo; contrario a lo anterior los jefes de la Unidad Financiera Institucional (UFI) y Almacén, concuerdan en que no existe un plan de capacitación;

por último el jefe de Conservación y Mantenimiento asegura que existe uno en custodia del departamento de Recursos Humanos.

Dentro de la normativa aplicable a las entidades del sector gubernamental se encuentra la Norma de Control Interno No. 2-04 Capacitación, ésta señala que cada entidad del sector público deberá ejecutar programas para desarrollar las capacidades y aptitudes de sus servidores en el campo de su competencia sobre la base de un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos y un apropiado sistema de evaluación y seguimiento.

Esta misma norma establece que los conocimientos adquiridos por el servidor mediante la capacitación deberán tener un efecto multiplicador hacia el interior de la entidad, es decir, que dicho proceso deberá proporcionar beneficios potenciales para la institución, para esto resulta necesario que exista un convenio previo firmado por el servidor sometido al proceso, con el fin de que éste se comprometa a proporcionar estos beneficios.

Idalberto Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos menciona que el propósito del entrenamiento o capacitación es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización; que el entrenamiento es una responsabilidad de la administración, en otras palabras las actividades de entrenamiento son responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes deben, a su vez, recibir asistencia especializada para enfrentar esta responsabilidad.

En base a los criterios antes mencionados, se puede observar que las opiniones de los jefes de las unidades de Recursos Humanos y Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, no están lo suficientemente acertadas porque mencionan que efectivamente existe un plan de capacitaciones pero que únicamente

es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos ejecutarlo; no así el jefe de Conservación y Mantenimiento quien expresa que es el jefe de cada departamento el encargado de adiestrar a su personal contratado, a lo cual solamente se puede recomendar que se realice en coordinación con el departamento de Recursos Humanos.

En cuanto a la opinión de las unidades de Almacén y Unidad Financiera Institucional quienes manifiestan desconocer si existe un plan de capacitaciones, se observa una gestión administrativa desacertada, ya que de no haberlo deben ser ellos mismos quien lo elaboren en coordinación, como ya se dijo, con la colaboración del departamento de Recursos Humanos.

5.1.5 Movilidad de los Inventarios

Sobre la movilidad que deben presentar los inventarios dentro de la Institución, los jefes de las Unidades Administrativas expresaron diversos criterios: el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos expone que la movilidad que se les da a los inventarios se maneja por medio de un sistema computarizado; por otra parte el Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), expresa que debe haber una rotación con mayor dinamismo.

El Jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), se abstiene de opinar; a diferencia del Jefe de Almacén, quien opina que debe haber mucho control en la movilidad de los inventarios, de ser posible el doble; otro criterio es el que manifiesta el Jefe de Conservación y Mantenimiento, quien informa que se debe mantener un registro al día manejado en forma computarizada.

La movilidad del inventario mide la actividad o liquidez que éste presenta en una Institución y se puede entender como la duración promedio o también considerarse como el promedio de días en que se agota el inventario.

La movilidad de los inventarios dentro de la institución se lleva a cabo a través de sistemas computarizados o pueden adaptarse otros métodos, dependiendo de la naturaleza de los mismos. Los inventarios de seguridad, son una medida que se puede adoptar principalmente con la finalidad de evitar faltantes en el almacén, ya sea que aumente la demanda o que surjan demoras en la entrega; este criterio es acertado de acuerdo con lo que expone el jefe de Recursos Humanos y el jefe de Conservación y Mantenimiento.

5.1.6 Controles de Abastecimiento de Provisiones y Materiales.

La administración de provisiones y materiales, tales como los insumos hospitalarios (medicamentos y material médico) son de vital importancia para el funcionamiento óptimo del Hospital, por esta razón deben diseñarse y adaptarse los controles que permitan mantener la cantidad necesaria de estos recursos.

Las Unidades Administrativas de la Institución, particularmente los jefes de éstas, dan a conocer sus impresiones sobre el tema, iniciando con el departamento de Recursos Humanos, quien expresa que existe un presupuesto de necesidades de insumos y materiales; el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), coincide con la opinión anterior al mencionar que se presupuestan las necesidades de provisiones y materiales.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), no opina sobre este tema; mientras que el jefe de Almacén indica que se maneja un presupuesto de necesidades y por medio de un calendario se entregan los pedidos; finalmente el jefe

de Conservación y Mantenimiento, manifiesta que esta actividad es responsabilidad de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales y Almacén.

En el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe el abastecimiento de provisiones y materiales como los medicamentos e insumos en general se efectúa primeramente mediante un presupuesto de necesidades de insumos y materiales, que luego se maneja computarizadamente para procesar información relacionada con la administración de las provisiones y materiales, tales como, precio, existencias, consumo promedio mensual, demanda insatisfecha y compras pendientes de entrega; todo esto permite conocer la fecha en que se debe elaborar el presupuesto de necesidades.

Las opiniones de los jefes de Recursos Humanos, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Unidad Financiera Institucional (UFI), y Almacén son muy acertadas con el criterio expuesto anteriormente, mientras que el jefe de la Unidad de Conservación y Mantenimiento se aleja de esto al expresar su desconocimiento del tema.

5.2 Controles Administrativos

Los controles administrativos y operativos aplicados a los recursos humanos y a los materiales deben proporcionar mediciones de la eficiencia de los resultados con el fin de asegurar el alcance de los objetivos y el cumplimiento de metas y planes estratégicos y operativos del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, identificando las acciones oportunas para corregirlas. La segregación de funciones constituye un elemento importante de los controles, con ésta se logra independencia y separación entre las funciones incompatibles.

A continuación se analizará las diferentes percepciones que tiene cada jefe de las unidades que componen el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe respecto a lo que son los Controles Administrativos, Controles Operativos y la Segregación de Funciones de acuerdo a lo que establece la normativa.

Cuadro N° 6

Controles Administrativos, Operativos y Segregación de Funciones

UNIDADES INSTITUCIONALES	CONTROLES ADMINISTRATIVOS	CONTROLES OPERATIVOS	SEGREGACION DE FUNCIONES
Recursos Humanos	“Evaluaciones semestrales realizadas por las jefaturas, seguimiento y evaluaciones, controles de asistencias, licencias, etc.”	“Lineamientos y disposiciones internas, resumen mensual de actividades”	“De acuerdo a la naturaleza de la plaza y la función general y específica de dicha plaza”
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	“Controles de financiación, estadísticas de mantenimiento, de abastecimiento, controles internos”	“Se realiza monitoreo y evaluación a cada proceso”	“Con criterios técnicos y administrativos”
Unidad Financiera Institucional (UFI)	“Ninguno”	“Reloj marcador”	“Los desconozco”
Almacén	“Se determina la productividad de cada empleado”	“Permanencia en el lugar de trabajo o control de entradas y salidas”	“Adaptada a la exigencia”
Conservación y Mantenimiento	“Controles de almacén conservación y mantenimiento y equipos técnicos”	“Asignación de áreas, kardex, control de bodega del almacén y ordenes de trabajo”	“Cada empleado posee sus funciones según el manual”

Fuente: Investigación de Campo

Acerca de los controles administrativos, controles operativos y la segregación de funciones dentro del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe se han obtenido las opiniones de los distintos jefes de las unidades administrativas con que cuenta la

institución, el nivel de conocimiento de estos controles son analizados de acuerdo a la normativa aplicable.

5.2.1 Importancia de los Controles Administrativos Aplicables a Centros Hospitalarios.

Los controles administrativos de los que tiene conocimiento el jefe de Recursos Humanos según lo que expresa son: las evaluaciones, controles de asistencia entre otros; mientras tanto el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), dice conocer controles administrativos tales como: controles de financiación, estadísticos, de mantenimiento de abastecimiento y controles internos.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional, expresa no conocer ningún control administrativo dentro de la institución; a diferencia del jefe de la Unidad de Almacén quien expresa que uno de los controles administrativos consiste en determinar la productividad de cada empleado, mientras que el jefe de Conservación y Mantenimiento declara conocer los controles administrativos de Almacén, Conservación y Mantenimiento y controles de equipos técnicos.

El control interno administrativo es el fundamento para el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía, el control interno administrativo puede abarcar el análisis estadístico estudios de tiempo y movimiento informes de rendimientos, programas de capacitación de funcionarios y control de calidad entre otros aspectos.

Las Normas Técnicas de Control Interno en la 1.04 denominada Control Interno Administrativo, establece que dentro de éste están comprendidos el plan de organización, los procedimientos y registros que concierne a los procesos de

decisión que conducen a la autorización de las transacciones por parte de los niveles jerárquicos superiores, las observancias de políticas y normas preescritas y el logro de las metas y objetivos programados.

De acuerdo a lo declarado por cada uno de los jefes de las unidades del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe a excepción del jefe de la unidad financiera quien expreso no conocer los controles dentro de la entidad; los demás jefes tienen conocimiento de los controles que de acuerdo a la norma la institución esta aplicando controles administrativos admisibles según lo que expresa cada jefe.

La opinión del jefe de Recursos Humanos, está comprendida en la norma mencionada (1-04), ya que ésta expresa que debe hacerse informes de rendimiento; así como lo expresado por el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), también está abarcado por la norma, cuando expresa que deben hacerse estudios estadísticos, el jefe de almacén y mantenimiento también tiene conocimiento de los controles que establecen las normas técnicas de control interno relacionada con los controles administrativos.

5.2.2 Controles Operativos Aplicables al Servicio de Asistencia Hospitalaria.

Los controles operativos que existen en la institución, según lo que expresa el jefe de Recursos Humanos, son lineamientos y disposiciones internas, resumen mensual de actividades; el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, en cambio declara que los controles operativos se realizan por monitoreo y evaluación a cada proceso.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional indica que uno de los controles operativos es el reloj marcador, a diferencia del jefe de almacén quien expresa que los controles operativos que existen son: la permanencia en el lugar de trabajo o

control de entradas y salidas; por otra parte el jefe de conservación y mantenimiento opina que los controles operativos son: la asignación diaria, kardex, controles de bodega de almacén y ordenes de trabajo.

Entre algunos ejemplos de los controles operativos se pueden mencionar: controlar el flujo de las transacciones a través de sistemas contables y proteger los activos relacionados; la definición comprende cuatro aspectos que son: autorización de las transacciones registros de las mismas, acceso restringido a los activos y contabilidad.

Las normas técnicas de control interno establecen procedimientos para autorización y registro de transacciones también indica los procedimientos para controlar el flujo de las operaciones de los sistemas contables y proteger los activos.

Se puede concluir que en los jefes de las distintas unidades que conforman el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe; según las opiniones expresadas, existe una confusión entre lo que son los controles administrativos y los controles operativos.

5.2.3 Segregación de funciones en el área administrativa contable.

La segregación de funciones según la opinión del jefe de Recursos Humanos se realiza de acuerdo a la naturaleza de la plaza y a la función general y específica de dicha plaza, el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), expresa que la segregación de funciones se hace con criterio técnico y administrativo; por otra parte el jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), expresa desconocer lo que es la segregación de funciones dentro de la institución.

El jefe de almacén opina que la segregación de funciones se hace adaptada a la exigencia, a diferencia del jefe de conservación y mantenimiento quien expresa que cada empleado posee sus funciones según el manual.

Las normas técnicas de control interno en la norma No. 1.15.04 denominada Separación de Funciones Incompatibles, establece que las entidades públicas deben separar las funciones de las unidades y las de sus servidores de manera que exista independencia y separación entre las que sean incompatibles, como son las de autorización, ejecución, registro y custodia; y control de las operaciones.

Una debida separación de funciones comprende la división de las fases de un proceso y la asignación de las mismas a los servidores distintas con el fin de lograr una verificación interna, evitar errores e irregularidades, la omisión de este requisito deberá estar debidamente sustentada y estar sujeta a comprobación mediante la auditoría gubernamental.

La separación de funciones deberá precisarse en forma clara en la reglamentación orgánica funcional en los manuales de procedimientos y descripción de puestos de la entidad.

De acuerdo a esta normativa los jefes de las unidades de recursos humanos, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Almacén, Conservación y Mantenimiento, tienen un conocimiento bastante acertado acerca de cómo debe ser la adecuada segregación de funciones dentro de la institución, excepto el jefe de la Unidad Financiera Institucional, quien expresa desconocer como debe ser la segregación de funciones dentro de las funciones hospitalarias.

5.3 Recursos Humanos y Materiales.

Los recursos Humanos y Materiales son esenciales para el funcionamiento de una Institución, es por ello que ameritan un tratamiento especial; existen diversos métodos que se emplean para la valuación de los materiales como es el método de las Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS), el de las Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS), y el Costo Promedio Móvil, dependiendo de la naturaleza de la Institución, se debe adaptar un método apropiado para el tratamiento de las existencias.

Las entidades públicas deberán elaborar y ejecutar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de sus activos fijos y emplear todos los medios que permitan prolongar hasta el máximo posible su vida útil; y realizar la asignación de los recursos por medio de procedimientos administrativos y/o contables, que establecen las Normas que son aplicables a la Institución.

El cuadro N° 7 que se presenta a continuación describe las diferentes opiniones que manifiestan los jefes de las Unidades Administrativas del Hospital, sobre el tratamiento contable que se debe dar a las existencias de Almacén, el mantenimiento y custodia de los recursos materiales y, la asignación y optimización de los recursos.

Cuadro N° 7

Tratamiento, Mantenimiento, Custodia, Asignación y Optimización de los Recursos.

UNIDADES INSTITUCIONALES	TRATAMIENTO CONTABLE	MANTENIMIENTO Y CUSTODIA	ASIGNACION Y OPTIMIZACION
Recursos Humanos	"Métodos PEPS, UEPS, Costo Promedio"	"Ventilación, luz y temperatura adecuada para las existencias; y mantenimiento no muy oportuno al Edificio, Mobiliario y Equipo"	"Procedimientos contables y administrativos"
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	"Métodos UEPS, PEPS, Promedio Móvil"	"Se da mantenimiento de acuerdo a normas"	"No se aplican procedimientos, la asignación se hace por afinidad"
Unidad Financiera Institucional (UFI)	" No opina"	" No opina"	" No opina"
Almacén	"No se puede llevar uno en específico, ya que se trabaja con fechas de vencimiento"	"La temperatura y el almacenado son prioridades"	"No hay asignación equitativa de los recursos, algunas veces se les da prioridad a las necesidades más urgentes"
Conservación y Mantenimiento	"Kardex, archivos en computadora, conteo manual"	"Se ordenan según la especialidad, descarte de vencimiento, aseo y limpieza continua, aire acondicionado"	"Se aplican procedimientos contables y administrativos, se hace un estudio de las necesidades"

Fuente: Investigación de Campo.

Existen varios criterios que manifiestan las Unidades Institucionales, sobre el tratamiento contable que se les da a las existencias de Almacén, mantenimiento, custodia, asignación y optimización de los recursos, los cuales se describen a continuación.

5.3.1 Tratamiento Contable a las Existencias de Almacén.

Entre los diversos criterios sobre el tratamiento contable que se le da a las existencias de Almacén, los entrevistados manifiestan lo siguiente: El jefe de la Unidad de Recursos Humanos expone que conoce ciertos métodos como el PEPS, UEPS y Costo Promedio; por otra parte el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), expresa que los métodos para darles tratamiento a las existencias son el UEPS, PEPS y Promedio Móvil.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), se abstiene de opinar; a diferencia de el jefe de Almacén quien opina que no se puede llevar un método en específico, ya que en el Hospital se trabaja con fechas de vencimiento, por la naturaleza de las existencias; otro criterio es el que expresa el jefe de Conservación y Mantenimiento, quien manifiesta que el tratamiento contable que se les da a las existencias se realiza por medio de Kardex, archivos en computadora, conteo manual, etc.

Algunos de los métodos que se emplean frecuentemente para la valuación de los materiales son: Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS), significa que las primeras existencias que entran a Almacén son las primeras con que se abastece a las Unidades; el método de las Últimas Entradas, Primeras Salidas (UEPS), bajo este método, las últimas existencias que ingresan a Almacén, son las primeras que salen al ser requeridas por las Unidades que lo necesitan.

El Costo Promedio Móvil, bajo este método se determina un nuevo costo promedio después de cada entrada, los materiales emitidos posteriormente se valúan según este costo unitario promedio; este criterio es bastante acertado con lo que expresa el jefe de Recursos Humanos y el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), quienes manifiestan que los métodos para dar

tratamiento contable a los materiales son el método UEPS, PEPS y Costo Promedio Móvil.

El método UEPS, PEPS, y Costo Promedio Móvil, no son aplicables por la naturaleza de la Institución, debido a que el Almacén es abastecido con existencias que tienen diferentes fechas de vencimiento, no se puede adoptar un método específico, sino que se ha adoptado uno que se basa en las fechas de vencimiento; este criterio es acertado con lo que expone el jefe de Almacén.

Las entradas y salidas de las existencias en Almacén se registran en tarjetas Kardex en sistema computarizado, lo cual concuerda con lo que expone el jefe de Conservación y Mantenimiento.

5.3.2 Mantenimiento y Custodia de los Recursos Materiales.

Con relación al mantenimiento y custodia de los recursos materiales, se ha recopilado la siguiente información: El jefe de la Unidad de Recursos Humanos manifiesta que a las existencias se les da mantenimiento oportuno como ventilación, luz y temperatura adecuada para la conservación de las mismas, al edificio, mobiliario y equipo expone que no se le da un mantenimiento oportuno; por otra parte el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), expresa que el mantenimiento y custodia de los recursos se realiza aplicando las Normas.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional (UFI), se abstiene de opinar; el jefe de Almacén opina que la temperatura y el almacenado son prioridades para el oportuno mantenimiento de los recursos materiales; otro criterio es el que expresa el jefe de la Unidad de Conservación y Mantenimiento, quien manifiesta que el mantenimiento y custodia que se le da a los materiales dentro de la Institución, consiste en ordenar los

materiales según la especialidad, descarte de vencimiento, aseo y limpieza continua, y aire acondicionado adecuado.

Las Normas Técnicas de Control Interno, en la norma 3-15 Mantenimiento y Reparaciones, menciona que las entidades públicas deberán elaborar y ejecutar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de sus activos fijos y emplear todos los medios que permitan prolongar hasta el máximo posible su vida útil.

Para el mantenimiento y reparaciones de los bienes deberá considerarse la propiedad del bien y su inclusión en el sistema de control de activo fijo institucional, el control contable del bien para determinar el costo-beneficio de las reparaciones y el establecimiento de controles que garanticen la veracidad de las reparaciones y la colocación de repuestos o piezas nuevas. En caso de contratación de terceros para el mantenimiento o reparación de bienes, deberá vigilarse el fiel cumplimiento de lo pactado.

El activo fijo Institucional representa un rubro importante de la formación de capital del sector público. Dadas las limitaciones financieras que caracterizan a este sector, es altamente conveniente tratar de prolongar la vida útil de los activos fijos mediante la ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo si fuere necesario.

La vida útil probable de los bienes solamente constituye una medida aproximada respecto a la vida real de los mismos, en la que influyen factores como el uso a que están sometidos y su regular funcionamiento, el mantenimiento y reparaciones que se les preste, y la obsolescencia por los avances tecnológicos o por otras causas justificadas.

Este criterio es acertado con lo que manifiestan los jefes de Recursos Humanos, Almacén y, Conservación y Mantenimiento, quienes expresan algunos de los factores que contribuyen al mantenimiento adecuado de los bienes.

La norma 3-10 Almacenamiento, Custodia y Utilización, expresa que cada entidad pública establecerá un sistema para el almacenamiento y custodia de los bienes; éstos estarán bajo el cuidado de un servidor que rendirá fianza conforme a la Ley.

Los bienes se destinarán exclusivamente a los propósitos institucionales que motivaron su adquisición; la entidad, por intermedio de la unidad administrativa respectiva, será responsable de establecer un sistema apropiado para la conservación, administración y uso de los bienes en existencia.

La administración de los inventarios se llevará a cabo empleando métodos y/o técnicas modernas de tal forma que respondan a las necesidades y naturaleza de las entidades; este juicio es atinado con lo que expresa el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, quien dice que el mantenimiento y custodia de los recursos se realiza de acuerdo a normas establecidas.

Otra norma que trata la custodia de los bienes es la 3-11 Protección y Seguridad de los Bienes, donde establece que las entidades públicas establecerán sistemas de seguridad que protejan los bienes almacenados contra eventuales riesgos y siniestros; y dictarán las normas y procedimientos para contratar seguros sobre los activos fijos considerando el costo-beneficio. Además deben adoptar las medidas necesarias de salvaguarda física que garanticen su conservación.

La salvaguarda física de los bienes de la entidad debe contribuir sustancialmente al control sobre los activos fijos susceptibles de pérdida por descuido, robo, daño o uso inadecuado; los titulares de la entidad serán responsables de emitir por escrito,

las disposiciones necesarias para nombrar a los encargados de la custodia de los activos fijos asignados a cada Unidad Administrativa.

Además, deben proteger mediante controles administrativos, los bienes de poco valor que no son considerados activo fijo, de acuerdo a las normas de contabilidad gubernamental; pues contribuyen a la realización de las actividades propias de las entidades públicas. La contratación de seguros es una medida de control interno, tendiente a proteger los bienes contra riesgos y siniestros que puedan ocurrir.

La norma 3-12 Constatación Física, menciona que en cada entidad se realizarán constataciones físicas periódicas de inventarios y activos fijos, por parte de servidores independientes de su custodia y registro; en caso de variaciones, deberán efectuarse las investigaciones y ajustes, y en su caso, determinar las responsabilidades conforme a la ley, todo esto con el objetivo de custodiar apropiadamente los recursos con que cuenta la Institución.

5.3.3 Asignación y Optimización de los Recursos.

Con relación a la asignación y optimización de los recursos, el jefe de Recursos Humanos, expresa que está se da por medio de procedimientos contables y administrativos; a diferencia de el jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, quien expresa que no se aplican procedimientos para la asignación y optimización de los recursos, ya que esto se hace por afinidad.

El jefe de la Unidad Financiera Institucional se abstiene de opinar; mientras que el jefe de Almacén opina que no hay una asignación equitativa de los recursos, algunas veces se les da prioridad a las necesidades más urgentes; el jefe de Conservación y Mantenimiento expone que se aplican procedimientos contables y administrativos, se

hace un estudio de las necesidades para asignar los recursos y así lograr su optimización.

La Norma Técnica de Control Interno 3-05, establece que toda adjudicación de bienes y servicios contará con el debido requerimiento suscrito por el responsable del área o Unidad administrativa usuaria; lo solicitado, por lo general, estará incluido en el plan anual de adquisiciones. La necesidad de los bienes o servicios es originalmente identificada en las unidades administrativas usuarias de los mismos; su satisfacción es precedida por el requerimiento formulado por dicha unidad.

El requerimiento puede ser cubierto con las existencias de Almacén o puede iniciar el proceso de adquisición correspondiente, pero siempre atendiendo los objetivos, metas y disponibilidad presupuestaria existente; es decir que la asignación de los recursos se realizará por medio de los procedimientos administrativos y/o contables, que establecen las Normas aplicables a la Institución.

Este criterio es bastante acertado con lo que manifiesta el jefe de Recursos Humanos y el jefe de Conservación y Mantenimiento, quienes opinan que la asignación de recursos se lleva a cabo aplicando procedimientos contables y administrativos.

Por otra parte la opinión de los jefes de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales y Almacén es hasta cierto punto desacertada con lo que establece la norma, ellos manifiestan que la asignación de recursos no se hace aplicando procedimientos, sino que por afinidad y dándole prioridad a las necesidades más urgentes, esta última opinión se asemeja un tanto más a la teoría; dependiendo de la eficiencia en la asignación de los recursos, así será la optimización que se logre en el manejo de los mismos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación se exponen las conclusiones surgidas durante la investigación realizada, y se presentan las recomendaciones propuestas que pueden ser de utilidad, tanto a la Institución, como a organismos externos que en algún momento se vean en la necesidad de realizar una auditoría administrativa.

6.1 Conclusiones

- La dirección y administración general del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe limita la evaluación de sus funciones y operaciones a las auditorías que le practica la Corte de Cuentas de la República y no prevé la necesidad de un examen más exhaustivo que le sea practicado por otro organismo, de preferencia externo.
- El Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, carece de una Unidad de Auditoría Interna, esto hace más grande la necesidad de una evaluación más minuciosa y adecuada a las funciones y operaciones de la institución, que proporcione además, instrumentos necesarios para efectuar el seguimiento adecuado de las recomendaciones surgidas en auditorías anteriores.
- Para llevar a cabo una Auditoría Administrativa es necesario contar con un marco metodológico para guiar las acciones de ésta y la alternativa de brindar a una organización los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimientos. Este marco debe contener las etapas que integrarán todo el proceso de la auditoría, siendo éstas la planeación,

instrumentación, examen, informe y seguimiento; cada una de ellas dispone de una serie de componentes indispensables para cumplir con el fin convenido.

- El personal que labora en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, es conciente que en la institución existen debilidades en los controles administrativos y que, a su vez, éstas afectan el grado de aprovechamiento de los recursos, tanto humanos como materiales, pero también reconocen que la misma, no posee la autonomía necesaria para implementar las medidas correspondientes, para determinar cuáles son estas debilidades y el tratamiento que se les debe dar.
- Una Auditoría Administrativa, contribuiría al logro del aprovechamiento óptimo de los recursos materiales y al incremento de los niveles de eficiencia en el desempeño del personal, al producir recomendaciones que se traducirían en medidas concretas que mejoren la administración de estos recursos.

6.2 Recomendaciones.

Las siguientes recomendaciones han sido elaboradas en caso que la Institución cuente con una Unidad de Auditoría Interna, se presenta el perfil profesional del personal que debe integrar esta Unidad; y se exponen en forma detallada cada una de las fases que se deben llevar a cabo en caso de implementar la Propuesta del Modelo de Auditoría Administrativa.

6.2.1 Perfil Profesional del Personal de la Unidad de Auditoría Interna

El departamento de Auditoría Interna del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe debe contar con los recursos humanos y materiales mínimos necesarios, para su buen desarrollo de sus funciones entre los que están:

- HUMANOS
Un Auditor General
Dos Auxiliares de Auditoría
Una Secretaria

Perfil del Personal

El perfil del personal a formar parte del equipo de Auditores de la Unidad de Auditoría Interna de el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, debe contener los requisitos mínimos siguientes:

Para el Auditor General:

Por la naturaleza de este cargo, los requisitos que debe cumplir el candidato a optar a éste son:

Profesionales

- Licenciado en Contaduría Pública, con experiencia en Auditoría.
- Dominio de Leyes Tributarias, Laborales y Mercantiles
- Manejo de software (Windows, Word, Excel y otros)
- Conocimiento de las actividades que se realicen en un Hospital
- Facilidad de expresión oral y escrita
- Facilidad de Planeación y Supervisión de Actividades

Personales

- Ser Salvadoreño y de honradez reconocida
- Capacidad para trabajar bajo presión y en base a metas
- Capacidad de manejo de personal
- Creativo y dinámico

Para los Auxiliares de Auditoria

Por la naturaleza de este cargo, los requisitos que deben cumplir los candidatos a optar al cargo de auxiliar de auditoria interna en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe son:

Profesionales

- Estudiante a nivel de 4º año de Licenciatura en Contaduría Publica
- Dominio de Leyes Tributarias, Laborales y Mercantiles
- Manejo de software (Windows, Word, Excel y otros)
- Conocimiento de las actividades que se realizan en un ingenio
- Facilidad de expresión oral y escrita

Personales

- Ser Salvadoreño, mayor de edad y de honradez reconocida
- Capacidad para trabajar bajo presión y en base a metas
- Creativo y dinámico

Para la Secretaria

Por la naturaleza de este cargo, los requisitos que debe cumplir la candidata a optar al cargo de secretaria del departamento de auditoria interna en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe son:

Profesionales

- Bachiller en Comercio y Administración, a nivel de 2º año de Licenciatura en Contaduría Publica
- Conocimientos de software (Windows, Word, Excel y otros)

- Buena caligrafía y ortografía
- Dominio de máquina de escribir
- Uso de calculadora y contómetro

Personales

- Ser Salvadoreña, mayor de edad y de reconocida honradez
- Buenas relaciones personales
- Ordenada y dinámica
- Facilidad de expresión oral y escrita

Sobre la base de estos perfiles se propone el Manual de Descripción de Funciones para el personal a integrar el Departamento de Auditoría Interna en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe.

Manual de Descripción de Funciones del Departamento de Auditoría Interna.

Nombre del Cargo: ***Auditor General***

El Auditor General dependerá directamente del Director General y las unidades que tendrá a su cargo serán: Auxiliares de Auditoría y Secretaria. Sus funciones comprenden la capacidad de acción del Auditor General en concordancia con el cargo que ostenta.

Función de Ejecución

Planificar y ejecutar auditorías periódicas a los departamentos o secciones que conforman el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe, realizando una evaluación preliminar del sistema de control interno con el fin de verificar el grado de

cumplimiento de éste; así como considerar y evaluar los riesgos que puedan ocurrir en la realización de la auditoría.

Función de Supervisión

El Auditor General supervisará el trabajo realizado por el personal bajo su dirección, controlando la correcta ejecución de las actividades encomendadas a este para cada uno de los departamentos o secciones específicas sujetos de auditoría; así mismo, la forma de obtención de la evidencia de acuerdo a lo planeado, haciendo las observaciones y correcciones según sea necesario.

Función de Evaluación

Realizar una evaluación de la correcta ejecución de las políticas y procedimientos de control interno establecidos por la administración para con las actividades realizadas por la Institución, así mismo por los resultados obtenidos en las auditorías realizadas a los departamentos o secciones.

Función de Información

El Auditor General es el responsable de presentar a la Dirección, un informe detallado de la supervisión y evaluación del control interno, realizadas a las Unidades del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe; así mismo, del cumplimiento al programa anual de actividades del Departamento de Auditoría Interna. Este informe debe contener las observaciones y correcciones al cumplimiento del control interno, que permita a la dirección tomar las decisiones pertinentes.

Nombre del Cargo: **Auxiliar de Auditoría**

Los Auxiliares de Auditoría dependerán directamente del Auditor General y no tendrán ninguna unidad a su cargo, sus funciones comprenden la capacidad de acción del Auxiliar de Auditoría en concordancia con el cargo que ostenta.

Función de Ejecución:

El auxiliar del departamento de auditoría interna deberá ejecutar las indicaciones hechas por el auditor general con el fin de garantizar el buen desempeño de su trabajo, haciendo énfasis en el tiempo y calidad del trabajo desempeñado, básicamente esta función es de apoyo al Auditor General

Función de Obtención de la Información

Esta función consistirá en recolectar la documentación necesaria para desarrollar de una mejor manera el trabajo de auditoría y obtener la evidencia que ampare el respectivo informe del Auditor General, procurando que esta evidencia sea suficiente y apropiada en relación con el informe de Auditoría presentado.

Función de Representación

Una vez ejecutado el trabajo de auditoría y obtenida la evidencia correspondiente, al auxiliar deberá presentar un informe preliminar al auditor general sobre los resultados de su trabajo; estructurado de manera que facilite a este la realización de un análisis exhaustivo sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos de control interno, para ser presentado al Director.

Nombre del Cargo: **Secretaria**

Dependerá directamente del Auditor General y no tendrá ninguna unidad a su cargo, sus funciones comprenden la capacidad de acción de la secretaria en concordancia con el cargo que ostenta.

Función de Ejecución

La secretaria del departamento de auditoría interna deberá cumplir las indicaciones hechas por el Auditor General, a fin de darle cumplimiento a las actividades relacionadas con la naturaleza de este departamento.

Función de Organización y Vigilancia

Proporcionar oportunamente los servicios de información, archivo, mantenimiento conservación y vigilancia de documentos a fin de darle cumplimiento a las actividades del departamento de auditoría interna.

6.2.2 Propuesta de Modelo de Auditoría Administrativa.

Esta propuesta está destinada a proporcionar una guía que le permita a una entidad que necesite, en algún momento, realizar una auditoría administrativa, llevarla a cabo de la mejor manera. Esta compuesta por las fases y etapas que comprende este tipo de auditoría, así como también, los documentos y papeles de trabajo más importantes que debe preparar el auditor durante el proceso.

Es importante mencionar que para realizar este tipo de auditoría, una institución puede elegir entre tres opciones para implementarla, hacerlo internamente con personal que ya se encuentre laborando dentro de ésta o que sea contratado para este fin, contratar servicios de auditoría externa; o con la combinación de las dos anteriores, en este caso la guía se ha elaborado con un enfoque de auditoría interna.

Fases en la implementación del Modelo de Auditoría Administrativa.

FASE PREINICIAL

Cuando una Institución toma la decisión de contratar a un auditor, normalmente el primer contacto se lleva a cabo mediante una entrevista, en la cual se precisan las siguientes condiciones:

- Solicitud formal para la aplicación de la auditoría administrativa.
- Logros que se esperan.
- Definición de los mecanismos de enlace.
- Exigencias en cuanto al tiempo y mejoras deseadas.
- Requerimientos de una propuesta concreta.
- Apoyo para conformar los criterios a seguir.

De acuerdo con la información captada, se realizan pláticas con otras instancias de la institución y, en su caso, nuevas entrevistas. El auditor prepara una propuesta técnica y un plan de trabajo para llevar a cabo la auditoría, en el que adicionalmente incluye:

- Una justificación acorde con la percepción de la Institución

- Beneficios esperados
- Requerimientos de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos
- Costo aproximado del estudio
- Propuestas alternativas para formalizar los trabajos.

Sobre esta base de información, se analizan y valoran los tipos de convenios o contratos convenientes para las partes.

PRESENTACIÓN DE LA CARTA OFERTA DE SERVICIOS

Para la preparación de la carta oferta de los servicios primeramente se debe conocer las especificaciones sobre el trabajo que el cliente solicita y las fechas en que el personal contable y administrativo tomará sus vacaciones anuales, a efecto de programar y acordar adecuadamente las fechas de visita.

La oferta de trabajo deberá contener entre otros aspectos, una carta de remisión de la misma, alcances, objetivos, plan de trabajo, reseña de la firma, currículos vitales del personal y honorarios; en el anexo No. 2 se presenta un modelo de Oferta de Servicios.

OBTENCIÓN DE LA CARTA COMPROMISO

Para formalizar y fundamentar jurídicamente las condiciones en que se aplica una auditoría administrativa, se requiere de la firma de un convenio o contrato, en el que se plasme el objeto, naturaleza, duración y costo de la auditoría, así como las obligaciones y responsabilidades de las partes.

Para cumplir con este requisito, cliente y auditor pueden definir la clase y contenido del documento en la forma que estime más conveniente a sus necesidades; incluso pueden apoyarse en un asesor jurídico o en un especialista en la materia, lo que posibilita garantizar el compromiso efectivamente. Los modelos de este tipo de documentos pueden ser: Convenio de servicios profesionales (Ver anexo No. 3) y Contrato de prestación de servicios (Ver anexo No. 4).

FASE INICIAL

Durante esta fase comienza el proceso de auditoría propiamente dicho, con la etapa de planeación en la cual se trazan las directrices que configuran el modelo a seguir durante la ejecución del examen.

PLANEACIÓN

Durante la planeación de la auditoría se indicarán los lineamientos de carácter general a seguir durante todo el proceso de la auditoría a manera de instrumentarla en forma programada y sistemática. El proceso de planeación deberá documentarse en los papeles de trabajo del auditor tales como el plan de auditoría, presupuesto de tiempo, cuestionarios y programas; asimismo se identificarán las siguientes fases:

- Estudio preliminar
- Determinación de los factores a revisar
- Investigación preliminar
- Preparación del proyecto de auditoría

Estudio Preliminar

En esta etapa el auditor deberá obtener la información que estime necesaria para familiarizarse con la institución en aspectos como su organización, ubicación

geográfica, de las áreas a examinar, personal de la institución con quien se relacionará el equipo de auditoría, áreas donde se han recibido observaciones por parte de auditorías realizadas anteriormente por las entidades fiscalizadoras, naturaleza y características de las áreas administrativas, operaciones, programas o recursos sujetos a revisión, considerados prioritarios o de mayor riesgo, entre otros que se consideren importantes.

El propósito del estudio preliminar es que el auditor defina los objetivos de la auditoría, diseñe las herramientas, recursos y técnicas que utilizará en la recopilación de la información, oportunidad y tiempo que utilizará para la ejecución de los procedimientos de auditoría, defina el alcance de cada revisión, identifique la normativa legal aplicable; así como también considere la necesidad de coordinar con otras instancias de auditoría tales como auditores externos, gubernamentales, profesionales independientes y especialistas en algún ramo determinado.

El auditor debe elegir los instrumentos que considere más idóneos para obtener la información que necesite recopilar durante la presente etapa entre los cuales puede utilizar un cuestionario de generalidades, efectuar visitas al cliente en donde realice un recorrido por las instalaciones; y preparar entrevistas preliminares con personal clave de la institución (como los jefes de las unidades administrativas), éstas permitirán aclarar los objetivos del trabajo a desarrollar así como conocer las particularidades que presenta cada unidad.

Durante esta misma etapa se deben determinar las fuentes de estudio, es decir, las instancias a las que se recurre para captar la información, las que se dividen en Internas y Externas.

Fuentes Internas

- Órganos de Gobierno (Corte de Cuentas, Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda).
- Niveles de la organización (unidades administrativas del hospital).
- Sistemas de información.

Fuentes externas

- Organizaciones análogas, o del mismo sector o ramo (hospitales modelos).
- Redes externas de información.
- Proveedores de bienes y servicios.
- Usuarios

Determinación de los Factores a Revisar

En esta parte el auditor deberá determinar los elementos específicos de cada etapa del proceso administrativo que funciona en la institución hospitalaria y que examinará con el objeto de elaborar un estudio que se realizará en la siguiente etapa de la auditoría y que se denominará investigación preliminar.

Primeramente se deben mencionar las etapas del proceso administrativo y las funciones que lo fundamentan a manera de obtener un análisis lógico de la institución, este orden concentra en forma objetiva la esencia de cada etapa y constituye el punto de partida para estudiar a la organización en todos sus aspectos; el anexo No. 5 permite conocer los factores mencionados, su relación y contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la institución.

Luego se incluirá una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo y se procederá a elaborar los cuestionarios que permitan recabar los datos necesarios para continuar con la siguiente etapa de la planeación.

Investigación Preliminar

Una vez definidos los factores a revisar se debe proceder a la investigación preliminar de éstos para conocer la situación administrativa de la institución, para ello será necesario revisar la normativa legal y técnica, información del campo de trabajo y los documentos relacionados con los factores predeterminados. Esta información debe analizarse con mucha precisión y con el mayor cuidado posible para que no surjan confusiones en la interpretación de su contenido.

Para realizar este trabajo adecuadamente se deberá tomar en cuenta los criterios que sirvan de base para elaborar el proyecto de auditoría y los programas de trabajo, estos criterios son:

- Identificar los factores que requieran una mayor atención,
- Definir las técnicas de auditoría a utilizar,
- Determinar la naturaleza y extensión de las pruebas a realizar, y;
- Estimar el tiempo y los recursos necesarios para su ejecución.

Preparación del Proyecto de Auditoría

Una vez recopilada la información en las etapas anteriores se debe proceder a seleccionar y analizar la necesaria para la instrumentación de la auditoría, elaborando para ello un plan global de auditoría, programas, cuestionarios y los papeles de trabajo a utilizar en general.

PLAN GLOBAL DE AUDITORIA

Es una visión general del contrato que reboza la naturaleza y las características de las operaciones de la institución y la estrategia global de auditoría, el plan de auditoría administrativa debe ser elaborado por el auditor a cargo del equipo de auditoría, ya que para este trabajo se requiere de mucha experiencia.

Su forma y contenido precisos variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría metodología y a la tecnología específica utilizada por el auditor, pero básicamente debe contener los siguientes aspectos:

- *Antecedentes de la institución.* Descripción del origen; naturaleza de las operaciones y recuento de auditorías anteriores.
- *Expectativas de la institución.* Justificación que tiene ésta para implementar la auditoría para lo cual contrata los servicios externos; y cualquier exigencia o condición que solicite la institución que sea observada por el auditor.
- *Alcance de la auditoría.* Áreas de la institución que serán abarcadas durante el examen.
- *Ambiente de control.* Descripción general del ambiente de control existente en la institución, ya sean, órganos que ejercen el control, dependencia de estado a la que pertenece, grado de autonomía en sus actuaciones, etc.
- *Riesgo de auditoría.* Evaluación del riesgo de que la administración y los controles internos no se estén desarrollando en los niveles de eficiencia esperados.

- *Enfoque de auditoría.* Breve descripción de la metodología de auditoría administrativa a utilizar y tipo de pruebas a realizar con relación a la complejidad de los controles.
- *Sistema de información.* Descripción del proceso que sigue el flujo de información y su tratamiento.
- *Administración de la institución.* Mención de los nombres de las personas responsables del manejo administrativo de la institución así como de sus cargos.
- *Nombres del personal de la institución con quien contactar.* Detalle de los nombres y cargos del personal que labora en la institución y que se relacionará directamente con el equipo auditor.
- *Asignación del personal.* Detalle de los nombres de las personas que serán responsables de llevar a cabo los servicios de auditoría convenidos.
- *Programación de visitas a las diferentes áreas del hospital.* Detalle de las fechas en las que se realizarán visitas a la institución para la ejecución de las distintas fases y etapas de la auditoría.

CUESTIONARIOS DE TRABAJO

Los cuestionarios (Ver anexo No. 6) representan un recurso idóneo para captar la información de la institución en todas sus versiones, ámbitos y niveles; toda vez que permite no sólo la recopilación de datos, sino la percepción del medioambiente la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente.

Su contenido es susceptible de adaptarse o ampliarse, considerando las condiciones de operación de cada instancia, ya sea pública, privada o social, así como los resultados que se persiguen; el cuestionario puede ser general y por áreas, el primero se utiliza para efectuar un análisis global de la institución y el segundo, para recopilar información sobre un área o función específica; en todo caso, deben contener los siguientes elementos:

- Membrete del Departamento de auditoria
- Nombre del Departamento auditado
- Actividad principal de la institución
- Título del documento
- Nombre del área
- Objetivos
- Indicaciones
- Preguntas
- Nombre y firma de la persona que recopiló la información
- Nombre y firma de la persona que proporcionó la información
- Fecha en la que se recopiló la información

PROGRAMAS DE AUDITORIA

Un programa de auditoria (Ver anexo No. 7) es una lista detallada de procedimientos lógicamente ordenados, clasificados y detallados que han de seguirse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar durante el desarrollo del examen en cada uno de las áreas, debe contener los siguientes lineamientos:

- Membrete del Departamento de auditoria
- Nombre del Departamento auditado
- Título del documento

- Área de aplicación
- Objetivos del programa
- Nombre del responsable a cargo de su implementación
- Nombre del responsable a cargo de la supervisión
- Número correlativo de los procedimientos
- Procedimientos específicos
- Fechas de inicio y finalización de su ejecución
- Observaciones encontradas durante su ejecución

PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo representan la constancia escrita del trabajo realizado por el auditor y el contenido de los mismos constituye la base de las conclusiones emitidas en el informe de auditoría; los procedimientos de revisión e inspección aplicados quedan reflejados en ellos.

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, deben ser lo suficientemente claros como para permitir a un auditor que no haya participado en el proceso, dar seguimiento a las incidencias del trabajo y comprobar que la auditoría se ha efectuado conforme a las normas aplicables.

OBJETIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

El objetivo fundamental de los papeles de trabajo es suministrar evidencia de los procedimientos de trabajo realizados y los comentarios detallados que respaldan las conclusiones de auditor. Además pueden enumerarse otros objetivos más específicos, tales como:

- Planificar, coordinar y organizar las distintas fases del trabajo de auditoría.
- Constituir un registro histórico de la información auditada y los procedimientos empleados.
- Servir como fuente de información y guía para la elaboración de futuros papeles de trabajo.
- Contribuir a la supervisión del trabajo realizado mediante la revisión éstos por un tercero competente.

ORGANIZACIÓN Y ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO.

Durante el desarrollo de la auditoría administrativa todos los papeles de trabajo deberán ser protegidos, controlados y archivados de manera que se garantice la salvaguarda, organización y fácil acceso a la información contenida en ellos.

Debido a la variedad de los papeles de trabajo que se elaboran y utilizan en una auditoría, resulta necesaria una clasificación específica que permita un orden lógico al archivar la totalidad de la información resultante del proceso de auditoría, este procedimiento debe hacerse de acuerdo al uso que se le da a la información, a la vigencia y a la importancia de su contenido, en base a estos criterios los archivos a crearse serán:

Archivo Administrativo

Este archivo contendrá información relativa a la administración del trabajo de auditoría y estará limitado al periodo sujeto a revisión, por lo tanto será de carácter transitorio, contendrá los siguientes papeles de trabajo:

- Carta Compromiso de Auditoría
- Carta de Instrucciones al Cliente

- Memorando de Personal Asignado
- Programa de Visitas a los diferentes Departamentos del Hospital
- Memorando de Nombres y Cargos del Personal del Hospital con quienes contactar.
- Presupuesto de Tiempo
- Otros

Archivo Permanente

En este se tendrá disponible la información que se requiere para mantener un conocimiento 'permanente' y actualizado de las actividades de la institución auditada que directa o indirectamente se relacionen con el examen a practicarse, como norma general este archivo incluirá todos aquellos datos y papeles que se deban retener por más de dos años, generalmente esta información no es preparada por el auditor, sino que se obtiene directamente del cliente y su uso no está limitado a una sola auditoría.

Debido a que la información pierde vigencia a medida que pasa el tiempo el archivo permanente debe subclasificarse en *vigente*, que contendrá información de interés actual; e *inactivo*, en el cual se debe incluir la información que haya perdido valor. En este archivo se incluirán:

- Historia y Naturaleza de la Institución
- Organigrama
- Copias de Reportes o Informes de Auditoría
- Contratos de Arrendamiento
- Leyes y regulaciones Gubernamentales
- Asuntos Misceláneos

Archivo Corriente o de Papeles de Trabajo

Será el que guarde la información principal que soporta la opinión del auditor sobre las áreas examinadas. Los papeles de trabajo reflejan los conocimientos que posee el auditor acerca del proceso administrativo y los procedimientos de auditoría, su habilidad para manejar problemas complejos e identificar lo verdaderamente significativo, sus hábitos de nitidez, orden; y quizá lo más importante su imaginación, visión e ingenio.

Cabe mencionar que si los papeles de trabajo fueron preparados con imaginación, visión e ingenio, darán lugar a la observación de una serie de deficiencias de carácter constructivo presentados en beneficio de la institución. El contenido del archivo corriente será:

- Plan Global de Auditoría
- Cuestionarios
- Cédulas
- Copia de Informe
- Programas de Auditoría
- Otros (cédulas de marcas y de avances)

FASE INTERMEDIA

Concluida la parte preparatoria, se procede a la ejecución de la auditoría, etapa en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencias, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

INSTRUMENTACIÓN

En la instrumentación se ampliará el trabajo de investigación documental y la investigación directa, utilizando técnicas que permitan precisar los requerimientos para el uso de los demás instrumentos de captación de información.

Recopilación de la información

Esta tarea debe enfocarse el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla. Así mismo es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Técnicas de recolección de información

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna, o una combinación de las siguientes técnicas: cuestionarios y cédulas de entrevistas dirigidas a los responsables de las áreas, de acuerdo con el calendario consignado en el plan global de auditoría. Asimismo, se puede pedir autorización para acceder al sistema computarizado de la Institución.

Cédulas: Las cédulas se utilizan para recopilar la información, integrar referencias documentales, hallazgos, evidencias etcétera. El uso de cédulas y gráficos durante las auditorías administrativas, fortalecen en gran medida las alternativas para recopilar información, ordenar las acciones y representar en forma objetiva y

concentrada tanto los avances obtenidos como la interrelación entre los instrumentos empleados y resultados alcanzados.

En el caso de las cédulas la captación de la información se amplía, al abrir el rango de respuestas para integrar referencias documentales, hallazgos, evidencias, aspectos percibidos, comentarios, el análisis comparativo de actividades y la evaluación del proceso administrativo y elementos complementarios.

Medición

El empleo de escalas de medición en la auditoría administrativa representa un recurso que complementa el proceso de evaluación en su conjunto, la escala posibilita la valoración no solo de cada pregunta y las variables relacionadas con ellas, sino también de los rubros y las etapas del proceso, interrelacionándolas con puntuaciones o porcentajes, atendiendo el peso asignado a cada una de ellas en función de las características de la institución que se audite.

Una escala de medición es una caracterización de los objetos a medir a través de una variable cuantitativa y cualitativa. Su construcción implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios que pueden ser positivos, negativos o neutrales y que nos van a expresar la manifestación individual del entrevistado ante una variable determinada.

Cualquiera que sea la escala que se decida emplear, debe cumplir con dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición: confiabilidad y validez. Existe una serie de escalas conocidas por su utilidad en la medición de actividades, pero que también se aplican en la medición de otras variables, las escalas más utilizadas son: escala de Likert, escala de intervalos iguales, escala de diferencial semántica; y de matriz.

Papeles de trabajo

El auditor deberá preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Modelos Alternativos: el manejo de la información con estos instrumentos pueden adoptar diferentes formas, siempre y cuando respondan a los requerimientos de la organización y muestren los avances y resultados en forma precisa.

Por lo tanto el auditor debe tener claro que, en mucho, el efecto de sus acciones dependen de la elección que haga para plasmar el contenido de sus papeles de trabajo (Ver anexos 8 y 9).

Evidencia

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría. Por tal motivo, al reunirla se puede prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que pueda traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener.

La evidencia como se plantea en el capítulo III de este documento se puede clasificar en los siguientes rubros: física, documental, testimonial y analítica; para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir los siguientes requisitos:

- *Suficiente*: si es necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- *Apropiada*: si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido validada.

- *Relevante*: cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- *Pertinente*: cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Supervisión del trabajo

Consiste en vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría, la supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

- Revisión del programa de trabajo.
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- Aclaración oportuna de dudas.
- Control del tiempo invertido en función del estimado.
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con los propósitos.

Asimismo es de vital importancia que la supervisión del trabajo contemple:

- Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.
- Que aquellos documentos que no cuenten con esta firma sean sometidos a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
- Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
- Llevar una bitácora en donde se describa el comportamiento de los auditores.

- Preparar un informe que comprenda los logros y obstáculos encontrados a lo largo de la auditoría.
- Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

EXAMEN

El examen de los factores de la auditoría consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su contexto.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en forma paralela se realiza el estudio de la información captada, lo que se traduce en la determinación de los criterios y elementos de decisión necesarios para la emisión de juicios sustentados en los resultados alcanzados.

En este sentido, en forma individual y en equipo, los auditores, basados en su experiencia y conocimientos, hacen uso de las técnicas de análisis administrativo y plasmarán sus observaciones y conclusiones en los papeles de trabajo.

Es necesario recalcar, que el bloque de técnicas de análisis administrativo que regularmente facilitan el estudio de una organización no siguen una secuencia aislada, esto es, no se tiene que seleccionar una y agotarla en forma independiente de las demás si no que se interrelacionan para llegar a conclusiones más estructuradas y mejor sustentadas.

Continuando con el examen, se aplican los indicadores de proceso administrativo, lo que facilita la determinación del rango aceptable para cada función revisada. A continuación se incluyen algunos ejemplos:

Factor 1

- Etapa: Planeación
- Componente: Visión
- Indicadores: Cualitativos
 - Nivel en que enmarca el logro de aspiraciones comunes
 - Como fomenta el nivel de compromiso
 - Como eleva la moral y el espíritu de equipo
- Indicador cuantitativo

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \text{Rango aceptable}$$

- Cifra óptima: 1
- Rango aceptable: .95

Resultados obtenido

- Indicadores cualitativos

Observaciones:

- La gran mayoría de los empleados la conoce, pero no la asocia claramente con sus objetivos personales.
- El nivel de compromiso entre los empleados es bueno, aunque se perciben fallas de integración institucional.

- La moral y el espíritu de equipo es alta, pero aún prevalecen actitudes que requieren de revisión para mejorar el desempeño de la empresa.

- Indicador cuantitativo

Observaciones:

- El porcentaje de 92% es adecuado, pero se extralimita del rango aceptado.

Factor 2

- Etapa: Organización
- Componente: Cambio organizacional
- Indicadores: cualitativos
 - En qué medida representa la capacidad de poder atender las acciones con otra óptica.
 - Cómo hace permeable a la organización para desarrollar caminos alternos de actuación.
 - Dimensión de la modificación sustantiva a toda o a una parte de la organización.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Diagnósticos para el cambio}}{\text{Total de diagnósticos}} = \text{Rango aceptable}$$

$$\frac{\text{Medidas de cambio emprendidas}}{\text{Medidas propuestas}} = \text{Rango aceptable}$$

$$\frac{\text{Evaluación de cambio}}{\text{Total de cambios}} = \text{Rango aceptable}$$

- Cifra óptima: 1
- Rango aceptable para cada uno:
 - .90
 - .90
 - .95

Resultado obtenido

- indicadores cualitativos

Observaciones:

- Es significativa la capacidad de cambio mostrada, pero no denota el potencial existente
- El cambio está abriendo posibilidades reales, las cuales en muchos casos no se capitalizan por la excesiva centralización de decisiones
- La movilidad de la empresa es fuerte en la concepción y desarrollo de proyectos, no así en los sistemas de apoyo

- Indicador cuantitativo

Observaciones:

- De los diagnósticos que genera la empresa, 90% están relacionados con el cambio, lo que la ubica en un rango aceptable.
- De las medidas de cambio, el 95% se ponen en práctica, cifra por encima del rango fijado.
- Se evalúa el 85% de los cambios, lo que sitúa a la empresa por debajo del rango establecido.

Por otra parte, respetando los valores predefinidos por la dirección general, se tomaron en cuenta las herramientas del proceso de diagnóstico y evaluación que se ofrecen en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 8

Herramienta de Evaluación de Proceso de Diagnóstico

ETAPA O ELEMENTO _____		
PERPECTIVA	AVANCE	RESULTADOS
5% Nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros	Incompleto	Escasos y limitados
25% Alguna evidencia	Iniciándose	Algunas tendencias Positivas
50% Evidencia de mejoría	Registra logros	Tendencia positiva Generalizada
75% Evidencia de una implementación adecuada	Casi completo	Buenos
100% fuerte evidencia de una integración total	Completo	De muy buenos a excelentes

Fuente: Auditoría Administrativa de Enrique B. Franklin

Con base a la información captada y en forma complementaria al diagnóstico preliminar, se formula un diagnóstico administrativo, el cual facilita el diseño del marco de análisis, el ordenamiento de la naturaleza y la magnitud de las necesidades y la identificación precisa de los aspectos relevantes, elementos todo lo que posibilitará la determinación de las posibles soluciones para encausar las propuestas de acción en forma efectiva.

Fase Final

En esta fase se incluye el resultado final del proceso de auditoría, la cual esta compuesta por dos etapas, la emisión del informe final y el seguimiento de las observaciones y recomendaciones realizadas.

INFORME

Al concluir el examen de la organización, se procede a la preparación del informe final (Ver anexo No. 10) como resultado de su evaluación, el cual debe contener los siguientes componentes:

- Membrete del Departamento de auditoría.
- Título del tipo de informe que se emite.
- Nombre del Departamento auditado.
- *Introducción*. Describe brevemente la razón de por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- *Alcance*. Profundidad con la que se examinó la organización.
- *Técnicas empleadas*. Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.
- *Diagnóstico*. Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.
- *Propuesta*. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.
- *Estrategia de implantación*. Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.

- *Conclusiones y recomendaciones.* Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
- *Opinión.* El informe del auditor deberá declarar claramente la opinión del auditor dando un punto de vista verdadero y razonable, de acuerdo con el marco conceptual.
- *Fecha.* El auditor deberá fechar el informe en la fecha de terminación de la auditoría.
- *Firma del Auditor.* El informe deberá ser firmado a nombre del departamento de auditoría, a nombre personal del auditor o ambos según sea apropiado; el informe del auditor ordinariamente se firma a nombre de la firma porque la firma asume la responsabilidad por la auditoría.
- *Apéndices o anexos.* Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

SEGUIMIENTO.

La última fase del proceso de Auditoría Administrativa es dar seguimiento a las recomendaciones que se producen como resultado de la auditoría; esta fase no sólo se orienta a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. Para la implementación de esta fase se deben observar los siguientes criterios:

- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
- Entrevistarse previamente a la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implantación de las recomendaciones.

- Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participaran en la ejecución.
- Dar prioridad, en la auditoría de seguimiento, a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones señaladas por el auditor.
- Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría, con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

ANEXOS

ANEXO No. 1

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Este documento ha sido preparado para conocer las percepciones del personal que trabaja en las áreas de estudio abarcadas en la Propuesta de Modelo de Auditoría Administrativa Aplicada a Recursos Humanos y Materiales, a implementarse en el Hospital Nacional de Nueva Guadalupe.

OBJETIVOS:

- Obtener la información necesaria para elaborar la Propuesta de Modelo de Auditoría Administrativa Aplicada a Recursos Humanos y Materiales del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe.
- Conocer las percepciones de los jefes de las distintas Áreas Administrativas, existentes en la Institución.

INDICACIONES:

Conteste utilizando su criterio y conocimientos, acerca de cada una de las interrogantes presentadas, explicando su respuesta.

1. ¿Que tipos de Auditorías Gubernamental conoce usted? Opine.

2. ¿Cuáles son las leyes, códigos y reglamentos vigentes que usted conoce que regulan el funcionamiento del hospital? Opine.

3. ¿Qué áreas administrativas de la institución conoce usted, son examinadas por los auditores externos? Opine.

4. ¿Por qué considera usted que es importante la existencia de una Unidad de Auditoria Interna? Opine.

5. ¿Cuáles son los factores que a su juicio considera limitan la creación de la Unidad de Auditoria Interna? Opine.

6. ¿Conoce usted, si se aplican las recomendaciones surgidas de auditorias practicadas en la institución por auditores externos? Opine.

7. ¿Para usted, quién de los jefes es el responsable de dar seguimiento o verificar que se apliquen las recomendaciones de auditoria? Opine.

8. ¿Cómo debe ser para usted, la estructura organizacional de la unidad de auditorias interna? Opine.

9. ¿Para usted, qué perfil profesional debe tener el auditor que audita la institución? Opine.

10. ¿Cuál es su percepción de la auditoria administrativa? Opine.

11. ¿Para usted, qué gestión financiera es necesaria realizar para la contratación de servicios de auditoria externa? Opine.

12. ¿Qué problemas considera usted, se generan por la diversidad de criterios en la aplicabilidad de la normativa técnica y legal? Opine.

13. ¿Qué áreas del hospital considera usted, presentan debilidades respecto a sus controles y procedimientos? Opine.

14. ¿Qué métodos conoce usted, se utilizan para la evaluación del personal? Opine.

15. ¿Considera usted, que el actual sistema computarizado de la institución está cumpliendo con los objetivos para los cuales se implementó? Opine.

16. ¿Qué mejoras para usted, necesita el sistema computacional de la institución? Opine.

17. ¿Considera usted, que el ambiente de trabajo existente en las Unidades Administrativas del Hospital contribuye al buen desempeño del personal? Opine.

18. ¿Cómo es el proceso de inducción que usted conoce, recibe el personal nuevo que ingresa a la institución? Opine.

19. ¿Conoce usted, el plan de capacitación al personal implementado por la institución? Opine.

20. ¿Para el mejor aprovechamiento de los recursos de la institución, como cree usted que debe ser el manejo de los inventarios? Opine.

21. ¿Conoce usted, los controles de abastecimiento de provisiones y materiales establecidos en la institución? Opine.

22. ¿Que controles administrativos conoce usted dentro de la institución? Opine.

23. ¿Por qué razón considera usted, que es importante el buen funcionamiento de los controles administrativos? Opine.

24. ¿Qué mecanismos de control conoce usted, para el cumplimiento de las funciones del personal en sus áreas de trabajo? Opine.

25. ¿Con qué criterios para usted, se establece la segregación de funciones en el manual con que cuenta la institución? Opine.

26. ¿Cree usted, que están delimitadas claramente las responsabilidades que deben asumir los trabajadores de acuerdo a sus funciones? Opine.

27. ¿Qué métodos contables de manejo de inventarios conoce usted, se llevan a cabo para el manejo de las existencias de almacén? Opine.

28. ¿Qué tratamiento de cuidado y conservación considera usted, se le dan a las existencias de almacén para alcanzar su estado óptimo? Opine.

29. ¿Considera usted, apropiado el mantenimiento que se le da al mobiliario, equipamiento y edificaciones del hospital? Opine.

30. ¿Cree usted, que la asignación de los recursos se hace en base a los procedimientos contables y administrativos establecidos en la institución? Opine.

31. ¿Con qué criterio cree usted, que se hace la asignación del servicio hospitalario? Opine.

ANEXO No. 2

OFERTA DE SERVICIOS

Lugar y Fecha

Dr. Boanerge Antonio Valencia
Director general del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe
Presente
Asunto:
Oferta de Auditoria Administrativa
Permanente año de

Estimado Doctor:

Tengo el gusto de dirigirme a usted para presentarle por su medio a la junta directiva de accionistas mi oferta de servicios de auditoria externa, para efectos de auditoria administrativa.

La propuesta tendría el alcance, compromisos y honorarios siguientes.

I. **ALCANCE:**

- a) Auditoria Administrativa del ejercicio de. _____
- b) Informe sobre el control interno, administrativo inclusive su evaluación.
- c) Dictamen del auditor que incluye el alcance del examen y procedimientos de auditoria utilizados, así como, declaración de las normas y criterios aplicados.
- d) Comentarios y recomendaciones sobre la ejecución de las operaciones, tendientes a mejorar su eficiencia.

II. COMPROMISO DEL CLIENTE:

- a) facilitarnos toda la información y colaboración que requiera para el desarrollo de nuestro trabajo e instruir al personal sobre el cumplimiento de esta petición.
- b) Facilitar el local, escritorio y equipo necesario durante la ejecución de la auditoría.

III. COMPROMISO DE LA AUDITORIA:

- a) Nuestra firma se compromete a ejecutar el trabajo, bajo normas de auditorías generalmente aceptadas y NIAS.
- b) Elaborar en la administración reportando desviaciones en el cumplimiento del control interno.

IV. HONORARIOS:

Los honorarios por la prestación de los servicios profesionales, indicado en la presente oferta, hacienden a \$_____ pagados en la entrega del informe o por pagos mensuales de \$_____.

Nuestro agradecimiento por la atención ofrecida a la presente y en espera de sus noticias, quedamos de ustedes.

Atentamente,

F. _____
Representante legal

ANEXO No. 3

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el _____ de _____ de _____, entre _____, de quien en adelante se hará referencia como Auditor, y _____, a quien en adelante se referirá como Cliente.

Objetivo del convenio

El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo las cuales el Auditor proveerá el servicio de auditoría administrativa al cliente.

Servicios a proporcionar

El Auditor proveerá los siguientes servicios programados al cliente:

Tiempo de realización

El Auditor proporcionará su plan de trabajo completo al cliente en el tiempo que ambos convengan. Se distribuirá también, el calendario de trabajo en condiciones normales, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera del control del Auditor. La fecha en que ambos coincidieron es _____.

Propiedad del cliente

Todos los programas de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor pasaran a ser propiedad del Cliente, quien a cambio dará la compensación debida por los servicios incluidos en la formulación de programa, procedimientos y además apoyo que serán pagados completamente por el cliente.

Almacenaje del material de trabajo

Los papeles de trabajo, paquetes de discos, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del Auditor para el Cliente, si no son resguardados por el Auditor, será bajo responsabilidad del Cliente. No asume el Auditor ninguna obligación o responsabilidad de cualquier tipo en relación con dichos materiales.

Confidencialidad

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, que son considerados como confidenciales, deben mantenerse bajo estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que este disponible al público, o que se pueda obtener de

terceras partes. El Auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos o técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollado por el mismo o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

Responsabilidad del Auditor

El Auditor tendrá el cuidado debido en la organización del trabajo del Cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del Auditor respecto a lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

Compensación

El Cliente deberá pagar al Auditor la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las cifras establecidas al respecto. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios, con aviso por escrito al Cliente con _____ días de anticipación. El Auditor deberá mandar un comunicado indicando lo que se le debe al final de cada mes, y el Cliente deberá efectuar los pagos dentro de los _____ días a partir de la fecha de facturación. Se cargarán intereses a la tasa de _____ (__) por ciento mensual, de todas las cuentas pendientes de pago. La tarifa mínima actual es de _____ (__) dólares por hora de 8: 00 a.m. a 5:00 p.m., y de _____ (__) dólares por hora, fuera del horario de trabajo.

Plazo del convenio

El plazo del presente convenio iniciará el _____ día de _____, del 2000, y deberá continuar hasta su finalización el _____.

Retribuciones: Condiciones

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basadas en las especificaciones acordadas por el Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del cliente implicará un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del Auditor.

No interferencia con los Auditores

El Cliente sabe de ante mano que todos los auditores que colaboran con el Auditor, se integraron a través de un proceso formal de selección, de ahí que el Cliente no deberá contratar o pretender contratar a ningún otro Auditor. Si el Auditor acepta que el Cliente contrate personal, ya terminados sus servicios, el Cliente deberá pagar una gratificación de _____, además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

Honorarios y costos de abogado

Si se requiere cualquier acción legal para interpretar y respaldar el presente convenio, la parte imperante tendrá derecho a honorarios y costos de un abogado y cualquier otro gasto que de lo anterior se derivé.

Legislación, totalidad del convenio; invalidación parcial

Este acuerdo será legislado por las leyes de _____. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en una corte o si no se puede cumplir, no obstante, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Realizado en _____ fecha _____.

Auditor

Cliente

Por: _____

Por: _____.

ANEXO No. 4

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Contrato de prestación de servicios que celebran, por una parte, _____, a quien en lo sucesivo se denominará “la prestataria del servicio”, representada por _____ en su carácter de _____, a quien en lo sucesivo se denominará “el prestador del servicio”, de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

1. DE “LA PRESTATARIA DEL SERVICIO”

1.1 Declara “la prestataria del servicio” que es una empresa legalmente constituida mediante escritura número _____ pasada ante la fe del Lic. _____ notario publico número _____ y con numero de identificación tributaria _____.

1.2 Que el C. _____ tiene facultades legales suficientes para representar a “la prestataria del servicio” en los términos de la escritura número _____ pasada ante la fe del Licenciado _____ notario número _____.

1.3 Declara “la prestataria del servicio”, que requiere transitoriamente de los servicios profesionales de personas con conocimientos, capacidades y habilidades para llevar acabo una auditoria administrativa; efectuando actividades tales como, diagnostico administrativo, análisis de la estructura organizacional, evaluación financiera, funcionamiento general, entre otros.

1.4 Que “la prestataria del servicio”, para efectos del presente contrato, señala como su domicilio el ubicado en: _____ Col. _____, C.P. _____, lugar y fecha _____.

2. DE “EL PRESTADOR DEL SERVICIO”

2.1 Declara que es de nacionalidad _____ y se identifica con _____, número _____, numero de identificación tributaria _____, con el grado de escolaridad de _____, con domicilio particular actual en _____, Col. _____, C.P. _____.

2.2 Asimismo, “el prestador del servicio” declara, bajo protesta de verdad, que posee los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desempeñar el trabajo con la calidad y esmero que se requiere “la prestataria del servicio”, al igual que la capacidad jurídica para contratar y obligarse a la ejecución de los servicios

objeto de este contrato y, como consecuencia, conoce plenamente el programa y especificaciones de los servicios que se le encomiendan.

El presente contrato tiene como fundamento legal

_____, vista las declaraciones, es de conformidad de las partes de cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas.

CLÁUSULAS

PRIMERA.

OBJETO DEL CONTRATO.- “El prestador del servicio” acepta y se compromete a proporcionar sus servicios a “la prestataria del servicio”, a sus representantes o a quien sus derechos represente, realizado de manera personal las actividades enunciadas en la declaración 1.3 de este contrato.

Para efectos de lo anterior, “la prestataria del servicio” proporcionara a “el prestador del servicio” los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato, y que se encuentran descritos en el anexo A del presente contrato.

SEGUNDA

Asimismo, “el prestador del servicio” acepta y se compromete a realizar las actividades que “la prestataria del servicio” determine, mismas que serán eventuales y transitorias, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplirlas satisfactoriamente, así como a guardar una conducta recta y proba durante la vigencia del contrato.

El cumplimiento de este contrato será por ambas partes, “el prestador del servicio” se obliga a desempeñar sus actividades, en lugar o lugares en los que se requieran sus conocimientos y capacidades, incluso en el domicilio de “la prestataria del servicio”, las cuales deberá desempeñar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato y “la prestataria del servicio” se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de los servicios prestados.

TERCERA

DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.- “El prestador del servicios” adecuara sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato; como consecuencia, tales actividades estarán en función de las necesidades que reclame satisfacer “la prestataria del servicios” .

En caso de que “la prestataria del servicio” requiera que “el prestador del servicio” se traslade de una ciudad a otra, proporcionara los medios necesarios para cumplir con tal objeto.

CUARTA

HONORARIOS.- “La prestataria del servicio” se compromete a cubrir a “el prestador del servicio”, en los términos de este contrato, los honorarios por la cantidad total de _____, la cual se cubrirá en parcialidades quincenales vencidas de _____, con la aplicación de retención de impuestos vigentes para el periodo.

Los honorarios fijados bajo ninguna circunstancia varían durante la vigencia del contrato, y en caso de que se de alguna causa de rescisión, únicamente se cubrirán los honorarios por el tiempo que se haya prestado el servicio.

“El prestador del servicio” expresa su conformidad y autoriza a “la prestataria del servicio” para que conduzca de sus honorarios los impuestos que sean a su cargo, especialmente los que se refieren a _____.

QUINTA

OBLIGACIONES.- “El prestador del servicio” se compromete a llevar acabo las actividades especificadas en este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia; asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, cualquier información sobre el asunto o asuntos que se le confíen. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes, siendo “el prestador del servicio” el único responsable por cualquier daño o perjuicio que se llegue a causar con motivo de las actividades contratadas, como consecuencia de su impericia, negligencia o irresponsabilidad, relevando de cualquier responsabilidad a “la prestataria del servicio”.

SEXTA

VIGENCIA.- Las partes contratantes convienen en que la vigencia del presente contrato será del _____ de _____ de _____ al _____ de _____ de _____.

SEPTIMA

RESCISION.- “La prestataria del servicio” tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato, se están ejecutando por “el prestador del servicio” de acuerdo con las cláusulas pactadas en el presente contrato; en caso de incumplimiento de las actividades derivadas del mismo, por parte de “el prestador del servicio”, dará lugar a su rescisión, que se comunicará por escrito y se hará valer por “la prestataria del servicio”, dentro de los quince días siguientes, contando a partir de que tengan conocimiento del hecho.

OCTAVA

En caso de que se dé por concluida la vigencia del contrato o se aplique la rescisión mencionada, “el prestador del servicio” se obliga a devolver en buen estado todos los instrumentos de trabajo que le fueron proporcionados por “la prestataria del servicio”

para el buen desempeño de sus actividades: el incumplimiento de esta disposición dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan.

NOVENA

TERMINACION.- Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento de su vigencia. “la prestataria del servicio” tendrá facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento, para cuyo efecto tendrá que comunicarlo por escrito a “el prestador del servicio” con quince días de anticipación.

DECIMA

PRINCIPIOS LEGALES.- Las partes convienen en someterse, para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo dispuesto en el libro cuarto título décimo, capítulo segundo y demás disposiciones relativas a _____.

DECIMA PRIMERA

EXCLUSION.- “El prestador del servicio” tiene pleno conocimiento de que no le es aplicable la Ley _____, por lo tanto, se encuentra excluido del régimen contemplado por las referidas disposiciones legales, toda vez que se trata de un contrato de prestación de servicios por honorarios, de carácter civil, que con las firmas de las partes que lo celebran queda debida mente perfeccionado, no pudiendo ser en consecuencia, considerado como trabajo de “la prestataria del servicio”.

DECIMA SEGUNDA

JURISDICCION.- Para la interpretación y cumplimiento de este contrato civil, así como para todo aquello que no este expresamente estipulado en el mismo, las partes convienen en someterse a la jurisdicción de los tribunales civiles de _____, por lo tanto “la prestataria del servicio” renuncia a la jurisdicción que por razón de su domicilio presente o futuro pudiera corresponderles.

Leído ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en _____, el día _____ de _____ de _____.

DIRECTOR

AUDITOR

TESTIGO

TESTIGOS

ANEXO No. 5

FACTORES A REVISAR DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO	INSTRUMENTO
Planeación	Definición del marco de actuación de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos • Programas • Enfoques • Niveles • Horizonte • Visión • Misión • Objetivos • Metas • Estrategias/tácticas • Políticas
Organización	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • División y distribución de funciones • Cultura organizacional • Recursos humanos • Cambio organizacional • Estudios administrativos • Instrumentos técnicos de apoyo
Dirección	Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Motivación • Grupos y equipos de trabajo • Manejo del estrés y conflicto • Información y tecnología • Toma de decisiones • Creatividad e innovación

Control	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza • Sistemas • Niveles • Proceso • Áreas de aplicación • Herramientas • Calidad
ELEMENTO ESPECÍFICO	ATRIBUTO FUNDAMENTAL	
• Objetivos	Direccionan los esfuerzos de la organización.	
• Políticas	Norman y apoyan el funcionamiento general de la organización.	
• Procedimientos	Sistematizan lógicamente el trabajo.	
• Programas	Ordenan en el tiempo las acciones.	
• Sistemas	Definen la distribución interrelacionada de componentes.	
• Proyectos	Promueven la unidad de propósito.	
• Coordinación	Determina la unidad de acción.	
• Comunicación	Posibilita el flujo de información.	
• Proveedores	Suministran los insumos.	
• Almacenes e inventarios	Resguardan y canalizan los recursos.	
• Servicios Generales	Desarrollan condiciones de operación.	
• Distribución del Espacio	Determina la disposición de instalaciones.	
• Adquisiciones	Abastecen los recursos.	
• Recursos Humanos	Promueven la calidad de vida en el trabajo.	
• Recursos Financieros y Contabilidad	Manejan y registran los recursos económicos.	
• Calidad	Brinda seguridad y mejoría continua.	
• Servicio a usuarios	Ofrece conocimiento y sistemas de respuesta.	
• Asesoría Externa	Proporciona soporte administrativo.	

ANEXO No. 6

CUESTIONARIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Hospital Nacional de Nueva Guadalupe
Unidad de Auditoría Interna

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL
PROCESO ADMINISTRATIVO

	FECHA
INICIO	
FINALIZACIÓN	

OBJETIVOS:					
- Obtener la información necesaria para evaluar las etapas del proceso administrativo existente en la institución.					
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	A. PLANEACIÓN				
1.	¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?				
2.	¿Qué nivel jerárquico tiene en la organización?				
3.	¿Es un órgano de línea o staff?				
4.	¿Qué factores influyen en el tipo de autoridad asignado al área?				
5.	¿Cómo está organizada el área responsable de la planeación?				
6.	¿Qué criterios se observan para la integración del personal de planeación?				
7.	¿Qué factores se consideraron para su incorporación?				
8.	¿Se brinda capacitación permanente al personal del área?				
9.	¿De qué naturaleza?				
10.	¿Con qué periodicidad?				
11.	¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del área?				

	<p>Visión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas? 2. ¿Considera tal visión como un atributo primordial de la planeación? 3. ¿En esta visión se consideran creencias tales como: <ol style="list-style-type: none"> a) ser la mejor? b) la importancia de realizar un buen trabajo? c) la importancia que tienen los empleados como personas que son? d) ofrecer una calidad y servicios superiores? e) poseer una capacidad innovadora? f) reconocer qué somos hoy? g) qué aspiramos a ser? h) otras? 4. ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización? 5. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión? <ol style="list-style-type: none"> a) elevar la moral y el espíritu del equipo b) tener aspiraciones comunes c) mayor integración de las personas d) el logro de un compromiso para con la organización e) sentar las bases para una mejor comunicación f) otros <p>B. ORGANIZACIÓN</p> <p>Estructura organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la estructura actual de la organización? incluya organigrama. 2. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura? <ol style="list-style-type: none"> a) tratado 				
--	--	--	--	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> b) ley c) reglamento d) decreto e) acuerdo f) otros 				
3.	¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?				
4.	¿Esta estructura refleja la visión de la organización?				
5.	¿El diseño de la estructura organizacional está enmarcado en una estrategia global?				
6.	¿Existe congruencia entre la misión de la organización y su estrategia global?				
7.	¿Cómo se concilia la estructura con esta misión?				
8.	¿Las funciones asignadas a cada área de la organización son las adecuadas para el cumplimiento de tal misión?				
9.	<p>¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) vertical b) horizontal c) en red d) virtual e) inteligente f) otras 				
10.	<p>¿Qué factores se consideraron en su diseño?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) económicos b) operativos c) necesidades del servicio d) técnicos e) tecnológicos f) ambientales g) otros 				
11.	¿De qué manera contribuye el diseño de la estructura al desarrollo de un sistema de calidad?				
	C. Dirección				

<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>6.</p> <p>7.</p>	<p>¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental?</p> <p>¿La orientación al logro de tal objeto o atribución es coincidente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) su visión? b) su misión? c) sus objetivos? d) sus políticas? e) sus estrategias? <p>¿Cómo integra y concilia la dirección sus criterios con las áreas de la organización?</p> <p>¿La labor de la dirección se traduce en atributos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) solidez financiera? b) valor de la organización como inversión? c) calidad de los servicios? d) innovación? e) calidad de la administración? f) habilidad para atraer, desarrollar y retener a gente talentosa? g) responsabilidad ambiental y comunitaria? h) otros? <p>¿Las directrices de la organización le permiten competir en:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) conocimiento del o servicio? b) calidad? c) exclusividad? d) confiabilidad? e) disponibilidad? f) información? g) garantía? h) ayuda amigable? i) otros? <p>¿Cómo contribuyen sus acciones a hacer más efectiva a la organización?</p> <p>¿La dirección cumple con el propósito de</p>				
---	--	--	--	--	--

	<p>integral a la organización en un contexto competitivo?</p> <p>8. ¿De qué manera la dirección incide en el desarrollo de una cultura organizacional acorde con las estrategias de liderazgo?</p> <p>Motivación</p> <p>1. ¿Qué modelo de motivación se emplea?</p> <p>2. ¿El modelo de motivación contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) necesidades? b) conducta? c) recompensa? d) otros? <p>3. ¿El reconocimiento a las acciones es intrínseco o extrínseco?</p> <p>4. ¿En qué modelos o teorías se basan para manejar los aspectos de motivación?. Describa brevemente.</p> <p>5. ¿Se emplean las herramientas de refuerzo de conductas para mejorar el desempeño?</p> <p>6. ¿Se relaciona la atención del trabajo con la motivación a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) mayor reconocimiento? b) simplificación, rotación o combinación de tareas? c) mayor autonomía? d) otros? <p>7. ¿Cómo se evalúa el impacto de la motivación en el trabajo?</p> <p>8. ¿Qué acciones se llevan a cabo cuando las iniciativas para motivar al personal no funcionan?</p> <p>D. CONTROL</p> <p>1. ¿El control parte de un marco de actuación establecido en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. las pautas dictadas por el órgano de gobierno? b. la experiencia obtenida con el 				
--	--	--	--	--	--

	<p>tiempo?</p> <p>c. los proveedores?</p> <p>d. tipo de servicio?</p> <p>e. planes estratégicos?</p> <p>f. otros?</p>				
2.	¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio del control?				
3.	¿Es coincidente tal ejercicio con los niveles de planeación?				
4.	¿Los plazos fijados en la planeación permiten un control efectivo?				
5.	¿Es necesario el ajuste de tiempo?				
6.	¿Cuáles son las principales causas que ocasionan un replanteamiento de los plazos?				
7.	¿Cómo repercute en la organización la adecuación de tiempos?				
	Áreas de aplicación				
1.	¿Cómo influye el diseño de la estructura organizacional en el control?				
2.	¿El control reside en órganos de línea o staff?				
3.	¿Existe un equipo o área de trabajo encargada en forma exclusiva del diseño preparación, implementación y actualización de controles?				
4.	¿Qué criterios se consideran para el establecimiento de controles?				
5.	¿De qué manera participan todas y cada una de las áreas de la organización en la definición y aplicación de controles?				
6.	¿Cómo se relaciona la medición de la				

	productividad con el tipo de estructura organizacional?				
7.	¿Se ha estudiado la alternativa de descentralizar el control?				
8.	¿Qué relación existe entre los grupos y equipos de trabajo y la alternativa de descentralizar el control?				
9.	¿Cómo incide la dirección en el empleo efectivo de controles?				

Proporcionó la inf.: _____ Firma: _____

Recopiló la inf. : _____ Firma: _____

Hospital Nacional de Nueva Guadalupe
Unidad de Auditoría Interna

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE
NÓMINA

	FECHA
INICIO	
FINALIZACIÓN	

OBJETIVOS:					
- Obtener la información necesaria para evaluar las asignaciones presupuestarias en concepto pago de salarios al personal.					
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	REMUNERACIÓN AL PERSONAL				
1.	¿Existe una base de información para el pago de sueldos, salarios y honorarios?				
2.	¿Se conoce el monto correspondiente para el pago de: a) sueldos? b) salarios? c) honorarios? d) comisiones? e) viáticos? f) gratificaciones? g) incentivos? h) tiempo extra? i) apoyos económicos? j) otros?				
3.	¿La nómina incluye pago a personal de: a) base? b) honorarios? c) servicio temporal? d) otros?				
4.	¿Qué número de empleados corresponde a cada renglón? a) base () b) honorarios () c) servicio temporal ()				

	d) otros ()			
5.	¿El pago a los niveles superiores se incluye en la misma nómina?			
6.	¿Se efectúan las provisiones necesarias para pagos extraordinarios, como liquidaciones, licencias o incapacidades?			
7.	¿El cálculo de la nómina incorpora movimientos como: a) altas? b) bajas? c) faltas? d) retardos? e) pago de prestaciones? f) pago de obligaciones? g) préstamos personales? h) apoyos especiales? i) otros?			
8.	¿Se elabora la nómina internamente o con el apoyo de alguna institución?			
9.	¿El pago se efectúa en efectivo, cheque o se deposita en el banco?			
10.	¿Se incluyen vales en la forma de pago?			
11.	¿Cómo se realizan los pagos de comisiones, incentivos, bonos, gratificaciones, compensaciones especiales, licencias con goce de sueldo, etcétera?			
12.	¿Cómo se reembolsan los gastos de: a) representación? b) gasolina? c) refacciones? d) otros?			
13.	¿Existe un procedimiento documentado para pagar al personal? Descríbalo brevemente.			
14.	¿Existe una programación para realizar			

	pagos en sus diferentes modalidades?				
15.	¿El pago se realiza en las fechas establecidas?				
16.	¿Cómo se atienden los problemas por errores en el pago?				
17.	¿Son claras las políticas relacionadas con los criterios de pago?				
18.	¿Quién establece las condiciones de pago en la organización?				
19.	¿Se cumple puntualmente con el pago a autoridades (Seguro Social, AFP, etc.)?				
	Recursos humanos				
1.	¿Se cuenta con un sistema de administración de personal?				
2.	¿Se dispone de un Inventario de personal, actualizado? Incluya copia.				
3.	¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal? Incluya copia.				
4.	¿Cómo se controlan los movimientos de personal?				
5.	¿Se lleva a cabo un análisis y valuación de puestos?				
6.	¿Se tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal? Incluya copia.				
7.	¿Qué recursos tecnológicos se emplean para dar soporte al reclutamiento y selección?				
9.	¿Qué procedimiento se utiliza para la contratación e inducción de personal?				

	Explíquelo brevemente.				
10.	¿Existe un sindicato en la organización?				
11.	¿Cómo se manejan las relaciones con el sindicato? Explíquelo brevemente.				
12.	¿Existe reglamento interior?				
13.	¿Cómo lo elaboraron? Explíquelo brevemente.				
14.	¿Están integradas y funcionando comisiones mixtas encargadas de: a) la revisión del reglamento interior? b) la capacitación y entrenamiento? c) la seguridad e higiene?				
15.	¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como: a) manual de organización? b) manual de personal? c) manual de bienvenida? d) manual de políticas? e) otros?				
	Áreas de aplicación				
16.	¿Existe un código de ética o su equivalente?				
17.	¿Se dispone de una base de Información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios?				
18.	¿Existe un programa de capacitación y desarrollo de personal? Incluya copia.				
19.	¿Se cuenta con normas de seguridad e higiene? Incluya copia.				
20.	¿Cómo se efectúan las prestaciones al personal?				
21.	¿Las prestaciones incluyen: a) apoyos educativos?				

	<ul style="list-style-type: none"> b) actividades deportivas? c) actividades sociales? d) otros? <p>Descríbalas brevemente.</p>				
22.	¿Cómo se evalúa el desempeño?				
23.	¿Se han analizado alternativas de cambio estructural para agilizar y simplificar el desahogo del trabajo?				
24.	¿Es viable una disminución de niveles jerárquicos?				
25.	¿Se ha establecido una estructura horizontal para afrontar la dinámica organizacional?				
26.	¿Cómo impacta a la organización una estructura con estas características?				
27.	¿Existe un estudio comparativo que determine la conveniencia entre una estructura vertical y una horizontal?				
28.	¿Se emplea el modelo organizacional de estructura en red?				
29.	<p>¿Qué elementos contemplaron para integrarla?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) tecnológicos b) velocidad de respuesta c) distribución de funciones d) organización del trabajo e) otros 				
29.	¿Esta estructura permite concentrarse en las competencias esenciales de la organización?				
30.	¿La evolución institucional hace posible la instrumentación de una estructura virtual?				
31.	¿Qué estrategia debe seguirse para desarrollar un modelo de estructura con				

	estas características?				
32.	¿La organización está preparada para funcionar en estas condiciones?				
33.	¿Qué bondades reporta a la organización una estructura de esta naturaleza?				
34.	¿Se ha instrumentado una estrategia para propiciar un cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?				
35.	¿Están determinados los límites o rangos para flexibilizar a la organización?				
37.	¿Se ha considerado la alternativa de favorecer una mayor descentralización de las decisiones?				
38.	¿Existe algún estudio o iniciativa para redireccionar la organización en cuanto a: a) procesos? b) productos? c) servicios? d) clientes? e) proveedores? f) otros?				
39.	¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?				
40.	¿Esto ha generado un clima de alto compromiso?				
41.	¿Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en la: a) honestidad de los miembros? b) apertura? c) consistencia? d) respeto? e) otros?				
42.	¿De qué manera se refleja en el proceso de toma de decisiones la relación de confianza				

	y compromiso?				
43.	¿Los niveles de decisión han desempeñado la función de facilitadores o coaches en el trabajo?				
44.	¿Qué resultados se han obtenido al incluir esta función?				

Proporcionó la inf.: _____ Firma: _____

Recopiló la inf. : _____ Firma: _____

Hospital Nacional de Nueva Guadalupe
Unidad de Auditoría Interna

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE
MATERIALES Y SUMINISTROS

	FECHA
INICIO	
FINALIZACIÓN	

OBJETIVOS:					
- Obtener la información necesaria para evaluar la utilización y manejo de los materiales con que cuenta la institución.					
No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿La organización cuenta con recinto(s) propio(s) para el almacenamiento de equipos, materiales, artículos y productos?				
2.	¿Dónde está(n) localizado(s)?				
3.	¿Se llevó a cabo un estudio para su ubicación? Incluya copia.				
4.	¿Qué factores se consideraron? a) costo b) facilidad de distribución c) crecimiento esperado d) espacio limitado en las áreas existentes e) tipo de insumo o producto f) requerimientos de proveedores g) cumplimiento de disposiciones oficiales h) otros				
5.	¿A qué área está(n) adscrito(s)?				
6.	¿Cómo está organizado el almacén? Incluya organigrama y funciones.				
7.	¿El personal responsable fue asignado por su experiencia en esta materia?				
8.	¿Fue propuesto por:				

	<ul style="list-style-type: none"> a) proveedores? b) usuarios? c) otros? 				
9.	¿Fue seleccionado de otra área de la organización?				
10.	¿Quién seleccionó al resto del personal del almacén?				
11.	¿Se empleó personal externo o interno?				
12.	¿Se le proporcionó capacitación para desempeñar su función?				
13.	¿El manejo del almacén está reglamentado?				
14.	<p>¿Qué tipo de lineamientos orientan su trabajo? Incluya copia.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) reglamento interno b) manual de organización c) manual de procedimientos d) manual de calidad e) disposiciones de instancias oficiales f) convenios con proveedores g) otros 				
15.	<p>¿La recepción de equipos, materiales, artículos y productos está relacionada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la producción interna? b) el calendario de producción de los proveedores? c) la disponibilidad presupuestaria? d) los compromisos con los usuarios? e) otros? 				
16.	¿Se verifica la recepción contra factura o comprobante de remisión?				
17.	¿Se revisa la condición en que se encuentran los equipos, materiales, artículos o productos?				
18.	¿Existen estándares de calidad claramente definidos para su aceptación o rechazo?				

19.	En caso de rechazo, ¿a quién se notifica?			
20.	¿Qué pasos se siguen para la devolución? Descríbalos brevemente.			
21.	¿Se clasifican los equipos, materiales, artículos o productos?			
22.	¿Qué criterios se siguen?			
23.	¿Disponen de catálogos de productos?			
24.	¿Cómo se registran los equipos, materiales, artículos o productos?			
25.	¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de equipos, materiales, artículos y productos?			
26.	¿Quiénes tienen acceso al sistema?			
27.	¿Qué soporte y de que áreas lo reciben para la operación del sistema?			
28.	¿La asignación de espacios para su almacenamiento, permite su fácil localización?			
29.	¿Están contempladas las necesidades de expansión de instalaciones?			
30.	¿En caso positivo, están determinados los espacios alternos?			
31.	¿Se requiere de un acondicionamiento especial?			
32.	¿Están precisados los niveles mínimos y máximos para determinar puntos de reposición?			
33.	¿Cómo y a qué áreas de la organización se informa de los movimientos en el almacén?			
34.	¿Se efectúan entregas directamente a los			

	clientes?				
35.	¿Cómo se llevan a cabo los movimientos para que aparezcan en los inventarios?				
36.	¿Se cuenta con las instalaciones necesarias para la conservación de materiales? a) refrigeradores b) contenedores c) espacios con paredes de plomo d) áreas restringidas e) otros				
37.	¿A qué normatividad se sujetan para el mantenimiento y conservación de materiales?. Incluya copia.				
38.	¿Se recibe alguna capacitación especial para el manejo de materiales: a) radiactivos? b) tóxicos? c) otros?				
39.	¿Quién la proporciona?				
40.	¿Se tiene que actualizar periódicamente algún requisito como: a) exámenes médicos? b) calibración de equipos? c) condiciones de resguardo? d) medición de niveles de contaminación? e) condiciones de seguridad? f) condiciones de empaque y transporte? g) desecho de sustancias? h) otros?				
41.	¿Se subcontratan los servicios de organizaciones especializadas en los requisitos anotados?				
42.	¿Es opcional u obligatorio el hacerlo? Incluya copia del ordenamiento.				

43.	¿Se realizan inspecciones periódicas por parte de autoridades oficiales?			
44.	¿La organización acata los lineamientos de carácter ecológico?			
45.	¿El manejo de los equipos, materiales, artículos y productos requiere de algún tipo de registro oficial?			
46.	¿Quién se encarga de tramitarlo?			
47.	¿Qué normas de seguridad se siguen?			
48.	¿Existe una relación del personal autorizado para ingresar al almacén?			
49.	¿Se dispone de un procedimiento para el uso de vales en el control de los productos? Incluya copia.			
50.	¿Los productos que salen del almacén por medio de requisiciones, se destinan a: a) pedidos emergentes? b) entregas parciales? c) suministro de muestras? d) pruebas de control de calidad? e) reposición de faltantes? f) reemplazo de productos defectuosos? g) cumplimiento de garantías? h) otros?			
51.	¿Quién está facultado para permitir el ingreso de alguien no registrado?			
52.	¿Está actualizados los inventarios?			
53.	¿Son coincidentes los registros con las existencias?			
54.	¿Cómo y con qué periodicidad se verifican?			
55.	¿Cómo se controlan las requisiciones de salida del almacén?			

56.	¿Quién está autorizado para firmarlas?				
57.	¿Se llevan a cabo reuniones con áreas como: a) financiera institucional? b) contrataciones institucionales? c) recursos humanos? d) almacén? e) servicios generales? f) Operativa? g) otros?				
58.	¿Las reuniones están calendarizadas o se efectúan para resolver contingencias?				
59.	¿El funcionamiento del almacén está insertado adecuadamente en la programación institucional?				

Proporcionó la inf.: _____ Firma: _____

Recopiló la inf. : _____ Firma: _____

ANEXO No. 7

PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

*Hospital Nacional de Nueva Guadalupe
Unidad de Auditoría Interna*

HOSPITAL NACIONAL DE NUEVA GUADALUPE

PROGRAMA DE TRABAJO

ÁREA: Nómina.

	FECHA
INICIO	
FINALIZACIÓN	

OBJETIVOS:			
- Comprobar que efectivamente se está pagando al personal que labora en el hospital, que esté de acuerdo a lo presupuestado y que sea el salario según el cargo desempeñado.			
No.	PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	DURACION
1	Solicite las planillas de personal por Ley de Salarios y por Contrato, ya canceladas, seleccione una muestra.		
2	Prepare cédula sumaria que incluya todas las planillas y compare con lo presupuestado, de existir diferencias indague sobre éstas.		
3	Prepare cédula de detalle de las planillas mensuales.		
4	Verifique que las planillas (muestra) cumplan con los siguientes atributos: a) Que describa el nombre del Departamento o Sección correspondiente. b) Periodo que se cancela. c) Que exista numeración correlativa para determinar, el número de personas que incluye la planilla. d) Verificar que los nombres que aparecen en la planilla correspondan a los registrados en el DUI. e) Asegúrese que el cargo que aparece en planilla		

	<p>sea el que esta ejerciendo.</p> <p>f) Cerciórese mediante Tarjeta de Control de Asistencia que los empleados hayan laborado los días pagados.</p> <p>g) Asegúrese que el salario pagado a cada uno sea el aprobado según el presupuesto.</p> <p>h) Determine si se efectuaron los descuentos correspondientes.</p> <p>i) Revise los cálculos de los descuentos.</p> <p>j) Asegúrese de que las planillas estén debidamente legalizadas.</p> <p>k) Asegúrese que todas las planillas contengan firmas del personal pagado.</p> <p>l) Verifique que cada cheque haya sido emitido a nombre del empleado y por el valor correspondiente.</p>		
5	<p>Elabore cédula analítica de salarios de los puestos más importantes y jefaturas en planillas desarrollando los siguientes atributos:</p> <p>a) Determine la legalidad de asignación de los salarios.</p> <p>b) Verifique si los salarios son establecidos en relación a la capacidad técnica y profesional.</p> <p>c) Haga una comparación y establezca la variación desde el inicio hasta el final de su gestión.</p>		
6	<p>Determine la periodicidad de aumentos de salarios a qué empleados y bajo qué criterios se han asignado y desarrolle los siguientes atributos:</p> <p>a) Verifique si los cobros por aumentos se realizan en el tiempo reglamentario a la emisión del documento de respaldo.</p> <p>b) Verifique si a las mismas funciones y responsabilidades corresponde un sistema de remuneración equitativa.</p>		
7	<p>Seleccione una planilla y desarrolle los siguientes atributos:</p> <p>a) Que el empleado haya realizado su trabajo y obtenido su pago de conformidad al contrato o acuerdo de nombramiento.</p> <p>b) Verifique si existen grados de parentesco entre los jefes administrativos y niveles operativos.</p>		

8	Solicite un listado de las jubilaciones e identifique la legalidad de los pagos.		
9	Concluya sobre los resultados de los procedimientos aplicados.		
OBSERVACIONES:			

REVISÓ: _____ FIRMA: _____

Hospital Nacional de Nueva Guadalupe
Unidad de Auditoría Interna

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
 ÁREA: Materiales y suministros.

	FECHA
INICIO	
FINALIZACIÓN	

OBJETIVOS:			
- Comprobar la legalidad y diligencia con la que se efectúan las compras en el hospital. - Comprobar si están de acuerdo a lo presupuestado y efectivamente es para el uso interno de las operaciones del hospital.			
No.	PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	DURACION
1	Elabore cédula de detalle describiendo las asignaciones presupuestarias más representativas en las adquisiciones de materiales y suministros contratados por el hospital durante el mes que presente el mayor movimiento.		
2	Solicite copia de las programaciones de compras de materiales y suministros aprobadas por el titular de la Institución.		
3	Seleccione una muestra de compras y examine lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Que hayan seguido el procedimiento establecido en la ley (LACAP) y estén debidamente autorizadas mediante firma del titular. b) Que existan documentos legales que respalden las compras a nombre del hospital. c) Que por cada compra se haya dado cumplimiento a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones. d) Que exista Orden de Compra debidamente firmada y sellada por el jefe de la UACI. e) Que exista evidencia escrita de que quien recibió los materiales. f) Que los materiales sean elegibles y utilizados para los fines del hospital. g) En caso de que la compra no forme parte del plan 		

<p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p>	<p>de Adquisiciones Programadas, cerciórese que esta obedece a un requerimiento de cualquier Departamento, Sección o Unidad del hospital.</p> <p>h) Asegúrese si la UACI antes de realizar las compras verifica la disponibilidad en las asignaciones presupuestarias.</p> <p>i) Que el cheque halla sido emitido a nombre de la entidad que provee el servicio.</p> <p>Indague si la UACI cuenta con el listado de proveedores, en donde conste el nombre del propietario de la empresa, representante, producto que ofrece, precios, condiciones de compra, de pago, dirección, teléfono, etc., a fin de garantizar agilización en las nuevas compras que se realicen.</p> <p>Evalué si el sistema de almacenamiento y custodia es adecuado y seguro.</p> <p>Evalué si la UACI tiene como procedimiento efectuar periódicamente el inventario físico de los materiales que están bajo su responsabilidad.</p> <p>Verifique si los registros de bienes, ya sean manuales o mecanizados estén actualizados.</p> <p>Específicamente, revisar que las adquisiciones se hayan registrado de acuerdo a las facturas de compras o comprobantes que respalden la compra. Asimismo, que las cantidades descargadas correspondan a las notas de pedido debidamente organizados</p> <p>Concluya sobre la razonabilidad del proceso de compra, documentación de soporte, almacenamiento y su seguridad.</p>		
<p>OBSERVACIONES:</p>			

REVISÓ: _____ FIRMA: _____

ANEXO No. 8

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACION

LOGOTIPO	CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	FECHA NÚM. HOJA
ÁREA	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABLE Y FUNCIÓN

Documento	Resultados del análisis	Propuestas
Especificación del nombre del documento, datos básicos, contenido, responsable de su elaboración y fuente de consulta	Anotar las observaciones de los puntos revisados siguiendo las señales del documento y la jerarquía de los puntos críticos	Anotar los criterios y/o recomendaciones que se formulen

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	REVISÓ:
----------	---------

FECHA			
PÁGINA		DE	
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS

ÁREA EVALUADA

ETAPA O ELEMENTO

Núm.	Hallazgo	Evidencias	Aspectos sólidos	Aspectos para mejorar
	Anotar el comportamiento de un rubro específico en relación al indicador	Anotar el nombre del documento y fuente de información	Relación de las funciones, actividades u operaciones de un desempeño adecuado	Relación de las funciones, actividades u operaciones que puedan ser objeto de mejora

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:

REVISÓ:

FECHA			
PÁGINA		DE	
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREA EVALUADA

ETAPA O ELEMENTO

Aspectos revisados	Aspectos relevantes	Comentarios recibidos
Anotar el rubro o aspecto revisado	Anotar los hechos que tienen importancia especial, muestran aspectos fuera de contexto o pueden ocasionar consecuencias serias para la organización	Anotar todos aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias o propuestas recibidas

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	REVISÓ:
----------	---------

FECHA			
PÁGINA		DE	
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

REPORTE DE AVANCE SEMANAL

ÁREA: _____

ETAPA O ELEMENTO: _____

RESPONSABLE: _____

Actividades realizadas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Número de horas:					

OBSERVACIONES: _____

ELABORÓ: _____	REVISÓ: _____
----------------	---------------

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de puntuación para la evaluación final			
Elementos específicos	Puntos máximos		
	Establecidos	Obtenidos	
1.0 PLANEACIÓN			
1.1 Visión			
1.2 Misión			
1.3 Objetivos			
1.4 Metas			
1.5 Estrategias/tácticas			
1.6 Políticas			
1.7 Procedimientos			
1.8 Programas			
1.9 Enfoques			
1.10 Niveles			
1.11 Horizontes			
2.0 ORGANIZACIÓN			
2.1 Estructura organizacional			
2.2 División y distribución de funciones			
2.3 Cultura organizacional			
2.4 Recursos humanos			
2.5 Cambio organizacional			
2.6 Estudios administrativos			
2.7 Instrumentos técnicos de apoyo			
3.0 DIRECCIÓN			
3.1 Liderazgo			
3.2 Comunicación			
3.3 Motivación			
3.4 Grupos y equipos de trabajo			

3.5 Manejo del estrés y conflicto			
3.6 Información y tecnología			
3.7 Toma de decisiones			
3.8 Creatividad e innovación			
4.0 CONTROL			
4.1 Naturaleza			
4.2 Sistemas			
4.3 Niveles			
4.4 Proceso			
4.5 Áreas de aplicación			
4.6 Herramientas			
4.7 Calidad			
4.8 Mecanismos de evaluación			
TOTAL			

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de puntuación para la evaluación final			
Elementos específicos	Puntos máximos		
	Establecidos	Obtenidos	
1.0. Sistemas			
2.0. Proyectos			
3.0. Coordinación			
4.0. Proveedores			
5.0. Almacenes e inventarios			
6.0. Servicios generales			
7.0. Distribución del espacio			
8.0. Adquisiciones			
9.0. Importaciones			
10.0. Recursos financieros y contabilidad			
11.0. Producción			
12.0. Comercialización			
13.0. Investigación y desarrollo			
14.0. Servicio a clientes			
15.0. Asesoría interna			
16.0. Asesoría externa			
TOTAL			

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de puntuación para la evaluación final			
Elementos específicos	Puntos máximos		
	Establecidos	Obtenidos	
1.0	Objetivos		
2.0	Políticas		
3.0	Procedimientos		
4.0	Programas		
5.0	Sistemas		
6.0	Proyectos		
7.0	Coordinación		
8.0	Comunicación		
9.0	Proveedores		
10.0	Almacenes e inventarios		
11.0	Servicios generales		
12.0	Distribución del espacio		
13.0	Adquisiciones		
14.0	Importaciones		
15.0	Recursos humanos		
16.0	Recursos financieros y contabilidad		
17.0	Producción		
18.0	Comercialización		
19.0	Investigación y desarrollo		
20.0	Calidad		
21.0	Servicios a clientes		
22.0	Asesoría interna		
23.0	Asesoría externa		
TOTAL			

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN
PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN

ETAPA O ELEMENTO _____		
Perspectiva	Avance	Resultados
5% Nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros	Incompleto	Escasos y limitados
25% Alguna evidencia	Iniciándose	Algunas tendencias positivas
50% Evidencia de mejora	Registra logros	Tendencia positiva generalizada
75% Evidencia de una implementación adecuada	Casi completo	Buenos
100% Fuerte evidencia de una integración total	Completo	De muy buenos a excelentes

ANEXO No. 9

CÉDULAS

Cédulas de evaluación de desempeño

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Área de adscripción _____		Puesto: _____
Periodo de evaluación: _____		Fecha: _____

X) Calificación (S + T + U + V) =
Y) Calificación (W) =
Z) Calificación total (X + Y)/2 =

Datos del evaluador (jefe inmediato)		

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Área de adscripción _____		Puesto: _____

		Firma del evaluador

Recursos Humanos/Dirección General			
Clave de evaluación: _____			
Fecha de entrega evaluación: _____			
¿El empleado laboró en la empresa el periodo completo?			
Sí	Motivo: _____		
No	Alta	()	Baja ()
	Licencia	()	Comisión ()
Periodo del movimiento: _____			

Nombre y firma del analista	

Instrucciones: Marque una X en el cuadro sombreado que corresponda. En la columna de calificación anote el número que considere más adecuado para el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de calificación indicada.

Factores y grados básicos (de aplicación general)	Escala de calificación										R A N G O	C A L I F.
	No cumple lo esperado I			Por debajo de lo esperado II			Cumple lo esperado III		Supera lo esperado IV			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
I. Incidencias												
1. Permisos ¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?												Calif. 1
I. Frecuentemente												
II. Regularmente												
III. Algunas veces												
IV. Casi nunca/nunca												
2. Retardos ¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a la unidad de trabajo?												Calif. 2
I. Frecuentemente												
II. Regularmente												
III. Algunas veces												
IV. Casi nunca/nunca												
3. Ausentismo durante horas de trabajo Durante las horas de trabajo, ¿se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?												Calif. 3
I. Frecuentemente												
II. Regularmente												
III. Algunas veces												
IV. Casi nunca/nunca												
S) Calificación ponderada Suma de (1 + 2 + 3) * 0.830												

II. Administrativos		
4. Objetivos de trabajo ¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?		Calif. 4
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
5. Responsabilidad ¿Lleva a cabo sus tareas en el marco de las responsabilidades asignadas?		Calif. 5
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
6. Organización de actividades ¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		Calif. 6
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
7. Orden ¿Realiza sus actividades atendiendo al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?		Calif. 7
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
8. Aprovechamiento de los recursos Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada:		Calif. 8
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
9. Productividad ¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos?		Calif. 9
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
T) Calificación ponderada Suma de (4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9) * 0.338		

III. Sociales		
10. Cooperación y disponibilidad ¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la dependencia incluyendo situaciones extraordinarias de servicio, lugar y tiempo?		Calif. 10
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
11. Iniciativa ¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas y/o para resolverlos?		Calif. 11
I. Casi nunca/nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
12. Trabajo en equipo ¿Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades?		Calif. 12
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
13. Creatividad ¿Aplica sus conocimientos con sentido común y de una forma creativa?		Calif. 13
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
14. Identidad ¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?		Calif. 14
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
U) Calificación ponderada Suma de (10 + 11 + 12 + 13 + 14) * 0.4004		

IV. Técnicos		
15. Dominio de la función Los conocimientos con que cuenta para desarrollar sus tareas son:		Calif. 15
I. Deficientes		
II. Regulares		
III. Buenos		
IV. Excelentes		
16. Interés en el aprendizaje ¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?		Calif. 16
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
17. Calidad del desempeño ¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		Calif. 17
I. Casi nunca/nunca		
II. Algunas veces		
III. Regularmente		
IV. Frecuentemente		
18. Oportunidad de la ejecución ¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?		Calif. 18
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
19. Comunicación ¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad?		Calif. 19
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
20. Supervisión ¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		Calif. 20
I. Siempre		
II. Casi siempre		
III. Algunas veces		
IV. Casi nunca		
V) Calificación ponderada Suma de (15 + 16 + 17 + 18 + 19 + 20)*0.580		

EVALUACIÓN A PERSONAL CON SUBORDINADOS						
Instrucciones: Marque una X en el cuadro sombreado que corresponda. En la columna de calificación anote el número que considere más adecuado para el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de calificación indicada.						
Factores y grados básicos (de aplicación general)	Escala de calificación				R A N G O	C A L I F.
	No cumple lo esperado I	Por debajo de lo esperado II	Cumple lo esperado III	Supera lo esperado IV		
	1 2 3	4 5 6	7 8	9 10		
1. Delegación La asignación de tareas a los subordinados en relación con la carga de trabajo es:						Calif. 1
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						
IV. Eficiente						
2. Control/supervisión ¿Verifica que las actividades de su grupo de trabajo se realicen con calidad y oportunidad?						Calif. 2
I. Casi nunca						
II. Algunas veces						
III. Casi siempre						
IV. Siempre						
3. Manejo de objetivos/liderazgo La conducción del personal hacia el logro de los objetivos institucionales es:						Calif. 3
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						
IV. Excelente						
4. Solución de problemas ¿Busca las mejores soluciones para situaciones o problemas e integra los elementos necesarios para resolverlos?						Calif. 4
I. Casi nunca						
II. Algunas veces						
III. Casi siempre						
IV. Siempre						
5. Toma de decisiones Su capacidad para elegir de entre varias alternativas la más adecuada para el logro de metas es:						Calif. 5
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						
IV. Excelente						
W) Calificación ponderada Suma de (1 + 2 + 3 + 4 + 5) * 20						

RETROALIMENTACIÓN PARA EL EMPLEADO		
Aspectos a mejorar		
Acciones a seguir		
Observaciones		
Fecha	Elaboración	Revisión

Cédula de evaluación del servicio

ACTIVIDADES RECREATIVAS

Subdirección: Recreación

Actividad: Ludoteca

Ubicación _____

Instrucciones: Marque el número que identifique la calificación que otorgue al servicio que ofrece la ludoteca en el rubro indicado a la izquierda, considerando que el 100 implica totalmente de acuerdo con la aseveración, y 0 totalmente en desacuerdo.

1. El personal responsable de la ludoteca se presenta puntualmente a otorgar el servicio:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

2. El servicio se ofrece de manera cordial, con respeto y tolerancia:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

3. El ludotecario verifica la credencial vigente y la solicitud de préstamo:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

4. El ludotecario comprueba que las piezas del juego estén completas tanto en la entrega como en la devolución:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

5. La explicación de las reglas del juego fue clara y didáctica:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

6. El personal muestra habilidad para el manejo de variantes del juego:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

7. El material lúdico, deportivo y/o musical estaba en condiciones favorables para ser utilizado:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

8. El tiempo establecido para la utilización del material es adecuado:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

9. La instalación y el mobiliario están:

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

ANEXO No. 10

*Hospital Nacional de Nueva Guadalupe
Unidad de Auditoria Interna*

INFORME GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Dr. Boanerge Antonio Valencia.
Director General.
Hospital Nacional de Nueva Guadalupe.
Presente.

Se investigó la administración del Hospital Nacional de Nueva Guadalupe durante el periodo que finalizó el 31 de Diciembre de 2004. Al llevar a cabo la investigación, sobresalen en las siguientes áreas (mencionar las expuestas en el alcance de la auditoria).

Al realizar la investigación y evaluar la actuación de la administración, se utilizaron los procedimientos de auditoria administrativa y estándares disponibles que fueron necesarios y adecuados a las circunstancias. De manera especifica, se aplicó un cuestionario para evaluar cada etapa del proceso administrativo y sus elementos específicos.

La gran mayoría de los síntomas percibidos a lo largo de la ejecución de la auditoria administrativa obedecen a la dinámica a la que ha estado sujeta la Institución, producto de la implementación del Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI), el Hospital experimentó un cambio en su estructura Organizativa, ampliando su ámbito de servicio, esto da origen a que las Estrategias Administrativas sean mas complejas y a la inexperiencia derivada de un cambio de condiciones de funcionamiento tan vertiginoso.

PROCESO ADMINISTRATIVO

- **Planeación.**

Visión

Conclusión

90% del personal conoce la visión de la empresa, pero no está interiorizado con su significado, por lo cual la visión no ha trascendido en la medida adecuada.

Recomendaciones

La dirección general debe convocar a una reunión general y hacer una presentación de la visión, destacando las bondades de su contenido. Así mismo, en forma periódica, debe evaluar a través de una comunicación directa, si el significado ha sido asimilado.

- **Organización**

Estructura Organizacional

Conclusión

El 87.5% del personal está enterado de la estructura organizacional porque conoce el organigrama general.

Recomendaciones

Es una prioridad que el personal ubique su posición en el gráfico de la organización no sólo jerárquicamente, sino por el contenido de su trabajo.

- **Dirección**

Motivación

Conclusión

El 50% del personal coincide en señalar a la motivación como un elemento sustancial para elevar el desempeño.

Recomendaciones

La motivación tiene que darse en forma más espontánea, es decir menos estructurada, porque el personal no se siente reconocido sino utilizado.

- **Control**

Áreas de aplicación

Conclusión

El 70% del personal sitúa las áreas de influencia de los controles como parte esencial de la razón de ser de la empresa.

Recomendaciones

Se debe mantener vigente la noción del control en relación con el objeto de la empresa.

Es necesario precisar el nivel de desagregación y responsabilidad de los controles para prever la dispersión de su ejercicio.

ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS

Almacenes e Inventarios

Conclusión

El 85% del personal sabe de que manera se salvaguardan y desplazan los recursos de la empresa.

Recomendación

Es aconsejable que el manejo de recursos, en especial los materiales, se sometan a un control más estricto.

Basados en los principales resultados y recomendaciones expuestos en la parte anterior de este informe, aparentemente, la institución fue administrada con eficiencia razonable hasta el 31 de diciembre de 2004, juzgando esto a la luz de los resultados y bajo las circunstancias en que operó la institución. Además, se entiende que la empresa firmante no asume responsabilidad alguna por las actividades de la administración del Hospital o los resultados de las operaciones.

31 de Enero de 2005

Representante Legal.

