

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR – MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACION Y DE GESTION EMPRESARIAL
PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE CONTABILIDAD Y
AUDITORIA (CPA)**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA CENTRO
ESPECIALIZADO EN ODONTOLOGÍA “ORAL HEALTH”
CASO: “ORAL HEALTH”**

ALVARO SEBASTIAN ARELLANO GUZMAN

DIRECTOR: ING. IDRIAN ESTRELLA, Mgtr

**LINEA DE INVESTIGACION: CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y DE
GESTIÓN**

QUITO, 28 de mayo del 2017

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres Aníbal Arellano Moscoso y Deidamia Guzmán Gallardo por siempre apoyarme incondicionalmente en la parte moral y económica sin desmayar, todo lo que hoy soy es gracias a ellos. Siempre me ayudaron a levantarme y cumplir mis anhelos. Ellos siempre fueron los principales pilares en mi vida dándome un ejemplo de perseverancia y amor a lo largo de toda mi carrera universitaria.

A mis hermanos por todo el apoyo y ayuda que siempre me brindaron día tras día en el transcurso de este gran sueño.

A mi hija María Emilia Arellano Gallegos, tú que eres mi felicidad entera y mi motor para seguir a delante, tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi esfuerzo para dar este gran paso en mi vida. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando que todo esto vale la pena, en cada sonrisa que me brindas y en cada momento que me regala la vida junto a ti. Gracias mi bebe.

Sebastián

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por aceptarme para formar parte de ella y haberme enseñado con grandes profesionales todos los aprendizajes de vida y técnicos referentes a mi carrera.

A mi Profesor Ing. Idrian Estrella por su gran ayuda en el desarrollo de mi tesis, no ha sido sencillo, pero gracias a las ganas de transmitirme sus conocimientos y dedicación que lo ha regido, he logrado este gran logro como es el de culminar el desarrollo de mi tesis con éxito y obtener una afable titulación profesional.

A mis padres por nunca desmayar y siempre estar a mi lado enseñándome valores e inculcándome esas ganas de superarme por mí y por mi angelito (mi hija). Ayudándome a entender que debo darle todo lo que ella se merece tanto material como espiritualmente, tal como mis padres me lo dieron a mí.

Sebastián

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	VII
CAPITULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. FUNDAMENTO TEÓRICO	3
1.1.1. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)	3
1.1.1.1. Declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA)	4
1.1.1.2. Declaración del Impuesto a la Renta:.....	5
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	6
1.2.1 Auditoría.....	7
1.2.1.1. Alcance de la Auditoría.....	7
1.2.2. Auditoría De Gestión	8
1.2.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión.	8
1.2.4. Auditoría de la gestión en el área de recursos humanos	10
1.2.4.1 Componentes	10
1.2.4.2 Metodología para la ejecución de la auditoría de gestión.....	12
1.3 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	13
1.3.1. Conocimiento Preliminar	13
1.3.2. Planificación.....	14
1.3.3 Control Interno	15
1.3.3.1 Objetivos del Control Interno	15
1.3.3.2 Clasificación del Control Interno	16
1.3.3.3 Elementos del Control Interno	17
1.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	18
1.4.1 Método Descriptivo.....	18
1.4.2 Método de Cuestionario	19
1.4.3 Método Gráfico	20
1.4.4 Componentes del Control Interno.	20
1.4.5 Elementos del ambiente de control interno.	21
1.5 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.	22
1.5.1 Ejecución.....	22
1.5.2 Papeles De Trabajo.....	23
1.5.2.1 Propiedad y Custodia de los Papeles de Trabajo.....	23
1.5.3 Técnicas De Auditoría.....	24
1.5.3.1Técnicas Oculares:	25
1.6 EVIDENCIA DE AUDITORÍA	25
1.6.1 Clases de Evidencia.....	26
1.7 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	26
1.7.1 Contenido Del Informe.....	27
1.7.2 Elementos Básicos Del Informe Del Auditor.....	27

CAPÍTULO II	29
APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTION AL AREA ADMINISTRATIVA	29
2.1. ANÁLISIS INTERNO	29
2.1.1 Identificación de la empresa.....	29
2.1.1.1 Razón social	29
2.1.1.2 Productos y servicios que oferta la empresa	30
2.1.1.3 Estructura Organizacional	31
2.1.2. Análisis de los datos recopilados en cada departamento.....	36
2.2. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	41
2.2.1 Contrato de servicios de auditoria.....	43
2.2.2 Propuesta de Servicios.	43
2.2.3. Propuesta técnica.....	44
2.2.4 Propuesta Económica	45
2.2.5 Carta de compromiso	48
2.2.6 Carta de conflicto de intereses	48
2.3 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	50
2.3.1 Conocimiento del Entorno	50
2.3.2Definición de componentes.....	51
2.3.3 Matriz de Evaluación Preliminar de Riesgos	51
2.3.4 Memorando de Planificación Específica.....	51
2.4 EJECUCIÓN DEL TRABAJO.....	52
2.4.1 Informe Preliminar Sobre la Evaluación de la Estructura del Control Interno	53
2.4.2 Programas específicos	54
2.5 INFORME DE AUDITORÍA	57
CAPITULO III	101
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	101
MODELO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	101
3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	101
3.1.1 Objetivos del control interno.....	102
3.1.2 Objetivo de la propuesta.....	102
3.1.3 Objetivos específicos.....	102
3.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA	103
3.2.1 Diagrama de los procesos.....	103
3.2.2 Levantamiento de procesos	104
3.2.2 Identificación de Factores Claves	104
3.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	106
3.3.1 Objetivo de la organización.....	106
3.3.2 Identificación de eventos.....	106
3.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS	107
3.4.1 Análisis e los riesgos Altos y moderados.....	111
3.5 RESPUESTA AL RIESGO.....	111

3.5.1. Matriz de estrategias para controlar los riesgos	112
3.5.2 Flujogramas de los Procesos Operativos y Administrativos de la Empresa	112
CAPÍTULO IV	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
4.1. CONCLUSIONES	115
4.2. RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	118

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1 Contrato de servicios de auditoria	118
Anexo N°. 2 Carta de presentación	122
Anexo N°. 3 Recursos a utilizarse	123
Anexo N°. 4 Hoja de vida.....	124
Anexo N°. 5 Cronograma de trabajo	125
Anexo N°. 6 Carta de compromiso.....	126
Anexo N°. 7 Carta de conflicto de intereses.....	128
Anexo N°. 8 Memorando de planificación.....	129
Anexo N°. 9 Análisis de factores internos y externos	134
Anexo N°. 10 Memorando de planificación especifica.....	136
Anexo N°. 11 Matriz de evaluación preliminar de riesgos.....	139
Anexo N°. 12 Aplicación del cuestionario de control, interno.....	140
Anexo N°. 13 Programas de planificación específicos.....	145
Anexo N°. 14 Cuestionario de control interno	149
Anexo N°. 15 Indicadores De Gestión	152
Anexo N°. 16 Fichas de observación.....	155
Anexo N°. 17 hojas de hallazgos.....	161
Anexo N°. 18 Cuestionario de control interno	166
Anexo N°. 19 Indicadores De Gestión	169
Anexo N°. 20 Fichas de observación.....	172
Anexo N°. 21 Hojas de hallazgos.....	179
Anexo N°. 22 Cuestionario de control interno	186
Anexo N°. 23 Indicadores de gestión	189
Anexo N°. 24 Fichas de observación.....	193
Anexo N°. 25 Hojas de hallazgos	197
Anexo N°. 26 cuestionario de control interno	199
Anexo N°. 27 Indicadores de gestión	204
Anexo N°. 28 Fichas de observación.....	207
Anexo N°. 29 Hojas de hallazgos	210
Anexo N°. 30 Etapa de seguimiento.....	213

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo tuvo la finalidad de realizar una auditoría de gestión a la EMPRESA ODONTOLÓGICA ORAL HEALTH con la finalidad de analizar cada una de las actividades dentro del departamento operativo y administrativo, a fin de evidenciar las falencias que se encuentran afectando el normal desempeño de las actividades operativas; de igual forma con la aplicación de la auditoría de gestión se pudo determinar el nivel de cumplimiento que presenta la entidad, en relación a las políticas y normas establecidas por el ente regulador, así como también el grado de alcance de todas las metas, objetivos y planes operativos propuestos por la misma. Así mismo, se estableció el nivel de eficacia, eficiencia y economía, con la que aprovechó los recursos disponibles, permitiendo de esta manera optimizar íntegramente el control de los recursos financieros, administrativos y humanos, direccionándolos para promover el avance hacia el cumplimiento total de todos los objetivos, misión, visión y metas cuyos lineamientos son fundamentales para el desarrollo de la entidad. Con el fin de dar cumplimiento con lo antes mencionado se planteó diferentes actividades y tareas relacionadas con la evaluación de la situación económica actual, se analizó las fortalezas y debilidades que se presenta en el departamento operativo, aplicación de los distintos indicadores financieros, por medio de la elaboración de los respectivos papeles de trabajo que admitieron la ejecución de un análisis más profundo. .

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

La empresa ORAL HEALTH, es una pequeña sociedad privada perteneciente al sector de servicios en el área de la salud, su capital está conformada por la aportación de dos socios, por ser una sociedad legalmente registrada, la empresa se encuentra obligada a llevar contabilidad, así como también a dar cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's) para la presentación de los estados financieros en la Superintendencia de Compañías.

A través de la aplicación de la auditoría de gestión a la empresa. ORAL HEALTH, se pretende evidenciar las principales falencias que están afectando el buen desempeño operativo y administrativo de los trabajadores, con la finalidad de dar a conocer a las principales autoridades la verdadera situación económica en la que atraviesa la entidad, de tal forma que se pueda proponer nuevas alternativas que solucionen dichos problemas encontrados.

Así como también se pretende satisfacer las necesidades por medio de la aplicación de un auditoría de gestión a la empresa, la cual permitirá evaluar el nivel de desempeño de los funcionarios tanto en el ámbito administrativo como operativo, dentro de los programas establecidos como en las actividades efectuadas, permitiendo con ello verificar e informar la utilización eficiente y eficaz de sus recursos materiales y humanos, orientándolos en favor del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Por otra parte se toma en cuenta las actividades operativas que efectúa la empresa ORAL HEALTH quien desde sus inicios orienta sus actividades a la prestación de servicios odontológicos a personas de escasos recursos, dentro de la ciudad de Quito, la misma que no presenta una situación favorable ocasionada por la mala utilización de los recursos materiales, por lo tanto se determina que la realización de una Auditoría de Gestión, permitirá evidenciar los problemas más relevantes, a fin de que los directivos de la empresa puedan proponer estrategias para mejorar la calidad de los servicios que oferta y a la vez podrá asegurar la rentabilidad y supervivencia dentro del mercado, puesto que la calidad de los servicios solo puede ser evaluados a través de una Auditoría de Gestión.

PROPÓSITO DE LA AUDITORIA DE GESTION EN LA EMPRESA ORAL HEALTH

El objetivo principal que tiene la auditoría de gestión para la empresa, se centra en proporcionar un instrumento dinámico, que facilite la evaluación de los procesos operativos y contables, contribuyendo con ello al cumplimiento eficiente de las actividades efectuadas, con el fin de lograr cristalizar las metas y objetivos institucionales, de igual forma plantear medidas correctivas para reducir los desperdicios de los recursos materiales mejorando las debilidades encontradas.

En la presente investigación se propone efectuar una auditoría de Gestión en la empresa con el fin de evidenciar las deficiencias o irregularidades que se presenten tanto en el departamento operativo como administrativo y contable, puesto que de sus colaboradores depende el crecimiento económico de la empresa, el mismo que se ha visto interrumpido por falta de compromiso de sus trabajadores, en cuanto al aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, pese a contar con un personal suficiente y capacitado, esto a su vez no le ha permitido a la entidad, desarrollar al máximo sus capacidades y orientar el desempeño de sus actividades al mejoramiento de la calidad de los servicios que oferta a la comunidad.

En este sentido se considera que la auditoría de gestión será beneficiosa tanto para los trabajadores como para los directivos de la empresa, ya que se podrá conocer si los recursos materiales y humanos están siendo utilizados de manera correcta, a fin de que se pueda reducir al máximo los desperdicios y la ves mejorar la calidad y competitividad de los servicios.

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORIA

Para la ejecución de la auditoría se realizaran pruebas que consisten en la elaboración y aplicación de cuestionarios de control interno que permitirán evaluar cada uno de los componentes que conforman la gestión de la empresa ORAL HEALTH, los mismos que serán aplicados a los jefes departamentales, cuya información obtenida será verificada con la

información procedente de los cuestionarios aplicados al personal de la empresa, a fin de ser comparada y analizada por medio de la utilización de herramientas estadísticas, de tal manera que se pueda realizar las debidas recomendaciones que constituyen la base del informe de auditoría de gestión.

Los resultados de la auditoría de gestión serán divulgados una vez que se haya realizado el análisis correspondiente, y para este caso a las siguientes personas:

- Gerente General

BASE LEGAL

Para dar cumplimiento con el presente proyecto investigativo, la auditoria se sustentará por la siguiente base legal

- La auditoría de gestión a realizarse se basará en las Normas De Auditoría Generalmente Aceptadas (N.A.G.A).
- Las NIIF, esto aplica en el sentido que los recursos materiales y humanos de la empresa, donde se establece que deben ser manejados correctamente para optimizar el costo y calidad de los servicios que se oferta a la comunidad
- Las normas de control interno, en donde se hablará de todos los recursos de la empresa, que deben ser bien utilizados, evitando los desperdicios en recursos materiales, humanos, tecnológicos y administrativos

1.1. FUNDAMENTO TEÓRICO

1.1.1. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)

El propósito general de las NIIF`S es el de proporcionar una ayuda, como herramienta adecuada para que las pequeñas y medianas entidades para que así, puedan presentar la información financiera de forma correcta y evitar posibles sanciones por errores de presentación. El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, con la finalidad de facilitar la toma de económicas.

De acuerdo con lo establecidos por las NIIF, las pequeñas y medianas empresas no se encuentran obligadas a rendir cuentas, sin embargo deberán presentar la información financiera, para los usuarios externos, como propietarios, proveedores e instituciones crediticias, entre los cuales se encuentra la presentación de los estados financieros como balance general y el estado de resultados integral.

Los anexos que utiliza el Servicios de Rentas Internas (SRI) para la presentación de la información económica y el cumplimiento de la obligación tributaria adquirida por la empresa con el estado, se detalla a continuación.

1.1.1.1. Declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Formulario 104

Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se hayan registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción (SRI, 2016).

1.1.1.2. Declaración del Impuesto a la Renta:

Formulario 101

La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria (SRI, 2016)

Presentación de anexos.

Los anexos corresponden a la información detallada de las operaciones que realiza el contribuyente y que están obligados a presentar mediante Internet en el Sistema de Declaraciones, en el periodo indicado conforme al noveno dígito del RUC.

- **Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC).**

Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

- **Anexo Transaccional Simplificado (ATS).**

Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán

obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios (SRI, 2016).

1.2 Antecedentes investigativos de la Auditoría de gestión

Al final de la década de los 40, los investigadores económicos formularon la necesidad que se les presentaba en cuanto a la obtención información que les facilite la ejecución de una evaluación dependiente, hoy en día, los capitalistas, asociados, empresas del sector público, inquieran de datos que les permita evaluar el nivel de eficacia administrativa.

La Auditoría de Gestión como todos los demás tipos de auditoría se deriva de la “Auditoría Financiera” (Chacón Pupo, 2012)

Aparece inicialmente como “Auditoría Operacional”, posteriormente amplía su accionar con la denominación de “Auditoría Administrativa” y finalmente evoluciona a “Auditoría de Gestión”.

La Auditoría Financiera evolucionó de ser un trabajo principalmente orientado a revisar cuentas para determinar que no existe fraude en contra de la entidad hacia una evaluación independiente y objetiva de los Estados Financieros para opinar sobre la razonabilidad de sus saldos y el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados – PCGA.

Apareció así la Auditoría Administrativa que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad y economía de todo o parte de la administración de una entidad.

En transición de la Auditoría Administrativa hacia la Auditoría de Gestión se plantea debido a la necesidad de valorar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos que presenta la empresa en un lapso de tiempo.

De acuerdo a las exposiciones anteriores se añade la importancia de la ejecución de una auditoría de gestión, ya que se constituye en una herramienta fundamental, la cual permite evaluar en forma objetiva, concreta e integral el nivel de eficiencia, eficacia, economía, ergonomía, ecología y ética en la realización de las actividades y en el manejo de los recursos de toda la empresa.

1.2.1 Auditoría

Definición

Según (De la Peña, 2007) en su libro de Auditoría Un Enfoque Práctico, indica lo siguiente: “En la actualidad, la palabra auditoría se relaciona con los distintos procesos de investigación o comprobación, los cuales se encuentran estrechamente relacionados con el movimiento operativo y administrativo de la empresa.”.(pág. 55)

La definición anterior permite tener una noción clara de lo que es auditoría, siendo necesario añadir, que esta herramienta de control y supervisión también contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización permitiendo descubrir vulnerabilidades existentes en la organización.

1.2.1.1. Alcance de la Auditoría

- Asesorar a la gerencia con el propósito de delegar efectivamente las funciones.
- Mantener adecuado control sobre la organización.
- Reducir a niveles mínimos el riesgo inherente.
- Revisar y evaluar cualquier fase de la actividad de la organización, contable, financiera, administrativa, operativa.

1.2.2. Auditoría De Gestión

Definición

El Manual de Auditoría de Gestión emitido por la (Contraloría General del Estado, 2001) Ecuatoriano indica que “Gestión es un mecanismo por medio del cual las organizaciones mercantiles logran obtener los recursos, así como también pueden garantizar el logro total de sus objetivos. Considerados de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de la misma.”. (pág. 11)

Según (Whittington & K, 2005) en el libro de Auditoría Un Enfoque Integral exponen que gestión “es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (pág. 24).

En conclusión la auditoría es un examen metódico, realizado por un equipo profesional de auditores, con el objetivo de valorar la gestión operativa y el resultado de la misma, tanto en la eficacia, eficiencia y economía, así como en los programas, proyectos u operaciones, establecidos con el fin de promover el cumplimiento de los objetivos y metas; evidenciando el nivel de economía, efectividad con la que aprovechan los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; valorando la característica favorable que presentan los bienes o servicios proporcionados, así como también el impacto socioeconómico procedente de las actividades.

1.2.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión.

- Valorar los objetivos y planes organizacionales.
- Controlar la efectividad de políticas ajustadas y su cumplimiento.

- Verificar la seguridad de la investigación y de los controles.
- Comprobar la efectividad de métodos preparados para la operación.
- Evidenciar la manera adecuada de utilizar los recursos.
- Establecer el nivel de cumplimiento de objetivos y metas.

Para el autor Whittington, & Pany, K.. (2005) En el libro de Auditoría Un Enfoque Integral, afirma que la auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, también la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, con el fin de alcanzar un adecuado perfeccionamiento de los planes y procedimientos que permitan dar cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Alcance**

En la Auditoría de Gestión se puede alcanzar su cumplimiento tanto en una área específica o en varias áreas del sector administrativo, para llevar a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en el alcance en general, donde se incluirá una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo por parte de los trabajadores.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

1.2.4. Auditoría de la gestión en el área de recursos humanos

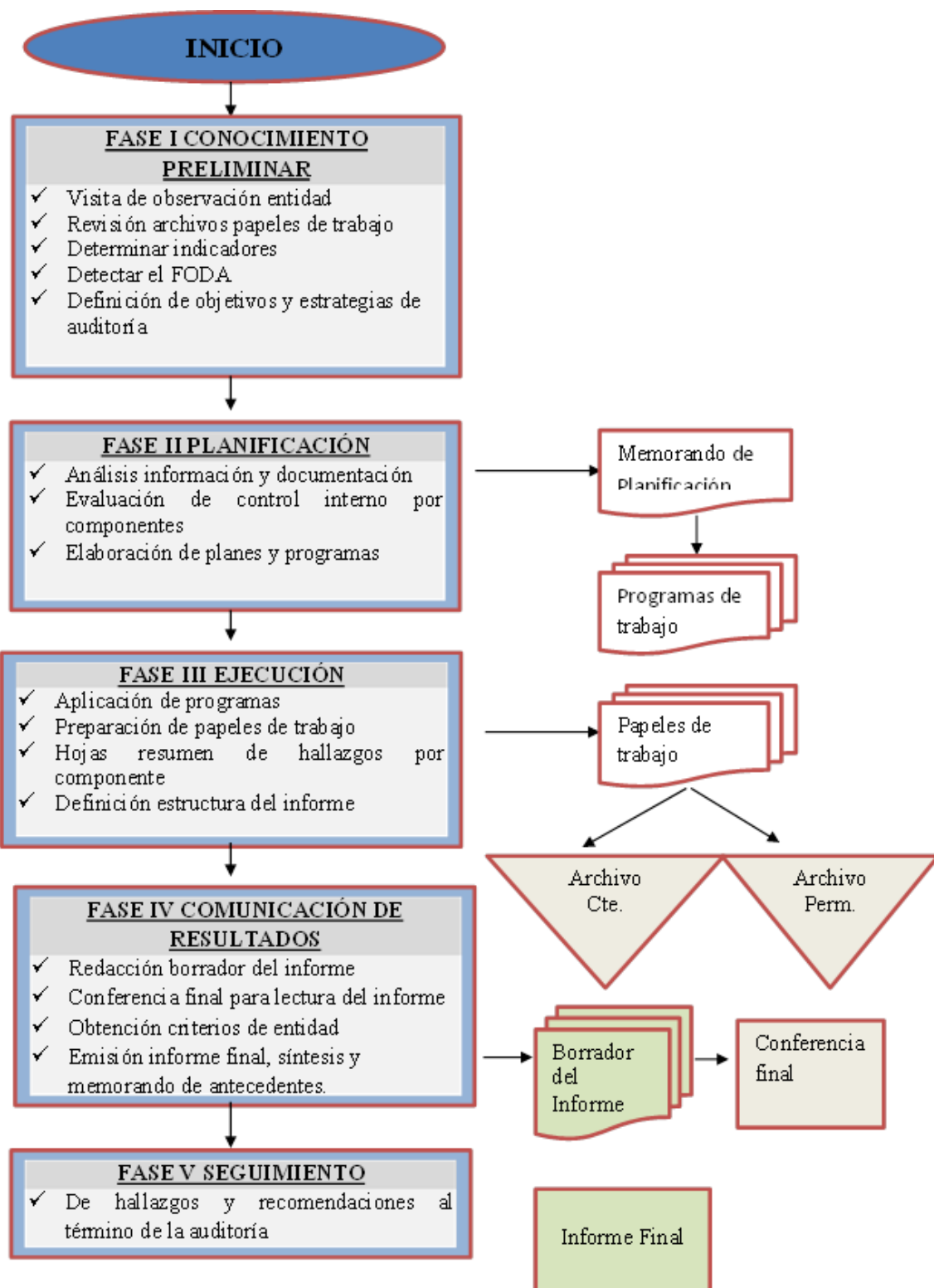
- Productividad
- Clima laboral
- Políticas de promoción e incentivos
- Políticas de selección y formación
- Diseño de tareas y puestos de trabajo

1.2.4.1 Componentes

- **Eficacia:** Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.
- **Eficiencia:** La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Economía:** La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos de Información Computarizada, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.
- **Ética ecológica o ambiental,** se relacionan con el análisis de las conductas, modelos, políticas y actividades ejecutadas por la empresa en favor de preservar la naturaleza, así como también la relación que representa entre los seres vivos y el medio ambiente que los rodea.

- **Ergonomía**, la ergonomía es considerada básicamente una técnica de aplicación práctica sustentada por investigaciones científicas orientadas a optimizar de forma integral el sistema hombres maquinas, a fin de satisfacer simultánea y convenientemente la participación de los hombres en función a su creatividad tecnológica, producción eficiente y eficaz, protección y seguridad laboral e industrial
- **Equidad**: Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.

1.2.4.2 Metodología para la ejecución de la auditoría de gestión



1.3 Fases De La Auditoría De Gestión

1.3.1. Conocimiento Preliminar

En esta etapa se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar además se basa en la recolección de la información preliminar de la entidad, resaltando las principales actividades, con el fin de establecer una correcta planificación, ejecución y obtención de resultados a un costo razonable.

Actividades

- Efectuar una visita previa a las instalaciones, con la finalidad de verificar desarrollo de las actividades.
- Coleccionar datos y documentación básica para el desarrollo de la auditoria.
- El enfoque de la investigación deberá estar orientada a proveer un conocimiento conciso actualizado en relación a la empresa sobre:
 - ✓ El direccionamiento estratégico.
 - ✓ La operatividad principal.
 - ✓ La estructura organizacional
- Establecer los parámetros de gestión, que forman puntos de referencia que consecutivamente admitirán confrontar las consecuencias reales de sus operaciones, y evaluar los resultados.
- Revelar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas que mantiene la empresa, con el fin de aprovechar los recursos para mitigar los posibles impactos negativos.

Productos

- Elaboración del Archivo permanente actualizado
- Protocolo e investigación útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría.

1.3.2. Planificación

La fase de planificación se centra en la preparación de toda la información concerniente a las actividades operativas y administrativas que ejecuta la empresa direccionando todas las actividades, tareas a desempeñar mediante el desarrollo de la ejecución de la auditoria, detallando los componentes, las fechas, los procedimientos de auditoria.

Actividades

Las tareas específicas que se ejecutan en la fase preliminar o planificación son las siguientes:

- Verificación de la información y documentación recolectada en la fase anterior, sustenta el desarrollo del examen de auditoria.
- Evaluación de Control Interno permite identificar el funcionamiento del área auditada, estableciendo los sistemas necesarios a fin de identificar los diferentes problemas que se pueda presentar en la fase de ejecución, las cuales formaran el sustento legal de los informes de auditoría y el dictamen profesional del auditor.

Productos

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

1.3.3 Control Interno

Definición

El control interno es aquella combinación de procedimientos para asegurar que las operaciones son ejecutadas de manera correcta.

De igual manera al control interno se lo puede definir como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen como objetivo, asegurar la eficiencia, seguridad, y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

1.3.3.1 Objetivos del Control Interno

Dichos objetivos pueden formularse tanto para la organización como un conjunto o su vez regirse a determinados propósitos o actividades dentro de la misma, los que pueden clasificarse en tres clases:

- ✓ **Objetivo Financiero:** Hace referencia a la elaboración y publicación de reportes y estados financieros internos y externos oportunos, de calidad, actualizados y confiables.

- ✓ **Objetivos de Legalidad:** Hace eferente al cumplimiento de disposiciones y normativas que sean aplicables.
- ✓ **Objetivos Operacionales:** Hace referencia a la utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos”

1.3.3.2 Clasificación del Control Interno

El control interno se puede clasificar dependiendo del sector en donde se aplicará y puede ser:

El control interno dependiendo del tiempo de aplicación se puede clasificar en:

- ✓ **Control Previo:** Aquel que se debe efectuar antes de una transacción o cualquier otro movimiento contable, confirmando su sustento legal y disponibilidad presupuestaria.
- ✓ **Control Concurrente:** Es aquel que se lo realiza en el momento mismo de la transacción, es decir durante la ejecución de las operaciones.
- ✓ **Control posterior:** Es realizado por el personal de auditoría interna o externa después de haber sido efectuada la transacción o pago.

1.3.3.3 Elementos del Control Interno

El control es un proceso constante y monótono, razón por la cual, los elementos sobre los cuales debe basarse el sistema de control interno deben ser amplios y así poder cubrir toda empresa, a continuación menciono los elementos del control interno:

- ✓ **Organización Estructural:** La organización de una empresa debe estar reflejada en el organigrama funcional, con sus líneas de responsabilidad definidas como por ejemplo autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

- ✓ **División de departamentos y sus responsabilidades:** Las empresas se encuentran divididas o estructuradas en departamentos cada uno con sus funciones, tareas y responsabilidades a realizar por el personal, definidas de manera clara.

Es importante tomar en cuenta que es necesario que existan personas autorizadas para realizar pedidos, firmar cheques, tomar decisiones en relación a las cancelaciones y regularizaciones de incobrables, etc.

- ✓ **División de funciones.-** la división de funciones y responsabilidades es indispensable en los departamentos y personal de la empresa, para evitar que una misma persona este encargada de realizar todo el ciclo de una transacción, es decir, la autorización, registro, custodia y protección de los activos este a cargo de una misma persona.

- ✓ **Factor humano.-** unas de las garantías básicas para que el sistema

de control interno sea efectivo y cumpla con los objetivos trazados es la presencia de un grupo de personas responsables, eficiente, motivado y sobre todo capacitado.

Del factor humano dependerá una de las mayores confianzas en el sistema de organización como uno de los mayores riesgos en el incumplimiento de los fines del control. Para no tener este tipo de problemas en el futuro la persona encargada de reclutar al personal debe tomar en cuenta ciertos aspectos importantes:

- En la selección del personal en base al puesto de trabajo que va a desempeñar.
- Perfil profesional de personal según las necesidades de la empresa y desarrollando al máximo sus capacidades tanto físicas como intelectuales.
- Remuneraciones objetivas acordes con la capacidad de la persona y responsabilidades en su puesto de trabajo.
- Entorno del trabajo apropiado con seguridades adecuadas, horarios racionalmente definidos.

1.4 Métodos De Evaluación Del Control Interno

A continuación se da a conocer los métodos de evaluación del control interno más conocidos y aplicados:

1.4.1 Método Descriptivo

Este método consiste en la descripción en forma detalla de las características de lo que se está evaluando, como puede ser explicaciones a diferentes funciones,

procedimientos, formularios, archivos, empleados y departamentos que forman parte de la empresa.

- **Entrevista.** Es una reunión con una persona en una conversación entre el entrevistador para conocer cómo funciona la empresa, la misma que debe ser un jefe, un directivo o un operativo.

Hay que definir el lugar ya que no es recomendable que tenga la cita en el mismo lugar de trabajo.

El auditor o la persona encargada de preparar una agenda con preguntas abiertas y generales, como un resumen de lo que quiere alcanzar o conocer que abarque mucho contenido de importancia.

1.4.2 Método de Cuestionario

El método se basa en la utilización de una lista de preguntas referentes al área de evaluación. Las preguntas que se realizará serán estándares dependiendo de las circunstancias y necesidades, utilizando para la auditoría de la empresa.

El tipo de cuestionario que se utilizará en el desarrollo de la auditoría en si, es de **SI, NO, NO APLICA**, con una columna adicional en la cual las personas encuestadas podrán poner su comentario a las respuestas negativas, ya que esto facilitará la detección de defectos o debilidades que pueda tener la empresa, pero es muy importante aclarar que un **NO**, no implica, en principio, una debilidad y mucho menos podre decir que es una salvedad.

1.4.3 Método Gráfico

El método permite representar gráficamente los circuitos operativos con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujo - gramas y habilidad para hacerlos.

Tipos de graficas de organización:

- Las cartas maestras.- presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.
- Las cartas suplementarias.- cada una muestran, la estructura de departamento en forma más detallada.

1.4.4 Componentes del Control Interno.

Los componentes de control interno está conformado por las normas establecidas para evaluar el control interno y comprobar su seguridad donde se requiere los siguientes mecanismos:

- Entorno de Control Interno.
- Valoración del Riesgo.
- Agilidades de Control gerencial.
- Método de Información y Comunicación.
- Diligencias de Monitoreo.
- Contexto de Control Interno.

1.4.5 Elementos del ambiente de control interno.

- Honradez y valores éticos.
- Gobierno y responsabilidad.
- Distribución organizacional y
- Estrategias de personal.
- Valoración del Riesgo.

El riesgo establece la posibilidad que una acción impacte negativamente a la empresa. La valoración consiste en analizar los riesgos que puedan afectar la razonabilidad e los balances económicos, afectando directamente al cumplimiento de los objetivos.

Las actividades de control

Inspecciones de operación, Inspecciones en la información financiera y de desempeño, actividades de resguardo y mantenimiento de los activos, resguardo del acceso al sistema informático.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad y
- Diseño de las actividades de control.
- Sistema de información y comunicación.

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Caracterización de investigación
- Documentación relevante.
- Investigación de los sistemas informáticos.
- Las escaseces de información.
- Acciones de Monitoreo.

Procedimiento que permite evaluar la calidad de la información que permite verificar a las circunstancias mediante donde se presente el problema, identificando las falencias a fin de promover su reforzamiento.

1.5 Técnicas de evaluación del Control Interno.

Memorándum de planificación.

Exámenes de Control Interno.

1.5.1 Ejecución

Espata de ejecución del examen de auditoria, donde se elabora los hallazgos y se consiguen las evidencia necesarias para la elaboración del informe final, cuya información contenida en los papeles de trabajo permiten sustentar el dictamen del auditor.

Actividades

- Ejecución de programas generales y específicos elaboradas para cada componente a evaluar
- Elaboración de los papeles de trabajo, contenidos por la evidencia competente y relevante.
- Preparación de hojas de hallazgos significativos por cada componente.
- Diseño de la estructura del informe de auditoría,

1.5.2 Papeles De Trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) procesados por el auditor, a través de la implementación de procedimientos de auditoría, fundamentando la evidencia de los resultados de auditoría presentados en el informe.

Los objetivos de los papeles de trabajo son:

- Establecer el soporte que tiene el auditor para elaborar el informe de la auditoría.
- Ofrecer una fuente de información comprobatoria que sustente los comentarios, conclusiones y recomendaciones expuestas en el informe de auditoría.

1.5.2.1 Propiedad y Custodia de los Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son de naturaleza confidencial, es decir deben ser protegidos en forma permanente por la firma de auditoría que realizó el trabajo. Si habla de protección de los papeles de trabajo se debe tomar en cuenta que en ausencia del auditor los mismos deben estar en un portafolio cerrado con llave.

Principios Fundamentales de los Papeles de Trabajo

1. Los papeles de trabajo están completos cuando sus datos son significativos de forma clara las evidencias necesarias encontradas para la formación de la opinión y como resultado la preparación del informe.
2. Para la elaboración del informe el contador público deberá tomar en cuenta que la información o cifras que contenga el mismo, deberá estar respaldada correctamente en los papeles de trabajo, con los comentarios y explicaciones pertinentes y así facilitar la elaboración del informe.
3. Los papeles de trabajo no tienen un límite de información cuantitativa que pueden contener, es decir, si es necesario notas y explicaciones en forma completa del trabajo realizado por el contador, como el motivo por el cual aplico ciertos procedimientos y omitió otro, depende de la veracidad de la información examinada.
4. Los papeles de trabajo deben ser revisados por el o los supervisores para poder determinar el adecuado y eficiente desarrollo del trabajo de auditoría por parte del auxiliar. Cabe recordar que los papeles de trabajo deben estar completos, legibles y organizados sistemáticamente, para fácil entendimiento.

1.5.3 Técnicas De Auditoría

Los métodos prácticos de investigación y prueba que utilizara el auditor para obtener la evidencia necesaria que le permitirá fundamentar sus opiniones y conclusiones, estará basado en su criterio o juicio, según las circunstancias y utilización de las técnicas que se detallan a continuación.

1.5.3.1 Técnicas Oculares:

- **Observación**
Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.
- **Comparación**
Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.
- **Revisión**
Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.
- **Rastreo**
Consiste en seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto u otro punto del proceso contable para determinar su registro contable.

1.6 Evidencia de Auditoría

Constituye elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina, deben ser suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe. La obtención y elaboración de las evidencias, se consigue mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

1.6.1 Clases de Evidencia

- Evidencia Física: obtenida por medio de la inspección y observación directa, las cuales puede ser documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales.
- Evidencia Documental: Física o electrónica, externas o internas
- Evidencias Externas: Cartas, facturas, contratos y otros informes o dictámenes.
- Evidencias Internas: Correspondencias enviadas, descripciones de puestos de trabajo, planes, presupuestos, informes internos, políticas y procedimientos internos.
- Evidencia Testimonial: Declaraciones en curso de investigaciones o entrevistas.
- Evidencia Analítica: Datos sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes financieros
- Evidencia Informática: Sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnologías y personal informático.

1.7 Comunicación De Resultados

Para dar a conocer los resultados de la auditoria se realizará un informe final, el mismo que permitirá revelar las deficiencias encontradas en el examen, evidenciando los hallazgos positivos y negativos que se puedan presentar, así como también se planteara las debidas conclusiones y recomendaciones dirigidas a la máxima autoridad administrativa donde se establecerá las falencias que inciden en el desempeño de la eficiencia, eficacia y economía

1.7.1 Contenido Del Informe

- **Caratula**
Contendrá el logotipo de la empresa auditada, denominación del trabajo realizado y el periodo de cobertura o alcance correspondiente.
- **Detalle de abreviaturas utilizadas**
Comprende las abreviaturas utilizadas en la redacción del informe, para que en el texto no se ponga el nombre completo de las mismas.
- **Índice**
Constituye el detalle resumido del contenido del informe, e incluirá el número de las páginas, para guiar al lector o usuario respecto del contenido del informe.

1.7.2 Elementos Básicos Del Informe Del Auditor

El informe del auditor incluye los siguientes elementos básicos:

- a) **Título.-** El dictamen del auditor deberá tener un título apropiado. Puede ser adecuado usar el término “Auditor Independiente” en el título para distinguir el dictamen del auditor, de informes que podrían ser emitidos por otros que quizá no tengan que acogerse a los mismos requerimientos éticos que el auditor independiente.
- b) **Destinatario.-** El dictamen del auditor deberá estar dirigido en forma apropiada según requieran las circunstancias del trabajo y los reglamentos locales.
- c) **Entrada** o párrafo introductorio.- El dictamen del auditor deberá identificar los estados financieros de la entidad que han sido auditados, incluyendo la fecha del periodo a auditar, y el periodo cubierto por, los estados financieros. Además deberá incluir una declaración de que los estados financieros son la responsabilidad de la administración de la entidad, y una declaración de que la

responsabilidad del auditor es expresar una opinión sobre los estados financieros basada en la auditoría.

d) Fecha del informe.- El auditor deberá fechar el dictamen en la fecha de terminación de la auditoría.

e) Dirección del auditor.- El dictamen deberá ser firmado a nombre de la firma de auditoría, a nombre personal del auditor, o ambos según sea apropiado.

CAPÍTULO II: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTION AL AREA ADMINISTRATIVA

2.1. Análisis interno

2.1.1 Identificación de la empresa

2.1.1.1 Razón social

CENTRO ESPECIALIZADO EN ODONTOLOGÍA “ORAL HEALTH”

- **Tipo De Organización**

OH. Oral Health, es una empresa privada ecuatoriana dedicada a ofrecer servicios odontológicos, para personas de escasos recursos con fines de lucro, líder a nivel nacional especializada en la fabricación y comercialización piezas dentales con estándares de calidad.

La empresa Centro especializado en odontología “ORAL HEALTH”. Fundado en la ciudad de Quito por el Dr. Vicente Toscano Odontólogo graduado en 1997 en la Universidad Central del Ecuador, esta empresa actualmente se encuentra dedicada a la mantener la salud oral de las personas de escasos recursos, la misma que se orienta a prestar servicios odontológicos al grupo mayoritario de la población Quiteña, como una forma de prestar ayuda, debido a que los costos de los productos son accesibles en el mercado.

Oral Health en principio efectuó sus actividades en la ciudadela Quito Norte en las calles Machala y Flavio Alfar, el 30 de abril del

2004, con el objeto social de prestar servicios de odontología como los procedimientos básico, tales como (profilaxis), hasta operaciones de alto riesgo como cirugías de huesos faciales.

- **Conformación Del Capital Y Socios Principales**

El capital suscrito de la empresa alcanza un total de \$ 10 500, el cual está conformado por las aportaciones de sus socios accionistas, los cuales son estos son:

- Dr. Galo Páez \$ 5. 250
- Dr. Vicente Toscano \$ 5.250

- **Gerente General**

El doctor Vicente Toscano, es el accionista mayoritario y fundador del centro odontológico, el mismo que actúa como gerente general de la empresa. Contando con todos los deberes y atribuciones que el cargo, Se efectuó el registro mercantil dentro del cantón Quito.

2.1.1.2 Productos y servicios que oferta la empresa

El centro odontológico Oral Health ofrece los servicios odontológicos en todas las áreas dentales tales como:

- Odontología general,
- Implantología,
- Cirugía dental,
- Periodoncia,
- Odontopediatria,
- Endodoncia.

Dispone de panorámica dental en 3d.

- **Clientes**

El centro odontológico está enfocado a brindar servicios y productos odontológicos a toda la ciudadanía Quiteña y de forma especial a personas de escasos recursos económicos.

- **Proveedores**

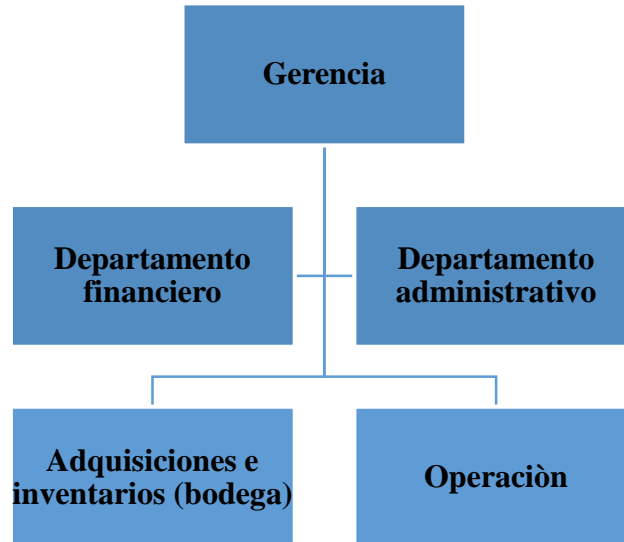
El centro odontológico cuenta con los mejores proveedores tanto nacionales como internacionales, los cuales se encargan de abastecer al centro con los productos dentales, desde equipamientos hasta consumibles, aparatología dental, sistemas de higiene dental o cualquier material necesario para la prestación de los productos y servicios.

- **Cobertura De Mercado**

El centro odontológico Oral Health cuenta con una amplia cobertura dentro y fuera de la ciudad, aproximadamente el 51% del mercado en el cantón Quito, caracterizándose por la amplia gama de servicios y productos odontológicos de alta calidad que brinda a la ciudadanía.

2.1.1.3 Estructura Organizacional

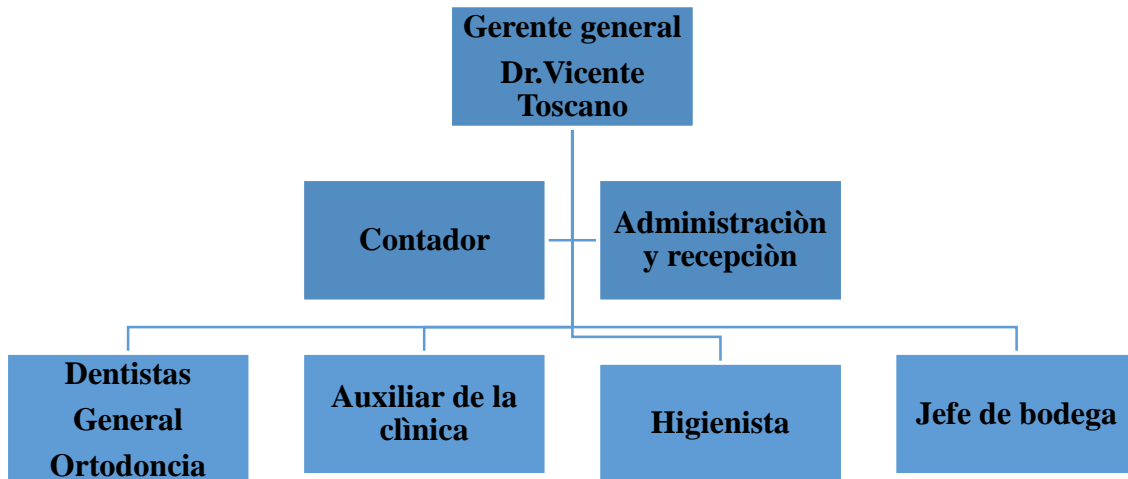
A continuación se presenta el organigrama de la empresa en el que representa la estructura orgánica de la empresa, sobre las relaciones jerárquicas de la organización de forma esquemática.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Elaborado por Sebastián Arellano

- Gerencia
- Departamento financiero
- Departamento administrativo
- Adquisiciones e inventarios
- Operación

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por Sebastián Arellano

Descripción del personal ocupado

Personal	Nº
Gerente general	1
Contador	1
Asistente administrativa	1
Dentistas generales	4
Ortodontistas	2
Auxiliar de la clínica	1
Higienista	1
Jefe de bodega	1
Total	12

Elaborado por Sebastián Arellano

- **Misión de la empresa**

“Garantizar una labor social a nuestros clientes, brindándoles una asistencia odontológica integral, por medio de la prestación de un excelente servicio y una atención personalizada, a fin de asegurar la solución de cualquier trauma relacionado con la salud bucal”

- **Visión de la empresa**

“Optimizar la calidad del servicio odontológico, orientando recursos y empleando tecnologías y técnicas con la mayor rentabilidad posible, a fin de posicionarnos en el mercado como un centro de perfección que ofrezca una asistencia dental eficiente, con el fin de conseguir niveles óptimos de salud oral y contribuir con el bienestar integral de toda la sociedad ecuatoriana”

Valores y políticas de la empresa

- Compromiso con el desarrollo integral de la sociedad.
- Ética y conciencia del servicio que se brinda.
- Liderazgo, aprendizaje constante, capacidad crítica y reflexiva, innovación, emprendimiento y trabajo en equipo.
- Equidad, solidaridad y eficiencia.
- Respeto a los derechos humanos.
- Compromiso con la ecología.

Organismos de control

Superintendencia de compañía

El centro odontológico como toda empresa constituida legalmente en el Ecuador de acuerdo a su monto de sus ingresos, gastos y activos, debe reportar información mensual y anual a antes como el SRI, Superintendencia de Compañías, Ministerio de trabajo, a la Cámara de Comercio y Producción, municipios del cantón Quito, y el INEN.

SRI

Al Servicio de Rentas Internas, la empresa cumple con todas las obligaciones impuestas de acuerdo con el RUC, tiene las siguientes obligaciones tributarias que cumplir

- Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
- Declaración de Retenciones en la Fuente
- Declaración Mensual de IVA

Las empresas constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, según la Ley de Compañías, artículo 20, en concordancia con el Reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. SC.SG.DRS.G.11.02 del 18 de febrero de 2011, deberán presentar hasta el 30 de abril de cada año, la siguiente documentación:

1. **Presentación de Estados Financieros**, dependiendo si su compañía está obligada a prestar su información financiera bajo normas NIIF o NEC. (Suscrito por el Representante Legal y el contador).

2. **Informe presentado por el representante legal a la Junta.**

3. **Nómina de Administradores y personal ocupado** (La información que se presente en la nómina deberá estar acorde con la información que consta en el sistema de la Superintendencia de Compañías. Adjuntar copia de cédula y certificado de votación de los administradores).

4 **Informe de Auditoría Externa** (Dependerá del monto total de activos del ejercicio económico 2011. Si la compañía tiene socios o accionistas del Estado o si sus activos son superiores a 1.000.000 de dólares).

Ministerio de Relaciones Laborales,

La empresa tiene la obligación de:

- Tener al día los contratos de trabajo legalizados
- Pagar finiquitos del personal que salió
- Atender cualquier reclamo que los trabajadores que presenten en el ministerio.

IESS

- La principal obligación con esta Institución es el:
- Registrar a los empleados a través del aviso de entrada
- Pago de planillas en el tiempo correspondiente
- Pago del aporte patronal

- Pago de beneficios sociales a los trabajadores

2.1.2. Análisis de los datos recopilados en cada departamento

Para la realización de este apartado se efectuará un levantamiento de la información de acuerdo a cada una de las actividades que se efectúa dentro de los departamentos, a fin de analizar y clasificar la información más relevante, la misma que permitirá el desarrollo del presente proyecto.

2.1.2.1. Departamento Financiero

El departamento financiero es uno de los más importantes a la hora de realizar una nueva inversión para la empresa, el mismo que se encarga de recogerá la información económico-financiera relacionada con el desarrollo operativo de la clínica, de tal manera que es el encargado de determinar si la empresa está obteniendo una adecuada rentabilidad.

En concreto el departamento financiero es el encargado de planificar, registrar y controlar las inversiones, plan de financiación para la compra de equipos y materiales odontológicos, analizar los ingresos, gastos previsibles y finalmente presentar los balances de la clínica dental.

Por último, calcular los ratios que permitirán fortalecer la toma de decisiones referente a la empresa, establecer la viabilidad económica, controlar y analizar si el negocio cumple las políticas metas y objetivos planteados, garantizando una adecuada rentabilidad, solvencia y liquidez necesaria para su supervivencia a largo plazo.

2.1.2.2. Departamento Administrativo y recepción

El departamento administrativo es el encargado de planificar, organizar, gestionar y controlar toda las actividades que ejecuta la empresa, de él depende el cumplimiento de todas las normas y reglamentos establecidos por los organismos de control, así como también se encarga de controlar que todas las políticas, metas y objetivos planteados por la institución se logre cristalizar en el tiempo establecido.

2.1.2.3. Departamento de Operación

En el departamento operativo se encarga de delimitar los procesos necesarios que permitirá la prestación del servicio o producto final, el mismo que está enfocado en satisfacer las necesidades de los pacientes, el cual se encarga de cuidar que el paciente reciba una atención correcta y un tratamiento adecuado a sus necesidades consiguiendo su satisfacción como recompensa final.

La distribución de las operaciones se ejecutan por medio der procesos, es decir el paciente debe ir pasando por las distintas salas que se encuentran en el orden indicado con el fin de para optimizar los recursos, desde la recepción del paciente hasta la finalización del tratamiento con el paciente.

A continuación se presenta el diagrama del proceso que cumple un paciente dentro del centro odontológico.

Proceso de servicios



Fuente: levantamiento de información

Elaborado por **Sebastián Arellano**

- **Recepción del paciente**

Se basa en establecer entre el cliente y el centro una relación basada en la confianza cimentada por un trato personalizado y especializado., tomado en cuenta que el compromiso con los pacientes se enfoca en comprender sus necesidades y problemas de salud, a fin de que se pueda ofrecer el servicios más idóneo que permita satisfacer las necesidades del paciente, en función a esto, este subproceso cumple los siguientes pasos.

- Se le preguntara por el historial clínico del paciente, si lo tiene y se le incluirá en la base de datos de la empresa, rellenando sus datos personales, datos médicos y datos odontológicos.
- Una vez que se recibe a los clientes, la recepción les dará las órdenes de paso a la siguiente sala.
- Por último acordara el día más conveniente para establecer la próxima visita.

- **Sala de espera**

Luego de que los pacientes son atendidos por recepción pasa a la sala de espera donde se encuentra espacios muy bien acondicionados con aparatos de aire acondicionado o calefacción para que los clientes estén cómodos.

De igual forma se presenta juguetes y juegos infantiles para que los niños de recepción, Sala de espera Diagnóstico y tratamientos, Mantenimiento y control estén se distraigan en el tiempo de espera establecido, tiempo máximo de espera de 25 minutos.

- **Diagnóstico y tratamiento:**

En este proceso el cliente hablara con el doctor de sus necesidades y con toda la información obtenida, se le proporciona un diagnóstico de la situación bucal, procediendo a proponer el tratamientos más indicado y su respectivo costo

Para realizar una correcta planificación del tratamiento, el doctor sigue ciertos pasos detallados a continuación

- Primero, se verifica la situación bucal, junto con el historial clínico del paciente, explorando su boca, tomando moldes y fotografías para poder ver la evolución y proporcionar el servicio necesario.
- Seguidamente pasa a la fase de restauración, esta consiste en un tratamiento específico para ir corregir y modificar su estructura bucal, según las necesidades de paciente.
- Finalmente se le da las indicaciones para mantener la salud bucal y se comprobara periódicamente mediante las citas sucesivas de control.

Antes de realizarse el tratamiento se le explica al paciente el procedimiento técnico y las posibles consecuencias adversas que podría ocasionarle cada tratamiento, en caso de ser necesario se le solicita un consentimiento otorgado para su firma, éste consentimiento deberá cumplir con unos requisitos formales como son:

- Datos del paciente, datos del facultativo,
- Nombre del procedimiento terapéutico,
- Descripción de riesgos,
- Descripción de consecuencias de la intervención,
- Descripción de molestias probables, alternativas al procedimiento,

- Declaración del paciente o familiar de haber recibido la información,
- Declaración del paciente o familiar de estar satisfecho con ellas y de haber aclarado sus dudas,
- Fecha y firma del facultativo y del paciente.

Mantenimiento de la salud bucal:

Este procedimiento se basa en un programa de revisiones periódicas individualizadas. La planificación y periodicidad de las citas se llevará a cabo en función del riesgo de nuevos hallazgos y de los resultados de los tratamientos anteriormente realizados, oscilando entre dos o cuatro citas anuales, en la que se realiza una exploración clínica para detectar una posible aparición de nuevas patologías.

2.2. Planificación de la Auditoría de Gestión

Elaboración del archivo de planificación

APL

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
ÍNDICE DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

APL 2

APL 1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

Cód.	Detalle
1.1	Contrato
1.2	Propuesta de prestación de servicios
1.3	Distribución de trabajo
1.4	Siglas a utilizar por los integrantes del equipo auditor
1.5	Cronograma de trabajo
1.6	Avances de trabajo
1.7	Personal de cliente con quienes se va a coordinar el trabajo
1.8	Carta Compromiso

APL 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cód.	Detalle
2.1	Memorando de planificación.
2.2	Conocimiento del entorno
2.3	Definición de componentes
2.4	Matriz de evaluación preliminar de riesgos

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
ÍNDICE DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

APL3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Cód.	Detalle
3.1	Memorando de planificación específica
3.2	Evaluación preliminar del control interno
3.3	Matriz de evaluación y calificación de riesgos
3.4	Informe sobre la evaluación de la estructura del Control Interno

APL 1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

2.2.1 Contrato de servicios de auditoria

El día 2 de Febrero se elaboró el contrato de servicios de auditoría de gestión para la empresa Oral Health con las partes interesadas, Gerente general en calidad de administrador y el auditor en calidad del prestador de servicios, donde se detalló las especificaciones requeridas para la realización de la auditoria al departamento operativo y administrativo, con el fin de evidenciar las falencias que afectan al manejo de los recursos materiales y humanos de la entidad y la ves plantear los correctivos necesarios para su mejoramiento.

El contrato de servicios de auditoria está conformado por siete clausulas las cuales se detallan en el (**Anexo 1 Pag.115**)

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

2.2.2 Propuesta de Servicios.

Para la propuesta de los servicios se elaboró una carta de presentación de los servicios de los servicios de auditoría que se le proporcionara a la empresa donde se refleja el principal objetivo que tiene la realización del examen, así como también se especifica el periodo de análisis y la fecha de terminación del contrato y la presentación de la carta a gerencia con la exposición de los resultados y sus respectivas recomendaciones, el mismo que se evidencia en el (**Anexo Pag.119**)del presente proyecto.

2.2.3. Propuesta técnica

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA PROPUESTA TÉCNICA.

1. ANTECEDENTES.

Debido a los requisitos que se exige para acceder al título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR el postulante se obliga a desarrollar un trabajo de investigación acorde a su carrera.

Tomando en cuenta estos lineamientos y una vez efectuada la entrevista con el gerente general de del centro odontológico el doctor Vicente Toscano, quien a proporcionado la apertura requerida, para la ejecución de una Auditoría de Gestión a toda la empresa, a cambio de que se emita un informe con los resultados, llegando a un acuerdo mutuo entre las partes interesadas. Auditor Sebastián Arellano.

2. NATURALEZA.

La Auditoría de Gestión en el centro odontológico Oral Health ubicada en la ciudad de Quito en el periodo 2016, se va a realizar en formal general con el fin de valorar políticas, procedimientos operativos, objetivos y metas planteadas en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016.

3. ALCANCE

La Auditoría de Gestión será efectuada por parte del “auditor”, la misma que permitirá una revisión, evaluación de políticas, procedimientos, objetivos y metas planteadas por el centro odontológico Oral Health, ubicada en la ciudad de Quito provincia de Pichincha durante el período 01 de Enero del 2016 al 31 de diciembre del 2016.

4 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.

4.1. Objetivos General

Ejecutar una auditoría de gestión para el centro odontológico, con la finalidad de verificar las irregularidades que se presentan en las diferentes áreas del centro,

con el fin de proponer medidas correctivas para alcanzar la optimización de los recursos materiales, así como también el grado de cumplimiento de las metas y objetivos por la empresa.

4.2. Objetivos Específicos.

- Planificar el trabajo a realizarse dentro de la empresa durante el período de auditoría, a través de la recopilación de información principal para el desarrollo de la investigación generada por los diferentes departamentos, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y ecología.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión, elaborando los papeles de trabajo, así como también la aplicación de indicadores de gestión que permita el análisis completo de la información proporcionada por cada una de las áreas de la empresa.
- Emitir un Informe Final en el que esté expreso conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos descubiertos de las actividades administrativas y financieras ejecutadas por de la empresa.

5 ESTRATEGIAS

- Realizar el trabajo de auditoría de gestión mediante una visita previa al centro odontológico Oral Health ubicada en la ciudad de Quito.
- Ejecutar cuestionarios y aplicar indicadores que permitirá valorar y demostrar la autenticidad de la información entregada por la empresa.

2.2.4 Propuesta Económica

Para la propuesta económica se detalló todos los recursos materiales y humanos que serán necesarios para la ejecución de la auditoria, donde se estableció un costo para cada suministro, cuyos valores serán cubiertos en su totalidad por el

auditor, puesto que la elaboración del trabajo será utilizado como requisito formal para la obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría, estos valores se puede evidenciar en el **(Anexo 3 Pag.120)**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA
RECURSOS HUMANOS.**

El equipo de auditoría estará conformado por el egresado Sebastián Arellano, el mismo que cuenta con los conocimientos necesarios para la realización del trabajo, con el fin de certificar el alcance de su conocimiento en el **(Anexo 4 pág. 121.)** se presenta su hoja de vida.

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Siglas a utilizar por los integrantes del equipo

SIGLAS A UTILIZAR POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
Ing.CPA Idrian Estrella.	Supervisor	I.E.
Sebastián Arellano	Auditor Senior	S.A.

Fuente: Propia

Elaborado por: **Sebastián Arellano**

Cronograma de Trabajo

La elaboración del programa de trabajo se realizó tomado en cuenta las principales fases de la auditoria de gestión, designándole un tiempo estimado para la ejecución de cada una de las actividades **(Ver Anexo 5 pág. 122)**

Marcas de auditoria

Marcas	Significado
≡	Comparado con libros
±	Comparado con documento
©	Comprobado Correctamente
£	Verificado
Ω	Inspeccionado
PPE	Papel Proporcionado por la Empresa
X	Aplica
	Calculado
≡	Verificado por el auditor
*	Observado
&	Analizado

Fuente: Propia

Elaborado por: Sebastián Arellano

Personal de la empresa con se coordinará el trabajo

Personal administrativo de la empresa

Gerente	Dr. Vicente Toscano
Contador	Ing. Carla Rodríguez

Fuente Levantamiento de información

Elaborado por **Sebastián Arellano**

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

2.2.5 Carta de compromiso

El presente documento se elaboró para informar al gerente todos los parámetros que establecerán la ejecución de la auditoria así como también la presentación del informe final, evidenciando los hallazgos encontrados mediante la elaboración de los papeles de trabajo, en la carta de compromiso el auditor asume los posibles riesgos que se puedan presentar en la evaluación de cada uno de los componentes.

Detallando tanto la fecha del inicio de la ejecución del examen de auditoria así como también la fecha de terminación del trabajo y la presentación e los resultados.(**Ver Anexo 6 pág. 123**)

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

2.2.6 Carta de conflicto de intereses

El presente documento se elaboró para dejar constancia que no existe ningún tipo de interés, que pongan en riesgo l veracidad de los resultados finales de la

ejecución de la auditoría, así como también mediante el documento se deja constancia del compromiso que sume el auditor para a guardar absoluta confidencialidad de la información generada durante la ejecución de la práctica de Auditoría.(Ver Anexo 7 **pág. 125**)

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3 Memorando de Planificación preliminar

En el memorando de planificación se describió los antecedentes de la empresa y los principales problemas que le han venido afectando tanto a la operatividad como a la rentabilidad, motivo por el cual se efectuó el examen de auditoria, de igual forma se expone el objetivo general y específico de la auditoria, así como también se evidencia la estructura organizacional y departamental cuyos detalles se puede evidenciar en el **Anexo 8 pág. 126** del presente proyecto.

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1 Conocimiento del Entorno

En este punto se analizó los principales factores internos tales como la tecnología, filosofía, niveles administrativos y financiamiento y los factores externos como político, legal tecnológico y competitivo que afectan directamente a la operatividad y rentabilidad de la empresa, los cuales se puede evidenciar en el (**Anexo 9 pág. 131**)del presente proyecto

2.3.2 Definición de componentes.

DEFINICIÓN DE COMPONENTES

COMPONENTE	FACTORES DE RIESGO	EVALUACIÓN DE RIESGO
Directorio o Gerencia	Control moderado	Cumplimiento de metas
Administración	Control alto	Satisfacción de los clientes
Financiero	Control bajo	Mediante la presentación de reportes y estados financieros mensuales
Operación	Control Bajo	Mal manejo de materiales y recursos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sebastián Arellano

2.3.3 Matriz de Evaluación Preliminar de Riesgos

En la matriz de evaluación de riesgos se establece el nivel de riesgo que presenta cada componente, por medio de la asignación de un valor entre mínimo, bajo, medio alto, tomando en cuenta el nivel de significancia sobre cada componente y la probabilidad de errores que representa dicho riesgo, (Ver Anexo 11 **pág. 135**)

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

2.3.4 Memorando de Planificación Específica

Empresa auditada: Centro Odontológico Oral Healt

Naturaleza del trabajo: Auditoría de Gestión

Período: 01 de enero al 31 de diciembre del 2017

En la elaboración del memorando de planificación específica se detalla el equipo de auditoría, especificando el cargo y las siglas a utilizarse en la ejecución, de igual forma se detalla el equipo de auditoría, los objetivos de la auditoría, programas específicos distribuyendo el tiempo de duración en la ejecución de cada una de las actividades planteadas dentro de las fases de la auditoría, (**Ver Anexo 10 pág. 132**)

2.4 Ejecución del trabajo

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Por medio de la aplicación del cuestionario de control interno se estableció el nivel de riesgo y de confianza que presenta el componente administrativo, el mismo que permito evaluar el nivel de cumplimiento de las metas objetivos y políticas internas establecidas por la entidad, así como también se pudo verificar la calidad de los servicios que proporciona la clientela (**Ver Anexo 12 pág. 136**).

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

2.4.1 Informe Preliminar Sobre la Evaluación de la Estructura del Control Interno

Quito, 15 de febrero del 2017

Doctor

Vicente Toscano

**GERENTE GENERAL DEL CENTRO ODONTOLÓGICO ORAL
HEALT**

De mis consideraciones.

Como parte de la Auditoría de Gestión a la empresa en el periodo del 31 de Diciembre del 2016, sobre los cuales se emite el informe en la primera sección, se considera la estructura de control interno, a fin de determinar los debidos procedimientos de la auditoría a ejecutarse en el presente proceso.

Bajo este contexto la razón de dicha evaluación fue el establecer un nivel de confianza en los procedimientos de valoración de la gestión, así como también los procesos ejecutados para el cumplimiento diario de sus funciones.

Por medio del estudio y evaluación preliminar del Control Interno se pudo establecer la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una dictamen sobre los estados financieros de la empresa, en el cual no se planteó la expectativa de evidenciar todas las debilidades existentes en el Control Interno, ya que la valoración fue efectuada y sustentada en base de pruebas selectivas de la documentación concerniente.

Sin embargo esta evaluación reveló algunas condiciones que puedan afectar a las operaciones de inicio, proceso, resumen y los procedimientos para informar el cumplimiento o no de los parámetros realizados, en relación con las versiones de la empresa, emitidos en los procesos de gestión.

Las condiciones más relevantes para informar se detallan a continuación, con sus respectivos comentarios, conclusiones, recomendaciones.

Dejando sentado que la adecuada implantación de las recomendaciones, permitirá mejorar las actividades administrativas y financieras y operativas de la entidad.

Atentamente;

Sr. Sebastián Arellano

AUDITOR

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

2.4.2 Programas específicos

La elaboración de los programas específicos permitió distribuir las actividades que se ejecutaron en la realización de la auditoria, asignándoles un tiempo estimado y comparando el tiempo real de la evaluación de cada componente a la vez permitió plantear las debidas conclusiones y recomendaciones, de acuerdo con los resultados obtenidos en la misma.(Ver Anexo13 pág. 141)

AC

ARCHIVO

CORRIENTE

ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE**AC 1. INFORME FINAL**

AC 1

Cód.	Detalle
I.F	Informe final

AC 2. COMPONENTE DIRECTORIO

P.A 2	Programa de Auditoria
C.C.I2	Cuestionario de Control Interno
M.P 2	Matriz de Ponderación
D.R2	Determinación del riesgo
I.G.2	Indicadores de Gestión
F.O.2	Fichas de Observación
H.H 2	Hojas de Hallazgos

C 3. COMPONENTE ADMINISTRACIÓN

Cód.	Detalle
P.A 3	Programa de Auditoria
C.C.I3	Cuestionario de Control Interno
M.P 3	Matriz de Ponderación
D.R.3	Determinación del riesgo
I.G3	Indicadores de Gestión
F.O3	Fichas de Observación
H.H 3	Hojas de Hallazgos

AC4: COMPONENTE FINANCIERO

Cód.	Detalle
P.A 4	Programa de Auditoría
C.C.I4	Cuestionario de Control Interno
M.P 4	Matriz de Ponderación
D.R.4	Determinación del riesgo
I.G.4	Indicadores de Gestión
F.O.4	Fichas de Observación
H.H 4	Hojas de Hallazgos

AC 5. COMPONENTE OPERATIVO

Cód.	Detalle
P.A5	Programa de Auditoría
C.C.I5	Cuestionario de Control Interno
M.P5	Matriz de Ponderación
D.R.5	Determinación del riesgo
I.G.5	Indicadores de Gestión
F.O.5	Fichas de Observación
H.H.5	Hoja de Hallazgos

2.5 Informe De Auditoría

INFORME DE AUDITORIA

Quito, 25 de Marzo del 2017

Doctor.

Vicente Toscano

GERENTE GENERAL DEL CENTRO ODONTOLOGICO ORAL HEALT

Presente.-

De mis consideraciones:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión al centro odontológico **ORAL HEALT** de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, del período 1 de enero al 31 de diciembre del 2016, con la finalidad de evidenciar el nivel de cumplimiento de objetivos, metas y programas planteados, fundamentados en las pruebas de evidencia que respaldan la información, se manifiesta.

En base a las actividades realizadas en el centro odontológico **ORAL HEALT**, se efectúa los siguientes comentarios, conclusiones y recomendaciones, los mismos que serán expresados dentro del texto del informe, dirigidos a los directivos responsables, los mismos que establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones, para lo cual, fue necesario realizar un examen meticuloso a los siguientes componentes:

EVALUACIÓN PRELIMINAR

INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA CONCLUSIÓN:

- La empresa cuenta con un Plan estratégico administrativo y Operativo, pero no cumple las actividades que están establecidas en el plan de trabajo para poder direccionar las actividades a ejecutarse dentro de un determinado periodo

RECOMENDACIÓN:

- El Gerente general como autoridad principal está en la obligación de elaborar en primera instancia un Plan estratégico, el mismo que incluya los planes operativos que se pretende alcanzar en el presente año.

INEXISTENCIA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL

CONCLUSIÓN:

- En la empresa no existe Manual de funciones para establecer las actividades individuales que permita coordinar las tareas dentro de la misma

RECOMENDACIÓN:

- El Gerente General debe elaborar el Manual de Funciones para los trabajadores de la empresa, con el fin de evaluar el nivel de desempeño de cada empleado.

EVALUACIÓN GENERAL DIRECTORIO O GERENCIA

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

CONCLUSIÓN:

- No existe eficacia en el cumplimiento de objetivos, debido a las multifunciones que cumplen los trabajadores, lo cual perjudica al cumplimiento cabal de sus labores, es decir que no ejecutan las actividades al 100% de su capacidad.

RECOMENDACIÓN:

- Capacitar al personal en todas las áreas y de esta forma reducir en su mayoría los efectos de la multifuncionalidad, debido a que no se contempla dentro el presupuesto la contratación de personal nuevo.

SUBCOMPONENTE: CUMPLIMIENTO DE METAS

CONCLUSIÓN:

- No existe eficacia en el cumplimiento de metas, debido a la falta de un compromiso total por parte del personal administrativo, con las metas que se propone cumplir la empresa, ya que desarrollan actividades que no se direccionan a su cumplimiento

RECOMENDACIÓN:

- Ejecutar medidas de acción para que los trabajadores se comprometan con el buen desempeño de la empresa, es decir supervisar por lo menos unas dos horas diarias para que los empleados trabajen conjuntamente con lo planificado.

SUBCOMPONENTE: LIDERAZGO LABORAL

CONCLUSIÓN:

- Dentro de la empresa no existe un verdadero líder que busque el beneficio de la organización y de sus integrantes.

RECOMENDACIÓN:

- Evaluar la actitud del directorio haciendo referencia en que un líder no se limita a impartir órdenes, si no que encamina y motiva a los trabajadores para trabajar en equipo.

SUBCOMPONENTE: EFICIENCIA LABORAL

CONCLUSIÓN:

- No existe eficiencia, debido a la falta de cumplimiento de las metas programadas, sin embargo si se cumplieron las metas presupuestales estimadas, pero esto no se enmarca como una verdadera eficiencia laboral.

RECOMENDACIÓN:

- Evaluar constantemente las metas establecidas para que se cumplan en su totalidad y así poder alcanzar la eficiencia total.

SUBCOMPONENTE: IMPREVISTOS ATENDIDOS

CONCLUSIÓN:

- El ente administrativo de la empresa no toma en cuenta las necesidades que se presentan en la misma, no solo por parte de los empleados sino también de las expectativas que exigen los clientes.

RECOMENDACIÓN:

- Comisionar al responsable de los recursos materiales que sea el portavoz y a la vez sea el responsable de atender las necesidades que se presentan dentro de las operaciones diarias.

SUBCOMPONENTE: COBERTURA DE CLIENTES

CONCLUSIÓN:

- La empresa, no mantiene un buen desempeño de los servicios que ofrece a los clientes.

RECOMENDACIÓN:

- Fortalecer el sistema de control y evaluación de manera continua, a fin de lograr un mejor desempeño laboral.

SUBCOMPONENTE: CONSERVACIÓN AMBIENTAL

CONCLUSIÓN:

- No existe un programa para la conservación ecológica establecida dentro de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

- Elaborar un plan de conservación ambiental que facilite el trabajo de los empleados de la empresa a cuidar el medio ambiente.

ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE OBJETIVOS

CONCLUSIÓN:

- No existe un adecuado control por parte del administrador para dar seguimiento y hacer cumplir los objetivos institucionales.

RECOMENDACIÓN:

- Socializar con cada uno de los trabajadores las metas trazadas por el gerente propietario, con el fin de lograr el desarrollo de la empresa.

SUBCOMPONENTE: METAS ESTABLECIDAS

CONCLUSIÓN:

- El cumplimiento de las metas alcanza a un 75% sobre las metas planteadas, sin embargo no se considera suficiente para lograr un desarrollo y crecimiento sustentable dentro del mercado.

RECOMENDACIÓN:

- Socializar las metas instauradas a todos los empleados para que trabajen acorde a esto y que al final de un periodo estas puedan ser cumplidas en su totalidad.

SUBCOMPONENTE: POLÍTICAS CUMPLIDAS

CONCLUSIÓN:

- La empresa no está cumpliendo a cabalidad las políticas internas, por tal razón se evidencia un nivel medio de desarrollo organizacional.

RECOMENDACIÓN:

- Es necesario actualizar las políticas establecidas con la finalidad de que se cumpla con mayor facilidad.

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL PERSONAL

CONCLUSIÓN:

- No existe el interés necesario por parte de los trabajadores a tomar en consideración los programas de capacitación que pretende implementar la empresa.

RECOMENDACIÓN:

- Investigar los motivos de el porque los empleados no están de acuerdo con los programas de capacitación.

SUBCOMPONENTE: LIDERAZGO LABORAL

CONCLUSIÓN:

- La falta de un liderazgo participativo dentro de la administración de la empresa dificulta el beneficio de la organización.

RECOMENDACIÓN:

- Valorar la cualidad de liderazgo que poseen los administradores, sintetizando que un líder no es quien da órdenes si no quien orientan a los trabajadores a realizar un trabajo en equipo.

SUBCOMPONENTE: COMUNICACIÓN

CONCLUSIÓN:

- No existe eficiencia puesto que la comunicación entre los departamentos de la empresa, generan una inadecuada relación dentro del ámbito laboral.

RECOMENDACIÓN:

- El gerente administrativo deberá ser el portavoz para los demás empleados de todas aquellas disposiciones que se tomen dentro de administración de la empresa.

SUBCOMPONENTE: EJECUCIÓN DE PROYECTOS

CONCLUSIÓN:

- Falta de eficiencia en la ejecución de proyectos, debido la inexistencia de una evaluación del nivel de cumplimiento de los mismos

RECOMENDACIÓN:

- El gerente general es la persona encargada de comunicar los nuevos proyectos y las veces a impulsar a los empleados al cumplimiento de los mismos.

SUBCOMPONENTE: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

CONCLUSIÓN:

- No se establece el nivel de satisfacción total de los clientes, en cuanto a los servicios que presta la empresa.

RECOMENDACIÓN:

- La administración debe proporcionar a los empleados herramientas que faciliten el mejor desempeño de sus labores con el fin de optimizar los servicios que oferta la empresa.

SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE

CONCLUSIÓN:

- No existen políticas establecidas para mejorar el servicio que prestan los empleados a los clientes.

RECOMENDACIÓN:

- Se debe evaluar los servicios y productos que actualmente oferta la empresa, de tal manera que se planteen estrategias que permitan mejorar la calidad de los mismos, logrando así proporcionar satisfacción a los clientes.

SUBCOMPONENTE: CONSERVACIÓN AMBIENTAL

CONCLUSIÓN:

- No existe un programa para la conservación ecológica dentro de la empresa debido a que no posee un plan de conservación ambiental de acuerdo con la actividad que realiza.

RECOMENDACIÓN:

- Elaborar un plan de conservación ambiental que permita a los trabajadores a cuidar el medio ambiente.

FINANCIERO**SUBCOMPONENTE: CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS****CONCLUSIÓN:**

- No existe un buen manejo de la información de respaldo para cumplir a tiempo con las respectivas declaraciones.

RECOMENDACIÓN:

- Implementar nuevas medidas para solicitar la información contable con unos días de anterioridad a la fecha de declaración para poder cumplir a tiempo con el SRI y evitar ser sancionado.

SUBCOMPONENTE: SOLVENCIA**CONCLUSIÓN:**

- No existe un manejo adecuado de los recursos materiales que posee la empresa cuenta con ingresos considerables.

RECOMENDACIÓN:

- Implementar nuevas medidas de control para evitar que exista mal manejo de los recursos de la empresa.

SUBCOMPONENTE: SATISFACION DE LOS CLIETES

CONCLUSIÓN:

- No existe un manejo eficaz con los de los ingresos que genera las actividades de la empresa para que se desarrollen actividades que ayuden optimizar las ventas.

RECOMENDACIÓN:

- Implementar nuevas medidas de control y buen manejo de las utilidades que genera la empresa para beneficio de los socios, las mismas que deben ser claras y transparentes.

OPERACIONES

SUBCOMPONENTE: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO

CONCLUSIÓN:

- No existe un sistema de administración del personal, así como también no se establece los perfiles de las personas que van a ocupar una vacante.

RECOMENDACIÓN:

- Implementar un proceso de reclutamiento de personal operativo, de tal manera que permita acceder a trabajadores con capacidades idóneas para cada puesto.

SUBCOMPONENTE: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

CONCLUSIÓN:

- No existe un manual de procedimientos para la selección y contratación del personal nuevo que integrará la empresa.

RECOMENDACIÓN:

- Implementar un manual de procedimientos para la selección y contratación del personal nuevo que ingresara a la empresa.

SUBCOMPONENTE: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CONCLUSIÓN:

- No existe un programa de capacitación para los trabajadores, debido a la falta de un presupuesto que se destine para capacitaciones continuas

RECOMENDACIÓN

- Diseñar un programa de capacitación del personal a fin de dar a conocer las normas y políticas internas establecidas por la empresa y a la vez mejorar los servicios y productos que se oferta.

SUBCOMPONENTE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CONCLUSIÓN

- No existe un sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, así como también no se implanta programas de capacitación para mejorar el rendimiento de los empleadores.

RECOMENDACIÓN

Implantar un sistema de evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa.

SUBCOMPONENTE: CONTROL DE MATERIALES

CONCLUSIÓN

No existe una herramienta que permita controlar el manejo adecuado de los recursos materiales, de tal manera que se controle el nivel de desperdicio y optimización de los mismos.

RECOMENDACIÓN

Implementar un modelo de control interno para el área operativa, a fin de llevar un control exacto del manejo de los materiales, mejorando la calidad de los productos y servicios odontológicos que presenta la empresa.

SUBCOMPONENTE: REMUNERACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

CONCLUSIÓN

La empresa cumple con los parámetros establecidos por el Ministerio de trabajo en cuanto a las remuneraciones y los beneficios sociales que perciben los trabajadores.

ANÁLISIS GENERAL

Una vez analizados los componentes dentro del centro odontológico, se ha obtenido como resultado que la empresa pese a tener varias deficiencias departamentales por corregir, mantiene un enfoque global que es EFICAZ ya que cumple en una parte importante de los objetivos, metas, políticas y normas que le impulsan al desarrollarse como una Organización mercantil.

De la misma manera se determinó que es EFICIENTE, sin embargo en este ámbito necesita mejorar diversos aspectos que han sido detallados anteriormente en los respectivos hallazgos elaborados por cada uno de los componentes analizados.

En cuanto a la ECONOMÍA el análisis establece que la empresa no cuenta con la solvencia necesaria para dar cumplimiento de sus obligaciones de manera solvente y sólida, puesto que los ingresos que genera la actividad comercial no son del todo rentables

La empresa no se considera EFECTIVA debido a que los clientes no se sienten totalmente satisfechos con el servicio que reciben de la empresa, generando con ello perdidas en el volumen de ventas y la rentabilidad de la misma.

ECOLÓGICAMENTE la empresa no posee un plan de conservación ambiental, sin embargo, la forma como se retribuye al medioambiente es por medio del reciclaje de papel; en cuando a la EQUIDAD se puede mencionar que las actividades tanto laborales como hacia el beneficio de los de los trabajadores y clientes se lo realiza equitativamente sin distinciones de ningún tipo puesto que su principal objetivo es servir a la comunidad de escasos recursos económicos

Para constancia de lo mencionado anteriormente firman:

~~Dr. Vicente Toscano~~

GERENTE GENERAL

~~Sr. Sebastián Arellano~~

AUDITOR

ARCHIVO CORRIENTE

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: DIRECTORIO

CCI C.1

1/5

Mediante la aplicación del cuestionario de control interno al componente de directorio se pudo conocer las principales fortalezas y debilidades que se presenta en la empresa, así mismo se analizó el plan estratégico, y el nivel de conocimiento que presentan los empleados en cuanto a la misión y visión de la entidad (ver Anexo 14 pág. 145)

IG C.1

1/5

INDICADORES DE GESTIÓN COMPONENTE DIRECTORIO

EFICACIA

Por medio el cálculo de los indicadores de gestión se pudo conocer el nivel de conocimiento que tiene los trabajadores de la empresa en cuanto la misión visión y objetivos, y el nivel de desempeño con el que cumplen las actividades diarias.

COMENTARIO:

Luego de realizar los cálculos de los indicadores de gestión en el componente directorio del centro odontológico, se establece que no existe una eficacia completa en el departamento ya que no se han cumplido todas las metas y objetivos planteados, así como también no se realizan evaluaciones del nivel de desempeño de los trabajadores para comprobar el desarrollo de sus actividades (ver Anexo 15 pág. 148).

INDICADORES DE GESTIÓN COMPONENTE DIRECTORIO

EFICIENCIA

Por medio el cálculo de los indicadores de gestión se pudo conocer el nivel de liderazgo que tienen los trabajadores de la empresa, así como también la forma en que se designa las actividades, el nivel de cumplimiento de los proyectos planteados y la valoración de los canales de comunicación

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente directorio del centro odontológico, se establece que no existe eficiencia total ya que se encontraron muchas

debilidades, debido a la falta de un liderazgo participativo por parte de la gerencia administrativa, la cual no establece los lineamientos necesarios para mejorar el cumplimiento de las actividades de forma eficiente y oportuna. (Ver Anexo 15 **pág. 1149**)

**INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE DIRECTORIO**

IG C.1
3/5

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente directorio de la empresa, se determina que a pesar de que los procesos no se han ejecutado del todo eficaz y eficientemente se ha logrado cumplir con el 99% de lo presupuestado al inicio del período; sin embargo no se cubren los imprevistos, ya que no se han priorizado las necesidades, sino que se han cubierto los más económicos por la falta liquidez (ver Anexo 15 **pág. 149**).

**INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE DIRECTORIO**

IG C.1
4/5

EFFECTIVIDAD

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente directorio de la empresa, se puede establecer que no existe efectividad dentro del departamento, debido a que se han atendido a todos los clientes frecuentes que mantiene la empresa, también se constató que del total atendidos solo el 66% ha quedado totalmente satisfechos con los servicios recibidos (ver Anexo 16).. **pág. 150**

**INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE DIRECTORIO**

IG C.1

5/5

ECOLOGÍA**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente directorio de la empresa, se establece que la empresa no cuenta con un plan de conservación ambiental, ya que solamente recicla papel, cartón materiales plásticos (ver Anexo 16 **pág. 151**).

F/O C.1

1/12

CEDULA NARRATIVA DEL COMPONENTE DIRECTORIO

El departamento administrativo es un área en la que la mayoría de la responsabilidad se centra en la gerencia, quien confirma que cada uno de los departamentos de la empresa están enfocados al desarrollo y crecimiento económico de la misma, así como también a la prestación de servicios odontológicos a personas de escaso recursos económicos, sin embargo, la falta de apoyo suficiente y necesario para que los objetivos se cumplan, no le ha permitido a la organización crecer de manera óptima dentro del mercado, es así que el departamento no cuenta con el liderazgo idóneo para llevar a cabo, el desempeño de las actividades.

Dentro de los departamentos no existe una adecuada distribución de las actividades, ya que la gerencia, no toma en cuenta el perfil de cada trabajador para poder designar las tareas y responsabilidades, por otra parte dentro de los departamentos no existe una adecuada comunicación entre sí, lo cual genera retazos y confusión a la hora de cumplir con las labores diarias, ocasionando un bajo rendimiento en el desempeño de los trabajadores, y la vez falta de calidad en los productos y servicios que oferta la empresa a los clientes

Actualmente los departamento no cuentan con una suficiente colaboración por parte de varios trabajadores y esto es lo que ha originado varios problemas, desperdicio de materiales, proyectos incompletos, no hay evaluaciones permanentes para el desempeño laboral y otros aspectos que impiden el cumplimiento de metas y objetivos dentro del departamento.

Así mismo se puede verificar que el manejo de los recursos dentro de cada departamento no alcanza a cumplir con todos las metas establecidas para el presente periodo, ya que la mayoría de los imprevistos no son atendidos de forma eficiente y oportuna, en cuanto a la cobertura de los clientes, se pudo constatar que no son atendidos en el tiempo preciso, generando malestar e insatisfacción en los clientes.

De igual forma se pudo constatar que para la conservación de medioambiente esa carece de plan de conservación ambiental, puesto que solo se implanta programas de reciclaje de papel y cartón y materiales plásticos

H/H

2/25

AFICHAS DE OBSERVACIÓN

COMPONENTE: DIRECTORIO

Por medio de la elaboración de las fichas de observación realizadas mediante un seguimiento continuo, se pudo conocer el número de objetivos, metas, normas y políticas internas planteadas y alcanzadas, así como también el número de proyectos planteados y ejecutados por la compañía en un periodo de tiempo, esto con el apoyo constante de los trabajadores y los administradores, (Ver anexo 17 **pág. 154**)

HOJA DE HALLAZGO N.- 1

La elaboración de las hojas de hallazgos permitió evaluar los componentes por medio el análisis de causa y efecto, con la finalidad de verificar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos, metas, políticas y normas internas establecidas por la entidad, que se pueda aplanear las debidas conclusiones y recomendaciones (**ver Anexo**

H/H

1/25

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

CONCLUSIÓN

- No existe eficacia en el cumplimiento de objetivos, debido a las multifunciones que cumplen los trabajadores, lo cual perjudica al cumplimiento cabal de sus labores, es decir que no ejecutan las actividades al 100% de su capacidad.

RECOMENDACIÓN:

- Mantener capacitaciones constante para los trabajadores en todas las áreas, a fin de reducir en su mayoría los efectos de la duplicidad de las funciones, ya que la falta de un presupuesto impide la contratación de nuevo personal. Anexo 17 **pág. 154**

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 2

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: CUMPLIMIENTO DE META

CONCLUSIÓN

- No existe eficacia en el cumplimiento de metas, debido a la falta de un compromiso total por parte del personal administrativo, con las metas que se propone cumplir la empresa, ya que desarrollan actividades que no se direccionan a su cumplimiento.

RECOMENDACIÓN:

- Establecer medidas de acción para que los directivos se obliguen a lograr un buen desempeño dentro de las áreas que tiene bajo su mando. **Anexo 17 pág. 154**

H/H
3/25

HOJA DE HALLAZGO N.- 3

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: LIDERAZGO LABORAL

CONCLUSIÓN:

- La falta de un liderazgo participativo dentro de la administración de la empresa dificulta el beneficio de la organización.

RECOMENDACIÓN:

- Valorar la cualidad de liderazgo que poseen los administradores, sintetizando que un líder no es quien da órdenes si no quien orientan a los trabajadores en su trabajo en equipo.(ver Anexo 17 pág. 155)

H/H
4/25

HOJA DE HALLAZGO N.- 4

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: LABORAL**CONCLUSIÓN:**

- No existe eficiencia, debido a la falta de cumplimiento de las metas programadas, por otra parte se evidencia un leve cumplimiento de las metas presupuestales estimadas, sin embargo esto no se enmarca como una verdadera eficiencia laboral.

RECOMENDACIÓN:

- Valorar continuamente las metas determinadas para que se cumplan en su totalidad, y así poder alcanzar la eficiencia total. .(ver Anexo 17 **pág. 155**

H/H

5/25

ARCHIVO CORRIENTE**HOJA DE HALLAZGO N.- 5****COMPONENTE: DIRECTORIO****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO****TÍTULO: IMPREVISTOS ATENDIDOS****CONCLUSIÓN:**

- El ente administrativo de la empresa no toma en cuenta las necesidades que se presentan en la misma, no solo por parte de los empleados sino también de las expectativas que exigen los clientes.

RECOMENDACIÓN:

- Comisionar al jefe de recursos humanos que sea el portavoz y sea el responsable de atender las necesidades que se presentan. (Ver Anexo 17 **pág. 156**

H/H

6/25

ARCHIVO CORRIENTE**HOJA DE HALLAZGO N.- 6****COMPONENTE: DIRECTORIO****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO****TÍTULO: COBERTURA DE CLIENTES****CONCLUSIÓN:**

- La empresa, no mantiene un buen desempeño de los servicios que ofrece a los clientes.

RECOMENDACIÓN:

- Fortalecer el sistema de control y evaluación de manera continua, a fin de lograr un mejor desempeño laboral.(ver Anexo 17 **pág. 156**)

H/H

7/25

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 7

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: CONSERVACIÓN AMBIENTAL

CONCLUSIÓN:

- No existe un programa para la conservación ecológica establecida dentro de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

- Elaborar un plan de conservación ambiental que facilite el trabajo de los empleados de la empresa a cuidar el medio ambiente. (ver Anexo 17 **pág. 157**)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: AMINISTRACION

CI- C2
1/1

Por medio de la aplicación del cuestionario de control interno al componente administrativo, pudo determinar que la empresa cuenta con un organigrama estructural que no está en funcionamiento, no existe un manual de funciones, legalmente establecido, tampoco existe un sistema de evaluación permanente para verificar el nivel de cumplimiento de las tareas (**Ver anexo 18 .pág. 158**)

CONCLUSION

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, se establece que existe un nivel de confianza del 38%; lo cual demuestra que existe una CONFIANZA BAJA y un RIESGO ALTO con un 62%. Tomando en cuenta estos parámetros se considera que la Auditoría de Gestión aplicada debe enfocarse de manera prioritaria en mejorar los aspectos negativos del departamento administrativo ((**Ver anexo 18 .pág. 160**))

INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

IG-C2
1/6

EFICACIA

Por medio el cálculo de los indicadores de gestión se pudo conocer el nivel de conocimiento que tiene los trabajadores de la empresa en cuanto la misión visión y objetivos, programas de capacitación que se implantan en la entidad.

COMENTARIO:

Luego de realizar los cálculos de los indicadores de gestión en el componente administración del centro odontológico, se establece que no existe una eficacia completa en el departamento ya que no se han cumplido todas las metas y objetivos planteados, así como también no se ha establecido capacitaciones para todos los trabajadores (**ver anexo 19 (Ver anexo 18 .pág. 161)**)

**INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

IG-C2 2/6

EFICIENCIA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente Administrativo del centro odontológico, se establece que no existe eficiencia total ya que no se están ejecutando los procesos en favor de los clientes, la comunicación en el departamento es deficiente, al igual que se evidencio que los proyectos planteados en el departamento no se ha cumplido todos a cabalidad. (**Ver anexo 19 pág. 161**)

**INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

IG-C2 3/6

ECONOMÍA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente administración de la empresa, se observa que no existe eficiencia económica ya que no hay un control en el manejo del efectivo, además se utiliza los recursos financieros en un 98% lo que indica que se realizan más gastos de los indispensables, no se cumplen con todos los proyectos establecidos (**Ver anexo 19 pág. 161**)

INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

IG-C2 4/6

EFFECTIVIDAD

COMENTARIO:

Una vez estudiados los indicadores de gestión en el componente administración de la empresa, se establece que los procedimientos no son prácticos, puesto que en la ejecución de las gestiones no se obtienen resultados optimistas, no existe una atención adecuada para el cliente, los servicios son deficientes; de igual forma no se ha podido atender a todas las exigencia que presenta los cliente frecuentes (**Ver anexo 19 pág. 162**)

INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

IG-C2 5/6

ECOLOGÍA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente administrativo de la empresa, se evidencia que en cuanto a la ecología se realiza una forma básica para la conservación, ya que solamente se recicla el papel y cartones, sin embargo se podría mejorar esto con la ayuda de un programa de conservación ambiental en el que se empleen varias maneras de cuidar el entorno ambiental (**Ver anexo 19 pág. 162**)

INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

IG-C2 6/6

EQUIDAD

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente administrativo de la empresa, se puede verificar que la equidad es una de debilidades de empresa, ya que se realiza clasificación de los clientes por antigüedad para dar cobertura (**Ver anexo 19 pág. 163**)

CEDULA NARRATIVA DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

El departamento administrativo cumple con el rol de organizar y planificar las actividades, procesos y procedimientos a ejecutarse dentro de la empresa, con la finalidad de direccionar las tareas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.

Bajo este contexto se estableció que el plan estratégico no se encuentra socializado de forma adecuada, puesto que al realizar una evaluación se pudo conocer que una parte de los empleados no conocen la misión visión y objetivos que se propone el departamento administrativo.

Los objetivos que se ha planteado no se han cumplido a cabalidad, así como también se verifico que de todas las metas planteadas para el presente periodo solo se han logrado cristalizar la mitad.

De igual forma las políticas establecidas no se cumplen se manera eficiente, ya que de 12 políticas implantadas para el cumplimiento de las tareas solo se respetan las 8, así mismo se verifico la falta de interés por parte de los trabajadores para los cursos de capacitación, ya que de los 3 cursos de capacitación, solo 2 han asistido los trabajadores del departamento.

Por otra parte se constató que el gerente, no direcciona las actividades del personal administrativo, solo se limita a dictar órdenes lo que genera la falta de trabajo en equipo y un evidente desacuerdo entre los colaboradores, así mismo se evidencia que la falta de una adecuada comunicación de la información genera conflictos entre sí, ocasionando el retraso en el trabajo y falta de cumplimiento en los proyectos propuestos.

En cuanto al manejo de los recursos materiales se evidencia que existe un mal manejo de los mismos ocasionando demasiados desperdicios, lo cual ocasiona que algunos proyectos no se pueda cumplir por falta de financiamiento, por tal razón se presenta una falta de satisfacción en los clientes, ya que la administración solo se encarga de proporcionar la información y el gerente es la persona que decide si se cumple con el proyecto o no.

En cuanto al desarrollo económico de la empresa se verifico que en su gran mayoría los proyectos que se desarrolla solo le aseguran beneficios temporales, no existe proyectos que asegure el crecimiento económico sustentable, ocasionando disminución en la calidad de los servicios y productos, así como también una evidente falta de cobertura hacia todos los clientes

De igual forma se pudo constatar que para la conservación de medioambiente la empresa carece de plan de conservación ambiental, puesto que solo se implanta programas de reciclaje de papel y cartón

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

Por medio de la elaboración de las fichas de observación realizadas mediante un seguimiento continuo, se pudo conocer el número de objetivos, metas, normas y políticas internas planteadas y alcanzadas, así como también el número de proyectos planteados y ejecutados por la compañía en un periodo de tiempo, esto con el apoyo constante de los trabajadores y los administradores de la empresa

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría los objetivos si son empleados ya que 6 de 10 son ejecutados pero existe una insolvencia por parte del gerente, puesto que a veces el incumple con los mismos **(Ver anexo 20 pág. 164)**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo es por parte del gerente lo cual se ha corroborado durante la permanencia en empresa **(Ver anexo 20 pág. 164)**

ANÁLISIS DE LOS RIESGOS DE LAS FICHAS DE OBSERVACIÓN

Una vez efectuado el análisis de los riesgos se establece que la empresa cuenta con una estructura organizacional fácilmente distinguible, sin embargo existe una duplicación de las funciones debido a la falta de división de las líneas de mando, por tal razón se establece que existe un porcentaje elevado de riesgos el cual alcanza 82%, mientras el 12% de confianza corresponde a los ejecutivos de la empresa. **(Ver anexo 20 pág. 164-168)**

H/H

8/25

HOJA DE HALLAZGO N.- 8

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: EFICACIA DE OBJETIVOS

A través de la elaboración de las hojas de hallazgos se pudo constatar las diferentes fallencias que están afectando el manejo eficiente de los procesos administrativos, los mismos que permitieron evaluar a través del análisis causa y efecto, tomado en cuenta el grado de incidencia que tiene el cumplimiento dichas actividades en cada uno de los componentes. **(Ver Anexo 21 pág. 169).**

CONCLUSIÓN:

- No existe un adecuado control por parte de los administradores para dar seguimiento y hacer cumplir los objetivos institucionales.

H/H
9/25

RECOMENDACIÓN:

- Socializar con cada uno de los trabajadores las metas trazadas por el gerente propietario, con el fin de lograr el desarrollo de la empresa. (Ver Anexo 21 pág. 169).

HOJA DE HALLAZGO N.- 9**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN****TÍTULO: METAS ESTABLECIDAS****CONCLUSIÓN:**

- El cumplimiento de las metas alcanza a un 75% sobre las metas planteadas, sin embargo no se considera suficiente para alcanzar un desarrollo y crecimiento sustentable dentro del mercado.

H/H
10/25

RECOMENDACIÓN:

- Socializar las metas instauradas a todos los empleados para que trabajen acorde a esto y que al final de un periodo estas puedan ser cumplidas en su totalidad (Ver Anexo 21 pág. 169).

HOJA DE HALLAZGO N.- 10**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN****TÍTULO: POLÍTICAS CUMPLIDAS****CONCLUSIÓN:**

- La empresa no está cumpliendo a cabalidad las políticas internas, por tal razón se evidencia un nivel medio de desarrollo organizacional.

RECOMENDACIÓN:

- Es necesario actualizar las políticas establecidas con la finalidad de que se cumpla con mayor facilidad. (Ver Anexo 21 pág. 170).

HOJA DE HALLAZGO N.- 11

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: EFICACIA DEL PERSONAL

CONCLUSIÓN:

- No existe el interés necesario por parte de los trabajadores a tomar en consideración los programas de capacitación que pretende implementar la empresa.

H/H

12/25

RECOMENDACIÓN:

- Investigar los motivos de el porque los empleados no están de acuerdo con los programas de capacitación (Ver Anexo 21 pág. 170).

HOJA DE HALLAZGO N.- 12

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: LIDERAZGO LABORAL

CONCLUSIÓN:

- La falta de un liderazgo participativo dentro de la administración dificulta el beneficio de la organización.

H/H esa

13/25

RECOMENDACIÓN:

- Valorar la cualidad de liderazgo que poseen los administradores, sintetizando que un líder no es quien da órdenes si no quien orientan a los trabajadores a realizar un trabajo en equipo (Ver Anexo 21 pág. 171).

H/H

11/25

HOJA DE HALLAZGO N.- 13

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: COMUNICACIÓN

CONCLUSIÓN:

- No existe una comunicación eficiente entre los departamentos de la empresa, generando una inadecuada comunicación dentro del ámbito laboral

RECOMENDACIÓN:

- El gerente deberá ser el portavoz para los demás empleados de todas aquellas disposiciones que se tomen dentro de administración de la empresa (**Ver Anexo 21 pág. 171**).

HOJA DE HALLAZGO N.- 14**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN****TÍTULO: EJECUCIÓN DE PROYECTOS****CONCLUSIÓN:**

- Falta de eficiencia en la ejecución de proyectos debida la inexistencia de una evaluación del nivel de cumplimiento de los mismos

RECOMENDACIÓN:

- El gerente es la persona encargada de comunicar los nuevos proyectos y las ves a impulsar a los empleados al cumplimiento de los mismos. (Ver Anexo 21 pág. 172).

H/H

14/25

HOJA DE HALLAZGO N.- 15**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN****TÍTULO: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES****CONCLUSIÓN:**

- No se establece una satisfacción total de los clientes, en cuanto a los servicios que presta la empresa.

RECOMENDACIÓN:

- La administración debe proporcionar a los empleados herramientas que faciliten el mejor desempeño de los servicios que oferta la empresa (Ver Anexo 21 pág. 172).

H/H

15/25

HOJA DE HALLAZGO N.- 16**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN****TÍTULO: ATENCIÓN AL CLIENTE****CONCLUSIÓN:**

- No existen políticas establecidas para mejorar el servicio que prestan los empleados a los clientes.

H/H

16/25

RECOMENDACIÓN:

- Se debe evaluar los servicios que actualmente oferta la empresa, de tal manera que se planteen estrategias que permitan mejorar la calidad de los mismos, logrando así proporcionar satisfacción a los clientes. (Ver Anexo 21 pág. 173).

HOJA DE HALLAZGO N.- 17

H/H

17/25

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN****TÍTULO: CONSERVACIÓN AMBIENTAL****CONCLUSIÓN:**

- No existe un programa para la conservación ecológica dentro de la empresa debido a que no posee un plan de conservación ambiental de acuerdo con la actividad que realiza.

RECOMENDACIÓN:

- Elaborar un plan de conservación ambiental que permita a los trabajadores a cuidar el medio ambiente. (Ver Anexo 21 pág. 173).

ARCHIVO CORRIENTE

CCI-C3

1/1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Por medio de la aplicación del cuestionario de control interno al componente financiero, se pudo determinar que la empresa no está realizando un adecuado manejo de los recursos económicos, puesto que los materiales no son utilizados de acuerdo con los presupuestos establecidos, esto a su vez ocasiona que la empresa no cuente con la solvencia suficiente para poder cumplir con todas su obligaciones a tiempo y a la vez realizar nuevas inversiones de crecimiento económico, afectando directamente al desarrollo eficiente de los servicios de calidad que proporciona la entidad.

CONCLUSION

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno para evaluar el Departamento Financiero, se determina que existe un nivel de confianza de 48% lo cual demuestra que existe una

CONFIANZA BAJA y un RIESGO MODERADO con un 52%. Bajo estos parámetros la Auditoría de Gestión aplicada es importante porque consideramos que el departamento financiero no opera con eficiencia y eficacia, debido a la falta de controles necesarios para garantizar los resultados deseados (**ver Anexo 22 pág. 176**)

INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

IG-C3 1/7

Por medio del cálculo de los indicadores de gestión se pudo conocer el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la entidad, así como también el adecuado manejo de los recursos financieros en favor del desarrollo económico

EFICACIA

COMENTARIO:

Luego de realizar los cálculos de los indicadores de gestión en el componente financiero del centro odontológico, se establece que no existe una eficacia completa en el departamento ya que no se han cumplido todas las metas y objetivos planteados, así como también no se lleva un control permanente de todos los gastos e ingresos que se efectúan dentro de la empresa afectando directamente a la calidad de los servicios y la rentabilidad (**Ver Anexo 23 pág. 177**).

INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C2 2/7

EFICIENCIA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se establece que no existe eficiencia total ya que no se están ejecutando los procesos en favor de los clientes, no se realizan nuevas inversiones ni tampoco se controlan los gastos, al igual que se evidencia que los proyectos planteados en el departamento no se han cumplido todos a cabalidad (**ver anexo 23 pág. 177**).

EFICACIA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se puede constatar que este departamento no cuenta con la eficiencia adecuada para el

cumplimiento de los procesos asignados a su responsabilidad, en cuanto a las inversiones podemos mencionar que no destinan las utilidades a inversiones que generen más ingresos para la empresa **ver anexo 23 pág. 177).**

ECONOMIA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se determina que económicamente en cuanto a las recaudaciones y su libros contables no cumplen con lo establecido en el presupuesto, además de que no cuentan con suficiente liquidez para manejar con normalidad las actividades y la atención a sus clientes; por otra parte no existe un cumplimiento responsable de las obligaciones al fisco, así como también no poseen una eficiencia en cuanto a la administración del dinero y recursos materiales, no se presentan comprobantes ni justificaciones de todas las transacciones realizadas por parte del directorio que influyen en el fondo de caja general y bancos.(**ver anexo 23 pág. 178).**

EFFECTIVIDAD

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se ha podido determinar que la satisfacción de los clientes no es alcanzada de forma total, puesto que el mal manejo de los recursos materiales afecta directamente a la rentabilidad de la empresa **ver anexo 23 pág. 178).**

ECOLOGIA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se evidencia que en cuanto a la ecología se realiza de forma básica para la conservación, ya que solamente se recicla el papel y cartones, sin embargo se podría mejorar esto con la ayuda de un programa de conservación ambiental en el que se empleen varias maneras de cuidar el entorno ambiental **ver anexo 23 pág. 179).**

EQUIDAD

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se puede verificar que la equidad es una de debilidades de empresa, ya que se realiza una clasificación de los clientes por antigüedad para dar cobertura **ver anexo 23 pág. 179**).

CEDULA NARRATIVA DEL COMPONENTE FINANCIERO

El departamento financiero es el responsable del manejo eficiente de los recursos materiales de la empresa, sin embargo se pudo verificar que el mismo no cumple a cabalidad con las metas y objetivos que propone, asimismo la falta de cumplimiento de las políticas internas generan bajo rendimiento en las operaciones financieras

En cuanto al control de los registros se constató que no son realizados diariamente tomados en cuenta todos los documentos que ingresan y se emiten en la empresa, así mismo se verifico que los recursos no se manejan de manera inteligente, existe mucha malversación del dinero y no se encuentran los respectivos comprobantes y justificativos

De igual forma se verifico que el departamento financiero no propone la iniciativa de realizar nuevas inversiones con las utilidades que genera las actividades económicas, por lo que el dinero constituido como utilidad se maneja como provisiones para gastos del siguiente año, lo que genera una falta en el desarrollo y crecimiento económico para la empresa

También se verificó que no existe un control total de los valores recaudados y los valores facturados, ocasionando problemas a la hora de declarar los impuestos al SRI, esto puede ocasionar que la empresa reciba multas o sanciones por parte de la administración tributaria.

Por otra parte se observó que la mayoría de los recursos financieros generados no son utilizados en actividades que generen crecimiento a la entidad, tampoco se maneja un control adecuado de los registros de egresos e ingresos sin presentar respaldos.

FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C3
1/7

Por medio de la elaboración de las fichas de observación se pudo constatar si la empresa está cumpliendo con todas las políticas y normas establecidas tanto por la entidad como por el ente regulador, así como también se pudo conocer el número de metas y objetivos plateados y alcanzados por el departamento financiero, la ejecución del presupuesto establecidos, el nivel del cumplimiento de las obligaciones tributarias y el manejo adecuado de los registros contables.

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período (**Ver Anexo24 pág. 180**)

En nuestra investigación se pudo constatar que no existe un registro adecuado de las transacciones diarias que se realizan. (**Ver Anexo24 pág. 180**)

Se pudo palpar que existe un mal manejo de las utilidades en cuanto a los fondos de la empresa ya que no se realiza nuevas inversiones, así como también no presenta los respectivos documentos que justifiquen estos gastos(**Ver Anexo24 pág. 181**)

Mediante el seguimiento en la empresa se ha podido constatar que no se realiza inversiones por lo que el dinero que representa una utilidad se maneja como provisiones para gastos del siguiente ejercicio económico del próximo periodo. (**Ver Anexo24 pág. 182**)

En el tiempo compartido en la empresa se pudo evidenciar que se cumplen con todas las obligaciones tributarias, cabe recalcar que en ocasiones se ha generado unas multas pero ha sido por atrasos ya que la información requerida no ha sido facilitada oportunamente por parte del contador y demás empleados. (**Ver Anexo24 pág. 182**)

HOJA DE HALLAZGO N.- 18

H/H

18/25

A través de la elaboración de las hojas de hallazgos se pudo constatar las diferentes falencias que están afectando el manejo eficiente de los procesos financieros, los mismos que permitieron evaluar a través del análisis causa y efecto, tomado en cuenta el grado de incidencia que tiene el cumplimiento dichas actividades en cada uno de los componentes.

COMPONENTE: FINANCIERO**SUBCOMPONENTE: ECONOMÍA****TÍTULO: CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIA****CONCLUSIÓN**

- No existe un buen manejo de la información de respaldo para cumplir a tiempo con las respectivas declaraciones.

RECOMENDACIÓN

- Implementar nuevas medidas para solicitar la información contable con unos días de anterioridad a la fecha de declaración para poder cumplir a tiempo con el SRI y evitar ser sancionado.(ver Anexo 25 pág. 184)

ARCHIVO CORRIENTE**HOJA DE HALLAZGO N.- 19**

H/H

19/25

COMPONENTE: FINANCIERO**SUBCOMPONENTE: ECONOMÍA****TÍTULO: SOLVENCIA****CONCLUSIÓN:**

- No existe un manejo adecuado de los ingresos y egresos de efectivo de la empresa

RECOMENDACIÓN:

- Implementar nuevas medidas de control para evitar que exista malversación de fondos ((ver Anexo 25 pág. 184)

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 20

H/H

20/25

COMPONENTE: FINANCIERO**SUBCOMPONENTE: EFECTIVIDAD****TÍTULO: SATISFACION DE LOS CLIENTES****CONCLUSIÓN:**

- No existe un manejo eficaz con los fondos que aportan los socios para que se desarrollen actividades que ayuden a optimizar el capital.

RECOMENDACIÓN:

- Implementar nuevas medidas de control y buen manejo de los ingresos ya que el dinero que han invertido los socios y para beneficio de ellos las cuentas deben ser claras y transparentes ((ver Anexo 25 pág. 185)

ARCHIVO CORRIENTE
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: OPERATIVO

CCI-C4
1/2

A través de la aplicación del cuestionario de control interno al componente operativo se pudo constatar las diferentes falencias que están afectando el manejo eficiente de los recursos materiales, puesto que la empresa no cuenta con un sistema de control interno para el departamento operativo lo que genera que se presente demasiados desperdicios de los materiales y suministros, afectando directamente a la calidad de los servicios y la rentabilidad de la empresa, por otra parte el no contar con un manual de procedimientos operativos, no le permite a la empresa optimizar los recursos, la falta de un sistema de inventarios genera pérdida de materiales por fecha de caducidad (**Ver Anexo 26 pág. 186**).

CONCLUSIÓN

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, se establece que existe un nivel de confianza del 39%; lo cual demuestra que existe una CONFIANZA BAJA y un RIESGO ALTO con un 61%. **Ver Anexo 26 pág. 190**

ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: OPERATIVO

IG-C4 1/5

EFICACIA

COMENTARIO:

Luego de realizar los cálculos de los indicadores de gestión en el componente operativo de la empresa, se establece que no se cumple a cabalidad con todo lo plateado por el departamento generando con ello la falta de eficiencia en los servicios que proporciona a los clientes (**ver Anexo 27 pág. 191**)

EFICIENCIA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente operativo de la empresa, se establece que no existe eficiencia total ya que no se está efectuando procedimientos adecuados para la prestación de servicios, la comunicación en el departamento es deficiente, al igual que se evidencio que los proyectos planteados en el departamento no se ha cumplido todos a cabalidad (**ver Anexo 27 pág. 191**)

ECONOMÍA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente de talento humano de la empresa, se establece que no existe eficiencia total ya que no se está efectuando procedimientos adecuados la prestación de los servicios odontológicos, de igual forma se evidencio que se incurren en gasto incensario puesto que se sobrepasa el presupuesto asignado para este objetivo (**ver Anexo 27 pág. 192**)

EFFECTIVIDAD

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente operativo de la empresa, se establece que no existe eficiencia total ya que no se está analizando la capacidad ni el perfil del trabajador para designarle las tareas y obligaciones a cumplir. **Ver Anexo 27 pág. 192**)

ECOLOGÍA

COMENTARIO:

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente administrativo de la empresa, se evidencia que en cuanto a la ecología se realiza una forma básica para la conservación, ya que solamente se recicla el papel y cartones, sin embargo se podría mejorar esto con la ayuda de un programa de conservación ambiental en el que se empleen varias maneras de cuidar el entorno ambiental (**ver Anexo 27 pág. 193**)

CEDULA NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO

Para toda entidad económica el capital más importante son los recursos materiales y humanos, puesto que por medio de sus intervención se hace posible el cumplimiento de la metas y objetivos planteados para la organización.

Bajo este contexto se analiza y verifica que el departamento operativo no cuenta con un adecuado control para el cumplimiento de las metas y objetivos que se ha propuesto para el presente periodo, así mismo la falta de cumplimiento de las políticas internas generan bajo rendimiento en el desempeño de las labores diarias.

De igual forma se constató que existe una falta de compromiso y responsabilidad en cuanto al manejo de los recursos, en cuanto a los cursos de capacitación que se dicta en la empresa, ya que del total de los cursos dictados solo a 2 de ellos han sido asistidos todos los colaboradores de la empresa

Por otra parte se verifico que el gerente no dirige al personal operativo, lo que ocasiona que no se desarrolle las actividades de forma adecuada, por falta de apoyo de los trabajadores entre sí. Por otra parte no se comunica oportunamente al personal, los planes y proyectos a realizarse, por tal razón las actividades no se efectúan de acuerdo con los proyectos planteados

Para el desempeño de las actividades no aplica los procedimientos adecuados, lo que le genera gastos innecesarios para la empresa, reduciendo la rentabilidad y competitividad dentro del mercado, por otra parte se verifico que a la hora de designar las tareas y responsabilidades a los trabajadores, no se toma en cuenta el perfil de los profesionales para los que fueron contratados, ocasionando con ello un bajo rendimiento en los trabajadores

De igual forma se pudo constatar que para la conservación de medioambiente la empresa carece de plan de conservación ambiental, puesto que solo se implanta programas de reciclaje de papel.

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE OPERATIVO

FO-C4 1/5

Por medio de la elaboración de las fichas de observación se pudo constatar si la empresa está cumpliendo con todas las políticas y normas establecidas tanto por la administración, así como también se pudo conocer que no se aplica ningún proceso operativo lo cual ocasiona pérdida desmedida de materiales, y gastos innecesarios para la entidad, que no existe un buen manejo de los recursos ya que se ha utilizado el más de los valores establecidos en el presupuesto y no se ha cumplido los objetivos propuestos para el departamento. (Ver Anexo 28 pag.194-196)

H/H 21/25

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 21

A través de la elaboración de las hojas de hallazgos se pudo constatar las diferentes falencias que están afectando el manejo eficiente de los procesos operativos, los mismos que permitieron evaluar a través del análisis causa y efecto, tomado en cuenta el grado de incidencia que tiene el cumplimiento dichas actividades en cada uno de los componentes

COMPONENTE: OPERATIVO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA

TÍTULO: PROCESOS OPERATIVOS

CONCLUSIÓN:

- No existe un sistema de control interno operativo, así como también no se establece un manual de procesos.

RECOMENDACIÓN:

- Implementar un manual de procesos operativos facilite a los trabajadores el cumplimiento de sus actividades (Ver Anexo 29 pag.197)

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 22

H/H

22/25

COMPONENTE: OPERATIVO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA

TÍTULO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

CONCLUSIÓN:

- No existe un programa de capacitación para los trabajadores, debido a la falta de un presupuesto que se destine para capacitaciones continuas.

RECOMENDACIÓN

- Diseñar un programa de capacitación del personal a fin de dar a conocer las normas y políticas internas establecidas por la empresa(Ver Anexo 29 pag.197)

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 23

H/H

23/25

COMPONENTE: OPERATIVO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA

TÍTULO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CONCLUSIÓN

- No existe un sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, así como también no se implanta programas de capacitación para mejorar el rendimiento de los empleadores.

RECOMENDACIÓN

- Implantar un sistema de evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa ((Ver Anexo 29 pag.198)

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 24

H/H
24/25

COMPONENTE: OPERATIVO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA

TÍTULO: RÉGIMEN DISCIPLINARIO

CONCLUSIÓN

- No existe una herramienta que permita controlar la puntualidad de los trabajadores, de tal manera que se controle el cumplimiento del horario de trabajo establecido en el contrato.

RECOMENDACIÓN

- Implementar un reloj biométrico que permita llevar un control exacto del horario de trabajadores(Ver Anexo 29 pag.198)

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 25

H/H
25/25

COMPONENTE: OPERATIVO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA

TÍTULO: REMUNERACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

CONCLUSIONES

La empresa cumple con los parámetros establecidos por el Ministerio de trabajo en cuanto a las remuneraciones y los beneficios sociales que perciben los trabajadores (Ver Anexo 29 pag.199)

Análisis global de la aplicación de la auditoría de gestión

Una vez evaluado los componentes de la empresa., al periodo de 31 de diciembre del 2016, se emite un análisis de forma general de lo encontrado con la aplicación de la auditoría realizado en el mes de Enero a marzo del 2017.

La auditoría está sujeta a las Normas de auditoría generalmente aceptadas aplicadas a la auditoría de gestión, utilizando todos los procedimientos de auditoría capaz de reflejar evidencia suficiente que respalde el informe de auditoría emitido.

En la auditoría que se aplicó se encontraron falencias en los componentes que conforman la gestión de la empresa como son: Gerencia , Administración , Financiero , operaciones, para lo cual se sacó conclusiones para en lo posterior establecer recomendaciones que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones de los componentes.

CONCLUSIÓN:

Luego de aplicada la encuesta de control interno al personal de la empresa., Se establecen políticas las mismas que constan por escrito pero que no se difunde en su totalidad a toda la empresa formalmente, sino de una manera informal se informa de nuevas políticas adoptadas, esta es una de las razones por la que no se aplican las políticas en su trabajo y actividades en cada una de sus áreas.

La gerencia solamente toma decisiones cuando se han cometido errores de los trabajadores por falta de conocimiento de las políticas, además el cumplimiento de control interno no es evaluado periódicamente.

RECOMENDACIÓN:

La empresa debe tener políticas bien claras de acuerdo con las necesidades de la empresa, contando con un manual de las políticas, dando a conocer este manual por escrito en reunión general de todos los empleados, repartiendo ejemplares para que tengan claro las políticas y como una fuente de consulta para realizar sus actividades, además pueden aportar con ideas para actualizar y reformar las políticas.

La gerencia debe tener pleno conocimiento de las políticas y para su ejecución siempre deben ser conocidas por gerencia, saber de la importancia de la implementación de políticas que llevara a procesos manejados con eficiencia y eficacia.

CONCLUSIÓN:

Se concluyó con la evaluación que se le hizo a la empresa se concluyó que si realizan una planificación estratégica, tiene misión, visión, objetivos que tiene conocimiento los administradores, pero en su mayoría no existe una difusión de estos componentes para conocimiento de todo el personal de todas las áreas.

A la vez no se avalúa el grado de cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIÓN:

La recomendación principal para la empresa es difundir la planificación estratégica que mantiene la misma, que de esta depende un buen desarrollo de todas las actividades en una entidad. En cuanto a la misión, visión y objetivos se debe difundir estos aspectos a todo el personal de la empresa para que tengan conocimiento a donde se dirige la empresa y cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo.

CONCLUSIÓN:

La empresa se encuentra organizada, posee organigramas, en los que se distingue fácilmente a la máxima autoridad de la empresa, se puede observar la división del centro odontológico en sus diferentes aéreas, no existe claridad en la definición de líneas de autoridad y responsabilidad porque se delega muchas funciones a una sola persona que a su vez tiene bajo su cargo muchas otras actividades, la sobrecarga de funciones se puede solucionar con una distribución equitativa y jerárquica, las mayoría de las veces los empleados realizan funciones que nada tienen que ver con sus actividades correspondiente a su área, ocasionando esto un conflicto entre jefes departamentales.

RECOMENDACIÓN:

La principal recomendación es revisar el organigrama y no cargar de muchas funciones a una sola persona, definir adecuadamente el orden de jerarquía en la empresa para la cadena de mando designando jefes departamentales para descentralizar el poder de la empresa y segmentar para el análisis posterior al cumplimiento de funciones.

Realizar manuales operativos que puedan servir de información y como consulta para los empleados, para que las funciones sean reconocidas para cada una de sus áreas y sepan a donde dirigirse para cumplir con eficacia sus actividades.

De la evaluación dirigida a todas las áreas de la empresa se concluye que la empresa., la administración de recursos materiales, financieros y humanos no es la más adecuada, dentro del procesos operativo no se toman en cuenta factores importantes el control de residuos y nuevas inversiones , además que no se recurre con mucha frecuencia a información externa, en cuanto a la capacitación del personal es poca por no decir nada, la capacitación se dirige a pocas personas de la empresa y muy rara vez, donde el rendimiento del personal o se puede reflejar en su área de trabajo

RECOMENDACIÓN:

Los recursos dentro de la empresa viene hacer uno de los elementos importantes para el desarrollo y crecimiento de la misma, por eso se debe tener una buena administración de los mismos, por lo tanto es importante establece un sistema de control de inventarios y materiales a fin de reducir gastos y desperdicios innecesarios.

Se debe realizar evaluaciones del desempeño permanentes de los empleados para valorar si se está aprovechando al máximo todos los recursos disponibles con los que cuenta la empresa.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Modelo de un sistema de control interno

La implantación de un sistema de control interno por medio del modelo del COSO II en la empresa permitirá optimizar los procesos y procedimientos administrativos y operativos, a fin de dar solución a los diversos conflictos que se ha venido presentado en el ambiente de control, de tal manera que se contribuya con una herramienta eficiente para mejorar el desempeño de las actividades efectuadas por los colaboradores.

3.1 Justificación de la propuesta

Un Sistema de Control Interno es de gran importancia, puesto que permite establecer la distribución de funciones, así como también evaluar el nivel de cumplimiento que presentan los objetivos y metas planteados por la organización, facilitando el cumplimiento y control de las actividades.

En consideración a los problemas encontrados por medio de la aplicación de la auditoría de gestión, se establece que para que la empresa pueda administrar de forma eficiente los recursos económicos, materiales y humanos, se ha estimado la posibilidad de implementar un Sistema de Control Interno, mediante el cual se pueda establecer normas y procedimientos eficaces que aseguren la transparencia y efectividad de todas las operaciones que efectúa la entidad.

Los beneficios que proporcionará la aplicación de un sistema de control interno, se verán reflejados en la mejora de la estructura organizacional a través de una adecuada distribución de funciones en cada departamento, por otra parte se proporcionará una herramienta investigativa a futuros profesionales, fortaleciendo su conocimiento en el área administrativa- financiera.

En base a lo actuado se justifica el establecimiento de un Sistema de Control Interno, para la empresa, ya que le permitirá, dirigir, coordinar, supervisar y controlar los bienes que posee, a fin de contribuir al cumplimiento de las metas propuestas a corto o largo plazo

3.1.1 Objetivos del control interno

El control interno se relaciona con una variedad de operaciones administrativa y operativa que ejecuta la empresa, a fin de apoyar al direccionamiento eficiente para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Por medio de la integración de los elementos del control interno se puede proporcionar un instrumento metodológico y organizado, mediante el cual se podrá diseñar un reglamento, políticas y normas dirigidas a todas las áreas o departamentos que tiene la empresa, para ello es necesario identificar con claridad los cada uno de los procesos que se ejecutan en la actualidad, a fin de evidenciar las posibles inconsistencias o falencias, evaluar los procedimientos que intervienen en cada proceso.

3.1.2 Objetivo de la propuesta

El principal objetivo es diseñar un sistema de control interno con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las actividades operativas y administrativas, de tal manera que se pueda proporcionar información eficiente, confiable, de todas las áreas relacionado con el control y monitoreo de los procesos que se efectúan desde el principio hasta el final del cumplimiento del trabajo, así como también la utilización adecuada de los recursos materiales y humanos, a fin de conducirlos hacia el cumplimiento de las metas propuestas.

3.1.3 Objetivos específicos

- Suministrar a la empresa una herramienta de control interno eficiente y oportuno, que permita brindar apoyo a la gestión administrativa para la toma de decisiones gerenciales.
- Implementar el sistema de control interno diseñado para evidenciar los posibles conflictos que se puedan presentar para la empresa en el mercado.
- Prever los riesgos que afecten la operatividad de la empresa a través de la implantación de estrategias eficaces que pueda controlarlos.

3.2 Análisis de factibilidad de la propuesta

El presente proyecto ha tenido una gran acogida por parte de los directivos y empleados de la empresa, puesto que consideran que el sistema de control interno fortalecerá el desempeño de las diferentes áreas, razón por la cual se reflexionan que la aplicación será factible, ya que servirá de guía para los actuales colaboradores, así como también para los que se integren más adelante.

3.2.1 Diagrama de los procesos

La organización por procesos se define como el modelo de la estructura administrativa a aplicarse en todo tipo de empresas a fin de lograr que los procesos y procedimientos efectuados proporcionen cierto valor agregado, de tal manera que se transforme las entradas en salidas que satisfagan los requerimientos de los clientes

Mapa de proceso



Gráfico N°. Mapa de procesos

Fuente: www.Formatoedu.com

3.2.2 Levantamiento de procesos

Proceso de gestión administrativa.

Actividades

- Establecer metas y objetivos generales de la empresa
- Efectuar análisis situacionales de la empresa
- Elaborar planes de acción
- Validación e implantación de los planes de acción
- Inspeccionar el cumplimiento de los servicios de asesoría
- Incepción, contratación y control de buen uso de los recursos materiales y humanos

Proceso: Gestión contable

Actividades

- Recepción de factura de cobro y calculación de los servicios
- Elaboración y control de la nómina de la empresa
- Control de los ingresos y salidas de los recursos financieros de la empresa
- Preparación, presentación y custodia de la información financiera de la empresa
- Efectuar las debidas declaraciones y retenciones se los servicios de odontología

Proceso de atención al cliente

- Recibir al cliente y conocer sus requerimientos
- Solicitar la información necesaria para la ejecución del servicio requerido
- Registra los datos generales de los clientes
- Concertar la cita para la atención medica

3.2.2 Identificación de Factores Claves

Para evidenciar los factores claves de la empresa es necesario construir un matriz para cada uno de los procesos a fin de identificar los factores que afecta e influyen de forma directa en la entrega de los servicios de odontología.

Tabla N° Matriz de evaluación de factores claves

Proceso	Factores claves
Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metas y objetivos generales de la empresa • Efectuar análisis situacionales de la empresa • Inspeccionar el cumplimiento de los servicios • inepción, contratación y control de buen uso de los recursos materiales y humanos

Elaborado por Sebastián Arellano

Proceso	Factores claves
Gestión contable	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de factura de cobro y calculación de los servicios • Elaboración y control de la nómina de la empresa • Control de los ingresos y salidas de los recursos financieros de la empresa • Preparación, presentación y custodia de la información financiera de la empresa

Elaborado por Sebastián Arellano

Proceso	Factores claves
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al cliente y conocer sus requerimientos • Solicitar la información necesaria para la ejecución del servicio requerido • Registra los datos generales de los clientes • concertar la cita para la atención medica

Elaborado por Sebastián Arellano

3.3. Establecimiento de los objetivos

El presente componente se relaciona con el planteamiento de las metas y objetivos acorto, mediano y largo plazo, para lo cual es necesario partir de la misión y visión que propone la empresa, conjuntamente con la utilización de las herramientas de planificación estratégica y operativa. Estos objetivos que se definió para el presente periodo en la entidad fueron los siguientes:

3.3.1 Objetivo de la organización

Ofrecer servicios de odontología a las personas de escaso recursos económicos con el fin de proporcionarles productos odontológicos de calidad que mejore su salud y la vez asegurar la permanencia de la empresa dentro del mercado.

3.3.2 Identificación de eventos

Por medio de este componente se puede evidenciar ciertos eventos que pueden poner en riesgo la competitividad de la empresa, de igual forma se identificarán las oportunidades más factible para el cumplimiento de los objetivos.

Para la identificación de dichos elemento es necesario realizar un análisis situacional de la empresa, el cual está conformado por los factores internos y externos que inciden de forma directa en el cumplimiento operativo de la organización:

Tabla N° Identificación de factores

(Factores Internos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un sistema de control interno dentro de los departamentos operativos y administrativos 2. Falta de proceso adecuados de selección y reclutamiento del personal nuevo 3. Falta de una adecuada comunicación dentro de los departamentos internos de la empresa 4. Falta de edificación clara de las líneas de mando dentro de la empresa 5. Falta de incentivos para los trabajadores 6. Bajo rendimiento operativo de los colaboradores. 7. Información financiera poco confiables
(Factores Externos)
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevas empresas dedicadas a ofertar servicios odontológicos • Cambio constantes de las políticas fiscales del país • Competencia desleal dentro del mercado. •

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: **Sebastián Arellano**

3.4 Evaluación de riesgos

Por medio de este componente se podrá efectuar un análisis en base a los eventos presentados, a fin de identificar el nivel de riesgo que influya en el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como también los problemas que puedan afectar a la ejecución de las actividades de la empresa.

Para la realización de la evaluación de los riesgos que presenten las actividades de control se utilizará una hoja de trabajo donde se describa cada uno de los procesos con su respectivo objetivo

Técnica de la Colorimetría para la evolución de los riesgos

El uso de colores permitirá reflejar de manera más clara los resultados de mediciones realizadas agrupándolos por niveles o rangos, para ello fue necesario definir tres tipos básicos para las escalas calorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

SISTEMA SEMÁFOROS TRES NIVELES	SISTEMA DE ALERTA CUATRO NIVELES	SISTEMA DE ESCALA DE COLORES
1 VERDE	1 VERDE	1 AZUL
2 AMARILLO	2 AMARILLO	2 VERDE
3 ROJO	3 NARANJA	3 AMARILLO
	4 ROJO	4 NARANJA
		5 ROJO

Elaborado por Sebastián Arellano

Escala de análisis de riesgos a tres escalas

Riesgo bajo	Riesgo moderado	Riesgo alto
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

Elaborado por Sebastián Arellano

N°	PROCESO	RIESGO IDENTIFICADO	CONSECUENCIA	IMPACTO	RIESGO INHERENTE			CONTROL, Y FORMA DE MITIGACIÓN	RIESGO RESIDUAL			
					PRO	R.TOTAL	BAJO ALTO MEDIO		IMPACTO	PRO	RIESGO TOTAL	BAJO, ALTO, MEDIO
1	Gestión administrativa	Falta de un sistema de control interno administrativo que permita llevar un adecuado control del cumplimiento de los objetivos y planes de acción	El personal no cuenta con un sistema de evaluación, tampoco comprende la descripción de los procesos				Diseñar y socializar un sistema de control interno administrativo con todos los colaboradores de la empresa, de tal manera que comprenda el enfoque de los procesos					
2	Gestión contable	Elaboración inadecuada de los registros contables que evidencia la capacidad	La empresa no cuenta con una actualización adecuada del sistema contable por lo cual				Realizar un actualización del sistema, así como también se efectuar un					

		d económi ca de la empresa	financiera no es muy confiable					control permane nte de los valores que ingresan salen por compra o venta de los servicios				
3	Atención a los clientes	La atención a los clientes es inadecua da puesto que los cliente no se sienten satisfech os al 100% en sus expectati vas	No existe una base de datos de los clientes para la realización de agendami entos de acuerdo a las prioridades de cada uno					Realizar un lista de los clientes más frecuente s y de los clientes eventuale s con la informac ión necesaria para poder ofrecer una mayor agilidad en los servicios requerido s				
Impacto	1= Insignific ante	2= Leve	3= Moderado				4= Grave	5= Catastrófico				
Riesgo	0-5 = Bajo	6-10= Medio	11 o más= Alto									

Elaborado por: Sebastián Arellano

3.4.1 Análisis e los riesgos Altos y moderados

Atención a los clientes

Debido a la falta de una base de datos de todos los clientes se retrasa la atención, ocasionándoles pérdida de tiempo, esto a su vez afecta a la calidad de los servicios, puesto que no se puede mantener un agenda miento de citas médicas de acuerdo a las prioridades de cada paciente.

De igual forma la falta de un manual de procedimientos administrativos y operativos, no le permite a la empresa llevar un adecuado control de las actividades ejecutadas dentro de cada departamento, esto afecta directamente al cumplimiento de objetivos.

3.5 Respuesta al riesgo

Es responsabilidad de la empresa tomar medidas pertinentes para evaluar y controlar los posibles riesgos que se puedan presentar, implementado acciones para mitigar o reducir, prevenir, repartir o aceptar los efectos, producto de la operatividad de la misma.

- a) **Evitar**, se trata de implementar alternativas que eviten los riesgo que se pueda presentar
- b) **Reducir**. se trata de implementar estrategias que le permita minimizar los riesgos.
- c) **compartir**: se trata de trasladar el riesgo ya se total parcialmente por medio de la implantación de alternativas que pueda cubrir ciertas actividades.
- d) **Aceptar**. no efectuar ninguna acción que afecte a la probabilidad el riesgo

Luego de haber realizado la evaluación de los posibles riesgos que se genera en la empresa se puede evidenciar mediante la utilización de una matriz de respuesta al riesgo, la cual establece la mejor repuesta que se pueda acceder, a fin de mejorar los servicios de odontología, ante esto la mejor opción

que posee la empresa está basada en la experiencia y capacidad profesional del personal operativo, por tal razón se propone seguir la metodología que se presenta a continuación

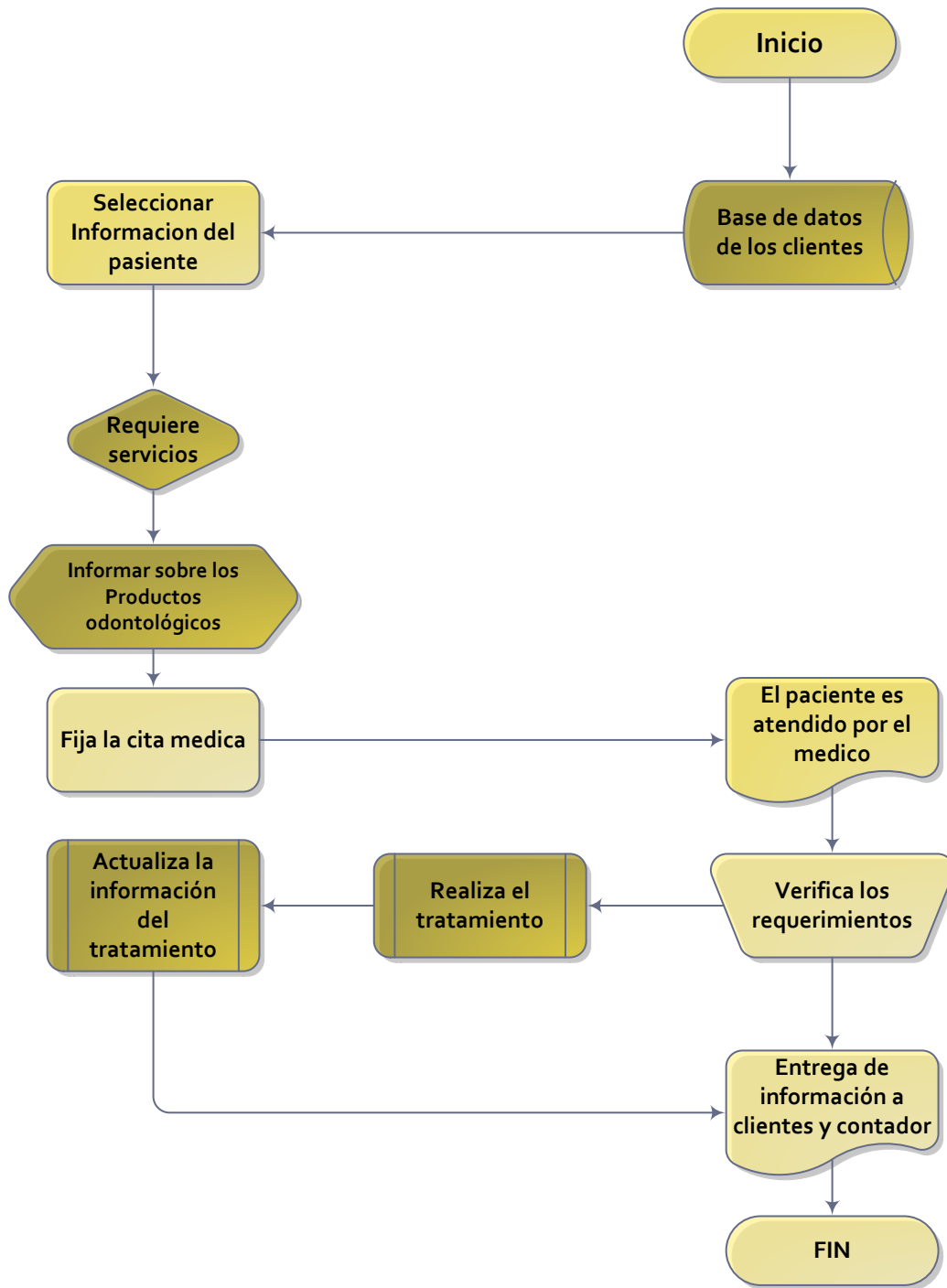
3.5.1. Matriz de estrategias para controlar los riesgos

N	Proceso	Riesgo identificado	Estrategia para prevenir el riesgo
	Gestión administrativa	Falta de un sistema de control interno administrativo que permita llevar un adecuado control del cumplimiento de los objetivos y planes de acción	Implementar un sistema de evaluación permanente para evaluar el nivel de desempeño de los trabajadores
	Gestión contable	Elaboración inadecuada de los registros contables que evidencia la capacidad económica de la empresa	Elaborar manuales de procedimientos operativos y administrativos, para facilitar el cumplimiento de los tareas de los trabajadores
	Atención a los clientes	La atención a los clientes es inadecuada puesto que los cliente no se sienten satisfechos al 100% en sus expectativas	Realizar un lista de los clientes más frecuentes y de los clientes eventuales con la información necesaria para poder ofrecer una mayor agilidad en los servicios requeridos

Elaborado por. **Sebastián Arellano**

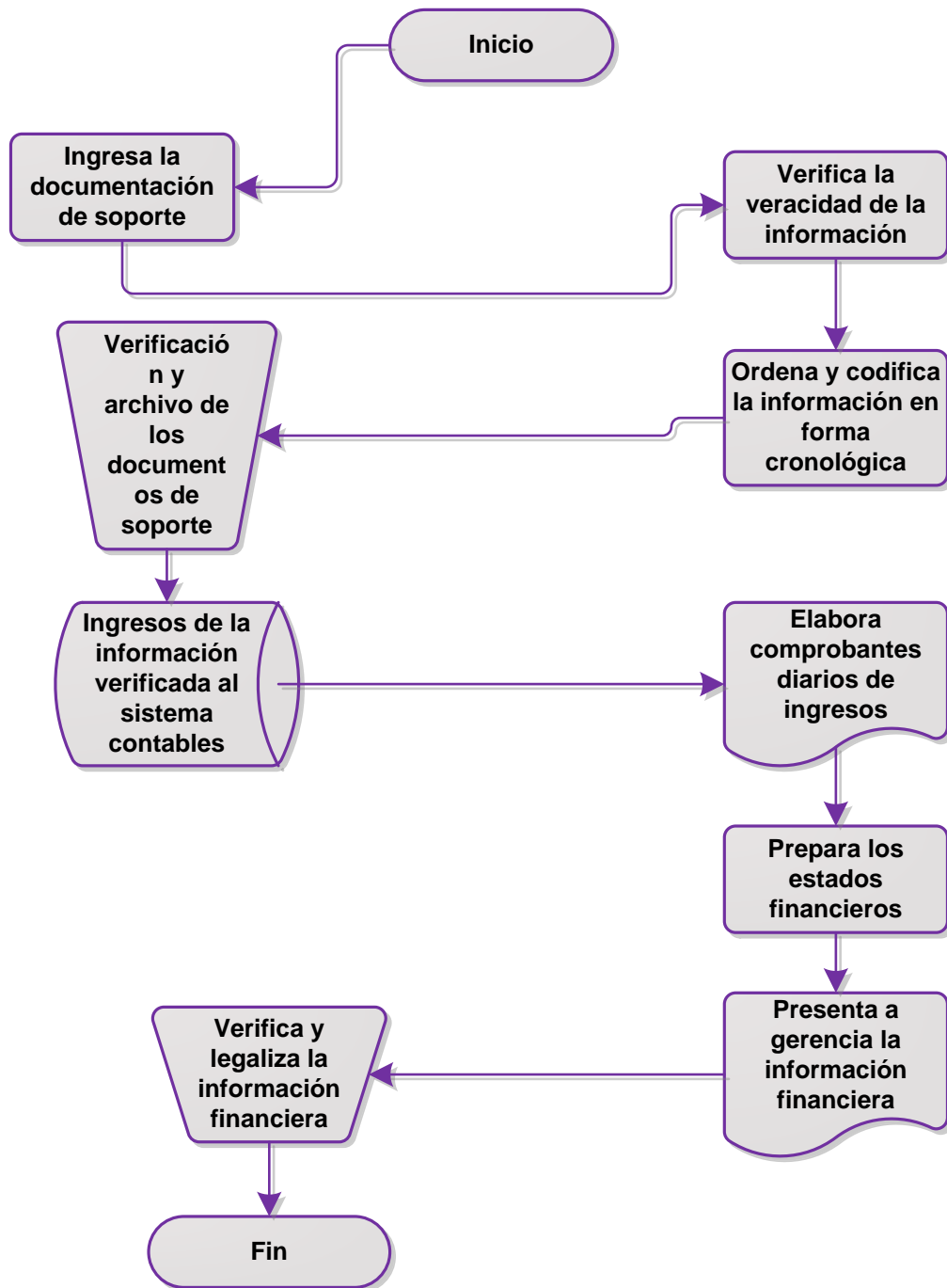
3.5.2 Flujogramas de los Procesos Operativos y Administrativos de la Empresa

FLUJOGRAMAS DE LA GESTIÓN OPERATIVA



Elaborado por. **Sebastián Arellano**

FLUJOGRAMA DE LA GESTIÓN CONTABLE



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Se establecen políticas las mismas que constan por escrito para que sirvan de consulta constante para los empleados pero que no se difunde en su totalidad a toda la empresa formalmente, sino de una manera informal se informa de nuevas políticas adoptadas, esta es una de las razones por la que no se aplican las políticas en su trabajo y actividades en cada una de sus áreas. La gerencia solamente toma decisiones cuando se han cometido errores de los trabajadores por falta de conocimiento de las políticas, además el cumplimiento de control interno no es evaluado periódicamente.
- Cuenta con una planificación estratégica, tiene misión, visión, objetivos que es de conocimiento de los departamentos de la empresa, pero no existe una difusión de estos componentes para conocimiento de todo el personal de todas las áreas.
- Se encuentra organizada, posee organigramas, en los que se distingue fácilmente a la máxima autoridad de la empresa, se puede observar la división de la empresa en sus diferentes aéreas, no existe claridad en la definición de líneas de autoridad y responsabilidad porque se delega muchas funciones a una sola persona que a su vez tiene bajo su cargo muchas otras actividades, la sobrecarga de funciones se puede solucionar con una distribución equitativa y jerárquica, las mayoría de las veces lo empleados realizan funciones que nada tienen que ver con sus actividades correspondiente a su área, ocasionando esto un conflicto entre jefes departamentales.
- Los empleados realizan sus labores sin un manual de procedimientos, lo hacen de acuerdo a las necesidades de los clientes, experiencia, todos los procedimientos son expresados de manera verbal como en casi todos los puntos para controlar el personal,

creando esto una confusión entre departamentos que dificultan y hay una mala comunicación entre estos.

- La administración de recursos materiales, financieros y humanos no es la más adecuada puesto que no se toman en cuenta factores importantes control de materiales y desperdicios, además que no se recurre con mucha frecuencia a información externa, en cuanto a la capacitación del personal es poca por no decir nada, la capacitación se dirige a pocas personas de la empresa y muy rara vez.
- Se concluye, que la empresa tiene un control de los recursos desfavorables, puesto que no existen manuales de procedimientos que ayudarían a mejorar y optimizar los recursos disponibles de la empresa.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda que se fomente el compromiso por parte de los empleados de la empresa, de modo que estos cumplan con responsabilidad cada una de las funciones establecidas, bajo los objetivos empresariales.
- La implementación del sistema de control interno propuesto, se desarrolló con el objetivo de brindar a la empresa una herramienta que permita el desempeño adecuado de las actividades, de modo que genere información oportuna y verídica.
- Realizar evaluaciones periódicamente sobre el sistema de control interno, de tal forma que se evidencie el adecuado funcionamiento del mismo, además del cumplimiento de las actividades y responsabilidades establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Chacón Pupo, Y. (15 de 02 de 2012). *Ilustrados*. Recuperado el 31 de 01 de 2017, de Ilustrados: <http://www.ilustrados.com/tema/10745/Compendio-teorico-sobre-Auditoria-Gestion.html>
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Ecuador.
- Coopers, J., & Lybrand, L. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*. Madrid : Díaz de Santos S.A.
- De la Peña, G. (2007). *Fundamentos de Auditoría* . Mexico.
- FRANKLIN, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa Evaluación y diagnóstico Empresarial* (3 ed.). México, Mexico : Pearson Educación .
- García, D. (11 de junio de 2013). *Metodología para la evaluación des sistema del control interno* . Recuperado el 23 de marzo de 2016, de Evaluación del riesgo : <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/EVALUACION%20DE%20RIESGOS.htm>
- González, M. (11 de marzo de 2014). *Importancia del control interno en las pumes* . Recuperado el 22 de marzo de 2016, de IMportancia : <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-interno-en-las-pymes/>
- González, M. E. (26 de Mayo de 2002). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-herramientas-coso-sox/>
- Ponce, R. (15 de octubre de 2011). *Control como funciona administrativa* . Recuperado el 22 de marzo de 2016, de Concepto de control : <http://funcionadministrativacontrol.blogspot.com/p/concepto-e-importancia.html>
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Constitución de compañías*. Quito.
- Valverde, A. (05 de diciembre de 2012). *Codntrol Administrativo (Definición, técnicas y procesos)*. Recuperado el 23 de marzo de 2016, de Administración Moderna : <http://administracionmoderna.bligoo.es/control-administrativo-definicion-tecnicas-y-proceso>
- Whittington, & k, P. (2005). *Auditoría un Enfoque Integral* .

ANEXOS**Anexo N°. 1 Contrato de servicios de auditoria****CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la ciudad de Quito A los 2 días del mes de Febrero del año 2017, comparecen para firmar el presente acuerdo entre las partes interesadas por una parte El centro odontológico Oral Health representado por el Gerente General, quien en adelante se denominara “**la prestataria del servicio**” y por otra parte el egresado Sr. Sebastián Arellano, a quien en adelante se le denominará “**el prestador del servicio**” y convienen celebrar el presente **CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA** al contenido de las siguientes declaraciones y cláusulas

Declaraciones:**De “la prestataria del servicio”**

Declara “**la prestataria del servicio**” Es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, inició sus actividades en el año 2001, bajo la razón social de “El centro odontológico Oral Health,” la misma que direcciona sus actividades a la prestación de servicios y productos odontológicos para personas de escasos recursos económicos.

Declara “**la prestataria del servicio**”, que requiere transitoriamente de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo una Auditoría de Gestión; efectuando actividades tales como: revisión del cumplimiento de metas, objetivos, políticas internas y procesos contables ejecutados por de la empresa.

Declara “**el prestador del servicio**”, de nacionalidad es ecuatoriana siendo representado legalmente por el egresado Sebastián Arellano, con su domicilio principal en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.

Así mismo, “**el prestador del servicio**” declara, bajo potestad de decir la verdad, que posee los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo una Auditoría de Gestión, desempeñando el trabajo con calidad y esmero que 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 encomienda.

Una vez revisada y analizada las declaraciones, es de conformidad de las partes cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas:

CLÁUSULAS

PRIMERA: ANTECEDENTES.

El administrador de la empresa consciente de la importancia de obtener una adecuada Gestión evaluación de políticas, objetivos, procesos operativos y manejo de recursos decide contratar los servicios profesionales del Egresado Sebastián Arellano especializado en la realización de este tipo de trabajo.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.

“El prestador del servicio” acepta y se compromete a proporcionar sus servicios a **“la prestataria del servicio”**, a su representante legal, realizando de manera personal y profesional las actividades enunciadas en las declaraciones antes descritas, sujetándose a todas las disposiciones procedentes de la entidad controladora y las que tenga relación con la actividad de **“la prestataria del servicio”**.

Para efecto de lo anterior, **“la prestataria del servicio”** suministrará a **“el prestador del servicio”** los materiales necesarios para el correcto funcionamiento de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato.

TERCERA: COMPROMISO DE LAS PARTES CONTRATANTES.

“El prestador del servicio” acepta y se compromete a realizar las actividades que **“la prestataria del servicio”** determine, la cual será eventual y transitoria, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplir satisfactoriamente lo encomendado, así como guardar una conducta recta y honesta durante la vigencia del contrato.

El cumplimiento de este contrato será para ambas partes, a **“el prestador del servicio”** se obliga a desempeñar sus actividades, en el lugar que se demande 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. A demás de dar la apertura íntegra y oportuna a **“el prestador del servicio”**, son obligaciones de **“la prestataria del servicio”**, las siguientes:

Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de Auditoría necesarios para obtener y documentar evidencia válida y suficiente sobre cada uno de los asuntos sujetos a Auditorías. Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen las obligaciones de **“el prestador del servicio”**, circunscriben el alcance y metodología establecidos en la propuesta.

De acuerdo con lo antes expuesto “el prestador del servicio” asume las siguientes obligaciones:

- Realizar la Auditoría en forma general del centro odontológico
- Evaluar el Sistema de Control Interno de “**la prestataria del servicio**”, permitiendo determinar las fortalezas y debilidades que existen dentro de la entidad
- Emitir un informe sobre los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoría.
- Mantener sin perjuicio de las excepciones procedentes de la ley y del presente contrato, las obligaciones de confidencialidad que asume respecto de la información a la que tendrá acceso por parte de “**la prestataria del servicio**”

CUARTA: GASTOS.

Como “la prestataria del servicio”, acepta que “el prestador del servicio” realice una Auditoría de Gestión en la empresa, como requisito para la obtención del Título en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría “**el prestador del servicio**”, todo lo que se refiere a los gastos tales como: suministros y materiales, movilización, transporte y alimentación, otros rubros e imprevistos en que se debe incurrir para la realización de la Auditoría de conformidad con el alcance de la propuesta serán cubiertos en su totalidad por “**el prestador del servicio**”.

QUINTA: HONORARIOS Y FORMAS DE PAGOS.

“**La prestataria del servicio**” no proporcionará ningún beneficio económico a “**el prestador del servicio**”, solamente brindará la información respectiva para el desarrollo de la Auditoría cumpliendo de forma eficiente y eficaz, el programa establecido para la investigación.

SEXTA: VIGENCIA.

“**La prestataria del servicio**” conviene que la vigencia del presente contrato será de 90 días comprendidos entre el 01 de Febrero al 30 de Abril del 2017

SÉPTIMA: TERMINACIÓN.

El presente contrato se dará por terminado cuando la Auditoría presente los resultados obtenidos en los siguientes documentos: el informe que incluye el dictamen con la opinión profesional.

Enteradas las partes contratantes, y comprendido a cabalidad del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en el cantón Quito, el día 01 de Enero del 2017

Sr. Sebastián Arellano

Dr. Vicente Toscano

Auditor

Gerente General

Anexo N°. 2 Carta de presentación

CARTA DE PRESENTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA

Quito, 4 de Enero del 2017.

Dr. Vicente Toscano

GERENTE GENERAL DEL CENTRO ODONTOLÓGICO ORAL HEALTH

De nuestra consideración.

El motivo de la presente es para formularle el ofrecimiento de los servicios profesionales de auditoría, con el fin de determinar la eficiencia y eficacia y economía proporcionada por el desempeño de las actividades dentro de las diferentes áreas, con el fin verificar las irregularidades que se presentan y proponer medidas correctivas para la empresa que acertadamente usted dirige, el periodo de análisis comprenderá entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016 y el análisis de la organización del Control Interno, de acuerdo a los términos de referencia que consta en la presente propuesta.

Se presentará cartas a gerencia con los resultados de la evaluación del Control Interno, y el informe final. Se pone a consideración la siguiente propuesta de trabajo.

Por la favorable aceptación que se digne dar a la presente se reitera sentimientos de consideración y estima

~~Sr. Sebastián Arellano~~

REPRESENTANTE LEGAL

Anexo N°. 3 Recursos a utilizarse

1 RECURSOS A UTILIZARSE.

1.1. RECURSOS MATERIAL.

- Suministros de oficina.

1.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS.

- Laptop
- Flash memory.
- Impresora

Resumen general de los costos

DESCRIPCIÓN	CANT	V/ UNITARIO	V/TOTAL
RECURSOS MATERIALES			70
Suministros de oficina			30
Impresiones	800	0,05	40
RECURSOS TECNOLÓGICOS			700
Laptop	1	600	600
Flash memory	2	10	20
Internet			80
OTROS GASTOS			172,5
Transporte	90	0,25	22,5
Viáticos			150
Subtotal			942,5
10% Imprevistos			94,25
TOTAL			1030,75

Fuente: Propia

Elaborado por: Sebastián Arellano

Nota: Todos los gastos serán cubiertos por el investigador

Anexo N°. 4 Hoja de vida

Nombres y Apellidos: Álvaro Sebastián Arellano Guzmán

Cédula de Identidad: 1716161532

Fecha de Nacimiento: 8 de Octubre de 1988

Dirección: Carcelén – Alejandro Ponce y Psg. Abel Mendez

Teléfono: 022474196

Celular: 0995503158

2. FORMACIÓN ACADÉMICA:

Instrucción Superior

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría “Pontificia Universidad Católica del Ecuador”

Instrucción Secundaria

Bachiller en Físico Matemático “Colegio e Instituto Superior Nuevo Ecuador”

Instrucción primaria

Colegio Militar Eloy Alfaro “COMIL”

Anexo N°. 5 Cronograma de trabajo

Cronograma de trabajo	Enero				febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES												
Vista preliminar	■	■										
Recopilación de la información		■	■									
Planificación			■									
Programación			■									
Elaboración de los papeles de trabajo			■	■								
Ejecución del trabajo				■	■	■						
Revisión y evaluación del control interno						■	■	■				
Comunicación de resultados								■	■			
Discusión del borrador del informe										■	■	
Resultados de Auditoría												■

Fuente: Propia

Elaborado por: Sebastián Arellano

Anexo N°. 6 Carta de compromiso**CARTA DE COMPROMISO**

Quito, 06 de Enero del 2017

Doctor

Vicente Toscano

Gerente General del centro odontológico Oral Health

Presente.-

Por medio de la presente me permito confirmarle el convenio de la realización de la Auditoría de gestión en su empresa, para el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2016, cuyo beneficio final será el informe que estará compuesto por hallazgos, conclusiones y recomendaciones que la auditora emitirá en favor de la empresa, de tal manera que los directivos pueda conocer la situación real en la que se desenvuelve la organización con el fin de plantear los correctivos pertinentes para alcanzar su optimo desempeño el cual estará orientado a optimizar los recursos materiales y la ves otorgar facilidades para la toma de decisiones dentro de la empresa.

La Auditoría se efectuará en correlación y diligencia de los indicadores de gestión. Con la finalidad de verificar si las políticas, objetivos, procedimientos y metas que implementa la empresa se están ejecutando con eficiencia y eficacia.

Tomando en cuenta la naturaleza comprobatoria y demás limitaciones inherentes de una Auditoría, con las dificultades que presenten los sistemas contables y Control Interno, existe el riesgo ineludible de que aun algunas presentaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser detectadas.

A demás del informe final de Auditoría se aspira poder facilitar una carta individual, que contenga cualquier debilidad fundamental que se haya detectado traes de la ejecución de la misma.

La empresa, asume con toda la responsabilidad por la veracidad de la información suministrada la cual será objeto de la investigación auditada.

Por lo tanto la auditora no asume por medio del presente contrato ninguna obligación de reconocer frente a terceros por las consecuencias que origine la omisión o error voluntario en la información proporcionada por parte de la empresa

La Auditoría estará programada de la siguiente manera:

Inicio de trabajo de campo: 07 de Enero del 2017

El tiempo de la ejecución de la auditoria tendrá una duración de 90 días de trabajo

Terminación del contrato de trabajo: 07 de Abril del 2017

Entrega del informe de Auditoría: 25 de Abril del 2017

Se aspira contar con la cooperación de todos los empleados de la empresa contando que ellos pondrán a disposición todos los registros, documentación y otra información necesaria para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

La indemnización por los servicios que ejecutará; será de forma gratuita, puesto que la realización de la auditoria es un requisito indispensable para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Por otra parte se le informará inmediatamente las situaciones que se haya evidenciado por medio de la ejecución de la Auditoria y que pueda afectar significativamente a la misma.

Sírvase confirmar el conocimiento y alcance del contenido de este documentos, respaldado con su firma de acuerdo sobre el convenio para la ejecución de la Auditoría de las cuentas del activo antes nombrado.

Atentamente:

Sr. Sebastián Arellano

AUDITOR

Anexo N°. 7 Carta de conflicto de intereses

Quito 06de Enero del 2017

Doctor

Vicente Toscano

Gerente General del centro odontológico Oral Health

Presente.-

La presente tiene la finalidad de manifestar, que en la relación profesional con la empresa

- No existe ningún interés económico y profesional.
- No existen intimidaciones por beneficios personales.
- No existe relación de dependencia laboral y familiar con la entidad que se evaluará.
- No existe ningún tipo de presión que pueda ejercer en la auditoria

Por otra parte la auditoria se compromete a guardar absoluta confidencialidad de la información generada durante la ejecución de la práctica de Auditoría.

La auditora se compromete a cumplir y actuar en conformidad con los estrictos principios de ética profesional que establece el Código de Ética establecida en la carta compromiso.

Atentamente

Sr. Sebastián Arellano

REPRESENTANTE LEGAL

Anexo N°. 8 Memorando de planificación**EMPRESA AUDITADA: Centro Odontológico Oral Health****NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión****PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016****1. ANTECEDENTES.**

Desde sus inicios la empresa ha llevado un control de las operaciones de forma empírica puesto que nunca se ha realizado una auditoría interna ni externa, razón por la cual, se ha venido presentando una evidente disminución de la rentabilidad debido al mal manejo de los materiales, en función a esto, la entidad se ha visto en la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión basada en los procedimientos, reglamentos, políticas, objetivos y metas de la misma, con el fin de mejorar el rendimiento operativo y administrativo de los trabajadores, donde con la aplicación de una auditoría se evidenciará como los trabajadores de la empresa manejan los recursos materiales y demás recursos que posee.

2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.**Objetivo General**

Aplicar una Auditoría de Gestión **Centro Odontológico Oral Health** de la ciudad de Quito, en el periodo comprendiendo del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2017, por medio de la utilización de indicadores de gestión que permita evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, economía, equidad y ecología en que presenta la empresa.

Objetivos Específicos

- Planificar el trabajo a realizarse dentro de la empresa durante el período de auditoría, a través de la recopilación de información principal para el desarrollo de la investigación generada por los diferentes departamentos, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y ecología.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión, elaborando papeles de trabajo, así como también la aplicación de indicadores de gestión que permita el análisis completo de la información proporcionada por cada una de las áreas de la empresa

- Emitir un Informe Final en el que se exprese conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos descubiertos de las actividades administrativas de la empresa.

Estructura organizativa.

Centro Odontológico Oral Health está conformado por

- **Gerencia (Directorio)**
- **Departamento financiero**
- **Departamento administrativo**
- **Adquisiciones e inventarios**
- **Operación**

Financiamiento.

El capital social de la empresa esa financiada por la aportación individual de sus socios

3. Principales funcionarios.

Personal
Gerente general
Contador
Asistente administrativa
Dentistas generales
Ortodontistas
Auxiliar de la clínica
Higienista
Jefe de bodega

4. Áreas de Trabajo

- Gerencia
- Departamento financiero
- Departamento administrativo
- Adquisiciones e inventarios

- Operación.

5. Principales Actividades a la que se dedica la empresa:

Inició sus actividades en el año 2001 en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, es una empresa dedicada a brindar servicios odontológicos a personas de escasos recursos, con un amplio reconocimiento en el mercado a nivel nacional.

6. Confiabilidad de la información.

La empresa proporciona información generada por su base de datos a partir de la recolección de información clasificada interiormente como principal y suficiente; resguardada por el doctor Vicente Toscano Gerente General de la empresa,

Sin embargo a esta información tienen acceso todas las personas de que trabajan dentro de la misma, contando con la posibilidad de modificar los archivos almacenados sin control alguno por tal razón la auditora no garantiza que toda la información emitida es completamente verídica y confiable para la investigación, no obstante se realizará toda la investigación necesaria.

Es importante resaltar que para efectuar los archivos contables de las operaciones económicas que realiza la empresa, se utiliza un ahoja de cálculo (Excel), donde se realizan las transacciones de forma manual y cronológica, la misma que después es procesada para elaborar los balances financieros

7. Puntos de interés para la auditoría.

Se considera que el trabajo de auditoría, debe abarcar toda la empresa, sin embargo, el mayor interés se enfocara en el componente operativo, puesto que se considera que la principal fuente que posee la empresa para su desarrollo son los recursos materiales y humanos, el mismo que bien orientado puede generar grandes resultados

En cuanto a la observación de los procesos, así como también la verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, tomando en cuenta que la empresa se dedica a brindar servicios odontológicos a personas de escasos recursos económicos. Determinando el grado de eficiencia, eficacia, economía, efectividad,

equidad y ecología de la organización que para objeto de este estudio se ha dividido en tres departamentos como son: operativo, administrativo y financiero.

8. Determinación del riesgo preliminar.

La determinación del riesgo se encuentra en la matriz de evaluación del mismo así como el nivel de confianza de cada componente valorado por la aplicación del cuestionario de control que ampara y sustenta la ejecución de la propuesta.

Evaluación preliminar del control interno

Recursos Humanos

Nº	Nombre	Cargo
1	Sr. Sebastián Arellano	Auditor Senior
2	Ing.CPA. Idrian Estrella	Supervisor

Materiales

Suministros de oficina

Tecnológicos

Laptop
Flash
memory
Impresora
Internet

9. **VISITAS.** Las visitas se efectuarán todos los días laborables durante el tiempo que se requiera para culminar la auditoría.

10. **TIEMPO ESTIMADO.** El tiempo estimado para la ejecución de la Auditoría de Gestión al centro odontológico Oral Health es de 90 días calendario desde la fecha establecida en el contrato.

11. FIRMA Y FECHA.

Elaborado por:

Auditor sénior: Sebastián Arellano (S.A.)

Revisado por:

Supervisor: Ing.CPA. Idrian Estrella (I.E.)

Quito, 07 de enero del 2017

Anexo N°. 9 Análisis de factores internos y externos**Factores internos**

Objetivo	Proporcionar servicios odontológicos a personas de escasos recursos económicos dentro de la ciudad de Quito
Tecnología	La empresa cuenta con sistemas tecnológicos de alta calidad, lo cual permite obtener información eficiente y oportuna
Filosofía	Realizar las actividades bajo los principios internos establecidos por la entidad
Estructura Orgánica	
Niveles Administrativos	Departamento financiero, Departamento administrativo Departamento operativo
Fuentes de financiamiento	La principal fuente de ingresos económicos de la empresa en la venta de servicios y productos odontológicos

Factores externos

Económico	El factor económico que afecta al desempeño normal de la empresa es la crisis económica en la que atraviesa el país, afectando directamente al ingreso de los ecuatorianos.
Político	Las constantes reformas tributario referente al pago de impuestos
Legales	Las prestaciones tributarias a las que están sujetas las entidades comerciales del país, de igual forma las normativas de las Superintendencia de Compañías
Tecnológicos	Los avances de la tecnología obliga a la empresa a innovar constantemente los equipos tecnológicos, a fin de mejorar

	los servicios
Competencia	Este factor obliga a la empresa a mejorar los servicios que presta a la sociedad a fin de mantenerse en el mercado

Anexo N°. 10 Memorando de planificación específica**EQUIPO DE AUDITORÍA**

N°	Nombre	Cargo	Siglas
1	Sebastián Arellano	Auditor Sénior	S.A
2	Ing.CPA. Idrian Estrella	Supervisor	I.E.

Fuente: Propio

Elaborado por: Sebastián Arellano

OBJETIVOS**Objetivo General**

Ejecutar una Auditoría de Gestión del centro odontológico **Oral Healt** de la ciudad de Quito en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2016, a través de la aplicación de indicadores de gestión que permita evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, economía, en la empresa.

Objetivos específicos

- Planificar el trabajo a realizarse dentro de la empresa durante el período de auditoría, a través de la recopilación de información principal para el desarrollo de la investigación generada por los diferentes departamentos, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, economía.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión, elaborando papeles de trabajo, así como también la aplicación de indicadores de gestión que permita el análisis completo de la información proporcionada por cada una de las áreas de la empresa.
- Emitir un Informe Final en el que esté expreso conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos descubiertos de las actividades administrativas de la empresa.

1. Matriz de decisiones por componentes.

El establecimiento y estimación de los factores específicos estarán basados en la matriz de evaluación y calificaciones de riesgo de Auditoría.

2. Programa específico de trabajo

Los programas específicos de Auditoría se efectuarán tomando en cuenta cada uno de los componentes y subcomponentes, con el fin de realizar un estudio completo de la empresa

3. Personal asignado

Personal de auditores asignados

N ^o	Nombre	Cargo	Siglas
1	Sebastián Arellano	Auditor Sénior	S.A.
2	Ing.CPA. Idrian Estrella	Supervisor	I.E.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Sebastian Arellano

DISTRIBUCIÓN Y TIEMPO DE TRABAJO

Cargo	Actividades	Tiempo
Supervisor	Responsable de la dirección y orientación de la Auditoría	15 días
Auditor Sénior	Planificación y programación Memorándum	15 días 5 días
	Archivo Corriente Análisis de los componentes establecidos para el presente trabajo de auditoría.	40días
Supervisor	Revisión de los papeles de trabajo, conclusiones y recomendaciones, etc.	10 días
Auditor Sénior,	Informe final de Auditoría	5 días
Tiempo total de trabajo		90 días

4. Firmas y Fecha

Auditor:

Sr. Sebastián Arellano

Supervisor:

Ing.CPA. Idrian Estrella

Quito, 15 Febrero del 2016

Anexo N°. 11 Matriz de evaluación preliminar de riesgos

NIVEL DEL RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD OCURRENCIA DE ERRORES
Mínimo	No significativo	No Existe	Remota
Bajo.	Significativo	Existen algunas pero pocas importantes	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existe algunas	Posible
Alto Muy Alto	Significativo	Existen Varias y son muy Importantes	Probable

Fuente: Propia

Elaborado por: Sebastián Arellano

Nivel de riesgo no significativo o mínimo.-

Cuando en un componente poco significativo no existiera factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Nivel de riesgo bajo.-

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no tan importantes, así como la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades es bajo.

Nivel de riesgo moderado.-

Cuando en el caso de un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo, como la posibilidad que se presenten errores o irregularidades

Nivel del riesgo alto.-

Se presenta cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades.

Anexo N°. 12 Aplicación del cuestionario de control, interno

N	PREGUNTA	SI	NO	Comenta
1	¿El principal objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la oferta de servicios odontológicos de alta calidad y costos moderados	x		Proporciona servicios y productos odontológicos como Ortodoncia endodoncia entre otros
2	¿La empresa atiende y satisface las expectativas de los pacientes?	x		La empresa satisface las expectativas de los clientes
3	¿Los clientes tienen acceso a un canal de comunicación eficiente para conocer los nuevos productos, costos y facilidades que presta la empresa?	x		La empresa tiene una página interactiva para mantenerse en contacto con los clientes a través de la red
4	¿Se mantiene informado a los clientes de todos los servicios que presta la empresa?	x		A través de crípticos y volantes, revistas
5	¿La empresa tiene políticas internas establecidas por escrito?	x		La empresa no socializa de forma adecuada las políticas y valores establecidos a todos los trabajadores
6	¿Dentro de la empresa se mantiene una planificación constante de las actividades operativas y administrativas que se efectúan?		x	Existe falta de planificación adecuada
7	¿La empresa cuenta con metas visión, misión y objetivos propuestos?	x		

8	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión establecidos para valorar los resultados y evaluar su gestión?		x	No se cuenta con indicadores de gestión
9	¿Existe un Reglamento Interno en la empresa para la administración y manejo adecuado de los materiales y recursos?	x		El Reglamento Interno no está actualizado ni socializado
10	¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural y Funcional?	x		Existe un Organigrama Estructural, pero no se cuenta con Organigrama funcional.
11	¿Existe Manual de Funciones y procedimientos en la empresa?		x	Existe un listado de las funciones pero no están establecidos los procedimientos.
12	¿Los trabajadores de la empresa conocen cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas?		x	No se conocen parámetros de planificación

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

N	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	¿El principal objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la oferta de servicios odontológicos a personas de escasos recursos?	1	1	
2	¿La empresa atiende y satisface las expectativas de los usuarios?	1	1	
3	¿Los clientes tienen acceso a un canal de comunicación eficiente para conocer los servicios que presta la empresa?	1	1	
4	¿Se mantiene informado a los clientes de todos los servicios que presta la empresa?	1	1	
5	¿La empresa tiene políticas internas establecidas por escrito?	1	1	
6	¿Dentro de la empresa se mantiene una planificación constante de las actividades operativas y administrativas que se efectúan?	1	0	
7	¿La empresa con metas visión, misión y objetivos propuestos?	1	1	
8	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión para medir los resultados y evaluar	1	0	

	su gestión?			
9	¿Existe un Reglamento Interno en la empresa para la administración y manejo adecuado de los materiales y recursos?	1	1	
10	¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural y Funcional?	1	1	
11	¿Existe Manual de Funciones y procedimientos en la empresa?	1	0	
12	¿Los trabajadores de la empresa conocen cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas?	1	0	
	Total	12	8	

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

3.2.1 EVALUACIÓN PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 = \frac{8}{12} * 100 = 66,67\%$$

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA

Bajo ()

Moderado (x)

Alto ()

RIEGO DE CONTROL		
BAJO	MODERADO	ALTO
5%-50%	51%-75%	76%-95%

NIVEL DE

CONFIANZA = 4/12*100

NR= 33,33%

CONCLUSIÓN:

Se determina que en el centro odontológicos se produjo una calificación ponderada del 66,67%, obteniendo un nivel de confianza MODERADO, y un riesgo BAJO. Por lo que es necesario mejorar el control de los procesos, mediante la aplicación del FODA, modelo de control interno; con el objeto de optimizar los recursos materiales y humanos

Anexo N°. 13 Programas de planificación específicos

COMPONENTE DE DIRECTORIO

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN						
COMPONENTES: DIRECTORIO (Gerencia)						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016						
05/02/2017			Resp: Sebastián Arellano			
<p>I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA: Determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, así como también el establecimiento de la planificación estratégica.</p>						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	INDICADOR
1. Aplicar una entrevista a la gerencia para evaluar los componentes del directorio establecidos en la empresa, así como también las fortalezas y debilidades con				1		Entrevista
2. Aplicar el cuestionario al personal operativo y administrativo de la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe	ENC 1-P	BNCA	3 HORAS	1 ½ HORAS		Cuestionario

COMPONENTE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016						
05/02/2016			Resp: Sebastián Arellano			
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:						
Determinar el grado de eficacia en el establecimiento, cumplimiento y evaluación de las						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVA CIONES	INDICADOR
1. Aplicar una entrevista a la gerencia administrativa para evaluar la presencia de control interno y la planificación estratégica de la empresa.	CI-P 1/2	S:A	1 HORA	1 HORA		Entrevista
2. aplicar el cuestionario al personal de la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, el cual debe contener la conclusión		S:A	3 HORAS	1 ½ HORAS		Cuestionario

COMPONENTE FINANCIERO

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN COMPONENTE: FINANCIERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017						
08/01/2016			Resp: Sebastián Arellano			
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF. PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	INDICADOR
1. Aplicar un cuestionario de control interno al contador para evaluar la eficacia y economía de la empresa.	CI-EO 1/2			1 ½ HORAS		Entrevista
2. Realizar una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación.	ENC3-EO	S.A	5 HORAS	3 ½ HORAS		Cuestionari

COMPONENTE DE OPERATIVO

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN						
COMPONENTE: OPERATIVO						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016						
12/01/2016			Resp: Sebastián Arellano			
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:						
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el grado de eficacia en la administración de recursos que se lleva a cabo en la empresa. 						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	R E F	RESP	TIEMPO ESTIMAD O	TIEMP O RE	OBS ERV ACIO	INDICADO R
1. Aplicar un cuestionario de control interno a la gerencia de recursos humanos para evaluar la administración de los recursos humanos	CI- DTH	S.A	2 HORAS	1 ½ HORAS		Entrevista
2. Aplicar un cuestionario al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación	ENC5 - DTH	S.A	5 HORAS	3 ½ HORAS		Cuestionario

Anexo N°. 14 Cuestionario de control interno

COMPONENTE: DIRECTORIO

DR C1

1/1

PREGUNTAS	TRABAJADORES	PREGUNTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1. ¿Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los resultados obtenidos se traducen en estrategias?	12		x	
2. ¿La empresa cuenta con administración estratégica y operativa, existe un documento de esto?	12		x	
3. ¿La planificación constituye un aspecto significativo para la empresa?	12	x		
4. ¿El gerente es responsable de la planificación?	12	x		
5. ¿La empresa tiene misión, visión y objetivos?	12	x		
6. ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos?	12		x	
7. ¿Las estrategias de crecimiento están asociadas con la misión, visión y objetivos de la empresa?	12		x	
8. ¿Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos?	12		x	
9. ¿Todas las áreas conocen los objetivos de la empresa?	12		x	
10. ¿El trabajo se lo realiza bajo programas y presupuestos?	12		x	existen presupuestos establecidos pero no se cumplen en su totalidad
11. ¿La empresa cuenta con programas establecidos para el control del medioambiente?	12		x	no existe una socialización adecuada de los mismo
12. ¿La empresa realiza proyectos para sus metas?	12	x		La mayoría de metas no se ha logra cumplir
13. ¿Se identifican a la máxima autoridad de la empresa?	12	x		

ARCHIVO CORRIENTE
MATRIZ DE PONDERACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO

MP C.1

1/1

PREGUNTA	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. ¿Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los resultados se convierten en estrategias?	10	8	
2. ¿La empresa cuenta con una administración estratégica y operativa, existe documento sobre	10	9	
3. ¿La planificación constituye un aspecto significativo para la administración de la empresa?	10	9	
4. ¿El gerente es responsable de la administración?	10	9	
5. ¿La empresa tiene misión, visión y objetivos?	10	9	
6. ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos?	10	8	
7. ¿Las estrategias de crecimiento están asociadas con la misión, visión y objetivos de la empresa?	10	6	
8. ¿Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos?	10	5	
9. ¿Todas las áreas conocen los objetivos de la empresa?	10	3	
10. ¿El trabajo se lo realiza bajo programas y presupuestos?	10	3	existen presupuestos establecidos pero no se cumplen en
11. ¿La empresa cuenta con programas establecidos para el control del medioambiente?	10	3	No existe una socialización adecuada de los
12. ¿La empresa realiza proyectos para sus metas?	10	5	La mayoría de metas no se ha
13. ¿Se identifican a la máxima autoridad de la empresa?	10	9	
Total Σ	130 \checkmark	86 \checkmark	

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

COMPONENTE: DIRECTORIO

Fórmula:

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

$$CP = \frac{86 * 100}{130} = 66.15\%$$

Dónde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA

BAJA	MODERADA	ALTA
01%-50%	51%-75%	76%-95%
alto	moderado	Bajo
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: Aplicación del cuestionario

Elaborado por Sebastián Arellano

CONCLUSIONES

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno para evaluar el Directorio, se determina que existe un nivel de confianza de 66 %; lo cual demuestra que existe una CONFIANZA MODERADA y un RIESGO BAJO con un 34%. Bajo estos parámetros la Auditoría de Gestión aplicada se considera importante porque se pudo conocer que GERENCIA se está manejando con un nivel aceptable de eficiencia y eficacia, se está cumpliendo con metas, objetivos, presupuesto, sin embargo presenta una deficiencia en la que la mayoría de empleados desconocen las metas objetivos planteados por el centro, así como también no cuenta con programas de trabajo establecidos aportar medidas para salvaguardar el medio ambiente.

MARCAS DE AUDITORÍA:

Σ Sumatoria

$\%$ Calculo

Anexo N°. 15 Indicadores De Gestión
COMPONENTE DIRECTORIO

EFICACIA

CRITERIO	INDICADOR CUANTATIVO	DESPEJE	TOTAL	COMPONENTE DIRECTORIO		
Misión y visión	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{8}{12}$	Σ 66.66%	EFICIENCIA	INDICADORES	RESULTADOS
Objetivos	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{6}{12}$	Σ 50%			
Metas	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{6}{12}$	Σ 50%			
Políticas	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{8}{12}$	Σ 66.66%			
Programas	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{5}{12}$	Σ 41.66%			
Total			Σ 54.99%			
				Li	For	En
				de	ma	la
				ra	en la	e
				zg	que	m
				o	el	pr
					lider	es
					azgo	a
					cons	no
					tituy	ha
					e	y
					una	un
					cond	líd
					ucta	er
					que	qu

	guía y prov a la empres
Laboral	Forma en la actividades diferentes á
Comunicación	Utilización comunicaci
Proyectos	# Proy Tot

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	DESPEJE	TOTAL
Presupuestos	$\frac{\# \text{ Presupuesto ejecutado}}{\text{presupeestos asignados}}$	$\frac{15300}{15500}$	Σ 99%
	$\frac{\# \text{ Imprevistos atendidos}}{\text{Total trabadores}}$	$\frac{6}{10}$	Σ 60%
Total			Σ 80%

EFFECTIVIDAD

CRITERIO	INDICADOR CUANTITATIVO	DESPEJE	TOTAL
cobertura	$\frac{\# \text{ Clientes atendidos}}{\text{Total clientes}}$	$\frac{300}{500}$	Σ 60%
satisfacción	$\frac{\# \text{ Clientes satifechos}}{\text{Total clinetes atendidos}}$	$\frac{200}{300}$	Σ 66%

H/H
6/12

Total	Σ 63%
--------------	--------------

ECOLOGÍA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Conservación ambiental	Forma en que la empresa colabora para la conservación del medio ambiente	La empresa solamente implementa un sistema de reciclaje de papel, cartón, y demás materiales reciclables no se ha elaborado un programa para la conservación ambiental,

H/H
7/12

**Anexo N°. 16 fichas de observación
COMPONENTE DIRECTORIO**

F/O C.1

2/12

EFICACIA

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0001
FECHA: 3 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Objetivos alcanzados dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría los objetivos si son empleados ya que 6 de 10 son ejecutados pero existe una falencia por parte del gerente, puesto que a veces el incumple con los mismos	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

F/O C.1

3/12

**ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO**

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0002
FECHA: 3 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Metas Alcanzadas dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo son efectuadas por parte de los trabajadores, los cuales han corroborado durante la permanencia en la empresa.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0004
FECHA: 10 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Políticas aplicadas dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

F/O C.1

5/12

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0004
FECHA: 12de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Acciones realizadas dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido la mayoría de acciones que se fijan mensualmente, pero existen excepciones que falta de tiempo no se puedan cumplir	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

F/O C.1

4/12

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO

F/O C.1

7/12

EFICIENCIA

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0005
FECHA: 15 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Liderazgo dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe autoritarismo por parte de los administradores, por ello que se presenta cierta desconformidad por parte de empleados.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

F/O C.1

8/12

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO

F/O C.1

6/12

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0006
FECHA: 15 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Laboral	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe una adecuada coordinación de tareas a los empleados por parte del administrador ya que se les designa responsabilidades que no van de acuerdo a su perfil profesional por el cual fueron contratados creando bajo rendimiento en los trabajadores.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

F/O C.1

10/12

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO

REF. P/T: IG1 1/7		
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0007	
FECHA: 16 de Marzo		
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa		
Encabezamiento: Comunicación		
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe una comunicación formal e informal por parte del gerente y trabajadores lo que en ocasiones ha presentado problemas ya que la información llega confusa.		
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano	F/O C.1

9/12

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO

REF. P/T: IG1 1/7		
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0008	
FECHA: 16 de Marzo		
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa		
Encabezamiento: Proyectos		
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe 6 de 10 proyectos ejecutados los cuatro quedaron inconclusos por la falta de liquidez.		
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano	

F/O C.1

11/12

**ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO**

ECONOMÍA

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 009
FECHA: 17de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Imprevistos	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar observar que se designó un porcentaje dentro del presupuesto para atender los imprevistos los cuales fueron atendidos 6 de 10	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

F/O C.1

12/12

**ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO**

EFFECTIVIDAD

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0010
FECHA: 18 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Clientes Atendidos	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se atendió 300 de 500 clientes de los cuales solo 200 clientes se sienten satisfechos con el servicios de la empresa	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

**ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: DIRECTORIO**

ECOLOGIA

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 0012
FECHA: 18 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Conservación ambiental	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un plan de conservación ambiental pero si una cultura de reciclaje y reutilización de papel y de cartón y de esta manera aportan para el cuidado del medio ambiente.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

Anexo N°. 17 hojas de hallazgos

HOJA DE HALLAZGO N.- 1

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	Existen deficiencias en el cumplimiento de objetivos
CRITERIO	No se puede determinar un total cumplimiento de los objetivos ya que al valorarlos se constató que se de los 10 objetivos planteados se alcanzó a cumplir 6. <i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección: La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos.</i>
CAUSA	Falta de comunicación y colaboración entre los directivos de las diferentes áreas de la empresa y los empleados
EFECTO	Desconocimiento de las expectativas y necesidades de los trabajadores y clientes, puesto que no se elabora proyectos en su beneficio, generando con ello dificultad para el logro de los objetivos planteados para el año 2016

HOJA DE HALLAZGO N.- 2

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	Las metas planteadas por la empresa para el periodo 2014 no se cumplieron a cabalidad.
CRITERIO	Para que la empresa logre los resultados propuestos, deberá superar el 80% de las metas cumplidas al final del periodo <i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección: La alta dirección debe revisar el</i>

	<i>sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos</i>
CAUSA	Falta de Compromiso por parte del personal administrativo, así como también el debido interés de los trabajadores en cuanto a las tareas designadas para el cumplimiento de las metas planteadas.
EFEECTO	Incumplimiento de las metas propuestas lo cual impide el desarrollo y crecimiento de la empresa

HOJA DE HALLAZGO N.- 3

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: LIDERAZGO LABORAL

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	No existe un liderazgo eficiente dentro de la empresa.
CRITERIO	El ente administrativo es quien toma decisiones sin tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores, para saber si están o no de acuerdo. <i>Normas de control ISO 9001:2008. La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia</i>
CAUSA	Falta de participación y una buena comunicación entre la administración y el personal operativo de la empresa.
EFEECTO	falta de conocimiento de las ideas que puede aportar los empleados y lograr un buen ambiente laboral, trabajo en equipo

HOJA DE HALLAZGO N.- 4**COMPONENTE: DIRECTORIO****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO****TÍTULO: LABORAL****CONCLUSIÓN:**

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	No existe una eficacia laboral.
CRITERIO	Para cumplir con una eficiencia laboral, EL GERENTE deberá evaluar el perfil profesional de cada empleado y para el cual fue contratado. <i>Normas de control ISO 9001:2008. La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia</i>
CAUSA	Los administradores no están participando al 100% dentro del trabajo que se realiza diariamente dentro de la empresa.
EFEECTO	Que las actividades encomendadas a los empleados no se desarrollen con eficiencia ya que no se respeta su perfil profesional.

HOJA DE HALLAZGO N.- 5**COMPONENTE: DIRECTORIO****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO****TÍTULO: IMPREVISTOS ATENDIDOS**

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	El Gerente no ha manejado con eficiencia los imprevistos que se han presentado en la empresa.
CRITERIO	La entidad de los 15 imprevistos presentados en la empresa, solo 6 fueron atendidos de forma adecuada. <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2 La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.</i>
CAUSA	Falta de interés y compromiso por parte de los trabajadores con las

	metas y objetivos plateados por la entidad
EFEECTO	Disminución de la fidelidad de los clientes en el mercado

HOJA DE HALLAZGO N.- 6

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: COBERTURA DE CLIENTES

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	No existe seguridad en los servicios prestados a los clientes
CRITERIO	Para considerar efectivo el desarrollo de los servicios se debe mantener el cumplimiento por encima del 80% de los servicios programado <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2.3 La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes.</i>
CAUSA	Los clientes no se encuentran satisfechos con los servicios recibidos por parte de la empresa, debido a la mala atención y calidad de los mismos.
EFEECTO	Reducción en el volumen de ventas y la rentabilidad de la empresa.

HOJA DE HALLAZGO N.- 7

COMPONENTE: DIRECTORIO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO

TÍTULO: CONSERVACIÓN AMBIENTAL

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	La empresa no aplica planes de conservación ambiental
CRITERIO	Cuidar el medio ambiente y la ecología no solo se trata de reciclar.
CAUSA	La empresa no implanta programas de capacitación para incentivar a los trabajadores a realizar tareas para la conservación del medio ambiente.
EFEECTO	La empresa podría estar afectando al medio ambiente con las operaciones que se efectúan, al no tener un plan de conservación

ambiental.

Anexo N°. 18 Cuestionario de control interno

Componente administrativo

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica?	x			
2. ¿La empresa tiene organigrama estructural, funcional y de posición personal?		x		
3. ¿La estructura orgánica se deriva de una ley, reglamento, acuerdo o estatuto, etc.?		x		
4. ¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la empresa y refleja su	x			
5. ¿Las funciones asignadas a cada área de la empresa son adecuadas para cumplir con		x		
6. ¿El organigrama se realizó por función, territorio, cliente, producto u otro?		x		
7. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?		x		
8. ¿Las funciones se relacionan con el área?		x		
9. ¿Existe un manual de funciones en la empresa?		x		
10. ¿Se coordina el cumplimiento de las funciones por		x		
11. ¿La coordinación de funciones permite una relación efectiva entre		x		
12. ¿El organigrama refleja la manera clara las líneas de	x			
13. ¿Se respetan las jerarquías y se identifican sin inconvenientes?	x			

ARCHIVO CORRIENTE

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL RIESGO

MP-C2
1/1

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

PREGUNTA	Ponderación	Calificación	N/Tra	OBSERVACIONES
1. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica?	10	9	12	
2. ¿La empresa tiene organigrama estructural, funcional y de posición personal?	10	2	12	la empresa cuenta con un organigrama estructural pero no
3. ¿La estructura orgánica se deriva de una ley, reglamento, acuerdo o	10	5	12	
4. ¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la empresa y	10	5	12	
5. ¿Las funciones asignadas a cada área de la empresa son adecuadas para cumplir con la misión?	10	2	12	Las funciones se asignan sin tomar en cuenta el perfil de cada trabajador
6. ¿El organigrama se realizó por función, territorio, cliente, producto u	10	5	12	
7. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las	10	4	12	no existe sistemas de evaluación para el
8. ¿Las funciones se relacionan con el área?	10	1	12	
9. ¿Existe un manual de funciones en la empresa?	10	1	12	
10. ¿Se coordina el cumplimiento de las funciones para evitar duplicación, omisiones y evasión de responsabilidades, mala	10	1	12	
11. ¿La coordinación de funciones permite una relación efectiva entre los departamentos?	10	1	12	
12. ¿El organigrama refleja la manera clara las líneas	10	8	12	
13. ¿Se respetan las jerarquías y se	10	5	12	
total	130	Σ49		

Σ= Sumatoria

√= Revisado

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

DR-C2 1/1

Fórmula:

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

$$CP = \frac{49 * 100}{130} = 37,69\% \text{ \textcircled{X}}$$

Dónde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA

BAJA	MODERADA	ALTA
01%-50%	51%-75%	76%-95%
alto	moderado	Bajo
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: Aplicación del cuestionario

Elaborado por Sebastián Arellano

Anexo N°. 19 Indicadores De Gestión
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

IG-C2 1/6

EFICACIA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	DESPEJE	TOTAL	
Misión y visión	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{5}{12}$	Σ 41.66%	
Objetivos	$\frac{\# \text{ Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{8}{12}$	Σ 66%	H/H 8/25
Metas	$\frac{\# \text{ Metas Alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{5}{10}$	Σ 50%	H/H 9/25
Políticas	$\frac{\# \text{ Políticas cumplidas en el departamento}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{8}{12}$	Σ 66%	
Capacitación	$\frac{\# \text{ Cursos asistidos}}{\text{Total cursos}}$	$\frac{2}{3}$	Σ 66.66%	H/H 11/25
Total			Σ 58,06%	

EFICIENCIA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO	
Liderazgo	Capacidad para dirigir al equipo de trabajo para llevar a cabo las actividades establecidas por la empresa	El Gerente no dirige al personal administrativo únicamente ordena y no existe un liderazgo del equipo.	H/H 12/25
Comunicación	Medio para transmitir información con un significado comprensible.	El Gerente no comunica oportunamente al personal, por lo que se usan los canales de información informales que producen la tergiversación de información.	H/H 13/25
Proyectos	$\frac{\# \text{ Proyectos ejecutados}}{\text{Total proyectos}}$	$\frac{3}{5} = 60\%$	H/H 14/2

ECONOMÍA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Manejo de los recursos y materiales financieros de la empresa	Forma en que la administración distribuye los recursos materiales disponibles	Los recursos materiales y financieros de la empresa son utilizados para el cumplimiento de las obligaciones contraídas con los proveedores y los empleados, los cuales son manejados por la contadora
Recursos financieros	$\frac{\text{Gastos Adm y Ope}}{\text{Total Total recussos finac}}$	$\frac{15300}{15500} = 98\%$

H/H
15/25**EFFECTIVIDAD**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO/ CUANTITATIVO	RESULTADO
Satisfacción de los clientes	Manera en que la empresa conoce las necesidades y exigencia de los clientes	En la mayoría de casos la administración proporciona la información de los requerimientos de los clientes pero el gerente decide si los cumple o no
Aplicación de proyectos	Resultados de la aplicación de proyectos en función de los clientes	La mayoría de los proyectos ejecutados han generado beneficios económicos temporales por lo que se debería implantar actividades que intensifiquen de manera sostenibles la economía
Servicios eficientes	$\frac{\text{Servicios eficientes}}{\text{Total servicios}}$	$\frac{300}{500} = \Sigma 60\%$

H/H
16/25H/H
17/25

Clientes atendidos	$\frac{\# \text{ Clientes atendidos}}{\text{Clientes potenciales}}$	$\frac{200}{300} = \Sigma 66\%$
Total		$\Sigma 63\%$

ECOLOGÍA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Conservación ambiental	Forma en que la empresa favorece para la conservación del medio ambiente	La empresa solamente implementa un sistema de reciclaje de papel, cartón, no se ha elaborado un Programa para la conservación ambiental.

H/H
18/25

EQUIDAD

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Igualdad	Perfil en que la empresa desarrollan las actividades en beneficio de todos los clientes	La empresa da prioridad a los clientes más frecuentes para poder cumplir con sus expectativas

Anexo N°. 20 Fichas de observación
ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE ADMINISTRATIVO

REF. P/T: IG2 1/6	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 001
FECHA: 19 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Objetivos alcanzados dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría los objetivos si son empleados ya que 6 de 10 son ejecutados pero existe una insolvencia por parte del gerente, puesto que a veces el incumple con los mismos	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
2/14

REF. P/T: IG2 1/6	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 002
FECHA: 19 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Metas Alcanzadas dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo es por parte del gerente lo cual se ha corroborado durante la permanencia en empresa	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2 3/14

REF. P/T: IG2 1/6	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 003
FECHA: 19 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Políticas aplicadas dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2 4/14

REF. P/T: IG2 1/6	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 004
FECHA: 19 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Personal	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que si ofrece cursos de capacitación pero existe un desinterés por parte de quienes conforman la administración ya que en el periodo de investigación se ofrecieron 3 cursos a los cuales solo 2 tuvieron acogida.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
5/14

EFICIENCIA

REF. P/T: IG2 1/6	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 005
FECHA: 19 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Liderazgo dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que consta absolutismo en la administración, por ello que se presenta cierta desconformidad por parte de empleados.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
7/14

REF. P/T: IG2 1/6	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 007
FECHA: 19 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Comunicación	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe una comunicación formal e informal por parte de los administradores y empleados lo que en ocasiones ha presentado problemas ya que la información llega confusa	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
8/14

REF. P/T: IG2 1/6	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 008
FECHA: 19 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Proyectos	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe 6 de 10 proyectos ejecutados los cuatro quedaron inconclusos por la falta de liquidez.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
9/14

ECONOMÍA

REF. P/T: IG2 1/6	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 009
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Recursos materiales y financieros	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un buen manejo de los recursos materiales y financiero ya que se ha utilizado el 98% del presupuesto y no se ha cumplido con todos los proyectos propuestos por la empresa	

NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano
--------------------------------	--------------------

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
10/14

EFFECTIVIDAD

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 010
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Satisfacción de los Clientes	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar la administración es la encargada de gestionar los requerimientos de los clientes pero el gerente es quien los aprueba y es ahí donde se produce la falencia ya que existe desconocimiento y desinterés por cumplir con sus demandas	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
11/14

REF. P/T: IG2 1/8	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 011
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Ejecución de Proyectos	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que los proyectos que ejecuta tienden a dinamizar el comercio y generar un ingreso monetarios temporales	

NOMBRE DE LA INVESTIGADORA	Sebastián Arellano
-----------------------------------	--------------------

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
12/14

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 012
FECHA: 22 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Servicio al Cliente	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se atendió 300 de 500 clientes de los cuales solo 200 clientes se sienten satisfechos con el servicios de la empresa	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2
13/14

ECOLOGÍA

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 013
FECHA: 22 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Conservación ambiental	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un plan de conservación ambiental pero si una cultura de reciclaje y reutilización de papel y de cartón y de esta manera aportan para el cuidado del	

medio ambiente.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

F/O-C2 14/14

EQUIDAD

REF. P/T: IG1 1/7	
LUGAR: Centro Odontológico ORAL HEALT	Código: 014
FECHA: 22 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Igualdad	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe igualdad para la atención de los clientes, puesto que la empresa tiene a atender primero las exigencias de los clientes más frecuentes o con mayor capacidad de pago.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

Anexo N°. 21 Hojas de hallazgos
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN
SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN
TÍTULO: EFICACIA DE OBJETIVOS
HOJA DE HALLAZGO N°8

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	La empresa no cumple eficazmente sus objetivos.
CRITERIO	La gerencia deberá delegar a un responsable de dar seguimiento constantemente del nivel de cumplimiento de los objetivos. <i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos.</i>
CAUSA	Falta de conocimiento e interés por parte de los trabajadores.
EFFECTO	Genera deficiencia en el desarrollo económico de la empresa.

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 9

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN
SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN
TÍTULO: METAS ESTABLECIDAS

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	La empresa no cumple eficazmente sus metas
CRITERIO	Falta de la implantación de un sistema de incentivos para que los trabajadores se motiven a realizar su trabajo de una manera responsable para lograr alcanzar todos las metas planteadas.

	<p><i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos.</i></p>	<p>H/H 11/25</p>
CAUSA	Falta de socialización y motivación por parte de los administradores de la empresa	
EFEECTO	Ocasiona deficiencia en la entrega de los servicios, así como también en el rendimiento de sus funciones.	

ARCHIVO CORRIENTE

HOJA DE HALLAZGO N.- 10

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: POLÍTICAS CUMPLIDAS

REF. PT	IG 2 (1/6)	
CONDICIÓN	La administración de la empresa no está cumpliendo las políticas establecidas por la misma	
CRITERIO	<p>Se debe valorar el nivel de cumplimiento de las políticas que están reguladas en el estatuto de la empresa.</p> <p><i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos.</i></p>	
CAUSA	No se ejecuten las actividades de acuerdo a los objetivos establecidos	H/H
EFEECTO	Mal funcionamiento interno de la empresa	10/25

ARCHIVO CORRIENTE

HOJA DE HALLAZGO N.- 11

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: EFICACIA DEL PERSONAL

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	La administración de la empresa no está capacitando al personal
CRITERIO	Se debe realizar programas de capacitación permanente de acuerdo con sus necesidades. <i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada</i>
CAUSA	Las capacitaciones que se pretende realizar no se emplean en horarios flexibles para los trabajadores
EFEECTO	Falta de interés y aceptación por parte de los trabajadores

H/H

12/25

ARCHIVO CORRIENTE**HOJA DE HALLAZGO N.- 12****COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN****SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN****TÍTULO: LIDERAZGO LABORAL**

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	Ausencia de un liderazgo eficaz dentro de la empresa
CRITERIO	La empresa debe cumplir con los reglamentos el Gerente general es el responsable de la administración, quien orienta el cumplimiento de las actividades , sin embargo los empleados no cumplen <i>Normas ISO 901:2008. 5.5 la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.</i>
CAUSA	Falta de una buena comunicación entre los empleados
EFEECTO	Falta de conocimiento de las opiniones de todas las partes y a la vez, faltas un buen ambiente laboral, trabajo en equipo.

H/H

13/25

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 13

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: COMUNICACIÓN

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	No existe una comunicación eficiente entre los departamentos de la empresa
CRITERIO	El Gerente general no comunica oportunamente las disposiciones tomadas en la empresa. <i>Normas ISO 9001:2008. 5.5.3 la alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiada dentro de la organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.</i>
CAUSA	Falta de compromiso y poca importancia por parte de los administradores y empleados
EFEECTO	Mala interpretación de la información dentro de la em

H/H

14/25

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 14

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: EJECUCIÓN DE PROYECTOS

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	Falta de eficiencia en la ejecución de proyectos
CRITERIO	El Gerente general no aplica sistemas para evaluar el grado de cumplimiento de los proyectos propuestos en la empresa.
CAUSA	Falta de compromiso y poca importancia por parte de los

	administradores y empleados	H/H
EFFECTO	Falta de cumplimiento de las actividades propuestas	15/25

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 15

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

REF. PT	IG 2 (1/6)	
CONDICIÓN	Los clientes de la empresa han presentado quejas en relación al mal servicios	
CRITERIO	El Gerente general debe realizar una evaluación a estos servicios e implementar medidas efectivas en beneficios de los clientes. <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2.3 La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes.</i>	
CAUSA	Falta de motivación y compromiso con la empresa por parte de los empleados	
EFFECTO	Desconformidad en los clientes	H/H 16/25

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 16

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: ATENCIÓN AL CLIENTE

REF. PT	IG 2 (2/6)	
CONDICIÓN	No existen políticas establecidas para mejorar el servicio	
CRITERIO	Se debe evaluar los servicios actuales y planteen estrategias para mejorar la calidad de los mismos. <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2.3 La organización debe determinar e implementar</i>	

	<i>disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes.</i>	
CAUSA	Falta de conocimiento de las necesidades y exigencias de los clientes	H/H
EFFECTO	Desconformidad en los clientes	17/25

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 17

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN

SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: CONSERVACIÓN AMBIENTAL

REF. PT	IG 2 (1/7)
CONDICIÓN	La administración no emplea programas de conservación ambiental.
CRITERIO	Cuidar el medio ambiente y la ecología no se trata solo de reciclar,
CAUSA	La Entidad solo se centra en la elaboración y aplicación de proyectos comerciales y no existe un compromiso con el entorno
EFFECTO	Impacto al medio ambiente que rodea a la empresa

Anexo N°. 22 Cuestionario de control interno

ARCHIVO CORRIENTE

CCI-C3
1/1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: FINANCIERO

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONE
RECLUTAMIENTO				
1. ¿El departamento financiero cumple con las metas establecidas?	x			La mayor parte
2. ¿Las políticas se direccionan al desarrollo empresarial?	x			
3. ¿Se realizan inversiones que optimicen los recursos considerando las utilidades?		x		
4. ¿Los recursos materiales se manejan de acuerdo a lo establecido en el presupuesto?		x		
5. ¿La empresa cuenta con una buena solvencia económica?		x		
6. ¿Cumple oportunamente con sus obligaciones tributarias?	x			
7. ¿Se realizan el control los registros de gastos diariamente?		x		
8. ¿Se mantiene un control constante de los ingresos?		x		
9. ¿Se realizan arqueos de caja y caja chica?		x		
10. ¿Existen medidas que se hayan tomado para recuperación de cartera vencida?		x		

ARCHIVO CORRIENTE
MATRIZ DE PONDERACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

MP-C3 1/1

PREGUNTA	Ponderación	Calificación	N/A	OBSERVACIONE
RECLUTAMIENTO				
1. ¿El departamento financiero cumple con las metas establecidas??	10	9		La mayor parte
2. ¿Las políticas se direccionan al desarrollo empresarial??	10	8		
3. ¿¿Se realizan inversiones que optimicen los recursos considerando las utilidades??	10	3		
4. ¿Los recursos materiales se manejan de acuerdo a lo	10	3		
5. ¿La empresa cuenta con una buena solvencia económica?	10	3		
6. ¿Cumple oportunamente con sus obligaciones tributarias?	10	5		
7. ¿Se realizan el control los registros de gastos diariamente?	10	7		
8. ¿Se mantiene un control constante de los ingresos?	10	5		
9. ¿Se realizan arqueos de caia y caia chica?	10	5		
10. ¿Existen medidas que se hayan tomado para recuperación	10	3		
Total Σ	100	48		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO
COMPONENTE: FINANCIERO

DR-C3 1/1

Fórmula:

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

$$CP = \frac{48 * 100}{100} = 48\% \text{ ¥}$$

Dónde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA

BAJA	MODERADA	ALTA
01%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: Aplicación del cuestionario

Elaborado Sebastián Arellano

CONCLUSION

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno para evaluar el Departamento Financiero, se determina que existe un nivel de confianza de 48% lo cual demuestra que existe una CONFIANZA BAJA y un RIESGO MODERADO con un 52%. Bajo estos parámetros la Auditoría de Gestión aplicada es importante porque consideramos que el departamento financiero no opera con eficiencia y eficacia, debido a la falta controles necesarios para garantizar los resultados deseados.

MARCAS DE AUDITORÍA:

∑ Sumatoria

¥ Cálculo

Anexo N°. 23 Indicadores de gestión
ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C2
2/7

EFICACIA

CRITERIO	INDICADOR CUANTITATIVO	DESPEJE	TOTAL
Objetivos	$\frac{\# \text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{8}{12}$	∑66%
Metas	$\frac{\# \text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{5}{10}$	∑50%
Políticas	$\frac{\# \text{Políticas cumplidas en el departamento}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{8}{12}$	∑66%
Total			∑60,6%

ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

IG-C3
1/7

EFICIENCIA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Registros	Frecuencia con que se realizan los registros contables para llevar un control sistemático de la empresa	Los registros de los gastos e ingresos no son realizados diariamente de acuerdo a los documentos que ingresan y se emiten en la empresa.
Recursos	Grado en que la organización administra de una manera inteligente sus recursos materiales y financiero	Los recursos no se manejan de manera inteligente, hay mucho desperdicio de materiales y del dinero, no se encuentra los respectivos comprobantes y

		justificativos.
Inversiones	Capacidad de inversiones de la empresa.	La empresa no realiza inversiones por lo que el dinero constituido como utilidad se maneja como provisiones para gastos del siguiente año

CRITERIO	INDICADOR CUANTITATIVO	DESPEJE	TOTAL
Recaudación	$\frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor facturado}}$	$\frac{15600}{18000}$	= 86%

ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN

IG-C3
3/7

ECONOMÍA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Obligaciones Tributarias	Grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias y declaraciones al fisco por parte de la empresa	Se cumplen con todas las obligaciones tributarias impuestas por el fisco, más sin embargo por falta de sustento de la información que emite la gerencia y administración no se realizan a tiempo.

**ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN**

IG-C3
4/7

EFFECTIVIDAD

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Satisfacción de los clientes	Forma como se manejan los recursos materiales y financieros mensuales que genera las actividades de la empresa	Los recursos materiales y financieros generados no son en su mayoría utilizados en actividades que generen crecimiento para la entidad, tampoco se maneja un control adecuado de los registros de egresos e ingresos sin presentar respaldos

H/H
20/25

**ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO**

IG-C3
6/7

ECOLOGÍA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Conservación ambiental	Forma en que la empresa favorece para la conservación del medio ambiente	La empresa solamente implementa un sistema de reciclaje de papel, cartón, no se ha elaborado un programa para la conservación ambiental,

ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

IG-C3 7/7

EQUIDAD

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Igualdad	Perfil en que la empresa desarrollan las actividades en beneficio de todos los clientes	La empresa da prioridad a los clientes más frecuentes y con más poder de pago para poder cumplir con sus expectativas

Anexo N°. 24 Fichas de observación

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C3 1/7

EFICACIA

REF. P/T: IG3 1/6	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 01
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Metas Alcanzadas	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo son por parte de los administradores los cuales han corroborado durante la permanencia en empresa	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C3 2/7

REF. P/T: IG3 2/6	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 02
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Políticas aplicadas dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C3 3/7

EFICIENCIA

REF. P/T: IG3 3/6	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 03
FECHA: 19 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Registro	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: En nuestra investigación se pudo constatar que no existe un registro adecuado de las transacciones diarias que se realizan.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C3 4/7

EFICIENCIA

REF. P/T: IG3 4/6	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 04
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Recursos materiales y financieros	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: Se pudo palpar que existe un mal manejo de las utilidades en cuanto a los fondos de la empresa ya que no se realiza nuevas inversiones, así como también no presenta los respectivos documentos que justifiquen estos gastos.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C3 5/7

EFICIENCIA

REF. P/T: IG3 5/6	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 05
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Inversiones	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: Mediante el seguimiento en la empresa se ha podido constatar que no se realiza inversiones por lo que el dinero que representa una utilidad se maneja como provisiones para gastos del siguiente ejercicio económico del próximo periodo.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C3 6/7

ECONOMÍA

REF. P/T: IG3 5/6	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 06
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Obligaciones tributarias	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: En el tiempo compartido en la empresa se pudo evidenciar que se cumplen con todas las obligaciones tributarias, cabe recalcar que en ocasiones se ha generado unas multas pero ha sido por atrasos ya que la información requerida no ha sido facilitada oportunamente por parte del contador y demás empleados.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE: FINANCIERO

F/O-C3 7/7

EFFECTIVIDAD

REF. P/T: IG3 5/6	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 07
FECHA: 20 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Satisfacción a los clientes	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: Se ha corroborado que la mayoría de los ingresos que posee la empresa son producto de la operatividad de la misma los mimos que deben ser manejados correctamente sin embargo muchos de estos egresos no presentan un respaldo...	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

Anexo N°. 25 Hojas de hallazgos**ARCHIVO CORRIENTE****HOJA DE HALLAZGO N.- 18****COMPONENTE: FINANCIERO****SUBCOMPONENTE: ECONOMÍA****TÍTULO: CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIA**

H/H

18/25

REF. PT	IG 3 (4/8)
CONDICIÓN	El departamento financiero en ocasiones no cumple a tiempo con sus obligaciones tributarias.
CRITERIO	La información contable y tributaria siempre deben estar al día, se debe solicitar con anterioridad para q se pueda cumplir a tiempo con el ente regulador. <i>Normas ISO 9001:2008 4.2.4 control de registros. La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para identificar, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y las disposiciones de los registros.</i>
CAUSA	Falta de sustento de la información contable por parte del directorio y demás empleados
EFFECTO	La empresa ha tenido que pagar varias multas debido a este descuido que corren por cuenta de los empleados

ARCHIVO CORRIENTE**HOJA DE HALLAZGO N.- 19****COMPONENTE: FINANCIERO****SUBCOMPONENTE: ECONOMÍA****TÍTULO: SOLVENCIA**

H/H

19/25

REF. PT	IG 3 (5/8)
CONDICIÓN	No existe un control equilibrado entre los gasto e ingresos operativos
CRITERIO	Se debería hacer un análisis de acuerdo a los ingresos presupuestados, destinando un porcentaje para los gastos operativos que se generen. <i>Normas ISO 2009:2008. 6.1 La organización debe determinar y proporcionar los</i>

	<i>recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia y servicio</i>
CAUSA	Falta de control de la salida del efectivo
EFEECTO	Desconformidad de los empleados y de los socios por el mal manejo del recurso económico.

ARCHIVO CORRIENTE

HOJA DE HALLAZGO N.- 20

COMPONENTE: FINANCIERO

SUBCOMPONENTE: EFECTIVIDAD

TÍTULO: SATISFACION DE LOS CLIENTES

H/H

20/25

REF. PT	IG 3 (6/8)
CONDICIÓN	El dinero que generan las actividades operativas de la empresa no se está manejando con efectividad
CRITERIO	Este dinero esta designado para desarrollar nuevas inversiones para la entidad a fin de incrementar el crecimiento económico de la misma pero esto no se está dando. <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2.3 La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes.</i>
CAUSA	Falta de control eficiente por parte del personal financiero para evitar malas inversiones y gastos innecesarios
EFEECTO	Desconformidad de los socios por el mal manejo del recurso económico. de la entidad

Anexo N°. 26 Cuestionario de control interno
APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE OPERATIVO

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONE
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno para el departamento operativo?		X		
2. ¿Dispone de un manual de procedimientos operativos?		X		
3. ¿Cuenta con un proceso para la adquisición de materiales?		X		
4. ¿La empresa cuenta con un sistema de control de inventarios?		X		
5. ¿la empresa cuenta con un sistema de control de desperdicio de materiales?		X		
6. ¿La empresa mantiene los inventarios de materiales y equipos actualizados?		X		
7. ¿Se emite órdenes de compra para la adquisición de los materiales?		X		
8. ¿Se realizan exámenes médicos a los empleados?				
CAPACITACIÓN				
9. ¿Existen programas de capacitación?		X		
10. ¿Existen capacitaciones continuas a los empleados?		X		
11. ¿Se destinan recursos para capacitación del personal?		X		
12. ¿Para las capacitaciones mantiene convenios con instituciones públicas y privadas?		X		
EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
13. ¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal?		X		
14. ¿Las capacitaciones sirven para mejorar el desempeño?		X		Reciben la capacitación pero en
15. ¿Se evalúa el desempeño con pruebas?				
REGIMEN DE DISCIPLINA				
16. ¿se controla el horario de entrada y salida del personal?		X		

16. ¿La empresa cuenta con un aparato				
17 ¿Existen más reglamentos que rijan la conducta de los empleados de la empresa?	X			
18 ¿La empresa cuenta con un código de ética?	X			
19. ¿Existe un botiquín para las emergencias que surgen en la empresa?	X			
20 ¿El espacio físico es el más adecuado para que los empleados realicen cómodamente sus actividades?				
REMUNERACIONES Y				
21. ¿Los sueldos se rigen de acuerdo a las tablas sectoriales vigentes?				
22 ¿Se reconocen a los trabajadores los beneficios de ley?	X			

ARCHIVO CORRIENTE
MATRIZ DE PONDERACIÓN
COMPONENTE: OPERATIVO

MP-C4
1/2

PREGUNTA	Ponderación	Calificación	N/ tra	OBSERVACIONE
RECLUTAMIENTO				
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno para el departamento operativo?	10	1		
2. ¿Dispone de un manual de procedimientos operativos?	10	9		
3. ¿Cuenta con un proceso para la adquisición de materiales?	10	1		
4. ¿La empresa cuenta con un sistema de control de inventarios?	10	8		
5. ¿la empresa cuenta con un sistema de control de desperdicio de materiales?	10	5		
6. ¿La empresa mantiene los inventarios de materiales y equipos actualizados?	10	1		
7. ¿Se emite órdenes de compra para la adquisición de los materiales?	10	1		
8. ¿Se realizan exámenes médicos a los a los clientes?	10	9		
CAPACITACIÓN				
9. ¿Existen programas de capacitación?	10	1		
10. ¿Existen capacitaciones continuas a los	10	1		
11. ¿Se destinan recursos para capacitación del personal?	10	6		la falta de interés del personal administrativo no permite que los cursos sean
12. ¿Para las capacitaciones mantiene convenios con instituciones	10	3		
EVALUACION DEL DESEMPEÑO				

13. ¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal?	10	1		
14. ¿Las capacitaciones sirven para mejorar el desempeño?	10	3		Reciben la capacitación pero en el desempeño de sus actividades no demuestran tal
15. ¿Se evalúa el desempeño con pruebas?	10	1		
REGIMEN DE DISCIPLINA				
16. ¿Se controla el horario de entrada y salida del personal?	10	1		
17. ¿La empresa cuenta con un aparato electrónico para controlar el horario de trabajo del personal?	10	1		
18. ¿Existen más reglamentos que rijan la conducta de los empleados de la empresa?	10	7		
19. ¿La empresa cuenta con un código de ética?	10	8		
20. ¿Existe un botiquín para las emergencias que surgen en la empresa?	10	9		
21. ¿El espacio físico es el más adecuado para que los trabajadores realicen cómodamente sus actividades?	10	9		
REMUNERACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL				
22. ¿Los sueldos se rigen de acuerdo a las tablas sectoriales vigentes?	10	9		
23. ¿Se reconocen a los trabajadores los beneficios de ley?	10	9		
Total Σ	230 \checkmark	95 \checkmark		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO
COMPONENTE: OPERATIVO

DR-C4 1/1

Fórmula:

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

$$CP = \frac{91 * 100}{230} = 39,56\% \text{ ¥}$$

Dónde:

CP= Confianza Ponderada

CT= Calificación Total

PT= Ponderación Total

NIVEL DE CONFIANZA

BAJA	MODERADA	ALTA
01%-50%	51%-75%	76%-95%
alto	Moderado	Bajo
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: Aplicación del cuestionario

Elaborado por Sebastián Arellano

CONCLUSION

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, se establece que existe un nivel de confianza del 39%; lo cual demuestra que existe una CONFIANZA BAJA y un RIESGO ALTO con un 61%.

MARCAS DE AUDITORÍA:

∑ Sumatoria

¥ Cálculo

Anexo N°. 27 Indicadores de gestión

ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: OPERATIVO

IG-C4 1/5

EFICACIA

CRITERIO	INDICADOR CUANTITATIVO	DESPEJE	TOTAL
Objetivos	$\frac{\# \text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{8}{12}$	Σ66%
Metas	$\frac{\# \text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{5}{10}$	Σ50%
Políticas	$\frac{\# \text{Políticas cumplidas en el departamento}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{8}{12}$	Σ66%
Capacitación	$\frac{\# \text{Cursos asistidos}}{\text{Total cursos}}$	$\frac{5}{8}$	Σ62.5%
Total			Σ61,12%

H/H
21/25

ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: OPERATIVO

IG-C4 2/5

EFICIENCIA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Liderazgo	Capacidad para dirigir al equipo de trabajo para llevar acabo las actividades establecidas por la empresa	El jefe del departamento operativo no dirige al Personal operativo, por lo tanto no se logra trabajar en equipo.
Comunicación	Medio para transmitir información con un significado comprensible	El gerente no comunica oportunamente al personal operativo, los planes y proyectos a realizarse, por tal razón las actividades no se efectúan de acuerdo con los objetivos

H/H
22/25

Proyectos	$\frac{\# \text{ Proyectos ejecutados}}{\text{Total proyectos}}$	$\frac{2}{3} = 66\%$
------------------	--	----------------------

ARCHIVO CORRIENTE**INDICADORES DE GESTIÓN****COMPONENTE: OPERATIVO**IG-C4
3/5**ECONOMÍA**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Costo del procesos de selección y contratación del personal	faculta para incurrir en los gastos necesario para la adquisición de una determinado bien para la empresa	El jefe operativo no aplica procedimientos adecuados para el cumplimiento de las actividades, lo que le genera desperdicio de materiales y gastos en innecesarios.
Presupuesto	$\frac{\# \text{ Presupuesto ejecutado}}{\text{Total presupuesto asignado}}$	$\frac{600}{500} = 120\%$

H/H
25/25**ARCHIVO CORRIENTE****INDICADORES DE GESTIÓN****COMPONENTE: OPERATIVO**IG-C4
4/5**EFFECTIVIDAD**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Desempeño laboral	Capacidad para evaluar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas a los trabajadores de la empresa	El jefe de recursos humanos no designa las actividades tomando en cuenta el perfil de los profesionales para los que fueron contratados, generando con ello un bajo rendimiento en los trabajadores

H/H
24/25

ARCHIVO CORRIENTE
INDICADORES DE GESTIÓN
COMPONENTE: OPERATIVO

IG-C4 5/5

ECOLOGÍA

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Conservación ambiental	Forma en que la empresa favorece para la conservación del medio ambiente	La empresa solamente implementa un sistema de reciclaje de papel, cartón, no se ha elaborado un programa para la conservación ambiental,

Anexo N°. 28 Fichas de observación
ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE OPERATIVO

FO-C4
1/5

EFICACIA

REF. P/T: IG4 2/8	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 01
FECHA: 24de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Metas Alcanzadas dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo son por parte de los administradores los cuales han corroborado durante la permanencia en empresa	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE OPERATIVO

FO-C4
2/5

REF. P/T: IG4 2/8	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 02
FECHA: 24de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Políticas aplicadas dentro de la empresa	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE OPERATIVO

FO-C4
3/5

EFICIENCIA

REF. P/T: IG4 2/8	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 03
FECHA: 24 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Costos del procesos operativo	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no se está empleando los procedimientos adecuados para el manejo de los materiales, lo cual le ha generado gastos innecesarios a la empresa.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

FO-C4
4/5

ECONOMÍA

REF. P/T: IG4 2/8	
LUGAR: Empresa TELAND S.A	Código: 04
FECHA: 24 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Recursos financieros	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un buen manejo de los recursos ya que se ha utilizado el más de los valores establecidos en el presupuesto y no se ha cumplido los objetivos propuestos para el departamento	
NOMBRE DE LA INVESTIGADORA	Sebastián Arellano

ARCHIVO CORRIENTE
FICHAS DE OBSERVACIÓN
COMPONENTE OPERATIVO

FO-C4 5/5

ECOLOGÍA

REF. P/T: IG4 2/8	
LUGAR: Centro odontológico ORAL HEALT	Código: 05
FECHA: 24 de Marzo	
TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa	
Encabezamiento: Conservación ambiental	
TEXTO DE LA OBSERVACIÓN: A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un plan de conservación ambiental pero si una cultura de reciclaje y reutilización de papel y de cartón y de esta manera aportan para el cuidado del medio ambiente.	
NOMBRE DEL INVESTIGADOR	Sebastián Arellano

Anexo N°. 29 hojas de hallazgos**HOJAS DE HALLAZGO****COMPONENTE: OPERATIVO****SUBCOMPONENTE: EFICACIA****TÍTULO: PROCESOS OPERATIVOS****HOJA DE HALLAZGO N.- 21**

REF. PT	IG 4 (2/8)
CONDICIÓN	Falta de un sistema de control interno para los procesos operativos
CRITERIO	<p>El gerente debe establece los procedimientos operativos, de acuerdo las necesidades de la empresa.</p> <p><i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada</i></p>
CAUSA	Falta de un análisis de los gastos de materiales para la realización de los productos odontológicos
EFFECTO	Personal poco comprometido con el desempeño laboral

ARCHIVO CORRIENTE**HOJA DE HALLAZGO N.- 22****COMPONENTE: OPERATIVO****SUBCOMPONENTE: EFICACIA****TÍTULO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

REF. PT	IG 4 (2/8)
CONDICIÓN	Falta de un programa de capacitación para los trabajadores
CRITERIO	<p>El gerente debe establece programas de capacitación para los trabajadores de la empresa de acuerdo con sus requerimientos.</p> <p><i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la</i></p>

	<i>educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia</i>	H/H 24/25
CAUSA	Falta de un adecuado sistema de control e interés por parte de los administradores	
EFEECTO	Bajo rendimiento laboral	

ARCHIVO CORRIENTE
HOJA DE HALLAZGO N.- 23

H/H 23/25

COMPONENTE: OPERATIVO

SUBCOMPONENTE: EFICACIA

TÍTULO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

REF. PT	IG 4 (2/8)
CONDICIÓN	Falta de un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores.
CRITERIO	El gerente debe implementar evaluaciones periódicas para establecer el nivel de rendimiento de los empleados. <i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada.</i>
CAUSA	Falta de compromisos e interés por parte de los administradores con la empresa.
EFEECTO	Bajo rendimiento laboral

ARCHIVO CORRIENTE

HOJA DE HALLAZGO N.- 24**COMPONENTE: OPERATIVO****SUBCOMPONENTE: EFICACIA****TÍTULO: RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

REF. PT	IG 4 (2/8)
CONDICIÓN	No se controla la puntualidad de los trabajadores
CRITERIO	Es necesario implantar herramientas que permita llevar un mayor control de la puntualidad de los empleados. <i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada</i>
CAUSA	Incumpliendo en el Horario de trabajo establecido
EFEECTO	Incumplimiento de las tareas para el tiempo establecido.

ARCHIVO CORRIENTE**HOJA DE HALLAZGO N.- 25**

H/H

25/25

COMPONENTE: OPERATIVO**SUBCOMPONENTE: EFICACIA****TÍTULO: REMUNERACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL**

REF. PT	IG 4 (2/8)
CONDICIÓN	Se cumple con los reglamentos establecidos en el código de trabajo en favor del trabajador
CRITERIO	Es necesario establecer incentivos que favorezcan a los trabajadores <i>Normas ISO 2009:2008. 6.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia y servicio</i>
CAUSA	
EFEECTO	

Anexo N°. 30 Etapa de seguimiento

SEGUIMIENTO

SEGUIMIENTO

SEGUIMIENTO

ÍNDICE DEL SEGUIMIENTO

S1. CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO

Cód.	Detalle
C.S	Cronograma de Seguimiento

SEGUIMIENTO

CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO

TIEMPO ESTIMADO DE CUMPLIMIENTO: 6 MESES A PARTIR DEL 1 DE ABRIL DEL AÑO 2016

CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO				
HALLAZGOS	FECHA DE VISITA	DESCRIPCIÓN DEL AVANCE	% DEL AVANCE	NUEVAS RECOMEND. DE AUDITORÍA
Inexistencia de planificación estratégica y operativa.	11/04/2017			
Inexistencia de manual de procesos operativos	15/04/2017			
Cumplimiento de objetivos	18/04/2017			

Cumplimiento de meta	22/04/2017			
Liderazgo laboral	25/04/2017			
Operativo	04/05/2017			
Imprevistos atendidos	01/06/2017			
Cursos de capacitación	0/07/2017			