



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TEMA:**

---

**AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL CONSULTORIO DE  
ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIATRICO S.A., DE LA  
CIUDAD DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad  
y Auditoria

**Autor(a)**

Jessenia Elizabeth Cobeña Intriago

**Tutor(a)**

Mg. Mery Salazar

AMBATO – ECUADOR

2019

## **AUTORIZACIÓN REPOSITORIO DIGITAL**

### **AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Jessenia Elizabeth Cobeña Intriago, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIATRICO S.A., DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO PROVINCIA DE MANABÍ”, como requisito para optar al grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo acepto que se deberá firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Portoviejo, a los 2 días del mes de Diciembre de 2019, firmo conforme:

Autor: Jessenia Elizabeth Cobeña Intriago

Firma: 

Número de Cédula: 1309870903

Dirección: Manabí, Portoviejo

Correo Electrónico: [jelicoi@hotmail.com](mailto:jelicoi@hotmail.com)

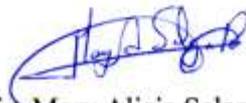
### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTRO PEDIÁTRICO S.A., DE LA CIUDAD DE PROTOVIEJO PROVINCIA DE MANABÍ”, presentado por Jessenia Elizabeth Cobeña Intriago, para optar por el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

#### **CERTIFICO:**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 2 de diciembre de 2019



Lic. Mery Alicia Salazar, Mg.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y resultados en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos, y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 2 de diciembre de 2019



Jessenia Elizabeth Cobeña Intriago

1309870903

## APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIATRICO S.A., DE LA CIUDAD DE PROTOVIEJO PROVINCIA DE MANABÍ”, previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, reúne todos los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 2 de diciembre de 2019



Dra. Silvia Llamuca  
PAR EVALUADOR



Ing. Juan Salazar  
PAR EVALUADOR

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad.

A mi tío papá Aladino Cobeña, aunque ya no estás, sigues siendo un pilar en mi vida.

A mis hijos, que son la parte fundamental de mi existencia.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, quién me hizo más valiente en todas las situaciones que se me presentaron.

A mis padres, que con su amor y trabajo me educaron y apoyaron en mi formación profesional.

Un agradecimiento especial a la Econ. Tania Morales, que con sus consejos y ayuda nunca dejó que me rindiera.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORIZACIÓN REPOSITORIO DIGITAL .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
Investigación Preliminar .....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Misión .....	3
1.3. Visión.....	4
1.4. Objetivos Institucionales.....	4
1.5. Políticas.....	4
1.6. Estructura Organizacional.....	5
1.6.1. Organigrama Estructural.....	5
1.6.2. Organigrama Funcional .....	6
1.6.3. Organigrama Posicional.....	7
1.7. Recursos.....	8
1.7.1. Humanos .....	9
1.7.2. Materiales.....	10
1.7.3. Financieros.....	11
1.8. Sistemas de Información.....	12
1.8.1. Sistema Administrativo.....	12
1.8.2. Sistema Contable .....	12
1.9. Clientes .....	13

Conclusiones .....	90
Recomendaciones.....	92
Bibliografía .....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recursos Humanos.....	9
Tabla 2 Prestadores de servicios .....	9
Tabla 3 Recursos Materiales .....	10
Tabla 4 Clientes.....	13
Tabla 5 Proveedores.....	13
Tabla 6 Recursos .....	18
Tabla 7 Costos.....	18
Tabla 8 Cronograma de Actividades.....	20
Tabla 9 Programa de Trabajo .....	21
Tabla 10 Indicadores de Visión.....	28
Tabla 11 Indicadores del comportamiento de la visión .....	28
Tabla 12 Indicadores de la misión .....	29
Tabla 13 Indicadores del comportamiento de la misión .....	29
Tabla 14 Indicadores de políticas.....	30
Tabla 15 Indicadores de aplicación de políticas .....	30
Tabla 16 Indicadores de procesos .....	31
Tabla 17 Indicadores de procedimientos por áreas .....	31
Tabla 18 Indicadores de acciones programadas.....	32
Tabla 19 Indicadores de procesos en acciones programadas .....	32
Tabla 20 Indicadores de estructura organizativa.....	33
Tabla 21 Indicadores de áreas adecuadas para laborar .....	34
Tabla 22 Indicadores de áreas que requieran ampliación .....	34
Tabla 23 Indicadores de funciones asignadas .....	35
Tabla 24 Indicadores de tareas.....	35
Tabla 25 Indicadores de prácticas organizacionales .....	36
Tabla 26 Indicadores de desempeño .....	36
Tabla 27 Indicadores de liderazgo .....	37
Tabla 28 Indicadores de comunicación.....	37
Tabla 29 Indicadores de recursos tecnológicos.....	38
Tabla 30 Indicadores de medios de comunicación .....	38
Tabla 31 Indicadores de trabajo en equipo .....	39

Tabla 32 Indicadores de equipo de cómputo para trabajar .....	39
Tabla 33 Indicadores de equipo por áreas.....	40
Tabla 34 Indicadores de proyectos.....	40
Tabla 35 Indicadores de bienestar laboral.....	41
Tabla 36 Indicadores de cumplimiento de procesos .....	41
Tabla 37 Indicadores de prevención .....	42
Tabla 38 Indicadores del sistema contable.....	42
Tabla 39 Indicadores de Talento Humano .....	43
Tabla 40 Indicadores de calidad.....	43
Tabla 41 Indicadores de insatisfacción del cliente.....	44
Tabla 42 Indicadores de herramientas de control .....	44
Tabla 43 Indicadores de muebles y enseres .....	45
Tabla 44 Indicadores de suministros de oficina.....	45
Tabla 45 Indicadores de uso de espacios .....	46
Tabla 46 Matriz de Indicadores.....	47

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama Estructural.....	6
Gráfico 2 Organigrama Funcional .....	7
Gráfico 3 Organigrama Posicional.....	8
Gráfico 4 Fases de la Auditoría de Gestión .....	17

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIÁTRICO S.A., DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO PROVINCIA DE MANABÍ

**AUTOR:** Jessenia Elizabeth Cobeña Intriago

**TUTOR:** Mg. Mery Salazar

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo sobre Auditoría de Gestión para el Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A., en la ciudad de Portoviejo, durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018, se encuentra orientada a la contribución idónea de métodos, formas y al mejoramiento en el desarrollo de la empresa, en vista de que anteriormente no se ha realizado ningún tipo de auditoría de gestión. El objetivo principal de esta investigación es implementar herramientas y estrategias para lograr lo siguiente: eficiencia, efectividad y rentabilidad en los procesos auditados. Para identificar las áreas críticas de sus procesos y los factores, se utilizan los siguientes índices de gestión: de planificación, organización, dirección y control, un mayor riesgo que podría poner en peligro el logro de los objetivos. Para la preparación de esta investigación se utilizó información real y objetiva de los empleados que la integra. Se utilizaron observaciones directas, entrevistas y encuestas a los empleados para determinar la realidad de la situación de la empresa y los problemas que plantea. Finalmente, se pone en manifiesto un informe detallado sobre los resultados de la revisión de la empresa, que servirá como herramienta para la toma de decisiones.

**Palabras Claves:** auditoría, índices, estrategias, métodos.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**THEME:** AUDITORY MANAGEMENT FOR THE OFFICE OF PEDIATRIC SPECIALTIES “CENTROPEDIATRICO” S.A. IN THE CITY OF PORTOVIEJO, MANABÍ PROVINCE.

**AUTHOR:** Jessenia Elizabeth Cobeña Intriago

**TUTOR:** Mg. Mery Salazar

**ABSTRACT**

This work on Management Audit for the Pediatric Specialty Office CENTROPEDIATRICO S.A., in the city of Portoviejo, during the period from January 01 to December 31, 2018, is oriented to the contribution ideal methods, forms and improvement in the development of the company, in view of the previous no management audit the main objective of this research is to implement tools and strategies to achieve the following: efficiency, effectiveness and profitability in the audited processes. To identify critical areas of your processes and factors, the following management indices are used: planning, organization, management and control, an increased risk that could jeopardize the achievement of the objectives. For the preparation of this research, real and objective information was used from the employees that integrate it. Direct observations, interviews and employee surveys were used to determine the reality of the company's situation and the problems it poses. Finally, a detailed report on the results of the company review is revealed, which will serve as a tool for decision-making.

**Keywords:** audit, indexes, strategies, methods.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es cumplir con una Auditoría de Gestión de la empresa CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIATRICO S.A., para evaluar los procesos internos de la institución, así como para determinar desviaciones significativas que involuntariamente pueden estar ocurriendo por falta de conocimiento, y al mismo tiempo establecer medidas correctivas, la información se obtendrá a través de: indicadores de gestión, cuestionarios de control interno de la institución, entrevistas al personal, observación de campo a las instalaciones del Empresa y consultas a los empleados.

CENTROPEDIÁTRICO S.A., es una entidad que brinda atención médica integral especializada de enfermedades agudas y crónicas con calidad y calidez a niños, niñas y adolescentes, brindando atención médica en pediatría general, endocrinología pediátrica, cardiología pediátrica, neumología pediátrica, además de otras especialidades pediátricas.

La finalidad de realizar una Auditoría de Gestión en CENTROPEDIÁTRICO S.A., es determinar las deficiencias en la aplicación de los procesos; para evaluar la planificación, control y la utilización de los recursos humanos y materiales, así como para mejorar la eficiencia, eficacia, economía, gestión administrativa y financiera de la empresa.

El trabajo de investigación presenta los siguientes capítulos:

El **CAPÍTULO I** se basa en la información de la empresa, como punto de partida con el fin de permitirnos conocer aspectos importantes como los antecedentes (creación de la empresa), misión, visión, objetivos institucionales, políticas, estructura organizativa, recursos, clientes y proveedores.

El **CAPÍTULO II** presenta la propuesta de investigación técnica con sus respectivos alcances, objetivos, estrategias y justificación, así también el desarrollo del programa de trabajo a ejecutar.

El **CAPÍTULO III** se refiere a la investigación realizada, la aplicación de técnicas de recopilación de información, análisis y procesamiento de resultados, presentación de resultados.

El **CAPÍTULO IV** es el contenido principal del informe de auditoría: los resultados obtenidos y las conclusiones y recomendaciones.

El **CAPÍTULO V** emite el plan de seguimiento a las recomendaciones de esta auditoría de gestión

# CAPÍTULO I

## Investigación Preliminar

### 1.1. Antecedentes

Consultorio de especialidades pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A., ubicado en la ciudad de Portoviejo, inició sus actividades de atención médica especializada para niños, niñas y adolescentes en enero del año 2017 brindando atención médica en pediatría general, endocrinología pediátrica, cardiología pediátrica y neumología pediátrica bajo el nombre de Pediátrico, Consultorio de Especialidades.

Uno de los objetivos fundamentales en la constitución de Pediátrico fue formarse con médicos locales y de su mano brindar asistencia especializada a niños, niñas y adolescentes se da inicio a la ejecución del proyecto Pediátrico. Fieles a ese objetivo, en la actualidad cuenta con aproximadamente 17 especialistas en diferentes áreas de la pediatría como urología, neonatología, traumatología, neurología, cirugía pediátrica, psicología, nutrición, logopedia y foniatría, terapias respiratorias, entre otras; siendo la mayoría de ellos de nacionalidad ecuatoriana.

Su crecimiento continuo y sobre todo la calidad en la atención, conllevó a que a mediados del 2018 Pediátrico se constituyera como Sociedad Anónima, cambiando su razón social por Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A. formalizando y reforzando a través de esta acción el compromiso de servir a la sociedad, especialmente a portovejenses y manabitas en general, a través de atención de calidad, oportuna y orientada a la mejora continua de la salud de niños, niñas y adolescentes.

### 1.2. Misión

Es una entidad que brinda atención médica integral especializada de enfermedades agudas y crónicas con calidad y calidez a niños, niñas y adolescentes, que ofrece servicios oportunos de la mano de profesionales

comprometidos, preocupados y que promueven la educación para el mejoramiento de la salud y la calidad de vida de nuestros pacientes.

### **1.3. Visión**

Ser una institución referente a nivel regional y nacional, que basada en buenas prácticas, principios médicos, investigación, infraestructura, insumos y un staff médico especializado, sea la mejor opción para el tratamiento de las necesidades de salud pediátrica de niños, niñas y adolescentes.

### **1.4. Objetivos Institucionales**

- Ser una empresa líder y promotora del servicio de medicina pediátrica integral.
- Mantener una posición de liderazgo en la clase médica, promoviendo nuestro desarrollo científico, tecnológico y profesional.
- Otorgar atención médica pediátrica integral en todas sus especialidades, ofreciendo calidad y actualidad en un ambiente de vanguardia y adecuado para los niños, cumpliendo con la atención integral del niño en prevención profilaxis, así como en el desarrollo y crecimiento, cuidado clínico intermedio, intensivo, pre-operatorio, trans-operatorio y operatorio de los pacientes en edad Neonatal, Lactancia, Preescolar; Escolar, Prepuberal y Puberal (desde 0 a 18 años).
- La excelencia en la calidad de atención que brindan nuestros médicos especialistas, la provisión de servicios eficientes por parte de nuestro equipo de colaboradores y la pronta recuperación de la salud de nuestros pacientes, son el estándar de nuestros servicios.

### **1.5. Políticas**

- Seguridad del paciente: se garantiza un entorno seguro en los procesos de atención al paciente y su familia.

- Tratamiento de datos personales: los datos personales solo serán usados para la elaboración de fichas médicas, generación de citas, toda información adicional al tratamiento del paciente que se desee usar para otros fines se deberá solicitar una autorización a los padres para el uso de la misma.
- Calidad: Proveer servicios de salud con los más altos estándares de calidad y calidez humana.
- Manejo de desechos médicos: contamos con un manual de manejo de desechos infecciosos.

## **1.6. Estructura Organizacional**

Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor, 1988)

Un organigrama también conocido como diagrama de organizativo o gráfico de jerarquía, es un esquema utilizado para organizar una empresa, una actividad o una unidad. También se puede usar para nombrar la representación gráfica de las operaciones realizadas en un determinado sector y proceso informático. (Riquelme M., 2019)

### **1.6.1. Organigrama Estructural**

Es una representación gráfica de una empresa u organización configurada como un diagrama jerárquico y funcional. En otras palabras, comenzando desde la posición más alta, representa diferentes posiciones de la empresa. Los bloques generalmente se crean según la funcionalidad u otros criterios. (Anónimo, 2016)

**Gráfico 1 Organigrama Estructural**

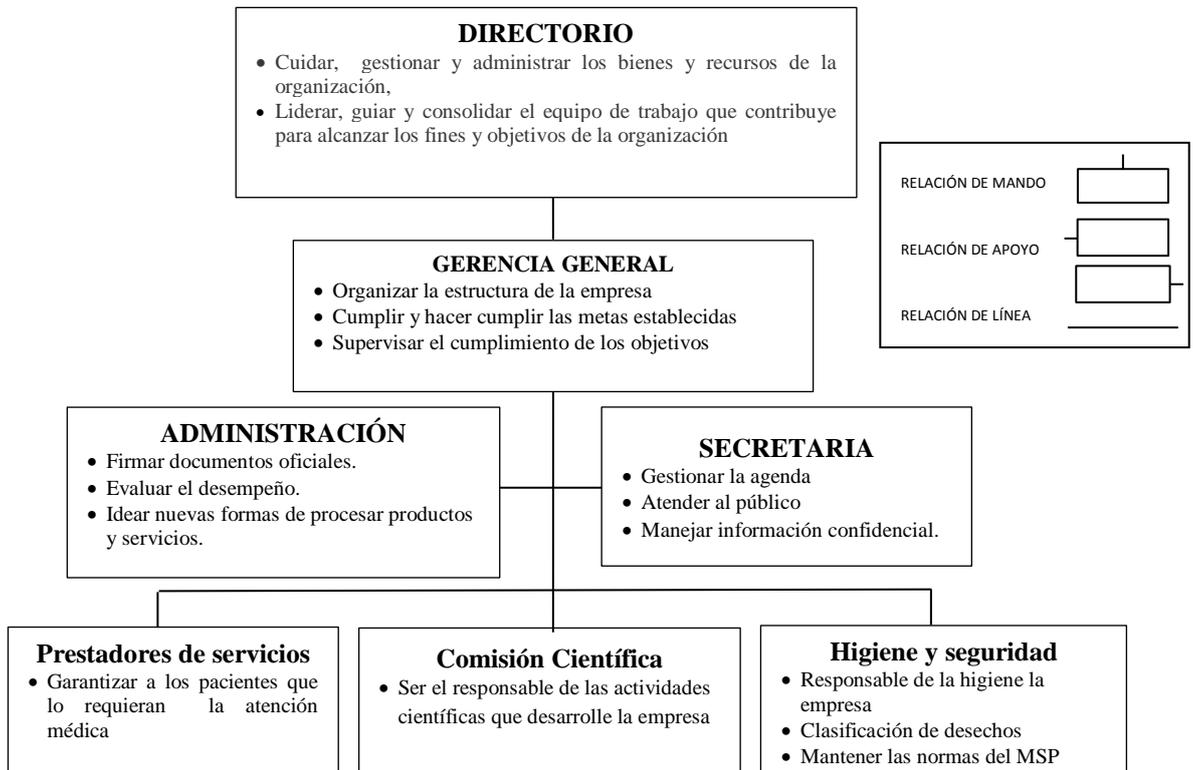


**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A.

### **1.6.2. Organigrama Funcional**

El organigrama funcional contiene las funciones principales asignadas además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es muy útil para capacitar al personal y presentar la organización en general. (Villanueva J. 2015)

**Gráfico 2 Organigrama Funcional**



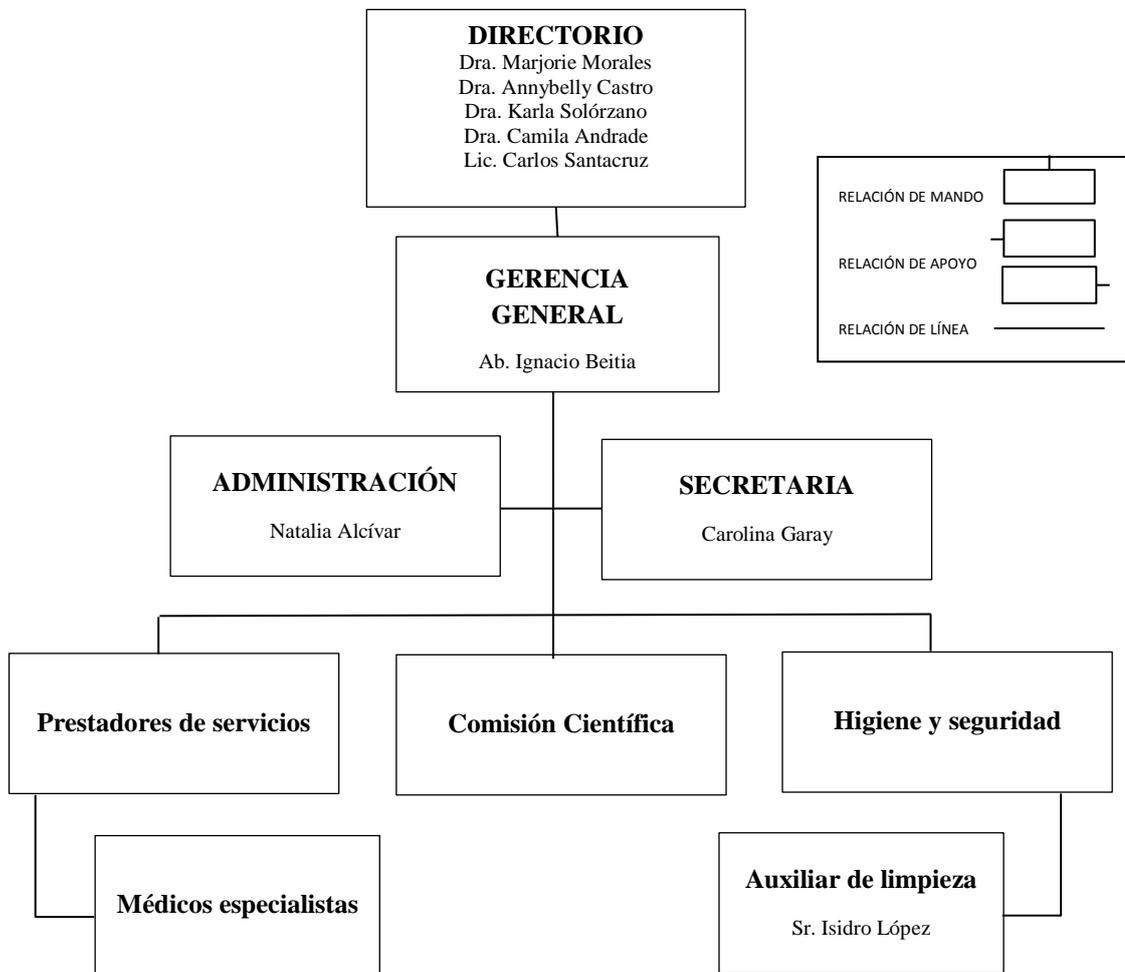
**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A.

### 1.6.3. Organigrama Posicional

También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña. (Anónimo)

**Gráfico 3 Organigrama Posicional**



Elaborado por: Jessenia Cobeña (2019)  
Fuente: CENTROPEDIÁTRICO S.A.

### 1.7. Recursos

Los recursos son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. (Chiavenato, 2011)

Los recursos en una empresa engloban todo aquello que permite a las organizaciones llevar a cabo sus objetivos, desde la maquinaria empleada o la plantilla encargada de ejecutar el trabajo hasta el dinero para pagar a los proveedores o las instalaciones de la fábrica.

### 1.7.1. Humanos

Los Recursos humanos con todas las personas con las que cuenta una organización o asociación para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido encomendadas a dichas personas. (Cobeña J., 2019)

La empresa CENTROPEDIATRICO S.A., cuenta con personal de planta y con médicos que prestan sus servicios en las diferentes especialidades pediátricas.

**Tabla 1 Recursos Humanos**

<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>
Ab. Ignacio Beitia	Gerente General
Ec. Natalia Alcívar	Administradora
Srta. Carolina Garay	Secretaria
Sr. Isidro López	Auxiliar

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 2 Prestadores de servicios**

<b>Nombres</b>	<b>Especialidad</b>
Dra. Marjorie Morales Bazurto	Endocrinóloga Pediatra
Dra. Annybelly Castro García	Cardióloga Pediatra
Dra. Karla Solórzano Sabando	Neumóloga Pediatra
Dra. Rita Camila Andrade	Pediatra
Dra. Gabriela Lucas	Pediatra
Dra. Marcela Cobeña Intriago	Intensivista Pediatra
Dra. Yamel Rivas	Cirujana Pediatra
Dr. Isauro Vences	Cirujano Pediatra
Lcdo. Carlos Santa Cruz	Terapista Respiratorio
Dra. Andrea Linares Contreras	Neuróloga Pediatra
Dra. Jessica Tumbaco Córdova	Traumatóloga Pediatra
Dra. Dayana Alcivar Muñoz	Neonatologa
Lcdo. Javier García	Nutricionista Pediatra
Dr. Daniel Rivadeneira	Neurocirujano Pediatra
Dr. Byron Sancan	Genetista
Dr. Byron Pacheco	Urólogo Pediatra
Lcda. Isabel Valdivieso	Psicologa
Dra. María Valeria Mendoza	Odontopediatra
Dra. Yeny Esquijarosa	Logopedia y Foniatría

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

### 1.7.2. Materiales

Los recursos materiales de una empresa son todos los activos tangibles que posee al momento de realizar su actividad. Estos pueden incluir edificios, materias primas, terrenos, maquinaria, suministros de oficina, equipos informáticos, vehículos, entre otros. (Jauregui A., 2017)

La empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A., cuenta con los siguientes recursos materiales para desempeñar su actividad:

**Tabla 3 Recursos Materiales**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
<b>EQUIPO MÉDICO</b>	
3	Chailón
2	Otoscopios
1	Espirómetro
2	Tensiómetro
2	Oxipulsímetros
3	Balanzas pediátricas de mesa
1	Electrocardiógrafo
1	Ecógrafo
1	Pedestal de ecógrafo
3	Gradillas de 2 pisos
2	Monitor de presión arterial
2	Balanzas de pie
3	Tallímetros
1	Mesa de electrocardiógrafo
1	Negatoscopio
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>	
1	Laptop
1	Impresora
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	
1	Tv 32"
1	Modem de internet
1	Calculadora
4	Teléfonos inalámbricos
<b>MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA</b>	
4	Aires acondicionado
5	Escritorios
13	Sillas
4	Sillón Ejecutivo
7	Alarmas de incendios
2	Mesas
2	Sillas plásticas
4	Anaqueles de madera

1	Dispensador de agua
1	Data Fast
5	Puff
5	Tachos de basura negros
5	Tachos de basura rojos (desechos peligrosos)
3	Guardianes
4	Dispensadores de jabón líquido
5	Dispensadores de papel

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

### 1.7.3. Financieros

Son los recursos, propios y ajenos, de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades.

Estos recursos están compuestos por dinero en efectivo, depósitos bancarios, préstamos, cheques, entre otros, siendo estos utilizados principalmente para obtener el éxito en los que respecta a los objetivos que se ha propuesto la empresa. (Cobeña J., 2019)

**CENTROPEDIÁTRICO S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

<b>Activo</b>		
<b>Activo Corriente</b>		202.264,36
Efectivo y Equivalente del Efectivo	2.264,36	
Cuentas Por Cobrar	<u>200.000,00</u>	
<b>Activo No Corriente</b>		21322,08
Equipo de Computo	2.700,00	
Muebles y Enseres	18.700,00	
Depreciación Acumulada	<u>77,92</u>	
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		215,63
Cuentas por Pagar	<u>215,63</u>	
<b>Patrimonio</b>		
<b>Capital</b>		
<b>Capital Suscrito</b>	50.000,00	
<b>Aportes para Futuras Capitalizaciones</b>	<u>173.370,81</u>	
<b>Pasivo + Patrimonio</b>		<u><u>223.586,44</u></u>

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

## **1.8. Sistemas de Información**

El Sistema de Información Administrativo (SIA), es un conjunto organizado de personas, procedimientos, software, bases de datos y dispositivos para proporcionar información rutinaria a administradores y tomadores de decisiones. El Sistema de Información Administrativa es:

Según Murdick (1998), un S.I.A es: "El sistema que examina y recupera los datos provenientes del ambiente que captura los datos a partir de las transacciones y operaciones efectuadas dentro de la empresa que filtra, organiza y selecciona los datos y los presenta en forma de información a los gerentes, proporcionándoles los medios para generar la información"

### **1.8.1. Sistema Administrativo**

En el caso de CENTROPEDIÁTRICO S.A., la empresa no maneja ningún Sistema de Información Administrativa.

La comunicación dentro de CENTROPEDIÁTRICO S.A., tanto interna como externamente se maneja a través del teléfono, ya sea convencional o celular, en el celular por medio de mensajes de SMS o Whatsapp, también hacen uso del correo electrónico y otras plataformas digitales como Facebook e Instagram.

### **1.8.2. Sistema Contable**

CENTROPEDIÁTRICO S.A., no cuenta, ni maneja ningún tipo de software contable para administrar sus cuentas, todos sus estados financieros son llevados y elaborados por un contador externo, el cual es contratado ya sea trimestral, semestral, anualmente o cuando las circunstancias lo ameritan.

CENTROPEDIÁTRICO S.A debería manejar un sistema contable, para tener un mejor control de sus activos y pasivos.

### 1.9. Clientes

Constituye el mercado de consumidores al comprar y/o usar los productos, bienes o servicios. Clientes y consumidores pueden ser sinónimos, o en algunos casos el cliente puede ser el canal. Con su poder de negociación constituyen la cuarta fuerza del sector industrial. (D'Alessio, 2008).

CENTROPEDIÁTRICO S.A., cuenta con una muy amplia lista de clientes, por cada médico especialista que atiende en dicho centro, a continuación se detallan algunos de los pacientes por especialidad.

**Tabla 4 Clientes**

<b>Clientes/Pacientes</b>	<b>Especialidad</b>
Hernández Alcívar Blass Dashiell	Endocrinología Pediátrica
Ponce Vélez María Isabel	Endocrinología Pediátrica
Bravo García Bianca	Endocrinología Pediátrica
García Manrique Milan Eduardo	Neumología Pediátrica
Pino Hidalgo Nohelia Guadalupe	Neumología Pediátrica
Mera Alvarado Mateo Alejandro	Neumología Pediátrica
Moreira Ponce Diego Alexander	Cardiología Pediátrica
Vergara Moreira Alaina Fernanda	Cardiología Pediátrica
Echeverría Delgado Amanda Maribel	Pediatría General
Noboa Castro Enrique Fabián	Pediatría General
López González Alex Javier	Pediatría General

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

### 1.10. Proveedores

Suministran los insumos (directos) y los indicadores a la organización y a las que compiten en la industria. Existen proveedores de recursos como materiales, mano de obra, moneda maquinaria y métodos. Con su poder de negociación constituyen la quinta fuerza en el sector industrial. (D'Alessio, 2008).

Los principales proveedores de CENTROPEDIÁTRICO S.A., son:

**Tabla 5 Proveedores**

<b>Proveedor</b>	<b>Ciudad</b>
Manacleaning	Portoviejo
Lidera	Portoviejo
Todo en papelería	Portoviejo

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

## **CAPÍTULO II**

### **PROYECTO DE AUDITORÍA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIATRICO S.A., DE LA CIUDAD DE PROTOVIEJO PROVINCIA DE MANABÍ

#### **2.1. Propuesta Técnica**

##### **2.1.1. Naturaleza**

Determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, y comprobar el cumplimiento en el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

##### **2.1.2. Alcance**

Se auditará el período desde el 1 de enero al 31 de diciembre del año 2018, al Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A., siendo mi responsabilidad emitir conclusiones y recomendaciones sobre dicha administración, basada en la Auditoría.

##### **2.1.3. Antecedentes**

Al realizar la aplicación de la revisión bibliográfica y mediante la observación directa, se pudo determinar que el Consultorio Especialidades Pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A., al ser una empresa con poco tiempo de creación y que en la actualidad está pasando por un proceso de reestructuración (cambio de razón social), no cuenta con ningún estudio preliminar de Auditoría, razón por la cual se ratifica la importancia de aplicar una auditoría de gestión, con el fin de determinar su situación.

#### **2.1.4. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Evaluar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Consultorio Especialidades Pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A., por medio de una auditoría de gestión.

##### **Objetivos Específicos**

- Realizar un programa preliminar de auditoria para conocer los lineamientos generales de la empresa y su situación actual.
- Evaluar los procesos administrativos y operativos de la empresa Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A., por medio del programa diseñado.
- Aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar en la empresa el cumplimiento de objetivos y resultados en los proyectos u operaciones implementados.
- Evaluar la eficiencia en la aplicación de los recursos de la empresa.

#### **2.1.5. Estrategias**

Estudiar la información proporcionada por la empresa relacionada con los procesos implementados en el periodo a ser auditado, para así obtener la información necesaria.

Ejecutar la auditoria de gestión a la empresa en base a los procesos operativos.

Medir el progreso de las acciones de desempeño de la empresa

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes

#### **2.1.6. Justificación**

Al realizar el reconocimiento preliminar de la empresa Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A., se detectó que no se ha realizado ningún tipo de auditoria, y al estar pasando un proceso de cambio de razón social, se hace necesario realizar la investigación de los procesos de gestión

y operación de la misma, para que se detecte en forma oportuna las debilidades en el desarrollo de sus actividades.

La finalidad de esta auditoría de gestión es la de proporcionar la información necesaria para la evaluación de las funciones que se desarrollen en la empresa para el logro de los objetivos y metas propuestas.

#### **2.1.7. Acciones**

Las acciones que se llevarán a cabo en esta auditoría de gestión serán las cinco fases en las que se lleva a cabo una auditoría, tales como: Estudio preliminar, Proyecto de auditoría, Principales hallazgos, Informe de auditoría y seguimiento y monitoreo.

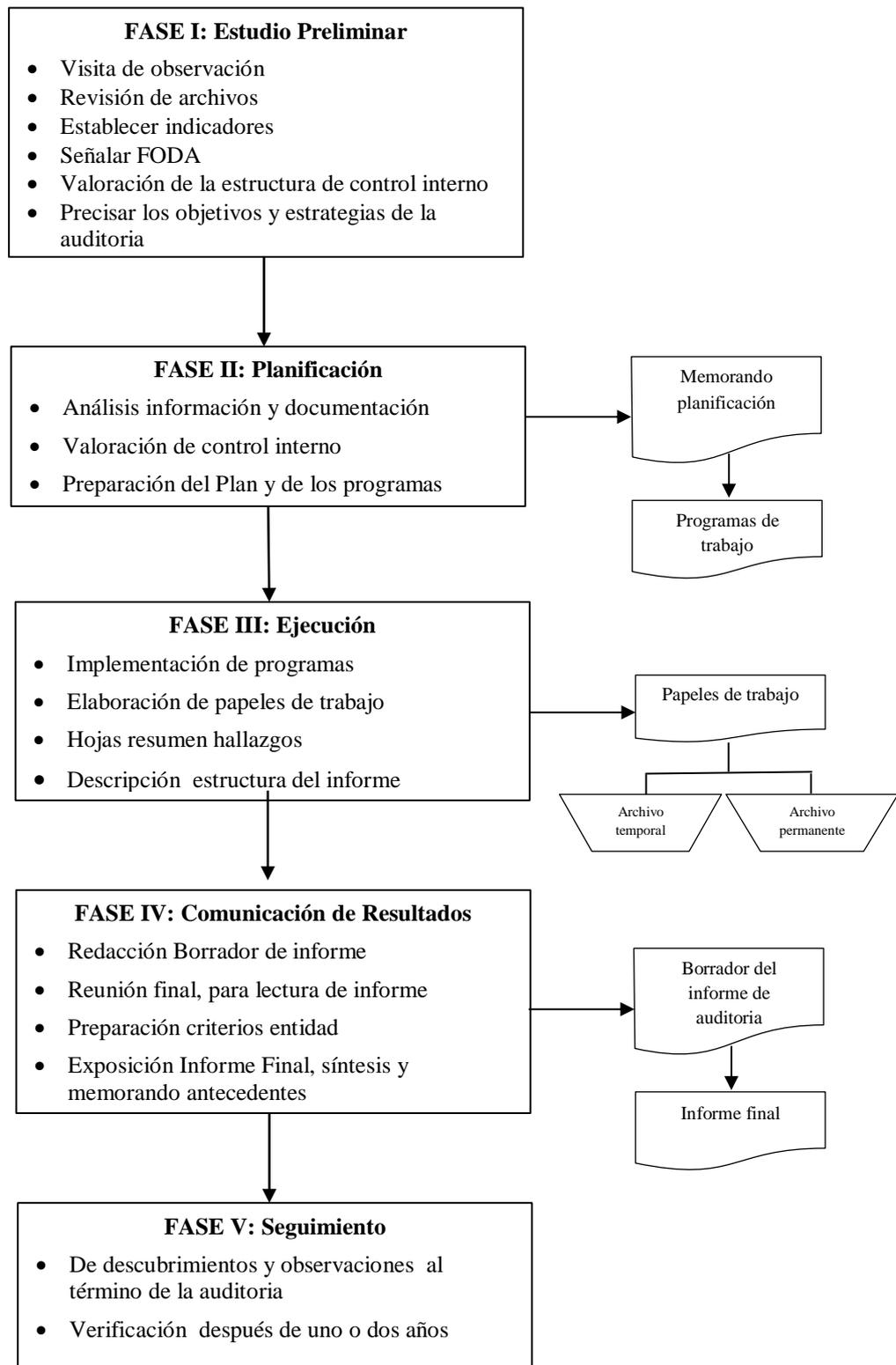


Gráfico 4 Fases de la Auditoría de Gestión

Elaborado por: Jessenia Cobeña (2019)

Fuente: CENTROPEDIÁTRICO S.A

### 2.1.8. Recursos

Los recursos son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. (Chiavenato, 2011)

Los recursos a ser utilizados en esta auditoría son:

**Tabla 6 Recursos**

RECURSOS	DESCRIPCIÓN
MATERIALES	Resmas de papel bond A4 Carpetas Copias Esferos - Lápices Resaltador Borrador Grapadora Perforadora Caja de clips Equipo de computo
TECNOLÓGICOS	Impresora Memoria externa Grabadora Cámara fotográfica Internet
HUMANO	Ab. Ignacio Beitia, Gerente General Ec. Natalia Alcívar, Administradora Cobeña Intriago Jessenia Elizabeth Personal que labora en la empresa

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

### 2.1.9. Costos

El costo en contabilidad hace referencia al momento en el que una empresa invierte dinero en la producción de un bien, servicio o producto. (Cortez, 2018)

#### *Costos*

Son rubros que se utiliza para cubrir necesidades de la elaboración del proyecto

**Tabla 7. Costos**

CANT.	MATERIAL	V. UNITARIO	V. TOTAL
3	Resmas de papel bond A4	3,75	11,25
6	Carpetas	0,80	4,80
200	Copias	0,03	6,00
12	Esferos	0,40	4,80
12	Lápices	0,30	3,60
3	Resaltador	2,00	6,00
3	Borrador	0,50	1,50
1	Grapadora	2,00	2,00
1	Perforadora	5,00	5,00
1	Caja de clips	0,80	0,80
1	Equipo de computo	500,00	500,00
1	Impresora	250,00	250,00
1	Memoria externa	12,00	12,00
1	Grabadora	100,00	100,00
1	Cámara fotográfica	150,00	150,00
6	Movilización (combustible)	12,00	72,00
6	Alimentación	2,50	15,00
1	Imprevistos	100,00	100,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.244,75</b>

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

Los costos para la aplicación de la presente Auditoria de Gestión en el Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A, serán asumidos por el investigador, ya que este servirá como trabajo investigativo para la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

## 2.1.10. Cronograma de Actividades

**Tabla 7 Cronograma de Actividades**

Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Elección de la empresa	■	■															
Primera visita a la empresa			■														
Reconocimiento a la empresa para conocer los proceso y actividad				■													
Indagación de la información					■	■											
Revisión bibliográfica y recolección de datos							■										
Propuesta técnica de Auditoria							■										
Comunicación de inicio de auditoria								■									
Reunión con el representante de la empresa									■								
Solicitud de información										■							
Recolección de datos de la empresa (papeles de trabajo)											■						
Valoración del control interno												■					
Evaluación de logros de objetivos institucionales												■	■				
Estimación de nivel de aceptación de la empresa												■	■				
Evaluación de la eficacia económica del uso de los recursos												■	■				
Análisis de los resultados según los datos procesados														■			
Notificación de los principales hallazgos															■		
Ideas de las posibles soluciones																■	
Preparación del informe final																	■
Conclusiones y recomendaciones según lo auditado.																	■
Diligencias administrativas y defensa de tesis.																	■

Elaborado por: Jessenia Cobeña (2019)

### 2.1.11. Programa de trabajo

**Tabla 8 Programa de Trabajo**

PROGRAMA DE TRABAJO										
<b>Objetivo:</b>	Realizar una auditoría de gestión para la Empresa Centro de Especialidades CENTROPEDIÁTRICO S.A., para diagnosticar la situación actual de la empresa por medio de un estudio técnico, y sistemático.									
<b>Alcance:</b>	La auditoría incluye el examen y la evaluación de cada área de la organización, centrándose en la eficiencia, la eficacia y la productividad.									
Actividad	Documentos	Auditor	Responsable	Marzo				Abril		
<b>Estudio preliminar</b>	Papeles de constitución, códigos estatutos, código interno.	Jessenia Cobeña	Gerente							
Inspección preliminar										
<b>Proyecto de Auditoría</b>	Cuestionario de control Interno	Jessenia Cobeña	Personal en general							
Planteamiento técnico										
<b>Principales Hallazgos</b>	Encuesta a usuarios	Jessenia Cobeña	Administrador							
Análisis del proceso Administrativo										
<b>Informe de Auditoría</b>	Informe a borrador y definitivo.	Jessenia Cobeña	Auditor							
Conclusiones y recomendaciones										
<b>Seguimiento</b>	Expediente de respaldo en mejoras.	Jessenia Cobeña	Auditor							
Recomendaciones del seguimiento										

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

## **2.2. Papeles de Trabajo**

Son el conjunto de cédulas y documentación confiable que contienen los datos e información obtenidos por el auditor durante sus inspecciones, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de los mismos sobre los cuales respalda la opinión que emite al firmar su informe.

Según Mojica (2009), afirma que: "Los papeles son el conjunto de cédulas, en los cuales el auditor registra los datos e información obtenidos de la empresa que está examinando y de esta manera acumula la evidencia encontrada y la descripción de estas".

### **Propósitos de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo tienen los siguientes propósitos:

- Soportar por escrito la planeación del trabajo de auditoría.
- Instrumento o medio de supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- Registra la evidencia como respaldo de la auditoría y de informe
- Se constituye en soporte legal en la medida de requerir pruebas.
- Memoria escrita de la auditoría.

### **Clases de Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo respaldan un conjunto de información reunida por los auditores, de tal forma que pueden agruparse en las siguientes clases:

- Papel de trabajo administrativo de Auditoría
- Hojas de trabajo, sumarias
- Hojas de trabajo de apoyo, análisis y conciliaciones y papel de trabajo de cálculos
- Papeles de comprobaciones

De acuerdo a Cuéllar (2016), los papeles de trabajo, pueden clasificarse desde dos puntos de vista: por su uso y su contenido.

Por su uso: De acuerdo a la utilización que tengan los papeles de Auditoría en el periodo examinado o en varios períodos, se clasifican en archivo de la Auditoría y archivo continuo o permanente de Auditoría.

Por su contenido: De acuerdo al contenido de cada papel de trabajo, estos se clasifican en: hojas de trabajo, cédulas sumarias, cédulas de detalle y cédulas analíticas.

### **Marca de Auditoría**

Las marcas de auditoría son aquellos símbolos convencionales que los auditores acogen y manejan para identificar, clasificar y documentar pruebas y técnicas que se aplican en el desarrollo de la auditoría.

Las principales marcas de auditoría a utilizar en el presente trabajo de investigación se encuentran determinadas en el siguiente cuadro.

<b>MARCAS</b>	<b>DETALLE</b>
ü	Operaciones verificadas
¥	Confrontado con la documentación.
®	Verificado física
¢	Cotejado con registros contables
//	Incluir en el informe
N/A	No aplicables
¢	Operación aritmética incorrecta
©	Sin comprobante
×	Comprobante sin requisitos fiscales
≠	Diferencia
NC	No cumple
FD	Falta de documentos

**Fuente:** Mantilla (2005)

#### **2.2.1. Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo para esta auditoría estará conformado por la Sra. Jessenia Cobeña (Auditor) y la Ing. Mery Salazar (Supervisor).

#### **2.2.2. Materiales a utilizar**

- Computadora
- Impresora

- Cámara fotográfica
- Grabadora
- Hojas bond
- Grapas
- Carpetas
- Lápiz
- Esferos

### **2.2.3. Tipos de papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo, son un conjunto de documentos, planillas o cédulas, en los que el auditor registra los datos y la información obtenidos durante el proceso de Auditoría, sus propios resultados y las pruebas realizadas.

Considerando su forma contenido y uso utilizaremos los siguientes:

- Programa de trabajo
- Cédulas narrativas
- Cédulas de marcas de auditoria
- Procedimientos para el control interno de gestión

## CARTA PROPUESTA PARA REALIZAR AUDITORÍA DE GESTIÓN

Portoviejo, 3 de enero del 2019

Ab. Ignacio Beitia

**GERENTE GENERAL CENTROPEDIÁTRICO S.A.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente es grato dirigirme a usted para presentarle la propuesta de servicios profesionales a desarrollar en la empresa que usted dirige, la cual me permitirá cumplir con los requisitos y disposiciones reglamentarias antes de obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

El trabajo a desarrollarse se titula "Auditora de Gestión en la Empresa Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.", comprende desde el 01 de enero al 31 de diciembre 2018. Lo que se busca con este examen es evaluar el grado de control interno en la empresa para medir el grado de desempeño de las actividades realizadas, verificar que el sistema de gestión y los procedimientos son cumplidos por todos los empleados de la empresa.

El trabajo de auditoría se llevará a cabo personalmente, sin remuneración debido a que es un trabajo de investigación académica, que fue favorable a mi solicitud,

Atentamente



Sra. Jessenia Cobeña

**AUDITOR**

## ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I: PRELIMINAR
ENTREVISTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ÁREA OPERATIVA
MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

Elaborador por:	Jessenia Cobeña
Revisado por:	
Fecha:	7/11/2019

## CAPÍTULO III

### PRINCIPALES HALLAZGOS

#### 3.1.1. Análisis del proceso administrativo

La empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A., es una institución orientada al servicio de la ciudadanía, la junta de accionista se encuentra conformada por cinco socios, cuenta con un gran staff médico en las especialidades pediátricas que prestan sus servicios, además de cuatro empleados de planta, cada funcionario debe cumplir con las políticas institucionales y de esa manera permite lograr los objetivos institucionales, para el análisis del proceso administrativo se aplicará indicadores cuantitativos en cada una de las herramientas administrativas:

##### 3.1.1.1. *Planeación*

Planeación es la acción de construir estrategias para alcanzar una meta establecida, para ello se requiere analizar la situación de la empresa antes de definir los objetivos que se desea alcanzar con la misma.

De acuerdo con Agustín. Reyes Ponce (1998) "La planificación consiste en establecer el curso de acción concreto a seguir, estableciendo los principios que lo guiarán, la secuencia de operaciones para realizarlo y el determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

## Indicadores de Planeación

*Tabla 9 Indicadores de Visión*

INDICADORES DE VISIÓN	
INDICADOR	CALCULO
Empleados que conocen la visión/ total de empleados	$8/9 = 88,88\%$
<b>Interpretación</b>	
Del 100% de empleados investigados se puede notar que el 88,88 % conoce la visión de la empresa.	
<b>Análisis</b>	
Se puede ver que la mayoría de los empleados que trabajan en la empresa conoce la visión, no podríamos decir que estamos bien ya que todo el personal que trabaja en esta empresa debe conocer la visión, para que tengan un equipo con el mismo horizonte y puedan para cumplir con los objetivos institucionales.	
<b>Elaborado por:</b> Jessenia Cobeña (2019) <b>Fuente:</b> CENTROPEDIÁTRICO S.A	

*Tabla 10 Indicadores del comportamiento de la visión*

INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO DE LA VISIÓN	
INDICADOR	CALCULO
Empleados que comparten la visión/ empleados que conocen la visión	$7/8 = 87,5\%$
<b>Interpretación</b>	
Del 88,88 % de empleados que conocen la visión el 87,5 % comparten sus conocimientos con el personal que trabaja en la empresa.	
<b>Análisis</b>	
Es importante que todos los empleados que trabajan en esta empresa conozcan la visión, porque es de vital importancia para ellos comprometerse con el trabajo y el cumplimiento de los objetivos.	
<b>Elaborado por:</b> Jessenia Cobeña (2019) <b>Fuente:</b> CENTROPEDIÁTRICO S.A	

**Tabla 11 Indicadores de la misión**

<b>INDICADORES DE LA MISIÓN</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Empleados que conocen lo misión/ Total empleados	9/9 =100%
<b>Interpretación</b>	
De los trabajadores indagados podemos notar que el 100 % de ellos conocen la misión de la entidad.	
<b>Análisis</b>	
Se puede observar que el 100% de los empleados conoce la misión, es muy importante que los empleados la conozcan para que sepan hacia donde está encaminada la empresa y así lograr los objetivos de la entidad	
<b>Elaborado por:</b> Jessenia Cobeña (2019) <b>Fuente:</b> CENTROPEDIÁTRICO S.A	

**Tabla 12 Indicadores del comportamiento de la misión**

<b>INDICADORES DEL COMPORTAMIENTO DE LA MISIÓN</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Empleados que comparten la misión/ empleados que conocen la misión	9/9 = 100%
<b>Interpretación</b>	
Del 100 % de empleados que conocen la misión el 100% comparte sus conocimiento con otros compañeros de trabajo	
<b>Análisis</b>	
Es muy importante impartir y socializar la misión de la empresa, ya que permitirá a los empleados trabajar con el mismo objetivo y el mismo horizonte para de cumplir objetivos institucionales.	
<b>Elaborado por:</b> Jessenia Cobeña (2019) <b>Fuente:</b> CENTROPEDIÁTRICO S.A	

**Tabla 13 Indicadores de políticas**

---

**INDICADORES DE POLÍTICAS**

---

INDICADOR	CALCULO
Políticas cumplidas/Políticas Institucionales	$3/3 = 100\%$

**Interpretación**

La empresa tiene tres políticas de los cuales según la investigación se cumple con el 100% de ellas.

**Análisis**

Según la investigación, podemos observar que este indicador se llevó a cabo, cumple con el 100% de avances en el cumplimiento

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 14 Indicadores de aplicación de políticas**

---

**INDICADORES DE APLICACIÓN DE POLÍTICAS POR ÁREAS**

---

INDICADOR	CALCULO
Políticas por áreas / Total áreas	$3/3 = 100\%$

**Interpretación**

Las políticas por áreas se puede verificar que en el 100% de las áreas se cumplen las políticas.

**Análisis**

La investigación indica que de las tres áreas que tiene la empresa en todas se cumple con las políticas institucionales, siendo esto la razón de su buen desenvolvimiento.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 15 Indicadores de procesos**

---

<b>INDICADORES DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Procesos administrativos conocidos/ Procesos administrativos	$2,75/3 = 91,66\%$
<b>Interpretación</b>	
La institución tiene tres procesos administrativos, de los cuales solo se conoce un 91,66%.	
<b>Análisis</b>	
Podemos notar de acuerdo con la investigación que solo un 91,66% de los procesos administrativos son conocidos.	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 16 Indicadores de procedimientos por áreas**

---

<b>INDICADORES DE PROCEDIMIENTOS POR ÁREAS</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Procesos realizados/ Procesos por área	$3/3 = 100\%$
<b>Interpretación</b>	
Mediante la investigación realizada, se pudo observar que se ejecutan el 100% de los procedimientos	
<b>Análisis</b>	
La ejecución de los procesos por áreas se ejecutó en su totalidad, dando a la empresa una buena ejecución de procesos por áreas.	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 17 Indicadores de acciones programadas**

---

**INDICADORES DE ACCIONES PROGRAMADAS**

---

INDICADOR	CALCULO
Acciones ejecutadas/ Acciones programadas	$2,75/3 = 91,66\%$

**Interpretación**

En la investigación podemos ver que de las acciones programadas se ejecutaron un 91,66% de ellas.

**Análisis**

La ejecución de las acciones programadas se realizó en un 91,66%, mostrando que la empresa debe esforzarse un poco más.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 18 Indicadores de procesos en acciones programadas**

---

**INDICADORES DE PROCESOS EN ACCIONES PROGRAMADAS**

---

INDICADOR	CALCULO
Aplicación de procesos /Empleados	$8/9 = 88,88\%$

**Calculo**

**Interpretación**

Se ve que el 88,9% del personal si aplica los procesos en las acciones programadas.

**Análisis**

La aplicación de procesos por acciones programadas se llevaron a cabo en un 88,88%, siendo de mucha importancia que todos los empleados apliquen los procesos en las acciones programadas por la empresa.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 19 Indicadores de estructura organizativa**

---

<b>INDICADORES DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Empleados que conocen la estructura organizativa/Empleados	$8/9 = 88,88\%$
<b>Interpretación</b>	
El cumplimiento de este indicador de estructura organizacional se ve en cumplimiento de un 88,88%, según la investigación realizada.	
<b>Análisis</b>	
Los empleados en un 88,9% conocen la estructura organizativa, cuando lo ideal es que todos la conozcan, para que sepan las relaciones de dependencia dentro de la misma,	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

### **3.1.1.2. Organización**

La estructura organizativa que la empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A. tiene, es de medida intencional, en la que cada empleado asume un rol que debe cumplir con un mayor desempeño, por lo que el propósito de establecer la estructura organizacional en una entidad es trabajar de manera óptima para lograr los objetivos establecidos en la planificación.

**Tabla 20 Indicadores de áreas adecuadas para laborar**

---

**INDICADORES DE ÁREAS ADECUADAS PARA LABORAR**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Áreas óptimas para Laborar /Total áreas de la empresa	$4/4 = 100\%$

**Interpretación**

Según la investigación, se observa que todas las áreas están mejoradas y en perfecto estado. 100% cumplido

**Análisis**

La empresa tiene con 4 áreas de las cuales todas están mejoradas en su totalidad y lucen en perfecto estado esto se indica la investigación, siendo este un resultado satisfactorio.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 21 Indicadores de áreas que requieran ampliación**

---

**INDICADORES DE ÁREAS QUE REQUIERAN AMPLIACIÓN**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Áreas que requieran ampliación /Total áreas de la empresa	$4/4 = 100\%$

**Interpretación**

La investigación realizada indica que el 100% de las áreas requieren expansión.

**Análisis**

Según los resultados de la investigación se observó que el 100% de las áreas investigadas requieren expansión ya que esas áreas resultan insuficientes debido a la demanda que tiene la empresa.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 22 Indicadores de funciones asignadas**

---

**INDICADORES DE FUNCIONES ASIGNADAS**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Funciones asignadas /Empleados	$6 / 9 = 66,66\%$

**Interpretación**

Podemos notar que el 66,66% de los empleados cumplen sus funciones asignadas para las que fueron empleados.

**Análisis**

En el estudio descubrimos que existe una falta de cumplimiento las funciones entre los empleados de la empresa solo cumplen con el 66.66% de las funciones asignadas.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 23 Indicadores de tareas**

---

**INDICADORES DE TAREAS**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Tareas /Empleados	$7 / 9 = 77,77\%$

**Interpretación**

Podemos observar que el 77,77% de los empleados cumplen con las tareas que les son delegadas.

**Análisis**

En el estudio realizado notamos que hay una deficiencia en el cumplimiento de tareas entre los empleados de la empresa ya que solo el 77.77% cumple con las tareas.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 24 Indicadores de prácticas organizacionales**

---

<b>INDICADORES DE PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Cumplimiento de prácticas organizacionales /Acciones propuestas	$2/3 = 66,66\%$
<b>Interpretación</b>	
Podemos notar que el 66.66% de los empleados implementan las acciones para cumplir con la organización empresarial.	
<b>Análisis</b>	
Podemos ver que solo el 66.66% de los empleados practican las acciones organizacionales de la empresa, siendo un porcentaje aceptable pero no suficiente ya que esto se debe cumplir al 100% porque de eso depende del cumplimiento de objetivos y el buen ambiente de trabajo.	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 25 Indicadores de desempeño**

---

<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Empleados con buen desempeño/Total puestos	$8/9 = 88.88\%$
<b>Interpretación</b>	
El 88,88% de los empleados se desempeña bien según la investigación realizada	
<b>Análisis</b>	
La investigación realizada indica que el 88.88% de los empleados se desempeña bien en sus actividades asignadas.	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

### 3.1.1.3. Dirección

Es la fase donde se pone en marcha lo planificado y organizado, encomendando funciones importantes a sus colaboradores, quienes buscarán dinamizar que los planes programados se cumplan en su totalidad.

**Tabla 26 Indicadores de liderazgo**

<b>INDICADORES DE LIDERAZGO</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Empleados que lideran /Total puestos	$2/9 = 22,22\%$
<b>Interpretación</b>	
Se puede observar que solo el equivalente al 22,22% de los empleados ejercen el liderazgo.	
<b>Análisis</b>	
Se puede ver que un bajo porcentaje de empleados ejercen liderazgo como parte de su trabajo diario, es importante que todos y cada uno de ellos puedan liderar el área en la que se desempeñan.	
<b>Elaborado por:</b> Jessenia Cobeña (2019)	
<b>Fuente:</b> CENTROPEDIÁTRICO S.A	

**Tabla 27 Indicadores de comunicación**

<b>INDICADORES DE COMUNICACIÓN</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Canales de comunicación utilizados /Canales de comunicación establecidos	$2/3 = 66,66\%$
<b>Interpretación</b>	
Observamos que el 66,66% de los canales de comunicación están siendo utilizados por empleados en la empresa.	
<b>Análisis</b>	
Podemos ver que no se usan todos los canales comunicación establecida, por lo que se observa que solo el 66.66% de los canales establecidos son usados.	
<b>Elaborado por:</b> Jessenia Cobeña (2019)	
<b>Fuente:</b> CENTROPEDIÁTRICO S.A	

**Tabla 28 Indicadores de recursos tecnológicos**

---

<b>INDICADORES DE RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Recursos tecnológicos utilizados /canales de comunicación establecidos	$2/2 = 100\%$
<b>Interpretación</b>	
Observamos que el 100% de los recursos tecnológicos se utilizan para la comunicación.	
<b>Análisis</b>	
Podemos ver que todos los recursos tecnológicos que brinda la empresa son utilizados para una buena comunicación por parte de sus empleados.	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 29 Indicadores de medios de comunicación**

---

<b>INDICADORES DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Canales de comunicación utilizados /medios de comunicación establecidos	$2/3 = 66,66\%$
<b>Interpretación</b>	
Observamos que el 66,66% de los canales de comunicación son utilizados por los trabajadores.	
<b>Análisis</b>	
Vemos que los canales de comunicación establecidos para uso de los empleados no se usan en su totalidad, ya que solo el 66.66% de los canales de comunicación serían utilizados.	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 30 Indicadores de trabajo en equipo**

---

**INDICADORES DE TRABAJO EN EQUIPO**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Empleados que trabajan en equipo /total de empleados	$7/9 = 77,77\%$

**Interpretación**

De los empleados que laboran en la empresa, el 77,77% trabaja en equipo.

**Análisis**

La mayoría de los empleados trabajan en equipo, lo que resulta en un progreso constante para la empresa.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 31 Indicadores de equipo de cómputo para trabajar**

---

**INDICADORES DE EQUIPO DE COMPUTO PARA TRABAJAR**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Equipos de trabajo que se utilizan en la empresa / Equipos de trabajo de la empresa	$1/1=100\%$

**Interpretación**

El 77.77% de los empleados que trabajan en la empresa hacen su trabajo en equipo.

**Análisis**

La mayoría de los empleados trabajan en equipo, lo que resulta en un progreso constante. de la empresa.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 32 Indicadores de equipo por áreas**

---

**INDICADORES DE EQUIPO POR ÁREAS**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Áreas de la empresa asignadas con equipos/ Áreas que utilizan los equipos de trabajo	$1/4 = 85,7\%$

**Interpretación**

La investigación muestra que el 25% de las áreas utilizan los equipos de trabajo en sus actividades.

**Análisis**

Podemos ver que el 25% de las áreas hacen uso del equipo asignado, de acuerdo con lo investigado, en otras áreas los empleados hacen uso de sus computadoras personales.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 33 Indicadores de proyectos**

---

**INDICADORES DE PROYECTOS**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Proyecciones ejecutadas / Proyecciones establecidas	$3/3 = 100\%$

**Interpretación**

La investigación muestra que el 100% de los proyectos propuestos se han cumplido

**Análisis**

Las proyecciones que la compañía ha propuesto se consideran 100% cumplidas.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 34 Indicadores de bienestar laboral**

---

<b>INDICADORES DE BIENESTAR LABORAL</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Personal que labora en ambiente adecuado de trabajo/ Total de personal	$8/9 = 88,88\%$
<b>Interpretación</b>	
Se establece que 88.88% de los trabajadores, cree que trabaja en un ambiente de trabajo saludable.	
<b>Análisis</b>	
Se evidenció que el 88.88% del personal investigado, trabaja en lugares adecuados y con buen ambiente de trabajo.	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

#### **3.1.1.4. Control**

Es un proceso de verificación y evaluación de las facetas antes mencionadas, para detectar desviaciones y tomar los correctivos necesarios e inmediatos, buscando que las tareas actuales convengan con los planes propuestos.

**Tabla 35 Indicadores de cumplimiento de procesos**

---

<b>INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE PROCESOS</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Personal que cumplen los procesos/ Total de procesos	$4/4 = 100\%$
<b>Interpretación</b>	
El cumplimiento de los procesos en las diferentes áreas investigadas corresponde al 100%.	
<b>Análisis</b>	
No refleja novedad, ya que se puede observar que cumplen los procesos para llevar a cabo cada actividad.	

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 36 Indicadores de prevención**

---

**INDICADORES DE PREVENCIÓN**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Controles de prevención/ Total de controles	$2/3 = 66,66\%$

**Interpretación**

La empresa cumple con los controles de prevención en un 66,66%.

**Análisis**

Los controles llevados a cabo por la empresa para el cumplimiento de las actividades se preparan semanalmente para el buen progreso de la empresa, a pesar de esto hay algunas áreas que no están adecuadamente controladas.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 37 Indicadores del sistema contable**

---

**INDICADORES AL SISTEMA CONTABLE**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Control del sistema contable /Total control contables	$0/0 = 0\%$

**Interpretación**

No existe un Control al sistema contable.

**Análisis**

De la investigación realizada se determinó que no existe un control del sistema contable ya que la empresa solo cuenta con un contador externo.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 38 Indicadores de Talento Humano**

---

**INDICADORES AL TALENTO HUMANO**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Control del talento humano /Total control del talento humano	$2/3 = 66,66\%$

**Interpretación**

El control del talento humano en la empresa es del 66,66%.

**Análisis**

La empresa para medir el control del talento humano se realiza a través de evaluaciones de actividades y check-in y check-out.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 39 Indicadores de calidad**

---

**INDICADORES DE CALIDAD**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Clientes atendidos y encuestados /número potencial usuarios atendidos al día	$38/40 = 95\%$

**Interpretación**

De los clientes encuestados para medir la calidad de la atención se observó que el 95% salió bien atendido

**Análisis**

En la encuesta de clientes de la empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A., se observó que el mayor parte de ellos quedaron satisfechos con la atención de los empleados de la empresa.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 40 Indicadores de insatisfacción del cliente**

---

**INDICADORES DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Quejas de clientes/ Clientes atendidos y encuestados	$2/40 = 5\%$

**Interpretación**

La insatisfacción de los clientes encuestados es baja.

**Análisis**

La empresa tiene un 5% de clientes insatisfechos, aunque la empresa debe considerar que estos porcentajes deben reducirse.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 41 Indicadores de herramientas de control**

---

**INDICADORES DE HERRAMIENTAS DE CONTROL**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Auditoria ejecutadas/ Auditoria planeadas	$0/0 = 0\%$

**Interpretación**

Esta investigación muestra que la empresa cuenta con el 0% de ejecución de una auditoría.

**Análisis**

A lo largo de la vida institucional, CENTROPEDIÁTRICO S.A no tiene auditorías realizadas, ni financieras, ni de gestion, por lo que hasta la fecha tiene un 0% de auditorías realizadas.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 42 Indicadores de muebles y enseres**

---

**INDICADORES DE MUEBLES Y ENSERES.**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Control de inventarios realizados/ control de inventarios planeados	$1/2 = 50\%$

**Interpretación**

El control de muebles y enseres de la empresa estuvo controlado en un 50%

**Análisis**

Al verificar los muebles y equipos disponibles para la empresa, se encuentra que se cumple el 50% del valor planificado, ya que estos valores se reflejan en la investigación.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 43 Indicadores de suministros de oficina**

---

**INDICADORES DE SUMINISTROS DE OFICINA.**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Control de suministro utilizados /Total de controles de materiales	$2/4 = 50\%$

**Interpretación**

Se refleja que el control de los suministros es del 50% ya que no todos los controles se aplican para alcanzar el 100%

**Análisis**

El análisis refleja que la compañía no aplica todos los controles planificados en los materiales y suministros, se debe tener más cuidado en estos controles para poder usar eficientemente los suministros asignados.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

**Tabla 44 Indicadores de uso de espacios**

---

**INDICADORES DE USO DE ESPACIOS.**

---

<b>INDICADOR</b>	<b>CALCULO</b>
Control de espacios utilizados para tareas asignadas / Control de espacios asignados por áreas	4/4 = 100%

**Interpretación**

Se realiza un control del uso de espacios en un 100%

**Análisis**

La investigación muestra que los espacios que fueron asignados por áreas se usan para lo que se les asignó, no se ve que los espacios no se usen correctamente.

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

## Relación de la información

**Tabla 45** *Matriz de Indicadores*

INDICADORES	META POR INDICADOR	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	PORCENTAJE DE ALCANCE	META POR ALCANZAR	100% DE ALCANCE
<b>INDICADORES DE PLANEACIÓN</b>					
Indicadores de visión	Comprobar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos y programas, mediante el uso de indicadores de gestión	Análisis del proceso de administración La nómina de proveedores y clientes Reglamento interno de la empresa.	88,88%	11,12%	100%
Indicadores del comportamiento de la visión.			87,50%	12,50%	100%
Indicadores de la misión			100,00%	0,00%	100%
Indicadores del comportamiento de la misión			100,00%	0,00%	100%
Indicadores de políticas			100,00%	0,00%	100%
Indicadores de políticas cumplidas por áreas			100,00%	0,00%	100%
Indicadores de procesos			91,66%	8,34%	100%
Indicadores de procedimientos por áreas			100,00%	0,00%	100%
Indicadores de acciones programadas			91,66%	8,34%	100%
Indicadores de procesos en acciones programadas			88,88%	11,12%	100%
Indicadores de estructura organizativa			88,88%	11,12%	100%

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

<b>INDICADORES DE ORGANIZACIÓN</b>					
Indicadores de áreas adecuadas para laborar	Verificar el cumplimiento de la estructura y cultura de la organización	Análisis de procesos, organigramas.	100,00%	0,00%	100%
Indicadores de áreas que requieran ampliación			100,00%	0,00%	100%
Indicadores de funciones asignadas			66,66%	33,34%	100%
Indicadores de tareas			77,77%	22,23%	100%
Indicadores de prácticas organizacionales			66,66%	33,34%	100%
Indicadores de desempeño			88,88%	11,12%	100%
<b>INDICADORES DE DIRECCIÓN</b>					
Indicadores de liderazgo	Verifique que se haya completado la implementación de liderazgo, comunicación, motivación y toma de decisiones	Análisis de organigramas, políticas y diálogo con empleados de la empresa.	22,22%	77,78%	100%
Indicadores de comunicación			66,66%	33,34%	100%
Indicadores de recursos tecnológicos			100,00%	0,00%	100%
Indicadores de medios de comunicación			66,66%	33,34%	100%
Indicadores de trabajo en equipo			77,77%	22,23%	100%
Indicadores de equipo de cómputo para trabajar			100,00%	0,00%	100%
Indicadores de equipo por áreas			25,00%	75,00%	100%
Indicadores de proyectos			100,00%	0,00%	100%
Indicadores de bienestar laboral			88,88%	11,12%	100%

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

<b>INDICADORES DE CONTROL</b>					
Indicadores de cumplimiento de procesos	Cerciorar que se cumplan los procesos en las áreas auditadas y que los activos, muebles, inventarios y talento humano se utilicen de manera oportuna.	Análisis de procesos administrativos, desempeño del personal, regulaciones internas, manual de actividades.	100,00%	0,00%	100%
Indicadores de prevención			66,66%	33,34%	100%
Indicadores al sistema contable			0,00%	100,00%	100%
Indicadores al talento humano			66,66%	33,34%	100%
Indicadores de calidad			95,00%	5,00%	100%
Indicadores de insatisfacción del cliente			5,00%	95,00%	100%
Indicadores de herramientas de control			0,00%	100,00%	100%
Indicadores de muebles y enseres			50,00%	50,00%	100%
Indicadores de suministros de oficina			50,00%	50,00%	100%
Indicadores de uso de espacios			100,00%	0,00%	100%
<b>INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA</b>					
Indicador de eficiencia			84,74%	15,26%	100%
Indicador de eficacia			84,44%	15,56%	100%

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

### 3.2. Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información que no son más que procedimientos especiales utilizados por los auditores para obtener las evidencias necesarias y formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.

#### 3.2.1. Cuestionario (Control Interno)

<b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref.</b> <b>CCIP</b> <b>1/1</b>
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: PLANEACIÓN</b>	

**Objetivo:** Determinar si los miembros de la empresa conocen la misión y visión de la misma y al mismo tiempo establecer si se cuenta con una estructura administrativa y si cuentan con políticas de desempeño.

Nº	Preguntas	Respuesta		Calificación		Comentarios
		Si	No	Si	No	
1	¿Conoce el personal la visión de CENTROPEDIÁTRICO S.A.?	x		8	1	
2	¿Comparte el personal la visión de CENTROPEDIÁTRICO S.A.?	x		7	2	
3	¿Conoce el personal la misión de CENTROPEDIÁTRICO S.A.?	x		9		
4	¿Comparte el personal la misión de CENTROPEDIÁTRICO S.A.?	x		9		
5	¿Cumplen con las políticas establecidas en CENTROPEDIÁTRICO S.A.?	x		9		
6	¿Se aplican las políticas en todas sus áreas?	x		9		
7	¿Conocen los procedimientos que se aplican en CENTROPEDIÁTRICO S.A.?		x	7	2	
8	¿Se aplican los debidos procedimientos por áreas?	x		9		
9	¿Se ejecutan las acciones programadas en CENTROPEDIÁTRICO S.A.?			7	2	
10	¿Se aplican las acciones programadas de acuerdo a los procedimientos?	x		8	1	
11	¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa establecida?	x		8	1	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

<b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref.</b> <b>CCIO</b> <b>1/1</b>
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: ORGANIZACIÓN</b>	

**Objetivo:** Conocer si la empresa cuenta con una estructura organizativa adecuada, en la cual cada trabajador tiene claro las actividades a realizar de acuerdo a su puesto, además de indagar si las áreas están en óptimas condiciones para el desempeño de sus actividades

Nº	Preguntas	Respuesta		Calificación		Comentarios
		Si	No	Si	No	
1	¿El área en la que labora es óptima para su trabajo?	X		9		
2	¿Existen áreas que requieran ampliación o renovación?	X		9		
3	¿Cada empleado tiene asignadas sus funciones?	X		6	3	
4	¿Los empleados cumplen con sus tareas?	X		7	2	
5	Existen prácticas organizacionales entre los funcionarios de la empresa	X		7	2	
6	¿Todos los empleados tienen un buen desempeño?	X		8	1	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

<b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref.</b> <b>CCID</b> <b>1/1</b>
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: DIRECCIÓN</b>	

**Objetivo:** Determinar si en la empresa existen los canales de comunicación adecuados entre sus empleados, además de comprobar la existencia de los recursos necesario para el desarrollo de sus actividades.

Nº	Preguntas	Respuesta		Calificación		Comentarios
		Si	No	Si	No	
1	¿Hay empleados que ejercen liderazgo en sus actividades?	X		2	7	
2	¿Hay canales de comunicación en la empresa?	X		8	1	
3	¿Utiliza recursos tecnológicos para la comunicación interna?	X		9		
4	¿Existe comunicación y coordinación entre las personas que laboran en la empresa?		X	2	7	
5	Se trabaja en equipo en esta empresa	X		7	2	
6	Tiene un equipo de oficina para desarrollar su trabajo.		X	9		
7	Todas los consultorios cuentan con equipos informáticos		X		9	
8	La empresa tiene algún proyecto	X		9		
9	Los proyectos planificados han sido ejecutados	X		9		
10	El personal que trabaja en la empresa tiene un entorno adecuado para trabajar?	X		8	1	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

<b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref.</b> <b>CCIC</b> <b>1/1</b>
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO: CONTROL</b>	

**Objetivo:** Establecer si la empresa cuenta con un sistema de control en los procesos establecidos, así como un control de inventarios y del sistema contable.

N°	Preguntas	Respuesta		Calificación		Comentarios
		Si	No	Si	No	
1	El personal cumple con los procesos establecidos	X		9		
2	Se realizan controles para prevenir errores en los procesos	X		6	3	
3	El control se aplica al sistema contable.		X		9	
4	El personal que trabaja en la empresa está controlado.	X		6	3	
5	La calidad del servicio al cliente es satisfactoria.	X		9		
6	Se ha ejecutado alguna auditoría		X		9	
7	El control de inventario se realiza en muebles y enseres	X		5	4	
8	Existe control de los suministros de oficina	X		5	4	
9	Los espacios de la empresa son usados para las funciones asignadas	X		9		

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

### 3.2.2. Entrevistas (grabación)

<b>CENTROPEDIÁTRICO S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		<b>Ref. ET 1/3</b>
Periodo:	Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2018	
Nombre del entrevistado:	Ab. Ignacio Beitia	
Cargo:	Gerente General	
Fecha:	5 de abril del 2019	
Hora:	15h40	
Lugar:	CENTROPEDIÁTRICO S.A.	
<b>ENTREVISTA CON EL GERENTE DE LA EMPRESA</b>		
<b>¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa?</b> CENTROPEDIÁTRICO S.A., es una empresa con mucho futuro, muy a pesar que cuesta su mantenimiento, la mayoría de las veces se ha mantenido al centro mediante autogestión de sus socios.		
<b>¿Cuáles cree que son las principales fortalezas de la empresa?</b> La principal fortaleza es su gran staff médico, en el cual encontramos todas las especialidades de la rama de la pediatría, contamos con los mejores médicos. Y estamos en conversaciones con otros médicos especialistas pediátricos para que se unan a nuestro staff.		
<b>La empresa tiene una misión, visión y objetivos. ¿Crees que todo el personal los conoce?</b> La empresa cuenta con su misión, visión y sus objetivos, los cuales son conocidos por el personal que labora aquí ya sean los de planta o los médicos prestadores de servicios.		
<b>¿Considera que se han cumplido las metas en la institución?</b> Si, las metas se están cumpliendo a corto y mediano plazo. En la actualidad la empresa se tiene como meta comprar un piso en una clínica para ampliar nuestras actividades.		
<b>¿Tiene la empresa un manual de funciones y descripciones de trabajo establecidas en la empresa?</b> La empresa cuenta con los manuales que exige la ley al momento de su creación.		
<b>¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados?</b> El desempeño de los empleados se lo mide por el cumplimiento de las tareas a ellos encomendadas.		
<b>¿Los informes emitidos por la parte contable son ágiles y efectivos para cuando los necesita?</b> Siempre que se ha necesitado de un informe contable hemos recurrido a una contadora externa para que nos ayude con ello.		
<b>¿Cuáles son las expectativas que tiene sobre esta auditoría de gestión?</b> Bueno, en realidad no existe una gran expectativa, ya que en si somos una empresa relativamente nueva por lo que no hay mucho que evaluar.		

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

<b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		<b>Ref.</b> <b>ET</b> <b>2/3</b>
<b>Periodo:</b>	01 de enero al 31 de diciembre del 2018	
<b>Nombre del entrevistado:</b>	Ec. Natalia Alcívar	
<b>Cargo:</b>	Administradora	
<b>Fecha:</b>	5 de abril del 2019	
<b>Hora:</b>	16h30	
<b>Lugar:</b>	CENTROPEDIÁTRICO S.A.	
<b>ENTREVISTA CON LA ADMINISTRADORA</b>		
<b>¿Qué tiempo labora en la empresa?</b> En la empresa laboro desde que empezó sus actividades.		
<b>¿Cómo es el ambiente laboral en la empresa?</b> El ambiente laboral dentro de la empresa es bueno, aunque en ocasiones surgen conflictos entre los médicos y el personal de secretaria.		
<b>¿Cuáles son las actividades que desempeña dentro de la empresa?</b> En la empresa hago las veces de administradora, además de mis funciones normales en ocasiones me toca reemplazar al personal de secretaria, realizo las actividades necesarias para sacar adelante los diferentes proyectos que la empresa saca adelante por ejemplo la organización de la kermés por el día del niño, o la preparación del congreso anual de Especialidades Pediátricas.		
<b>¿Considera usted que cuenta con todos los recursos para desempeñar su cargo?</b> Bueno en el ámbito de la administración, cuento con todos los recursos necesarios, en el ámbito organizativo de proyectos soy yo la encargada de gestionar que los recursos se den para poder realizar los mismos.		
<b>¿Qué dificultades presenta la administración de la empresa?</b> Hasta el momento la única dificultad que se me ha presentado ha sido poder coordinar las acciones de secretaria con relación a los requerimientos de los diferentes médicos que prestan los servicios a la empresa.		
<b>¿Cuál es su grado de responsabilidad dentro de la empresa?</b> Mi grado de responsabilidad es lograr que las relaciones dentro de la empresa se den de buena manera, que los médicos tengan todos los recursos necesarios a mano, y que los proyectos emprendidos por la empresa se desarrollen con excelencia.		

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

<b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>		<b>Ref.</b> <b>ET</b> <b>3/3</b>
<b>Periodo:</b>	01 de enero al 31 de diciembre del 2018	
<b>Nombre del entrevistado:</b>	Carolina Garay	
<b>Cargo:</b>	Secretaria	
<b>Fecha:</b>	5 de abril del 2019	
<b>Hora:</b>	17h00	
<b>Lugar:</b>	CENTROPEDIÁTRICO S.A.	
<b>ENTREVISTA CON LA SECRETARIA</b>		
<b>¿Qué tiempo labora en la empresa?</b> Laboro en la empresa desde que esta empezó a funcionar		
<b>¿Cuáles son las actividades que desempeña dentro de la empresa?</b> Las actividades que desempeño son las propias de una secretaria recepcionista, además también presto asistencia a algunos médicos en la realización de determinados procesos.		
<b>¿Cómo es el trato que recibe de parte de los pacientes?</b> Por lo general el trato por parte de los clientes es muy cordial y satisfactorio, pero en ocasiones no es muy bueno, por lo general no es bueno cuando por motivos ajenos a mi un médico se retrasa o cancela a última hora sus citas.		
<b>¿Considera usted que está capacitada para realizar sus actividades?</b> Si me considero capacitada para desempeñar todas las funciones que llevo a cabo.		
<b>¿Tiene conocimiento de las pautas implementadas en la empresa para la ejecución de su trabajo?</b> En realidad no tengo conocimientos de que exista lineamientos para la realización de mi trabajo.		

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** CENTROPEDIÁTRICO S.A

## CAPÍTULO IV

### 4.1. INFORME DE AUDITORÍA

Auditoría de Gestión en la Empresa Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.

Ab.

Ignacio Beitia

Gerente General CENTROPEDIÁTRICO

Presente

De mi consideración:

Mediante el presente informe se hace conocer el proceso de auditoría a la empresa Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.; por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2018, se realizó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría y a las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría; por lo tanto, sugiero que se consideren los resultados obtenidos en este trabajo para contribuir al crecimiento de la empresa.

El desarrollo del trabajo se ejecutó de acuerdo con el cronograma de trabajo, del cual se obtuvo información específica que se consideró para el análisis de evidencia y documentos que respaldan cada una de las actividades realizadas en el Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.; que muestran que la investigación se llevó a cabo meticulosamente e incluyó encontrar posibles desviaciones.

Con el propósito de que en función a los resultados obtenidos de la empresa se empleen acciones que permitan mejorar su gestión y, por tanto, el logro de sus objetivos estratégicos.

Debido a la naturaleza de la acción de control, los resultados se expresan en: comentarios, conclusiones y recomendaciones, que se detallan en este informe.

  
Sra. Jessenia Cobeña

**AUDITOR**

**Tabla 47 Hoja de marcas**

<b>N°</b>	<b>MARCA</b>	<b>REFERENCIA</b>
1	√	Cáculado, verificado o revisado
2	*	Documento pendiente por revisar
3	Â	Analizado
4	Ⓒ	Verificado
5	%	Dato por confirmar
6	Ⓔ	Indagado
7	↕	Propósito alcanzado
8	⒫	Pendiente
9	¥	Inexistencia de Manuales

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Tabla 48 Hoja de referencias**

<b>N°</b>	<b>REFERENCIAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
1	<b>Obs.</b>	Referencia de alguna irregularidad en el trabajo.
2	<b>Nro.</b>	Numero
3	<b>Calif.</b>	Calificación
4	<b>Ref.</b>	Referencia
5	<b>PT.</b>	Papeles de trabajo
6	<b>Cod.</b>	Código
7	<b>E.T</b>	Entrevista
8	<b>C.N.</b>	Cedula narrativa ejecución de auditoría de gestión
9	<b>CCIP.</b>	Cuestionario de control interno de planeación
10	<b>CCIO.</b>	Cuestionario de control interno de organización
11	<b>CCID.</b>	Cuestionario de control interno de dirección
12	<b>CCIC.</b>	Cuestionario de control interno de control
13	<b>M.R</b>	Medición de riesgo
14	<b>PPV.</b>	Propuestas prácticas y variables

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

#### 4.2. Desviaciones significativas

<b>Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b>		<b>Ref.</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		<b>PT</b>
<b>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO DE PLANEACIÓN</b>		<b>OO1</b>
COMPONENTE	HALLAZGO	
PLANEACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No todos los integrantes de la empresa socializan la visión.</li> <li>2. Los empleados de la empresa desconocen sobre la aplicación de procedimientos</li> <li>3. No todos los miembros conocen si se ejecutan las acciones programadas.</li> </ol>	
CONDICIÓN	<p>La empresa tiene una misión, visión y objetivos formales y establecidos, sin embargo, no han sido difundidos completamente.</p>	
CRITERIO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados no comparten la visión por falta de conocimiento.</li> <li>2. Los empleados desconocen los procedimientos que se aplican dentro de la empresa</li> <li>3. No existe conocimiento total de si las acciones programadas son ejecutadas</li> </ol>	
CAUSA	<p>Se deben establecer métodos y canales para la correcta socialización de la misión, visión, objetivos, los procedimientos y la comunicación de las acciones a favor de la empresa.</p>	
EFECTO	<p>Al no compartir la visión y desconocer los procedimientos y las acciones de la empresa, se está deteniendo el avance de la misma para que logre sus objetivos y metas propuestas.</p>	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

<b>Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b>		<b>Ref.</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		<b>PT</b>
<b>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO DE ORGANIZACIÓN</b>		<b>002</b>
<b>COMPONENTE</b>	<b>HALLAZGO</b>	
<b>HALLAZGO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No todos los miembros de la empresa tienen funciones específicas asignadas.</li> <li>2. No todos los empleados cumplen sus funciones específicas</li> <li>3. Las prácticas organizativas en la empresa no están bien desarrolladas.</li> </ol>	
<b>CONDICIÓN</b>	<p>La compañía no tiene un manual de procedimientos organizacionales que indique las funciones de cada empleado y su rol dentro de la compañía.</p>	
<b>CRITERIO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados han sido parte de la empresa sin una evaluación previa para medir su desempeño.</li> <li>2. Al personal no se le han designado sus funciones al momento de la contratación.</li> <li>3. Las actividades llevadas a cabo por el equipo de trabajo en su mayoría no son consistentes con sus funciones.</li> </ol>	
<b>CAUSA</b>	<p>La empresa debe implementar un manual de funciones correspondiente a cada empleado, el personal debe ser evaluado previamente antes de la contratación.</p>	
<b>EFECTO</b>	<p>Al no tener un manual de funciones, los empleados no conocen sus funciones de trabajo, por lo tanto, hace que el equipo de trabajo no funcione correctamente.</p> <p>Por otro lado, no tener una evaluación previa de contratación causaría un bajo rendimiento en su funciones organizacionales</p>	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

<b>Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b>		<b>Ref.</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		<b>PT</b>
<b>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO DE DIRECCIÓN</b>		<b>003</b>
<b>COMPONENTE</b>	<b>HALLAZGO</b>	
<b>HALLAZGO</b>	<p>1. No todos los trabajadores ejercen el liderazgo en su actividades</p> <p>2. En la empresa no existe comunicación y coordinación entre sus empleados</p>	
<b>CONDICIÓN</b>	<p>Se recomienda concientizar a los empleados para mejorar los canales de comunicación y coordinación, además de capacitarlos sobre actividades de liderazgo.</p>	
<b>CRITERIO</b>	<p>1. El poco conocimiento sobre liderazgo no permite desarrollar a los empleados</p> <p>2. Los canales de comunicación empleados no son los más óptimos</p> <p>3. La inexistencia de un canal de comunicación apropiado genera descoordinación</p>	
<b>CAUSA</b>	<p>La empresa no cuenta con un sistema de normas de comunicación dentro de la misma, así como no capacita a sus empleados para que sean capaces de tomar actitudes de liderazgo.</p>	
<b>EFECTO</b>	<p>Al no contar con capacitaciones sobre liderazgo, sus empleados no toman decisiones por si solos, siempre dependerán de otra persona, y al no existir un canal apropiado de comunicación sus empleados no cumplirán a cabalidad sus funciones.</p>	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

<b>Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b>		<b>Ref.</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		<b>PT</b>
<b>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO DE CONTROL</b>		<b>004</b>
<b>COMPONENTE</b>	<b>HALLAZGO</b>	
<b>HALLAZGO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se emplea un control al sistema contable</li> <li>2. Los controles al personal que labora en la empresa son pocos</li> <li>3. No cuentan con una auditoría previa</li> <li>4. Existe poco control de inventarios a muebles y enseres</li> <li>5. El control de los suministros de oficina es muy escaso</li> </ol>	
<b>CONDICIÓN</b>	<p>Se recomienda la utilización de un sistema informático para almacenar la información de la empresa, así como la implementación de un sistema contable donde se puedan llevar diversos tipos de controles, tales como inventarios y suministros.</p>	
<b>CRITERIO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Al no tener un contador de planta, no existe un sistema contable</li> <li>2. El poco control de suministros de oficina, se da por el número de médicos que prestan sus servicios</li> <li>3. El control de inventarios es escaso, ya que cada médico maneja los muebles y enseres del área en el que trabaja.</li> </ol>	
<b>CAUSA</b>	<p>La empresa al ser relativamente nueva en el mercado, no cuenta con un sistema informático apropiado a sus actividades, así como tampoco de un sistema contable, por lo cual no existen los adecuados controles contables, de inventarios, de suministros y de personal.</p>	
<b>EFECTO</b>	<p>Al no contar con los debidos controles de información y contables, se pueden producir perdidas a corto plazo.</p>	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

<b>Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO DE EFICIENCIA</b>		<b>Ref.</b> <b>PT</b> <b>005</b>
COMPONENTE	HALLAZGO	
<p>HALLAZGO</p> <p>CONDICIÓN</p> <p>CRITERIO</p> <p>CAUSA</p> <p>EFECTO</p>	<p>Los médicos atienden una gran cantidad de consultas anualmente.</p> <p>Al tener una buena aceptación en la sociedad, la atención médica ira en aumento.</p> <p>La empresa cuenta con una gran gama de médicos especialistas pediátricos.</p> <p>La empresa al ser relativamente nueva en el mercado, se puede evidenciar la gran aceptación que ha tenido, al ser la única empresa que cuenta con el servicio de médicos especialistas pediátricos.</p> <p>Al ser la única empresa con este tipo de servicio, se incrementará la cantidad de pacientes atendidos.</p>	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

<b>Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b>		<b>Ref.</b>
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		<b>PT</b>
<b>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO DE EFICACIA</b>		<b>006</b>
<b>COMPONENTE</b>	<b>HALLAZGO</b>	
HALLAZGO	Los servicios que se brindan son ágiles y oportunos.	
CONDICIÓN	La pronta detección de las enfermedades de los pacientes, da una buena imagen.	
CRITERIO	Los médicos especialistas, están capacitados para detectar cualquier enfermedad en los pacientes pediátricos, que acuden a la empresa.	
CAUSA	La empresa cuenta con médicos especialistas, altamente calificados.	
EFECTO	Al contar con médicos especialistas calificados en la atención pediátrica, los servicios brindados tienen una gran demanda.	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

<b>Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>CÉDULA NARRATIVA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		<b>Ref.</b>  <b>PT</b>  <b>007</b>
FASE	ACTIVIDAD	
I. VISITA PRELIMINAR	<p>En la visita y recorrido que se realizó a la empresa Centro de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A., se constató que la empresa se dedica a dar servicios médicos pediátricos en sus diferentes especialidades, a su vez se pidió la documentación necesaria para el proceso de auditoría, como la lista de proveedores, clientes, organigramas, recursos humanos, materiales y recursos financieros.</p>	
II. PROYECTO DE AUDITORÍA	<p>En esta etapa, se realizaron encuestas en las diferentes áreas de la empresa, así como una entrevista al gerente de la empresa para medir el grado de cumplimiento mediante la detección de posibles errores tanto en el área administrativa como en sus procesos</p>	
III. PRINCIPALES HALLAZGOS	<p>En esta etapa, los diferentes indicadores aplicados a la empresa fueron analizados e interpretados a través de entrevistas, encuestas y observación de campo, evaluando así el cumplimiento de las actividades según lo estipulado.</p>	
IV. INFORME DE AUDITORÍA	<p>Se elaboró el informe con los datos obtenidos en la investigación realizada mediante documentos de trabajo, las desviaciones significativas, conclusiones, recomendaciones así también como propuesta práctica y variable.</p>	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

### 4.3. Presentación de los papeles de trabajo

CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIÁTRICO S.A.					Ref. PT OO8
AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA					
<b>Objetivo:</b> Evaluar y examinar el proceso de gestión para establecer el nivel de aceptación de la empresa en términos del alcance de los objetivos institucionales.					
N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	REFERENCIA	EJE.	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Visita y observación a la empresa a Auditar.	√	Auditor	07/02/2019	
2	Recolección de la información por parte de la empresa	P.E	Auditor	14/02/2019	Organigramas, Políticas.
3	Conversación con el Gerente General	Ł	Auditor	05/03/2019	
4	Charla con la Administradora de la empresa	Ł	Auditor	06/03/2019	
5	Conversatorio con los miembros de la empresa	Ł	Auditor	20/03/2019	Gerente y Personal.
6	Ejecución de entrevistas al personal de la empresa	E.T	Auditor	03/04/2019	
7	Procesamiento de la investigación.	P.T	Auditor	08/04/2019	Preparación papeles de trabajo.
8	Análisis de la investigación.	P.T	Auditor	15/04/2019	
9	Evaluación de hallazgos (Borrador).		Auditor	22/04/2019	
10	Determinación de Riesgos a la industria de control interno.	P.T	Auditor	30/04/2019	Preparación papeles de trabajo.
11	Realización del informe.		Auditor	06/05/2019	
12	Conclusiones y recomendaciones.		Auditor	15/05/2019	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Fuente:** Auditoría de Gestión

### Interpretación de resultados

<b>PONDERACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
9 – 8	Excelente	Se cumple considerablemente las expectativas
7 – 6	Bueno	Frecuentemente se cumple las expectativas
5 – 4	Regular	Algunas veces se cumple la expectativas
3 – 2	Malo	No se cumple las expectativas
1 – 0	Muy Malo	No se cumple las expectativas

**AUDITORÍA PRELIMINAR DEL 01 DE ENERO DE 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**  
**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIÁTRICO S.A.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PLANEACIÓN**

**Ref.**  
**PT**  
**009**  
**C.C.I.P.**

N°	Preguntas	Respuesta		Calif. Obtenida.	Observación	Puntaje Optimo	Observación
		SI	NO				
1	Pregunta # 1	X		8	Excelente	9	Excelente
2	Pregunta # 2	X		7	Bueno	9	Excelente
3	Pregunta # 3	X		9	Excelente	9	Excelente
4	Pregunta # 4	X		9	Excelente	9	Excelente
5	Pregunta # 5	X		9	Excelente	9	Excelente
6	Pregunta # 6	X		9	Excelente	9	Excelente
7	Pregunta # 7	X		7	Bueno	9	Excelente
8	Pregunta # 8	X		9	Excelente	9	Excelente
9	Pregunta # 9	X		7	Bueno	9	Excelente
10	Pregunta # 10	X		8	Excelente	9	Excelente
11	Pregunta # 11	X		8	Excelente	9	Excelente
<b>TOTAL</b>				90		99	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Revisado por:**

**Fuente:** Auditoría de Gestión

**AUDITORÍA PRELIMINAR DEL 01 DE ENERO DE 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**  
**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIÁTRICO S.A.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ORGANIZACIÓN**

**Ref.**  
**PT**  
**O10**  
**C.C.I.O.**

N°	Preguntas	Respuesta		Calif. Obtenida.	Observación	Puntaje Optimo	Observación
		SI	NO				
1	Pregunta # 1	X		9	Excelente	9	Excelente
2	Pregunta # 2	X		9	Excelente	9	Excelente
3	Pregunta # 3	X		6	Bueno	9	Excelente
4	Pregunta # 4	X		7	Bueno	9	Excelente
5	Pregunta # 5	X		7	Bueno	9	Excelente
6	Pregunta # 6	X		8	Excelente	9	Excelente
	<b>TOTAL</b>			46		54	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Revisado por:**

**Fuente:** Auditoría de Gestión

**AUDITORÍA PRELIMINAR DEL 01 DE ENERO DE 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**  
**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIÁTRICO S.A.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DIRECCIÓN**

**Ref.**  
**PT**  
**O11**  
**C.C.I.D.**

N°	Preguntas	Respuesta		Calif. Obtenida.	Observación	Puntaje Optimo	Observación
		SI	NO				
1	Pregunta # 1		X	2	Malo	9	Excelente
2	Pregunta # 2	X		8	Excelente	9	Excelente
3	Pregunta # 3	X		9	Excelente	9	Excelente
4	Pregunta # 4		X	2	Malo	9	Excelente
5	Pregunta # 5	X		7	Bueno	9	Excelente
6	Pregunta # 6	X		9	Excelente	9	Excelente
7	Pregunta # 7		X	0	Muy malo	9	Excelente
8	Pregunta # 8	X		9	Excelente	9	Excelente
9	Pregunta # 9	X		9	Excelente	9	Excelente
10	Pregunta # 10	X		8	Excelente	9	Excelente
<b>TOTAL</b>				63		90	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Revisado por:**

**Fuente:** Auditoría de Gestión

**AUDITORÍA PRELIMINAR DEL 01 DE ENERO DE 2018 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018**  
**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIÁTRICO S.A.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO CONTROL**

**Ref.**  
**PT**  
**O12**  
**C.C.I.C.**

N°	Preguntas	Respuesta	Calif. Obtenida.	Observación	Puntaje Optimo	Observación
		<b>SI</b>	<b>NO</b>			
1	Pregunta # 1	X	9	Excelente	9	Excelente
2	Pregunta # 2	X	6	Bueno	9	Excelente
3	Pregunta # 3		0	Muy malo	9	Excelente
4	Pregunta # 4	X	6	Bueno	9	Excelente
5	Pregunta # 5	X	9	Excelente	9	Excelente
6	Pregunta # 6		0	Muy malo	9	Excelente
7	Pregunta # 7	X	5	Regular	9	Excelente
8	Pregunta # 8	X	5	Regular	9	Excelente
9	Pregunta # 9	X	9	Excelente	9	Excelente
	<b>TOTAL</b>		49		81	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)

**Revisado por:**

**Fuente:** Auditoría de Gestión

<b>CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS</b> <b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref.</b> <b>PT 013</b> <b>MR.</b>
---	--

---

**MEDICIÓN DE RIESGO**

Una vez que se aplicó el cuestionario de control interno en la empresa Centro de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A., se obtuvieron los siguientes resultados para los cuales se medirá el riesgo y el nivel de confianza con respecto a los indicadores de planeación.

PORCENTAJE	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

#### NIVEL DE CONFIANZA

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Puntaje óptimo}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{90}{99} = 0,9090$$

$$\text{Nivel de confianza} = 90,9\%$$

#### NIVEL DE RIESGO

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 - 90,9 = 9,1\%$$

**Análisis:** La empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A tiene una falta parcial de conocimiento sobre la visión y los procedimientos por la falta de socialización entre empleados y trabajadores.

**Interpretación:** El cálculo de medición de riesgo indica que la empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A., tiene un nivel de confianza en el indicador de planeación con el 90,9%, (Alto) y un nivel de riesgo de 9,1% (alto).

---

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** Auditoría de Gestión

**Revisado por:**

<b>CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS</b> <b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref.</b> <b>PT 014</b> <b>MR.</b>
<b>MEDICIÓN DE RIESGO</b>	

Una vez que se aplicó el cuestionario de control interno en la empresa Centro de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A., se obtuvieron los siguientes resultados para los cuales se medirá el riesgo y el nivel de confianza con respecto a los indicadores de organización.

<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

#### **NIVEL DE CONFIANZA**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Puntaje óptimo}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{46}{54} = 0,8518$$

$$\text{Nivel de confianza} = 85,18\%$$

#### **NIVEL DE RIESGO**

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 - 85,18 = 14,82\%$$

**Análisis:** La empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A no tiene bien definidas sus funciones, por eso las acciones desarrolladas en su mayoría no corresponden a su cargo.

**Interpretación:** El cálculo de medición de riesgo indica que la empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A., tiene un nivel de confianza en el indicador de organización del 85,18%, (Alto) y un nivel de riesgo del 14,82% (alto).

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** Auditoría de Gestión

**Revisado por:**

<b>CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS</b> <b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref.</b> <b>PT 015</b> <b>MR.</b>
---	--

### MEDICIÓN DE RIESGO

Una vez que se aplicó el cuestionario de control interno en la empresa Centro de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A., se obtuvieron los siguientes resultados para los cuales se medirá el riesgo y el nivel de confianza con respecto a los indicadores de dirección

PORCENTAJE	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

#### NIVEL DE CONFIANZA

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Puntaje óptimo}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{63}{90} = 0,7$$

$$\text{Nivel de confianza} = 70,00\%$$

#### NIVEL DE RIESGO

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 - 70,00 = 30,00\%$$

**Análisis:** En los indicadores de dirección a empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A indica que entre los trabajadores no hay acciones de liderazgo, además de que no existe una buena comunicación y coordinación entre ellos.

**Interpretación:** El cálculo de la medición del riesgo indica que la empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A., tiene un nivel de confianza en el indicador de dirección con 70,00%, (Moderado Alto) y un nivel de riesgo de 30,00% (alto).

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** Auditoría de Gestión

**Revisado por:**

<b>CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS</b> <b>CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>Ref.</b> <b>PT 016</b> <b>MR.</b>
---	--

### MEDICIÓN DE RIESGO

Una vez aplicado el cuestionario de control interno en la empresa Centro de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A., se obtuvieron los siguientes resultados para los cuales se medirá el riesgo y el nivel de confianza respecto a los indicadores de control.

PORCENTAJE	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

#### NIVEL DE CONFIANZA

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Puntaje óptimo}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{49}{81} = 0,6049$$

$$\text{Nivel de confianza} = 60,49\%$$

#### NIVEL DE RIESGO

$$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 - 60,49 = 39,51\%$$

**Análisis:** En los indicadores de control la empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A. indica que no existen controles contables, con escasos controles de inventarios de muebles y enseres, y control de suministros.

**Interpretación:** El cálculo de la medición del riesgo indica que la empresa CENTROPEDIÁTRICO S.A., tiene un nivel de confianza en el indicador de dirección con 60,49%, (Moderado) y un nivel de riesgo de 39,51% (alto).

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** Auditoría de Gestión

**Revisado por:**

## Significado de colorimetría de Riesgo y Confianza

<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>
15% - 50%	Alto
51% - 59%	Moderado Alto
60% - 66%	Moderado
67% - 75%	Moderado Bajo
76% - 95%	Bajo

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** Auditoría de Gestión

<b>PORCENTAJE</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	Baja
51% - 59%	Moderada Baja
60% - 66%	Moderada
67% - 75%	Moderada Alta
76% - 95%	Alta

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** Auditoría de Gestión

## Significado de riesgo para indicadores de eficiencia eficacia y productividad

<b>PORCENTAJE</b>	<b>RIESGO</b>
5% - 35%	Alto
36% - 65%	Moderado
66% - 95%	Bajo

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña (2019)  
**Fuente:** Auditoría de Gestión

**Tablero comando de indicadores de gestión**

TABLERO COMANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN					Ref. PT O18 1/2 TIG.	
Indicador	Meta		Resultado Actual Confianza	Resultado Actual Riesgo	Colorimetría Confianza	Colorimetría Riesgo
Planeación	Tener un comportamiento adecuado de la visión, misión, objetivos, metas y estrategias para establecer un panorama de dónde quiere llegar.	100%	90,90%	9,10%	[Colorimetric Scale: Red, Orange, Yellow]	[Colorimetric Scale: Red]
Organización	Tener objetivos organizativos para el uso adecuado del sistema de contabilidad y equipo informático y objetivos establecidos.	100%	85,18%	14,82%		
Dirección	Tener instrucciones de ordenanzas y tareas en los miembros de la empresa para el desarrollo de la organización.	100%	70,00%	30,00%		
Control	Utilizar los medios disponibles de manera racional para lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos.	100%	60,49%	39,51%		

Elaborado por: Jessenia Cobeña (2019)

Revisado por:

**Tablero comando de indicadores de gestión**

TABLERO COMANDO DE INDICADORES DE GESTIÓN					Ref. PT O18 2/2 TIG.	
Indicador	Meta		Resultado Actual Confianza	Resultado Actual Riesgo	Colorimetría Confianza	Colorimetría Riesgo
Planeación	Tener un comportamiento adecuado de la visión, misión, objetivos, metas y estrategias para establecer un panorama de dónde quiere llegar.	100%	90,90%	9,10%		
Organización	Tener objetivos organizativos para el uso adecuado del sistema de contabilidad y equipo informático y objetivos establecidos.	100%	85,18%	14,82%		
Dirección	Tener instrucciones de ordenanzas y tareas en los miembros de la empresa para el desarrollo de la organización.	100%	70,00%	30,00%		
Control	Utilizar los medios disponibles de manera racional para lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos.	100%	60,49%	39,51%		

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

**Tablero comando de indicadores de Eficiencia Eficacia y productividad**

**TABLERO COMANDO DE INDICADORES DE EFICIENCIA EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD**

1/1

<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>		<b>Porcentaje de alcance</b>	<b>Colorimetría Riesgo</b>
<b>Eficiencia</b>	Utilizar medios disponibles de manera racional logrando metas con la menor cantidad de recursos	100%	84,74%	
<b>Eficacia</b>	Tener metas establecidas por la empresa y prevenir desviaciones.	100%	84,44%	
<b>Productividad</b>	Tener un adecuado control de calidad y medir el desempeño y rendimiento en cuanto a calidad del proceso.	100%	84,26%	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

**4.4. Definir propuestas prácticas y viables**

<b>CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIÁTRICO S.A.</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>PROPUESTAS PRACTICAS Y VIABLES</b>		<b>Ref.</b> <b>PT 017</b> <b>PPV 1/2</b>
N°	PROPUESTA	
1	Brindar capacitaciones para que a través de ellos pueda dar a conocer la misión, la visión y los objetivos de la empresa	
2	Implementar un manual con características que sean claras y precisas para cada área y cada empleado.	
3	Mantener las áreas óptimas para el desarrollo adecuado de las actividades de los empleados.	
4	Establecer prácticas organizacionales de los empleados con la empresa, así como un compromiso con la empresa.	
5	Motivar a los empleados a través de charlas sobre liderazgo, ya que no es necesario liderar un equipo de trabajo para establecer un estilo de liderazgo.	
6	Establecer reglas y formas de comunicación entre los empleados, y así establecer un buen equipo de trabajo.	
7	Disponer de una persona encargada de revisar y controlar las actividades realizadas por los empleados	
8	Establezca un cronograma de control de actividades a través de la planificación previa.	
9	Establezca reglas y procedimientos de contratación, para contratar personas adecuadas para cada área.	
10	Capacitar y motivar a los empleados sobre la importancia del servicio al cliente de calidad, ya que es de gran importancia para la empresa mantener a los clientes satisfechos.	
11	Haga que los empleados sean responsables de los activos y bienes de la compañía de la que están a cargo, y mantenga el control de su uso.	
11	Implementar un sistema de información para evitar la pérdida de documentos	
12	Implementar un sistema de información, para evitar pérdidas de documentos	
13	Implementar un sistema contable, para mantener toda la información de sus cuentas, inventarios, proveedores, etc.	

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS CENTROPEDIÁTRICO S.A.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROPUESTAS PRACTICAS Y VIABLES**

Ref.  
PT 017  
PPV 2/2

**Opinión del investigador**

La auditoría que se llevó a cabo en la empresa Centro de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO SA, ayudó a determinar los diferentes problemas en la parte administrativa y operativa, las mismas observaciones que se darán a conocer a través del informe de auditoría, la investigación realizada podemos decir que fue beneficioso para la empresa porque se identificaron desviaciones significativas en las diferentes áreas, por lo que la empresa se le complica cumplir sus metas y objetivos, gracias a esta auditoría, la empresa puede corregir y tomar las medidas apropiadas y oportunas estableciendo metas con un enfoque planificado para el buen funcionamiento de la empresa. Las auditorías de gestión son de gran importancia para el desarrollo de procesos y el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:**

### **Hallazgos de Planeación:**

- No todos los integrantes de la empresa socializan visión.
- Los empleados de la empresa desconocen sobre la aplicación de procedimientos
- No todos los miembros conocen si se ejecutan las acciones programadas.

### **Conclusiones:**

- Los empleados no comparten la visión por falta de conocimiento.
- Los empleados desconocen los procedimientos que se aplican dentro de la empresa
- No existe conocimiento total de si las acciones programadas son ejecutadas

### **Recomendaciones:**

**Al gerente.-** Disponer de capacitaciones para sus empleados

La empresa debe establecer métodos y formas de socializar a sus trabajadores con la misión, visión, metas y objetivos, esto debe hacerse efectivo a través de la capacitación para motivar al empleado a ser un equipo de trabajo que camine hacia el mismo curso.

### **Hallazgos de Organización:**

- No todos los miembros de la empresa tienen asignadas funciones específicas.
- No todos los empleados cumplen con sus funciones específicas
- Las prácticas organizacionales en la empresa no se encuentran bien desarrolladas.

### **Conclusiones:**

- Los empleados han sido parte de la empresa sin una evaluación previa para medir su desempeño.
- El personal no ha designado sus funciones al momento de la contratación

- Las actividades realizadas por el equipo de trabajo en su mayoría no son consistentes con sus funciones debido a la falta de conocimiento.

**Recomendaciones:**

**Al gerente.-** Implementar un manual de funciones de acuerdo a las áreas de la empresa.

La empresa debe contar con un manual de funciones, para que sus empleados sepan cuál es su rol y función dentro de la empresa, también se debe contar con un manual de contratación de personal de acuerdo a las áreas de la empresa.

**Hallazgos de Dirección:**

- No todos los empleados ejercen el liderazgo en su actividades
- En la empresa no existe comunicación y coordinación entre sus empleados.

**Conclusiones:**

- El poco conocimiento sobre liderazgo no permite desarrollar a los empleados
- Los canales de comunicación empleados no son los más óptimos
- La inexistencia de un canal de comunicación apropiado genera descoordinación

**Recomendaciones:**

**Al gerente.-** Se recomienda concientizar a los empleados para mejorar los canales de comunicación y coordinación, además de capacitarlos sobre actividades de liderazgo.

**Hallazgos de Control:**

- No se aplica un control al sistema contable
- Los controles al personal que labora en la empresa son pocos
- No cuentan con una auditoría previa
- Existe poco control de inventarios a muebles y enseres
- El control de los suministros de oficina es muy escaso.

**Conclusiones:**

- Al no tener un contador de planta, no existe un sistema contable
- El poco control de suministros de oficina, se da por el número de médicos que prestan sus servicios
- El control de inventarios es escaso, ya que cada médico maneja los muebles y enseres del área en el que trabaja.

**Recomendaciones:**

**Al gerente.-** Se recomienda la utilización de un sistema informático para almacenar la información de la empresa, así como la implementación de un sistema contable donde se puedan llevar diversos tipos de controles, tales como inventarios y suministros.

## **CAPÍTULO V**

### **SEGUIMIENTO**

#### **Plan de seguimiento de las recomendaciones**

Todas las observaciones presentadas como resultado de la Auditoría de Gestión en la empresa Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A., deben estar sujetas a un estricto monitoreo, ya que no solo apuntan a corregir las fallas detectadas; si no también para evitar su recurrencia a fin de mejorar las desviaciones significativas que arroja la investigación.

Las recomendaciones están dirigidas al mejor uso de los recursos humanos y, a su vez, material de la empresa, es por eso que las recomendaciones son acciones correctivas y preventivas dadas como resultado de las acciones deficientes y el incumplimiento que se presentaron en Consultorio Especialidades Pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A., estas acciones correctivas son presentadas por la persona que emite la investigación

Los resultados de este plan de seguimiento de recomendaciones deben comunicarse a través de un informe de auditoría que permita tomar medidas específicas para gestionar mejor la empresa para cumplir con los objetivos y metas planificadas por la empresa.

A continuación, y como consecuencia de la Auditoría de Gestión realizada, el plan de monitoreo se presentará a las recomendaciones, utilizando el monitoreo correspondiente

**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS  
CENTROPEDIÁTRICO S.A.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLAN DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES  
SEGUIMIENTO DE PLANEACIÓN**

<b>Hallazgo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1. No todos los miembros de la empresa socializan visión.	La empresa debe establecer métodos y formas de socializar a sus	Gerente	2 meses
2. Los empleados de la empresa desconocen sobre la aplicación de procedimientos	trabajadores con la misión, visión, metas y objetivos, esto se debe hacer a través de la		
3. No todos los miembros conocen si se ejecutan las acciones programadas.	capacitación para motivar al empleado a ser un equipo de trabajo que camine en la misma dirección		

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:** Mg. Mery Salazar

**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS  
CENTROPEDIÁTRICO S.A.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PLAN DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES**

**SEGUIMIENTO DE ORGANIZACIÓN**

<b>Hallazgo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
<p>1. No todos los miembros de la empresa tienen asignadas funciones específicas.</p> <p>2. No todos los empleados cumplen con sus funciones específicas</p> <p>3. Las prácticas organizacionales en la empresa no se encuentran bien desarrolladas.</p>	<p>La empresa debe contar con un manual de funciones, para que sus empleados sepan cuál es su rol y función dentro de la empresa, también se debe contar con un manual de contratación de personal de acuerdo a las áreas de la empresa.</p>	Gerente	2 meses

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:** Mg. Mery Salazar

**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS  
CENTROPEDIÁTRICO S.A.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PLAN DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES**

**SEGUIMIENTO DE DIRECCIÓN**

Hallazgo	Recomendación	Responsable	Tiempo
<p>1. No todos los empleados ejercen el liderazgo en su actividades</p> <p>2. En la empresa no existe comunicación y coordinación entre sus empleados.</p>	<p>Se recomienda concientizar a los empleados para mejorar los canales de comunicación y coordinación, además de capacitarlos sobre actividades de liderazgo.</p>	Gerente	3 meses

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:** Mg. Mery Salazar

**CONSULTORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS  
CENTROPEDIÁTRICO S.A.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PLAN DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES**

**SEGUIMIENTO DE CONTROL**

<b>Hallazgo</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1. No se aplica un control al sistema contable	Se recomienda la utilización de un sistema informático para almacenar la información de la empresa, así como la implementación de un sistema contable donde se puedan llevar diversos tipos de controles, tales como inventarios y suministros.	Gerente	2 meses
2. Los controles al personal que labora en la empresa son pocos			
3. No cuentan con una auditoría previa			
4. Existe poco control de inventarios a muebles y enseres			

**Elaborado por:** Jessenia Cobeña

**Revisado por:** Mg. Mery Salazar

## **Conclusiones**

Consultorio de especialidades pediátricas CENTROPEDIATRICO S.A., ubicado en la ciudad de Portoviejo, inició sus actividades de atención médica especializada para niños, niñas y adolescentes en enero del año 2017 brindando atención médica en pediatría general, endocrinología pediátrica, cardiología pediátrica y neumología pediátrica bajo el nombre de Pediátrico, Consultorio de Especialidades.

Uno de los objetivos fundamentales en la constitución de Pediátrico fue formarse con médicos locales y de su mano brindar asistencia especializada a niños, niñas y adolescentes se da inicio a la ejecución del proyecto Pediátrico. Fieles a ese objetivo, en la actualidad cuenta con aproximadamente 17 especialistas en diferentes áreas de la pediatría como urología, neonatología, traumatología, neurología, cirugía pediátrica, psicología, nutrición, logopedia y foniatría, terapias respiratorias, entre otras; siendo la mayoría de ellos de nacionalidad ecuatoriana.

Su crecimiento continuo y sobre todo la calidad en la atención, conllevó a que a mediados del 2018 Pediátrico se constituyera como Sociedad Anónima, cambiando su razón social por Consultorio de Especialidades Pediátricas CENTROPEDIÁTRICO S.A. formalizando y reforzando a través de esta acción el compromiso de servir a la sociedad, especialmente a portovejenses y manabitas en general, a través de atención de calidad, oportuna y orientada a la mejora continua de la salud de niños, niñas y adolescentes.

Se pudo observar, que las principales fortalezas que tiene CENTROPEDIÁTRICO S.A. es la satisfacción del cliente, que cumple con los más altos estándares de calidad en la atención integral al paciente.

Se puede percibir que CENTROPEDIÁTRICO S.A tiene ligeros errores de gestión en el campo operacional según lo publicado en el informe de Auditoría.

En consecuencia, de lo manifestado anteriormente para CENTROPEDIÁTRICO S.A, nuestro informe de gestión es muy útil e

importante; ya que servirá para lograr una correcta operación dentro de la empresa en términos de mejor control interno. En cuanto a la eficiencia, efectividad y productividad de CENTROPEDIÁTRICO S.A., se ha determinado que tienen un resultado positivo en el período de enero de 2018 a diciembre de 2018, por lo que la empresa no se ve afectada.

## **Recomendaciones**

Es bien sabido que la organización adecuada depende de procesos y procedimientos que, juntos, logran los objetivos que se deben alcanzar dentro de la organización y establecen estrategias de planificación para garantizar el funcionamiento adecuado de la empresa. Se recomienda que el gerente, como la instancia más alta, tenga en cuenta las recomendaciones hechas durante esta auditoría.

- La empresa debe establecer métodos y formas de socializar a sus trabajadores la misión, la visión, las metas y los objetivos, esto debe hacerse a través de la capacitación para motivar al empleado a ser un equipo de trabajo que avance por el mismo camino.
- La empresa debe contar con un manual de funciones, para que sus empleados sepan cuál es su rol y función dentro de la empresa, también se debe contar con un manual de contratación de personal de acuerdo a las áreas de la empresa.
- Se recomienda concientizar a los empleados para mejorar los canales de comunicación y coordinación, además de capacitarlos sobre actividades de liderazgo.
- Se recomienda la utilización de un sistema informático para almacenar la información de la empresa, así como la implementación de un sistema contable donde se puedan llevar diversos tipos de controles, tales como inventarios y suministros.

## Bibliografía

- Amat, J. M. (2000). Control de Gestion. Gestion 2000 S.A; Barcelona 2003.
- Arias. (1999). Proyecto de Investigacion. Caracas: Oriol ediciones.
- Contraloria general del Estado. (s.f.). Manual de gestion de riesgos.
- Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa; Edición Primera, Editorial Irwin Mc Graw Hill Intramericana S.A, 2001
- Lafuente, J. M. (1996). Direccion estrategica y planificcaion. Madrid España: Diaz de Santos S.A.
- Maldonado E. Milton K, Auditoría de Gestión, Editorial Ábaco. año 2001
- MANTILLA Samuel Alberto; Cuarta Edición Control Interno; Bucaramanga Colombia
- Parsons, T. (1970). En Organizacion y Administracion. Buenos Aires.
- Perata. (2008). Sistemas de Informacion.
- Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005, Pág. 253.
- Diccionario de Marketing», Edición 1999, de Cultural S.A., Pág. 106.
- Oliveira Da Silva Reinaldo (2002), International Thomson Editores, S.A. de C.V. Pág 20
- <http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2015/09/organigrama-funcional-definicion.html>
- <https://www.emprendepyme.net/organigrama-estructural.html>
- <https://www.webyempresas.com/organigrama/>
- <https://www.lifeder.com/recursos-materiales-empresa/>

**ANEXOS**

## **FODA**

### **Fortalezas**

- Empoderamiento de la empresa en la mente de los usuarios locales.
- Captación oportuna de médicos que regresan al país especializados en nuevas ramas de atención pediátrica, ofertando una cartera variada de servicios.
- Staff de médicos que actualizan sus conocimientos de manera constante dentro y fuera del país.
- Amplia cartera de servicios que favorece la vinculación con empresas de seguros de medicina prepagada.

### **Debilidades**

- Disponibilidad limitada de horarios para la atención en varias especialidades.
- Infraestructura deficiente para el desarrollo de las actividades de atención médica pediátrica especializada.
- Deficiencias en la sistematización del agendamiento de citas médicas.
- Imposibilidad para satisfacer la demanda de atención diurna total debido a los horarios de trabajo de los médicos pediatras especialistas en otras instituciones.

### **Oportunidades**

- Empoderamiento del servicio en la mente de usuarios locales y nacionales
- Crecimiento progresivo del sector proveedor de seguros de medicina privada en el Ecuador.
- El desarrollo de estrategias enfocadas al mejoramiento social, educativo y de salud por parte del GAD cantonal se presentan como una herramienta vinculante entre el ámbito público y privado que fortalece la ejecución de los eventos dirigidos a la sociedad por parte de CENTROPEDIATRICO SA.

## **Amenazas**

- Cambio en las disposiciones y requerimientos técnicos de los organismos de control del sector salud en el Ecuador.
- Implementación de políticas fiscales que afecten el desarrollo de las actividades del sector privado de salud.
- La falta de infraestructura en la ciudad de Portoviejo donde se puedan desarrollar actividades académico – científicas que satisfagan las necesidades y magnitud de los eventos académicos organizados por CENTROPEDIATRICO SA.

# **CENTRO ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS**

## **CENTROPEDIATRICO S.A.**

### **CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA DE CONTROL DE DESECHOS**

#### **1. OBJETIVO**

Establecer las actividades a seguir para la limpieza y desinfección en las diferentes áreas a fin de prevenir infecciones nosocomiales.

#### **2. ALCANCE**

Este procedimiento describe las actividades que se realizan en la limpieza y desinfección de las áreas.

#### **3. LIMPIEZA**

- 1- Retirar el polvo de los adornos y cuadros de las paredes.
- 2- Retirar el polvo de las sillas.
- 3- Retirar el polvo de las ventanas, cortinas, puertas y limpiar con trapo humedecido con agua.
- 4- Recoger la basura de los tachos y depositar en los contenedores y fundas correspondientes.
- 5- Colocar fundas de basura en los tachos según lo indicado en la normativa vigente.
- 6- Barrer, limpiar y trapear el consultorio, recepción y baño.
- 7- Realizar limpieza de escritorio, equipos muebles y equipos médicos.
- 8- Limpiar el baño, agregar líquido limpiador (desengrasante) en el inodoro, lavamanos.
- 9- Dejar que haga efecto el líquido limpiador (desengrasante) por dos minutos.
- 10- Limpiar el reservorio de agua del inodoro con cepillo y líquido limpiador (desengrasante), enjuagar con agua.
- 11- Proceder a restregar en el interior del inodoro con el escobillón y enjuagar con agua.
- 12- Limpiar la tapa del inodoro con una franela y líquido limpiador (desengrasante).
- 13- Limpiar las paredes del cuarto de baño con el líquido limpiador (desengrasante) y el cepillo para áreas entre baldosas y enjuagar con agua.
- 14- Restregar el lavamanos y enjuagar con agua.

- 15- Limpiar el espejo del baño con agua y franela secándolo con papel periódico.
- 16- Aplicar líquido limpiador en la superficie del piso del baño, esperar a que haga efecto por tres minutos.
- 17- Aplicar desinfectantes en los pisos de la recepción, consultorio y baño.
- 18- Moppear los pisos con el antibacterial.
- 19- Lavar la franela utilizada y los demás equipos de limpieza con detergente y enjuaga con agua en el área designada para el efecto.
- 20- Botar el agua sucia en el área designada para la limpieza de los implementos de limpieza.

#### **4. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DESECHOS Y DESINFECCIÓN**

Los desechos los clasificamos en:

- a. Desechos generales o comunes (No peligrosos).
- b. Desechos peligrosos
  - i. Desechos infecciosos.
  - ii. Desechos Cortopunzantes
  - iii. Desechos farmacéuticos

##### ***Almacenamiento primario***

Para los desechos generales o comunes se emplearán tachos negros con fundas negras y la rotulación será: **DESECHOS COMUNES**.

Para los desechos peligrosos (Infecciosos) se emplearán tachos rojos con fundas rojas y la rotulación será: **DESECHOS INFECCIOSOS**.

Para los desechos peligrosos (Cortopunzantes) se emplearán tachos rojos con fundas rojas y la rotulación será: **DESECHOS CORTOPUNZANTES**.

Para los desechos peligrosos (Farmacéuticos) se emplearán cajas de cartón rojos con fundas rojas interna y externa; la rotulación será: **DESECHOS FARMACÉUTICOS**.

Adicionalmente se desinfectan diariamente los consultorios con Irahexidina, desinfectante y cloro.

#### **5. FORMA DE ELIMINACIÓN DE DESECHOS**

##### ***Almacenamiento final***

- a. Durante el día se recopilan los desechos en los respectivos tachos.
- b. Al final del día se retiran los desechos de consultorios y sala de espera y se colocan en el área designada para la disposición final de los mismos.
- c. Estos desechos serán recolectados por la Autoridad Sanitaria Cantonal.

## **6. RESPONSABILIDADES**

- Por designación de Gerencia el jefe Administrativo es el responsable de la aprobación de este documento.
- Es responsabilidad de la secretaria y demás involucrados en el presente protocolo, el cumplir con lo establecido en este procedimiento.

## **7. DEFINICIONES**

- **BARRER:** Limpiar los pisos con escoba.
- **DESINFECCIÓN:** Proceso mediante el cual se destruyen o se transforma en inertes los componentes patógenos de objetos inanimados, a excepción de las esporas bacterianas.
- **ESCOBA:** Utensilio de fibras gruesas para barrer.
- **LIMPIEZA:** Acción y efecto de eliminar los desechos nocivos de objetos materiales o productos, que se utilizan para una actividad determinada.
- **MOPA:** tipo de trapeador seco en el cual se recoge el polvo del piso y a la vez se lustra.
- **PAÑO:** tela de lana muy tupida.
- **TRAPEAR:** fregar el suelo con un trapeador o utensilio especial.

**Econ. Natalia Alcívar Párraga**  
**ADMINISTRADORA**

**Odon. Mirian Echeverría Delgado**  
**SECRETARIA**

**PLAN INTEGRAL DE GESTION DE DESECHOS  
CENTRO ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS  
CENTROPEDIATRICO S.A.**

<b>DETALLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>DESECHOS COMUNES</b>	
FUNDAS NEGRAS Recopilados de manera diaria por la persona responsable al final de la jornada laboral (21h00) de lunes a viernes y los sábados a las 13h00, los desechos son recolectados por el personal designado por la autoridad local competente.	*Pañitos húmedos *Envolturas plásticas *Residuos de alimentos *Papeles de oficina *Servilletas *Papel higiénico
<b>DESECHOS CORTOPUNZANTES</b>	
Guardián color rojo - desechos Retirados por la Autoridad Competente local (Dirección de Higiene y Aseo - GAD Municipal del Cantón Portoviejo) dependiendo del volumen de generación	*Agujas *Agujas hipodérmicas y de sutura *Bisturí
<b>DESECHOS INFECCIOSOS PELIGROSOS</b>	
FUNDAS ROJAS Retirados por la Autoridad Competente local (Dirección de Higiene y Aseo - GAD Municipal del Cantón Portoviejo) dependiendo del volumen de generación	*Apósitos-gasas *Vendajes de gasa y algodón *Torundas de algodón *Mascarillas *Guantes *Batas *Jeringuilla sin aguja
<b>DESECHOS INFECCIOSOS FARMACÉUTICOS</b>	
FUNDAS ROJAS Retirados por la Autoridad Competente local (Dirección de Higiene y Aseo - GAD Municipal del Cantón Portoviejo) dependiendo del volumen de generación	*Apósitos-gasas *Vendajes de gasa y algodón *Torundas de algodón *Mascarillas *Guantes *Batas *Jeringuilla sin aguja

*El responsable del cumplimiento de lo estipulado en el presente documento es la Odont. Mirian Echeverría (Secretaria) con la supervisión de Econ. Natalia Alcívar (Administradora)*

Econ. Natalia Alcívar Párraga  
ADMINISTRADORA

Odont. Mirian Echeverría Delgado  
SECRETARIA

**PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA Y DESINFECCION DE AREAS  
CENTRO ESPECIALIDADES PEDIATRICAS  
CENTROPEDIATRICO S.A.**

**AREA: Sala de espera**

<b>DETALLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Piso	Se barre con una escoba para luego pasar el trapeador con desinfectante.
Paredes	Se desempolvan con un paño seco.
Ventanal/puerta	Se limpian con líquido limpia vidrios paños secos diariamente.
Muebles de oficina	En esta área se desempolvan los objetos con paños secos de forma diaria.
Equipos de oficina	Se desempolvan con un paño seco.
Tachos de basura	Se desempolvan con un paño seco y se lavan una vez a la semana
Dispensador de agua	Se lava en cada uso.
Baño	Se realiza limpieza diaria con cloro y desinfectante al final del día

**PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA Y DESINFECCION DE AREAS  
CENTRO ESPECIALIDADES PEDIATRICAS  
CENTROPEDIATRICO S.A.**

**Áreas de Consulta: 3**

<b>DETALLE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Piso	Se barre con una escoba para luego pasar el trapeador con desinfectante.
Paredes	Se desempolvan con un paño seco y luego un paño húmedo con desinfectante, se lo realiza pasando un día.
Sillas	Se limpia con paños húmedos y desinfectante diariamente.
Escritorio	Se desempolvan con paños húmedos y desinfectantes.
Repisas y muebles de oficina	Se desempolva con paño seco y desinfectante de forma diaria.
Chailones	Se limpian con paños húmedos y desinfectante diariamente. Las sábanas son cambiadas cada 3 días.
Tachos de Basura	Se desempolva con paño seco y se lavan una vez a la semana con cloro y desinfectante.

## SALA DE ESPERA



## CONSULTORIO 1



## CONSULTORIO 2



### CONSULTORIO 3

