



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“Análisis de Riesgos y Evaluación del Sistema de Control Interno de la  
Dirección Provincial de Salud del Azuay”**

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE**

**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORES:     DIANA PRISCILA JIMÉNEZ CORDERO**

**JONATHAN MAURO FREIRE REYES**

**DIRECTOR: ECO. CPA. TEODORO CUBERO ABRIL, MBA.**

**CUENCA-ECUADOR**

**2011**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis con mucho cariño a mis padres Mario y Raquel, quienes son la razón, la fuerza y la inspiración de cada propósito en mi vida. Gracias por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional en todo momento, pero sobre todo gracias por ser los mejores padres del mundo.

Diana

## **DEDICATORIA**

A mi esposa Marianita, por todo el tiempo y aliento que me brindó para lograr cumplir todos mis objetivos, acompañándome en todas las etapas de mi carrera, su apoyo fue fundamental en los momentos difíciles, gracias por toda la comprensión y cariño que mantiene a mis proyectos con los que lograremos seguir adelante.

A mis padres Mauro y Susana y hermanos Christian, Michael, a mi primo Albert, por su apoyo incondicional, brindándome la tranquilidad de un hogar para lograr todas las metas trazadas.

A mis familiares y amigos por sus palabras de aliento, que fueron importantes para seguir en este camino, en especial a Dianita Jiménez porque además de ser mi compañera de tesis es mi gran amiga.

A Dios por la vida, por el tiempo, la salud que día a día nos brinda para que en todo momento utilicemos todo los conocimientos para el bien de la comunidad y en especial de la familia.

Jonathan

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud, uno de los valores que engrandecen al ser humano, es por eso que hacemos llegar nuestro más sincero agradecimiento a nuestro director Economista Teodoro Cubero por habernos guiado en el desarrollo del presente trabajo, gracias por su atención y paciencia y en general a todos los profesores de la Universidad del Azuay que supieron compartir con nosotros sus conocimientos para ayudarnos a lograr nuestro sueño de ser profesionales.

## INDICE DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| Dedicatorias.....   | ii   |
| Agradecimiento.....   | iv   |
| Índice de Contenidos.....   | v    |
| Resumen .....   | viii |
| Abstract.....   | ix   |
| <br>  |      |
| Introducción.....   | 1    |
| <br>  |      |
| Capítulo 1: Dirección Provincial de Salud del Azuay.....                | 2    |
| <br>  |      |
| 1.1 Antecedentes.....   | 2    |
| 1.1.1 Reseña Histórica.....   | 2    |
| 1.1.2 Misión.....   | 3    |
| 1.1.3 Visión.....   | 3    |
| 1.1.4 Lineamientos Estratégicos.....                                    | 3    |
| 1.1.5 Programas e intervenciones prioritarias.....                      | 5    |
| 1.2 Análisis FODA.....  | 6    |
| 1.3 Estructura organizacional y procesos.....                           | 9    |
| 1.3.1 Procesos gobernantes.....   | 10   |
| 1.3.2 Procesos habilitantes de apoyo.....                               | 10   |
| 1.3.3 Procesos habilitantes de asesoría.....                            | 11   |
| 1.3.4 Procesos agregadores de valor.....                                | 12   |
| 1.4 Controles existentes.....   | 12   |
| 1.5 Análisis de la estructura económica y financiera de la entidad..... | 15   |
| 1.5.1 Indicadores presupuestarios.....                                  | 22   |
| 1.5.2 Indicador de ingresos.....  | 23   |
| 1.5.3 Indicador de gastos.....  | 23   |
| 1.5.4 Indicadores financieros.....                                      | 24   |

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 2: El control interno y la evaluación de riesgos.....                                  | 26 |
| 2.1 Control Interno.....  | 26 |
| 2.1.1 Definición.....   | 26 |
| 2.1.1.1 El control interno como un proceso.....   | 26 |
| 2.1.1.2 El control interno ejecutado por personas.....  | 26 |
| 2.1.1.3 Aportar un grado de seguridad razonable.....  | 27 |
| 2.1.1.4 Promover la honestidad y la responsabilidad.....  | 27 |
| 2.1.1.5 Facilitar la consecución de los objetivos de la organización.....                       | 27 |
| 2.1.1.6 Aplicado en toda la organización.....   | 27 |
| 2.1.2 Objetivos del control interno en el sector público.....                                   | 28 |
| 2.1.3 Actividades de control.....   | 28 |
| 2.2 Evaluación de riesgos.....  | 31 |
| 2.2.1 Concepto d riesgo.....  | 31 |
| 2.2.2 Tipos de riesgos.....   | 31 |
| 2.2.2.1 Riesgos del entorno.....  | 32 |
| 2.2.2.2 Riesgos generados en la empresa.....  | 32 |
| 2.2.3 Método Risicar.....   | 34 |
| 2.2.3.1 Antecedentes.....   | 35 |
| 2.2.3.2 Beneficios.....   | 36 |
| 2.2.3.3 Etapas del método Risicar.....  | 37 |
| 2.2.3.3.1 Identificación.....   | 37 |
| 2.2.3.3.2 Calificación.....   | 38 |
| 2.2.3.3.3 Evaluación.....   | 39 |
| 2.2.3.3.4 Medidas de tratamiento.....   | 40 |
| 2.2.3.3.5 Implementación de medidas de tratamiento.....   | 41 |
| 2.2.3.3.6 Monitoreo y evaluación.....   | 43 |
| Capítulo 3: Aplicación del método Risicar en la Dirección Provincial de Salud del<br>Azuay..... | 46 |
| 3.1 Determinación de actividades e identificación de riesgos.....                               | 46 |

|   |    |
|---|----|
| 3.1.1 Macroproceso: Logístico.....  | 46 |
| 3.1.2 Macroproceso: Gestión financiera.....   | 49 |
| 3.1.3 Macroproceso: Servicios.....  | 51 |
| 3.2 Calificación de los riesgos.....  | 54 |
| 3.2.1 Mapa de riesgos del macroproceso logístico.....                                   | 55 |
| 3.2.2 Mapa de riesgos del macroproceso de gestión financiera.....                       | 56 |
| 3.2.3 Mapa de riesgos del macroproceso de servicios.....                                | 56 |
| 3.3 Ponderación de los riesgos.....   | 56 |
| 3.4 Ponderación de macroprocesos.....   | 57 |
| 3.5 Cuadro de priorización de riesgos y macroprocesos.....                              | 57 |
| 3.6 Mapa de riesgos.....  | 58 |
| 3.7 Políticas sugeridas para mitigar los riesgos considerables.....                     | 58 |
| 3.7.1 Políticas para incumplimiento de los empelados.....                               | 59 |
| 3.7.2 Políticas para contingencias.....   | 59 |
| 3.7.3 Políticas para incumplimiento de los contribuyentes.....                          | 60 |
| 3.7.4 Políticas para la falta de supervisión y control de los inspectores de salud..... | 60 |
| <br>  |    |
| Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones.....   | 62 |
| <br>  |    |
| 4.1 Conclusiones.....   | 62 |
| 4.2 Recomendaciones.....  | 63 |
| <br>  |    |
| Bibliografía.....   | 65 |

## **RESUMEN**

Nuestro estudio se basó principalmente en la evaluación de los procesos que la Dirección Provincial de Salud del Azuay efectúa para cumplir con su objetivo institucional.

Para el desarrollo de esta tesis iniciamos determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad.

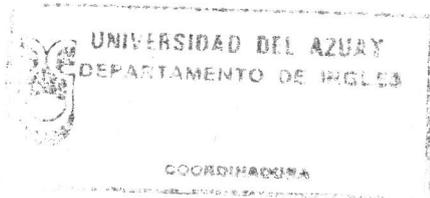
Luego procedimos a la aplicación del método Risicar determinando los macro procesos y sus actividades internas, identificamos los riesgos para evaluarlos y establecer su frecuencia, importancia e impacto. Se encontraron los tres riesgos principales, sus causas y efectos y finalmente se citan las políticas necesarias para mejorar el desarrollo de los procesos de la institución a través de la mitigación de riesgos.

## ABSTRACT

Our study was based mainly in the evaluation of the processes used by the Provincial Health Care Department in order to fulfill their goals.

For the development of this thesis we started establishing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the institution.

We then proceeded to apply the Risico methodology to determine the macro processes and their internal activities. We identified the risks by establishing and evaluating their frequency, importance and impact. Three main risks were found. Their causes and effects were established. And finally, the necessary guidelines to improve the development of the course of action of the institution through the mitigation of risks are stated.



*Dianna Fecheas*

## INTRODUCCION

En el primer capítulo de nuestra tesis se da a conocer la estructura organizacional económica y financiera de la Dirección Provincial de Salud del Azuay, empezando por revisar su historia, misión, visión y lineamientos estratégicos. Para obtener una idea más clara del funcionamiento de la entidad se realizó un análisis FODA que consta de dos partes: una interna y otra externa, la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la entidad, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control, y la parte externa mira las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que debe enfrentar su organización, aquí se tiene que desarrollar la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

En el segundo capítulo se da a estudiar las pautas teóricas necesarias para entender de mejor manera aspectos relacionados al control interno y evaluación de riesgos, para ello analizamos a profundidad temas como la identificación, calificación y evaluación de los riesgos, cuyo objetivo final es elaborar los mapas de riesgos que nos permiten a su vez determinar las políticas necesarias para controlar las amenazas.

En el tercer capítulo se realiza la aplicación del método RISICAR en la DPSA empezando por la determinación de actividades por cada macroproceso es decir logística, gestión financiera y servicios. Luego se procede a la identificación, calificación y evaluación de los riesgos para establecer las medidas de tratamiento necesarias.

En el cuarto y último capítulo citamos las conclusiones a las que se llegó luego de realizar el análisis de los riesgos en la Dirección Provincial de Salud del Azuay mediante el método Risicar, así como también las recomendaciones pertinentes que ayudarán a que la institución controle de mejor manera las amenazas existentes a fin de mitigarlas o eliminarlas.

## **CAPITULO I**

### **1. Dirección Provincial de Salud del Azuay**

#### **Introducción**

En este capítulo se da a conocer la estructura organizacional económica y financiera de la Dirección Provincial de Salud del Azuay, empezando por revisar su historia, misión, visión y lineamientos estratégicos. Para obtener una idea más clara del funcionamiento de la entidad se realizó un análisis FODA que consta de dos partes: una interna y otra externa, la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la entidad, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control, y la parte externa mira las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas que debe enfrentar su organización, aquí se tiene que desarrollar la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

#### **1.1 Antecedentes**

##### **1.1.1 Reseña histórica**

La Sociedad y el Estado, reconocen y son conscientes que la salud es un derecho inalienable de todas las personas, que se encuentra reconocido en la Constitución de la República como se señala en el Art. 32 que establece: que “la salud es un derecho que debe ser garantizado por el Estado”; por lo tanto, se encuentran en la obligación de asegurar su cumplimiento permitiendo el acceso a una vida digna, donde todos los seres humanos puedan vivir en armonía con la naturaleza y el entorno, tomando en cuenta aspectos como el económico, social y cultural articulados e integrados en el marco de las políticas saludables.

En la República del Ecuador el servicio de salud pública era administrado por el Ministerio de Salud a través de las Jefaturas Provinciales. A partir del 5 de marzo de 1982, mediante Acuerdo N° 412, se eleva a la categoría de Direcciones Provinciales de Salud las llamadas Jefaturas y con Acuerdo Ministerial N° 626 de 6 de abril de 1982, publicado en Registro Oficial N° 231 se expide el Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Salud.

### 1.1.2 Misión

Garantizar el derecho a la salud del pueblo azuayo, por medio de la promoción y protección de la salud, de la seguridad alimentaria, de la salud ambiental y del acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.

### 1.1.3 Visión

La Dirección Provincial de Salud del Azuay asegurara el acceso universal y solidario a servicios de salud con atención integral de calidad para todas las personas, familias y comunidades, especialmente a las de condiciones más vulnerables, para garantizar una población y ambientes saludables consolidando su rectoría en el sector e impulsando la participación de la comunidad y del personal de salud en la formulación y ampliaciones concentrada y descentralizada de las políticas sanitarias.

### 1.1.4 Lineamientos estratégicos

- Protección Social en Salud
- Extensión de la protección social y aseguramiento universal.
  - Planificación y formulación participativa de planes, programas y proyectos.
  - Provisión de servicios en red pública con gestión participativa.
  - Garantía de Calidad en la prestación de servicios.

- Modelos de Atención y Gestión
- Desarrollo del modelo de atención integral e integrado con enfoque comunitario, familiar y pluricultural, basado en Atención Primaria de salud.
  - Desarrollo del modelo de gestión.

Fortalecimiento de la  
Rectoría de la Autoridad  
Sanitaria

- Formulación de políticas de salud.
- Conducción y regulación sectorial.
- Garantizar la calidad del gasto.
- Fortalecimiento de la estructura organizacional de la DPSA.
- Vigilancia en salud pública.
- Gestión integrada de los recursos de cooperación nacional e internacional.
- Desarrollo del talento humano y gestión de recursos humanos.
- Investigación, ciencia, y desarrollo tecnológico en salud.
- Desarrollo del Sistema Nacional Integrado de Información.

Desarrollo del Sistema  
Nacional de Salud

- Desconcentración y descentralización consensuadas.
- Participación social y comunitaria en el desarrollo del Sistema.
- Organización de la red de servicios del sector público.

Posicionamiento Político  
y Financiamiento

- Declarar a la Salud como estratégica para el desarrollo nacional.
- Lograr que la salud se incorpore a la agenda pública nacional como prioridad en las acciones del Estado, del gobierno y de la sociedad.
- Asegurar el financiamiento de los servicios de la salud para las personas y familias sin capacidad de pago.
- Garantizar un modelo de gestión con rectoría y rendición de cuentas social e institucional.
- Garantía de financiamiento para la salud oportuna y adecuada.

### 1.1.5 Programas e intervenciones prioritarias

- Extensión de cobertura de la Protección Social en Salud.
- Fortalecimiento de la Red de Servicios de Salud.
- Gestión oportuna de medicamentos e insumos básicos.
- Vigilancia y análisis situacional en Salud Pública.
- Promoción de la Salud.
- Prevención y control de enfermedades transmisibles.
- Prevención y control de enfermedades no transmisibles.
- Control de enfermedades prevenibles por vacuna.
- Disminución de la mortalidad de madres y niños.

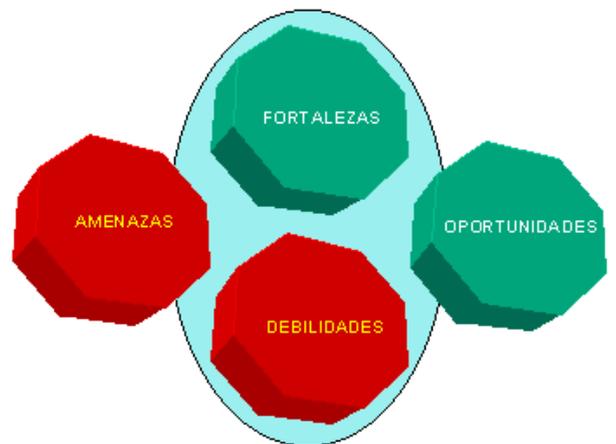
- Vigilancia y control de riesgos ambientales.
- Investigación y desarrollo tecnológico.
- Construcción de propuestas de atención integral e integrada de acuerdo al ciclo de vida y diversidad.
- Prevención y mitigación de desastres.
- Seguridad alimentaria y nutricional.

## 1.2 Análisis FODA

FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permite trabajar con toda la información sobre su organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, corporación, empresa, división, unidad estratégica, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del entorno y en las estrategias que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de actividades.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



| ANALISIS FODA DE LA DPSA  |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Fortalezas  | Debilidades   | Oportunidades  | Amenazas   |
| <p>Personal identificado con la institución.</p> <p>Deseos de superación personal por parte de los empleados (a nivel general)</p> <p>Estructura Organizacional adecuada</p> <p>Alto porcentaje de funcionarios con acceso a correo electrónico y con <b>capacitación básica</b> en el uso de herramientas informáticas.</p> <p>Existen canales que facilitan la comunicación de la DPSA con los clientes a través de diversos medios informáticos</p> <p>Existe un plan estratégico de base para los procedimientos institucionales.</p> <p>Presencia de la DPSA en los cantones de la provincia a través de las áreas de salud.</p> <p>Alto compromiso de los</p> | <p>Fuerte resistencia al cambio</p> <p>Carencia de suficiente personal para atender algunas áreas de la DPSA.</p> <p>Ausencia de un programa de desarrollo de habilidades gerenciales para el personal de nivel jerárquico (el nivel jerárquico es más técnico que gerencial)</p> <p>Corrupción por parte de algunos funcionarios.</p> <p>Movilidad de los directores y jefes departamentales por factores políticos.</p> <p>Carencia de manuales de procedimiento en muchas de las dependencias de la DPSA.</p> <p>Equipamiento tecnológico no está actualizado y escasa homogeneidad en el hardware y software en uso, en los departamentos de la DPSA.</p> | <p>Convenios con entidades educativas para la capacitación en prevención de enfermedades</p> <p>Importancia que se le da a nivel gubernamental a los programas de gobierno digital.</p> <p>Acceso a tecnología de punta.</p> <p>Recursos externos para apoyar procesos de modernización institucional.</p> <p>Buen ambiente hacia la labor de fiscalización y control de las medidas sanitarias requeridas</p> <p>Presupuesto plurianual.</p> <p>Acuerdos de cooperación entre países para</p> | <p>Deserción del personal altamente calificado hacia otras instituciones.</p> <p>Poco atractivo trabajar para el sector público por parte de nuevos profesionales más capacitados.</p> <p>Vulnerabilidad de sistemas informáticos.</p> <p>Cambios frecuentes en la tecnología de información</p> <p>Pérdida en la credibilidad de la institución pública.</p> <p>Descontento por parte del usuario que puede generar consecuencias a nivel de apoyo político</p> <p>Creciente cultura de evasión en cuanto a permisos de funcionamiento que son otorgados por la DPSA.</p> <p>Falta de</p> |

|  |  |                                     |   |
|--|--|-------------------------------------|---|
| <p>niveles superiores de la organización con el deber de dar un servicio de salud de calidad.</p> <p>Alta visión de equipo de trabajo (coordinación entre los departamentos).</p> <p>Existencia de un sistema de evaluación del desempeño efectivo y orientado a medir por resultados.</p> <p>Presencia de una cultura de documentación de procesos (todo requerimiento o comunicación debe quedar por escrito)</p> <p>Existe una buena planificación que ayuda a coordinar los procesos institucionales.</p> <p>Ubicación de los departamentos responde a las exigencias del público (no está diseminada en varios edificios)</p> | <p>Infraestructura en mal estado (la antigüedad de la infraestructura interna genera un deficiente soporte a las demandas tecnológicas).</p> <p>Información para la toma de decisiones es poco oportuna y no estandarizada.</p> <p>Lentitud en los procesos de atención al público</p> <p>Escasa cultura de servicio a los usuarios.</p> <p>Existe ante la ciudadanía una “imagen pobre” de la DPSA como institución administradora de los servicios de salud</p> <p>Pocos recursos para invertir. (Escasos recursos asignados a inversión por limitaciones presupuestarias)</p> | <p>fomentar la salud de calidad</p> | <p>concienciación del público respecto a la importancia de prevenir las enfermedades y cumplir con las medidas sanitarias exigidas.</p> <p>Inestabilidad en la economía afectando el costo de las medicinas y equipos.</p> <p>Recortes presupuestarios luego de haber elaborado los planes.</p> <p>Grupos de presión con intereses particulares( empresarios, políticos, sindicatos)</p> <p>Ausencia de adecuada práctica de contabilidad de costos en el sector público.</p> <p>Falta acuerdo entre las instituciones encargadas de la planificación y presupuestación respecto a los instrumentos de medición y evaluación.</p> <p>Ingerencia política en la asignación del gasto</p> |
|--|--|-------------------------------------|---|

### 1.3 Estructura organizacional y procesos

La estructura organizativa de la DPSA se puede apreciar en el siguiente esquema:

#### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY

|   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
|   | <b>PROCESOS GOBERNANTES</b>   |                                      |
|   | <b>GESTION ESTRATEGICA DEL SISTEMA PROVINCIAL DE SALUD</b>                              |                                      |
| <b>PROCESOS HABILITANTES</b>                  | <b>* DIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD</b>   | <b>PROCESOS HABILITANTES</b>         |
| <b>DE APOYO</b>                               | <b>GESTION TECNICA DEL SISTEMA PROVINCIAL DE SALUD</b>                                  | <b>DE ASESORIA</b>                   |
| <b>GESTION DE RECURSOS HUMANOS</b>            | <b>* SUBDIRECTOR PROVINCIAL DE SALUD</b>  | <b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>   |
| <b>GESTION DE SERVICIOS INSTITUCIONALES</b>   |   | <b>* ESTADISTICA</b>                 |
| <b>* SECRETARIA GENERAL</b>                   |   | <b>* PLANIFICACION INSTITUCIONAL</b> |
| <b>* SERVICIOS</b>                            |   | <b>ASESORIA JURIDICA</b>             |
| <b>* TRANSPORTES</b>                          |   | <b>* PATROCINIO JUDICIAL</b>         |
| <b>* BODEGA</b>                               |   | <b>* CONVENIOS Y CONTRATOS</b>       |
| <b>* PROVEDURIA</b>                           |   | <b>* ESTUDIOS JURIDICOS</b>          |
| <b>GESTION FINANCIERA</b>                     | <b>PROCESOS AGREDADORES DE VALOR</b>  |                                      |
| <b>*GESTION DE PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD</b> | <b>CALIFICACION PROVINCIAL DE LA DEMANDA Y OFERTA EN SALUD</b>                          | <b>COMISARIA DE SALUD</b>            |
| <b>*ADMINISTRACION DE CAJA</b>                | <b>* CONTROL Y MEJORAMIENTO DE LA IMPLANTACION DE NORMAS EN SALUD PUBLICA Y GESTION</b> | <b>INVESTIGACION Y DOCENCIA</b>      |
|   | <b>* EPIDEMIOLOGIA</b>  |                                      |
|   | <b>VIGILANCIA SANITARIA *</b>   |                                      |

Como se pudo observar anteriormente en el organigrama de la DPSA los procedimientos institucionales se dividen en cuatro categorías bien definidas que son:

- Procesos Gobernantes
- Procesos Habilitantes de apoyo
- Procesos Habilitantes de asesoría
- Procesos Agregadores de valor

### **1.3.1 Procesos gobernantes**

Constituyen la cúspide jerárquica de la institución de la cuál parten las políticas organizacionales y técnicas que regirán la DPSA. Básicamente este proceso está dirigido por el Director y Subdirector de Salud, dichos cargos son de libre remoción por lo que no se puede determinar el tiempo exacto que durará cada funcionario.

### **1.3.2 Procesos habilitantes de apoyo**

El departamento de recursos humanos administra la selección y el reclutamiento de personal requerido en la DPSA y en las áreas de salud, ya sea personal administrativo como contadores, tesoreros, asistentes o personal netamente de salud como lo son enfermeras, médicos, odontólogos, etc. Otra actividad que está a cargo del departamento de recursos humanos es el de tramitar los contratos de trabajo para los estudiantes de medicina, enfermería y odontología de las universidades que tienen que llevar a cabo el año de internado como requisito de la carrera.

Forma parte de este proceso también la secretaría general que maneja los asuntos oficiales y agenda del Director, el departamento de archivo en dónde se receiptan todas las comunicaciones que llegan a la DPSA y éste a su vez las entrega a los diferentes departamentos. Otro departamento de apoyo es el de transporte que se utiliza para movilizar a funcionarios y también las medicinas que son receiptadas en bodega en dónde se lleva el registro de ingresos y egresos de insumos, equipos

médicos y otros, que a su vez está interconectado con el departamento de inventarios para su mejor control.

El departamento de infraestructura física coordina los procesos de construcción de nuevos centros de salud, bancos de vacunas, etc. El departamento informático asesora a los funcionarios de toda la institución en cuanto a problemas que puedan tener con el hardware y software utilizado así como con las telecomunicaciones.

El departamento de presupuesto y contabilidad tiene como responsabilidades primordiales realizar las proformas y reformas presupuestarias y enviarlas al Ministerio de Finanzas a través del ESIGEF, gestionar las adquisiciones de bienes, servicios, pago de sueldos, capacitaciones al personal, fondos de terceros, etc., con los justificativos pertinentes a fin de dar fiel cumplimiento a todas las disposiciones legales.

Finalmente el departamento de Administración de Caja tiene como misión brindar atención de calidad a los clientes internos y externos en recaudaciones por concepto de venta de especies valoradas como permisos de funcionamiento, certificaciones etc., valores que deberán ser depositados diariamente en el banco, cumplir a tiempo las obligaciones con el SRI e IESS, proporcionar con oportunidad la información requerida al departamento de presupuesto y contabilidad para su programación, elaboración de Proforma Presupuestaria y toma de decisiones.

### **1.3.3 Procesos habilitantes de asesoría**

Dentro de este proceso se encuentra el departamento de estadística cuya función es recolectar, clasificar y tabular los datos recibidos de los hospitales y centros de salud a fin de mantener información estadística actualizada relacionada con temas como tasas de mortalidad, suicidios, embarazos, abortos, etc. Estos informes estadísticos permiten determinar áreas críticas que requieren de mayor atención por lo que sirven de base para planificaciones de proyectos de mejoramiento de salud realizados por el departamento de planificación institucional.

El departamento de asesoría jurídica absuelve las dudas legales que tenga cualquier departamento de la institución. Es su deber vigilar que los procedimientos de

adquisiciones, pagos de sueldos, contratos etc., se lleven a cabo con apego a la ley, a fin de evitar sanciones por parte de la Contraloría General del Estado.

La Comisaría de Salud vigila y controla que las fábricas, negocios y demás organizaciones comerciales de la provincia cumplan con las normas sanitarias exigidas en cuanto a higiene, contaminación, etc., realizando revisiones regulares por parte de los inspectores.

#### **1.3.4 Procesos agregadores de valor**

El departamento de control y mejoramiento de la implantación de normas en salud pública y gestión se preocupa de regular los servicios de salud evaluando los hechos pasados para mejorar a futuro. A través de la realización de proyectos se busca la excelencia en cuanto a salud de calidad, cobertura de atención en toda la provincia especialmente a la población más vulnerable y de pocos recursos económicos.

Epidemiología trabaja constantemente por erradicar las enfermedades tanto contagiosas como no contagiosas, un claro ejemplo fue la atención que se le dio a la reciente epidemia de la gripe AH1N1, para lo cual se llevaron a cabo campañas de prevención, tratamiento aislado a los contagiados y construcción del llamado cerco epidemiológico con el cual se trata de disminuir la expansión de la enfermedad. Actualmente se trabaja en la entrega y distribución de las vacunas.

Finalmente el departamento de vigilancia sanitaria es quién debe informar y controlar que se cumplan las normas exigidas por la ley para el otorgamiento de permisos de funcionamiento para quienes lleven a cabo actividades productivas en las que se requiera tomar medidas fundamentales de higiene, salubridad, seguridad alimentaria, etc.

#### **1.4 Controles existentes**

A fin de controlar y evaluar las funciones de los empleados de la DPSA cada servidor presenta anualmente su informe de actividades y productos a cumplir como se observa en el siguiente ejemplo elaborado en el departamento de administración de caja:

## **ACTIVIDADES Y PRODUCTOS DENTRO DEL SUBPROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE CAJA**

Ing. Com. ROSARIO JARA GRANDA - LIDER DE ADMINISTRACIÓN DE CAJA

### **ACTIVIDADES:**

- Control previo del CUR de gastos, constancia documental y firmas de responsabilidad.
- Verificación del RUC, número de cuenta y banco de los Proveedores beneficiarios
- En caso de no existir registro de cuenta, crear, solicitar y tramitar su aprobación en el MEF.
- Recepción de roles de sueldos de todo el personal.
- Revisión de roles
- Solicitar los pagos correspondientes al Ministerio de Finanzas

### **PRODUCTO:**

#### **1 INFORMES DE PAGO A PROVEEDORES Y NOMINA**

---

Señora BLANCA PRIETO LALVAY – TÉCNICO A

### **ACTIVIDADES:**

- Recepción de facturas de proveedores de bienes y servicios.
- Recepción de facturas por honorarios profesionales del personal contratado por emergencia
- Registro de facturas en el Sistema Integrado de Tributación.
- Impresión de Comprobantes de Retención de Impuesto a la Renta.

### **PRODUCTO:**

#### **2 INFORME DE COMPROBANTES DE RETENCION NUMERADOS EMITIDOS A FAVOR DE SUS BENEFICIARIOS.**

---

Señora BLANCA PRIETO LALVAY – TÉCNICO A

**ACTIVIDADES:**

- Impresión del resumen de compras de bienes y servicios para cuadrar las retenciones de impuestos con el CUR de gastos.
- Impresión del registro de ingresos de autogestión en el Sistema Integrado de Tributación para su verificación.
- Impresión de formularios 103 y 104
- Revisión de la información contenida en los formularios.
- Subir la información de los formularios 103-104 al DIM
- Declaración y pago de impuestos a través del Internet.

**PRODUCTO:**

**3 INFORME SOBRE DECLARACIONES DE IMPUESTOS Y ANEXOS TRANSACCIONALES**

---

Señor MIGUEL PEÑA LAZO – TÉCNICO A

**ACTIVIDADES:**

- Recaudación de valores de autogestión por multas, certificaciones, bases de concurso, certificaciones de títulos, cuadros de turnos de farmacias, etc.
- Emisión de facturas por valores recaudados.
- Elaborar el resumen por concepto de ingresos propios habilitados según códigos para que sean transferidos al Banco Central.
- Realizar los depósitos en el banco corresponsal.
- Registrar en facturas los pagos realizados por las Unidades Operativas mediante transferencias al banco corresponsal.
- Registro de facturas de ingresos de autogestión en el Programa Sistema Integrado de Tributación.

## **PRODUCTO:**

### **4 INFORME DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS DE AUTOGESTION**

=====

#### **1.5 Análisis de la estructura económica y financiera de la entidad**

La base económica para cumplir las actividades de la Dirección Provincial del Azuay la constituye el presupuesto destinado por el Estado. La entidad recibe los requerimientos económicos de cada unidad operativa de la provincia para elaborar la proforma presupuestaria anual que se envía al Ministerio de Finanzas para su aprobación, quien a su vez provee de los recursos en forma cuatrimestral. De acuerdo a como se utiliza el dinero en los diferentes programas y proyectos, la DPSA puede realizar reformas presupuestarias para solicitar aumento o disminución de dinero en las diferentes partidas.

Para realizar la proforma presupuestaria se realiza el PIA (Plan Indicativo Anual) y el PAC (Plan Anual de Compras), que servirá de base para determinar los requerimientos monetarios para el normal desarrollo de las actividades de la DPSA.

Analizando los estados financieros y en especial el estado de ejecución presupuestaria se puede comprender de mejor manera la estructura financiera de la Dirección Provincial del Azuay como se observa a continuación:

| DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY |   |                       |                       |
|---|---|-----------------------|-----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS                    |   |                       |                       |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009             |   |                       |                       |
|   |   | Año Anterior          | Año Vigente           |
|   | <b>OPERACIÓN</b>                            | <b>(2,837,531.79)</b> | <b>(4,568,651.99)</b> |
|   | <b>INGRESOS DE GESTION</b>                  | <b>3,007,431.55</b>   | <b>4,640,675.08</b>   |
| 623                                     | <b>TASAS Y CONTRIBUCIONES</b>               | <b>79,442.09</b>      | <b>193,609.26</b>     |
| 6230108                                 | <b>TASA GENERALES</b>                       | <b>79,442.09</b>      | <b>193,609.26</b>     |
|   | Prestacion de Servicios                     | 79,442.09             | 193,609.26            |
|   | <b>GASTOS DE GESTION</b>                    | <b>- 3,069,621.86</b> | <b>- 4,908,914.70</b> |
| 633                                     | <b>REMUNERACIONES</b>                       | <b>(2,773,851.88)</b> | <b>- 4,563,143.11</b> |
| 633.01.                                 | <b>REMUNERACIONES BASICAS</b>               | <b>- 308,986.48</b>   | <b>- 542,237.69</b>   |
| 6330101                                 | Sueldos                                     | - 32,745.42           | - 3,703.78            |
| 6330105                                 | Remuneraciones Unificadas                   | - 215,914.87          | - 433,914.56          |
| 6330106                                 | Salarios Unificados                         | - 60,326.19           | - 104,619.35          |
|   | <b>REMUNERACIONES COMPLEMENTARIAS</b>       | <b>- 118,311.93</b>   | <b>- 70,266.08</b>    |
| 633.02.01                               | Subsidios por Años de servicios             | - 30,237.99           | - 3,242.80            |
| 633.02.03                               | Decimotercer Sueldos                        | - 37,210.13           | - 44,984.54           |
| 633.02.04                               | Decimocuarto Sueldo                         | - 8,950.92            | - 11,418.34           |
| 633.02.05                               | Decimoquinto Sueldo                         | - 55.20               | - 4.00                |
| 633.02.06                               | Decimosexto Sueldo                          | - 1,324.00            | - 96.00               |
| 633.02.07                               | Bonificación Complementaria                 | - 2,128.00            | -                     |
| 633.02.08                               | Bonificación Titulos Academicos             | - 2,826.35            | -                     |
| 633.02.09                               | Gastos de Representación                    | - 7,389.25            | -                     |
| 633.02.10                               | Sobresueldos y Bonificaciones Adicionales   | - 13,024.51           | - 5,767.44            |
| 633.02.11                               | Estimulo Pecuniario                         | - 196.00              | -                     |
| 633.02.14                               | Porcentaje Funcional                        | - 2,219.37            | - 3,536.20            |
| 633.02.15                               | Adicional Décima Categoría                  | - 570.63              | - 1,216.76            |
| 633.02.23                               | Bonificación día del Maestro                | - 449.58              | -                     |
| 633.02.25                               | Bonificación Profesionales de la Salud      | - 4,930.00            | -                     |
| 633.02.33                               | Bonificación Profesionales Escalonados o no | - 6,800.00            | -                     |
|   | <b>REMUNERACIONES COMPENSATORIAS</b>        | <b>- 37,160.60</b>    | <b>- 2,832.00</b>     |
| 633.03.01                               | Gastos Residencia                           | - 630.00              | -                     |
| 633.03.03                               | Compensación Costo de Vida                  | - 3,721.20            | - 288.00              |
| 633.03.04                               | Compensación por transporte                 | - 1,094.40            | -                     |
| 633.03.06                               | Refrigerio                                  | - 5,139.00            | - 528.00              |
| 633.03.07                               | Comisariato                                 | - 26,480.00           | - 1,920.00            |
| 633.03.08                               | Compensación Pedagógica                     | - 96.00               | - 96.00               |
|   | <b>SUBSIDIOS</b>                            | <b>- 2,145.44</b>     | <b>- 76.32</b>        |
| 6330401                                 | Cargas Familiares                           | - 346.00              | - 36.00               |
| 6330402                                 | Educación                                   | - 279.44              | - 40.32               |
| 6330499                                 | Otros Subsidios                             | - 1,520.00            | -                     |
|   | <b>REMUNERACIONES TEMPORALES</b>            | <b>- 2,251,519.34</b> | <b>- 3,839,642.91</b> |
| 6330510                                 | Serv. Pers. por Contrato A.F.               | - 2,251,519.34        | - 3,839,642.91        |
|   | <b>APORTE PATRONAL IESS</b>                 | <b>- 55,728.09</b>    | <b>- 108,088.11</b>   |
| 6330601                                 | Aporte Patronal                             | - 13,045.83           | - 37,234.89           |
| 6330602                                 | Fondos de Reserva                           | - 9,006.59            | - 16,960.62           |
| 6330603                                 | Jubilación Patronal                         | - 33,675.67           | - 53,892.60           |
|   | <b>INDEMNIZACIONES</b>                      | <b>-</b>              | <b>-</b>              |
| 6330799                                 | Otras Indemnizaciones Laborales             | -                     | -                     |

| DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY |   |  |              |              |
|---|---|--|--------------|--------------|
| ESTADO DE RESULTADOS                    |   |  |              |              |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009             |   |  |              |              |
| 634                                     | BINES Y SERVICIOS DE CONSUMO                        |  | - 141,755.50 | - 196,149.09 |
| 63401                                   | SERVICIOS BASICOS                                   |  | - 24,492.45  | - 29,531.27  |
| 6340101                                 | Agua Potable  |  | - 3,655.52   | - 4,138.66   |
| 6340103                                 | Energía Eléctrica                                   |  | - 11,074.37  | - 9,598.70   |
| 6340105                                 | Telecomunicaciones                                  |  | - 7,539.83   | - 11,700.16  |
| 6340106                                 | Servicios de Correo                                 |  | - 2,222.73   | - 4,093.75   |
| 63402                                   | SERVICIOS GENERALES                                 |  | - 13,626.15  | - 29,250.05  |
| 6340201                                 | Transporte de Personal                              |  | -            | -            |
| 6340204                                 | Impresión, Reproducción Publicación                 |  | - 8,463.96   | - 13,247.87  |
| 6340209                                 | Servicios de Aseo                                   |  | -            | -            |
| 6340299                                 | Otros Servicios Generales                           |  | - 5,162.19   | - 16,002.18  |
| 63403                                   | TRASLADOS INSTALACION VIATICOS Y SUBSISTENCIAS      |  | - 53,259.35  | - 44,209.59  |
| 6340301                                 | Pasajes al Interior                                 |  | - 10,436.16  | - 3,894.59   |
| 6340303                                 | Viaticos y Subsistencias                            |  | - 42,823.19  | - 40,315.00  |
| 6340303                                 | Viaticos y Subsistencias al Interior                |  | -            | -            |
| 6340603                                 | Servicios de Capacitación                           |  | -            | -            |
| 6340701                                 | Desarrollo de Sistemas Informáticos                 |  | -            | -            |
| 63404                                   | INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACION              |  | - 12,792.01  | - 30,417.71  |
| 634.04.02                               | Mant. de Edificios, Locales y Residencias           |  | - 6,999.50   | - 26,817.57  |
| 6340403                                 | Mantenimiento Mobiliario                            |  | -            | -            |
| 6340404                                 | Mant. Maquinaria y Equipo                           |  | - 167.00     | - 711.00     |
| 6340405                                 | Mant. de Vehículos                                  |  | - 4,738.01   | - 2,874.14   |
| 6340408                                 | Gasto en Libros y Colecciones                       |  | -            | - 15.00      |
| 6340499                                 | Otros Gastos Mantenimiento                          |  | - 887.50     | -            |
| 634.05.                                 | ARRENDAMIENTO DE BIENES                             |  | - 1,080.00   | - 880.00     |
| 634.05.02                               | Arrendamiento de Edificios, Lo                      |  | - 1,080.00   | - 880.00     |
| 634.06                                  | CONT.ESTUDIOS E INVESTIGACIONES                     |  | - 1,745.00   | - 1,740.00   |
| 634.06.02                               | Servicios de Capacitación                           |  | - 1,745.00   | - 1,740.00   |
| 634.06.05                               | Estudio Diseño y Proyectos                          |  | -            | -            |
| 634.07                                  | GASTOS EN INFORMATICA                               |  | -            | - 12.00      |
| 634.07.04                               | Mantenimiento de sist.Informático                   |  | -            | - 12.00      |
| 63408                                   | BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE                   |  | - 34,760.54  | - 60,108.47  |
| 6340802                                 | Vestuario y Lencerías Prendas de Protección         |  | - 7,125.28   | - 10,412.72  |
| 6340803                                 | Combustibles y Lubricantes                          |  | - 9,982.60   | - 6,551.44   |
| 6340804                                 | Materiales de Oficina                               |  | - 4,705.86   | - 9,074.23   |
| 6340805                                 | Materiales de Aseo                                  |  | - 803.61     | - 1,056.23   |
| 6340807                                 | Materiales de Imp. Foto, Publicaciones              |  | - 140.00     | - 1,247.00   |
| 6340809                                 | Medicina Prod. Farmaceuticos                        |  | - 2,827.22   | - 3,437.65   |
| 6340811                                 | Materiales de Construcción, eléctricos, de plomería |  | - 1,971.74   | - 17,265.72  |
| 6340812                                 | Repuestos y Accesorios                              |  | - 6,328.91   | - 10,987.16  |
| 6340899                                 | Otros Bienes de Uso y Consumo                       |  | - 875.32     | - 76.32      |
| 635.                                    | GASTOS FINANCIEROS Y OTROS                          |  | - 1,366.50   | - 2,969.05   |
| 635.04.                                 | SEGUROS COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS           |  | - 1,366.50   | - 2,969.05   |
| 635.04.01                               | Seguros   |  | - 1,366.50   | - 2,969.05   |
| TRANSFERENCIAS NETAS                    |   |  | 2,925,928.95 | 4,444,637.32 |
| 626                                     | TRANSFERENCIAS RECIBIDAS                            |  | 2,927,989.46 | 4,447,065.82 |
| 62631                                   | APORTES FISCALES CORRIENTES                         |  | 2,927,989.46 | 4,447,065.82 |
| 6263101                                 | Aporte Fiscal Corriente del Gobierno Central        |  | 2,927,989.46 | 4,447,065.82 |

| DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY |   |  |                           |
|---|---|--|---------------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS                    |   |  |                           |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009             |   |  |                           |
| 636                                     | TRANSFERENCIAS ENTREGADAS                               |  | - 2,060.51 - 2,428.50     |
|   | TRANSF.CORR. SECTOR PUBLICO                             |  | - 146.39 - 514.38         |
|   | Aporte Al 5 por mil a la Contraloria General del Estado |  | - 146.39 - 514.38         |
| 63602                                   | TRANSF.CORR. SECTOR PRIVADO                             |  | - 1,914.12 - 1,914.12     |
| 6360204                                 | TRANSF. SECT. PVDO. NO FINANCIERO                       |  | - 1,914.12 - 1,914.12     |
| 6.4E+07                                 | Aportes a la Cruz Roja                                  |  | - 1,536.96 - 1,536.96     |
| 6.4E+07                                 | Aportes Hnas de la Caridad                              |  | - 183.96 - 183.96         |
| 6.4E+07                                 | Transf. Convenio Hannsen                                |  | - 193.20 - 193.20         |
| 638                                     | COSTO DE VENTAS Y DIFERIDOS                             |  | - 150,587.47 - 144,224.95 |
| 638.51.                                 | DEPRECIACION BIENES DE ADMINISTRACION                   |  | - 150,587.47 - 144,224.95 |
| 638.51.01                               | Depre. Edificios Locales y Resid                        |  | - 96,836.25 - 92,657.95   |
| 638.51.02                               | Depre. Mobiliario                                       |  | - 2,669.23 - 8,256.04     |
| 638.51.03                               | Depre. Maquinaria y Equipo                              |  | - 28,918.20 - 2,589.47    |
| 638.51.04                               | Depre. Vehiculo   |  | - 7,307.04 - 23,326.65    |
| 638.51.05                               | Depre. Herramientas                                     |  | - 201.20 - 271.61         |
| 638.51.06                               | Depre. Eq. Paquetes Informaticos                        |  | - 14,647.81 - 17,123.23   |
| 638.51.07                               | Depre. Bienes Artisticos y Cultu                        |  | - 7.74 -                  |
| 639                                     | ACTUALIZACION DE AJUSTES                                |  | - -                       |
| 639.51                                  | Actualización de Pasivos                                |  | - -                       |
| 639.52                                  | Actualización de Patrimonio                             |  | - -                       |
|   | RESULTADO DEL PERIODO                                   |  | (62,190.31) (268,239.62)  |

| DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY |  |                |                      |                      |
|---|--|----------------|----------------------|----------------------|
| "ESTADO DE SITUACION FINANCIERA"        |  |                |                      |                      |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009             |  |                |                      |                      |
|   |  |                | Año Anterior         | Año Vigente          |
|   |  | <b>ACTIVOS</b> | <b>16,729,577.84</b> | <b>17,093,087.28</b> |
|   | <b>CORRIENTES</b>                                      |                | <b>371,897.32</b>    | <b>778,055.59</b>    |
| <b>111</b>                              | <b>DISPONIBILIDADES</b>                                |                | <b>119,896.19</b>    | <b>742,027.36</b>    |
| <b>11101</b>                            | <b>CAJAS RECAUDADORAS</b>                              |                | <b>2,431.54</b>      | <b>35.00</b>         |
| <b>11103</b>                            | <b>BCO CENTRAL DEL ECUADOR MONEDA NACIONAL</b>         |                | <b>109,363.21</b>    | <b>699,484.71</b>    |
| <b>1110301</b>                          | <b>Bco Central CTA. 03110004</b>                       |                | <b>109,163.21</b>    | <b>699,484.71</b>    |
| <b>1110302</b>                          | <b>Bco Central Cta. Cte. Unica</b>                     |                | <b>200.00</b>        | <b>0.00</b>          |
| <b>11109</b>                            | <b>BCO NACIONAL DE FOMENTO</b>                         |                | <b>7,280.04</b>      | <b>0.00</b>          |
| <b>1110901</b>                          | <b>B.F. CTA 78672 FONNIN</b>                           |                | <b>7,224.88</b>      | <b>0.00</b>          |
| <b>1110902</b>                          | <b>B.F. CTA 25954 UNIDAD MOVIL</b>                     |                | <b>55.16</b>         | <b>0.00</b>          |
| <b>11115</b>                            | <b>BANCOS COMERCIALES MONEDA NACIONAL</b>              |                | <b>821.40</b>        | <b>42,507.65</b>     |
| <b>1111501</b>                          | <b>Bco Internacional (Ejecución) CT</b>                |                | <b>292.40</b>        | <b>0.00</b>          |
| <b>1111502</b>                          | <b>Bco Internacional (Ingresos) CTA</b>                |                | <b>529.00</b>        | <b>42,507.65</b>     |
|   |  |                | <b>-</b>             |                      |
| <b>112</b>                              | <b>ANTICIPO DE FONDOS</b>                              |                | <b>1,566.21</b>      | <b>170.82</b>        |
| <b>1120101</b>                          | <b>ANTICIPO MOVILIZACIONES</b>                         |                | <b>305.58</b>        | <b>0.00</b>          |
| <b>1120102</b>                          | <b>ANTICIPO COMBUSTIBLE</b>                            |                | <b>241.20</b>        | <b>126.96</b>        |
| <b>1120103</b>                          | <b>ANTICIPO A SERVIDORES PUBLICOS</b>                  |                | <b>365.19</b>        | <b>43.86</b>         |
| <b>1120205</b>                          | <b>ANTICIPOS A PROVEEDORES</b>                         |                | <b>549.88</b>        | <b>0.00</b>          |
| <b>1120701</b>                          | <b>ANTICIPOS OTROS ENTES PUBLICOS Min. de Finanzas</b> |                | <b>-</b>             |                      |
| <b>1120702</b>                          | <b>ANTICIPOS OBLIG.AREAS DE SALUD</b>                  |                | <b>-</b>             |                      |
| <b>1121301</b>                          | <b>FONDOS DE REPOSICION</b>                            |                | <b>104.36</b>        | <b>0.00</b>          |

| DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY |  |                      |                      |
|---|--|----------------------|----------------------|
| "ESTADO DE SITUACION FINANCIERA"        |  |                      |                      |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009             |  |                      |                      |
| 113                                     | CUENTAS POR COBRAR                               | 250,434.92           | 35,857.41            |
| 11313                                   | CUENTAS X COB TAZAS Y CONTRIBUCIONES             |                      | 0.00                 |
| 113.15.                                 | CUENTAS POR COBRAR APOORTE FISCAL                | 53,885.90            | 0.00                 |
| 11381                                   | CTAS POR COBRAR IVA                              | 28,287.21            | 35,857.41            |
| 11383                                   | CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES               | 168,261.81           | 0.00                 |
| <b>LARGO PLAZO</b>                      |  | <b>338,785.34</b>    | <b>16,033.21</b>     |
| 124                                     | DEUDORES FINANCIEROS                             | 338,785.34           | 16,033.21            |
| 12483                                   | CTAS X COBRAR AÑOS ANTERIORES                    | 20,744.74            | 16,033.21            |
| 124.84.                                 | ANTICIPO FONDOS AÑOS ANTERIORES                  | 318,040.60           |                      |
| OTROS                                   |  | 4,593.46             | 7,845.27             |
| 131                                     | EXISTENCIAS PARA CONSUMO                         | 4,593.46             | 7,845.27             |
| 13101                                   | EXISTENCIAS BIENES DE USO Y CONSUMO CORRIENTE    | 4,593.46             | 7,845.27             |
| 1310102                                 | Exist. Vestuario, Lencería Prendas de Protección | 723.67               | 380.15               |
| 1310103                                 | Existencias Combustibles y Lubricantes           |                      | 609.53               |
| 1310104                                 | Exist. Materiales de Oficina                     | 1,767.73             | 2,940.62             |
| 1310105                                 | Exist. Materiales de Aseo                        | 363.77               | 947.98               |
| 1310107                                 | Exist Material de Impresión, Fotografía          |                      | 0.00                 |
| 1310108                                 | Instrumental Médico Menor                        |                      | 66.08                |
| 1310109                                 | Exist. Medicinas y productos Farmacéuticos       | 45.92                | 55.99                |
| 1310111                                 | Exist Material Construcción, Eléctrico, Plomería | 1,023.05             | 571.38               |
| 1310113                                 | Exist Repuestos y Accesorios                     | 669.32               | 2,273.54             |
| 131.01.99                               | Otos de uso y Consumo Corriente                  |                      | 0.00                 |
| <b>FIJO</b>                             |  | <b>16,014,301.72</b> | <b>16,291,153.21</b> |
|   | <b>BIENES DE ADMINISTRACION</b>                  | <b>16,014,301.72</b> | <b>16,291,153.21</b> |
| 1410103                                 | Mobiliario                                       | 20,889.62            | 82,715.14            |
| 1410104                                 | Maquinaria y Equipo                              | 326,456.77           | 123,487.32           |
| 1410105                                 | Vehículos  | 78,910.60            | 179,145.57           |
| 1410106                                 | Herramientas                                     | 246.01               | 1,269.31             |
| 1410107                                 | Equipos Sistemas y Paquetes Informáticos         | 9,097.00             | 155,891.67           |
| 1410108                                 | Bienes Artísticos y Culturales                   | 297.13               | 128.00               |
| 1410109                                 | Libros y Colecciones                             |                      | 297.13               |
| 1410301                                 | Terrenos   | 11,918,829.40        | 12,460,779.40        |
| 1410302                                 | Edificios Locales Residencias                    | 4,431,855.16         | 4,431,855.16         |
|   | DEP ACUMULADA MOBILIARIO                         | (2,779.97)           | -25,881.39           |
| 1419904                                 | DEP ACUMULADA MAQ Y EQUIPO                       | (79,321.91)          | -100,700.08          |
| 1419905                                 | DEP ACUMULADA VEHICULOS                          | (21,660.57)          | -36,342.63           |
| 1419906                                 | DEP ACUMULADA HERRAMIENTAS                       | (245.10)             | -929.67              |
| 1419907                                 | DEP ACUMULADA BNES ARTISTICOS Y CULTURALES       | (151.02)             | -174.19              |
| 1419908                                 | DEP ACUMULADA EDIFICIOS LOCALES                  | (653,473.59)         | -921,148.37          |
| 1419909                                 | DEP.ACUM.EQ.PAQ Y SIST.INFORMATICOS              | (14,647.81)          | -59,162.03           |
| 1419910                                 | DEP.ACUM.LIBROS Y COLECCIONES                    |                      | -77.13               |
|   | <b>PASIVOS</b>                                   | <b>261,502.58</b>    | <b>488,932.27</b>    |
| <b>CORRIENTE</b>                        |  | <b>261,502.58</b>    | <b>488,932.27</b>    |
| 212                                     | DEPOSITOS DE TERCEROS                            | 145,409.98           | 387,603.91           |
| 2120103                                 | DEPOSITOS DE INTERMEDIACION                      | 24,521.62            | 0.00                 |
| 2120700                                 | OBLIGACIONES DE OTROS ENTES PUBLICOS             | 120,872.36           | 387,603.91           |
| 2121110                                 | GARANTIAS RECIBIDAS                              | 16.00                |                      |

| DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY |  |               |               |
|---|--|---------------|---------------|
| "ESTADO DE SITUACION FINANCIERA"        |  |               |               |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009             |  |               |               |
| 213                                     | CUENTAS POR PAGAR                              | 116,092.60    | 81,105.83     |
| 21351                                   | C x PAGAR GASTOS EN PERSONAL                   | 105,036.22    | 74,156.41     |
| 21353                                   | C x PAGAR PROVEEDORES BIENES Y SERVICIOS       | 2,795.49      | 2,624.11      |
| 213.57.                                 | CUENTAS POR PAGAR OTROS GASTOS                 | 0.95          | 0.00          |
| 21358                                   | C x PAGAR TRANSFERENCIAS CTES SECTOR PRIVADO   | 542.83        | 183.96        |
| 21381                                   | C x PAGAR IMPUESTO AL VALOR AGREGADO           | 1,326.34      | 4,141.35      |
| 213.83.                                 | CUENTAS POR PAGAR AÑOS ANTERIORES              | 6,390.46      | 0.00          |
| 213.84.                                 | CTAS X PAG. BNES LARGA DURACION                | 0.31          | 0.00          |
| LARGO PLAZO                             |  | -             |               |
| 224                                     | FINANCIEROS                                    | -             | 20,222.53     |
| 22483                                   | C x PAGAR AÑOS ANTERIORES                      | -             | 20,222.53     |
| 22497                                   | C x PAGAR AÑOS ANTERIORES                      |               | 0.00          |
| PATRIMONIO                              |  | 16,468,075.26 | 16,604,155.01 |
| 6110100                                 | Patrimonio Gobierno Central                    | 16,879,878.72 | 16,859,314.98 |
|   | Resultado del Ejercicio Anterior               | (411,803.46)  | 13,079.65     |
| 6180300                                 | Resultado del Período Vigente                  | -             | -268,239.62   |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO              |  | 16,729,577.84 | 17,093,087.28 |
| 911                                     | CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS                      |               | 371,176.66    |
| 91109                                   | GARANTIAS EN VALORES BIENES Y D                |               | 301,843.20    |
| 91111                                   | BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA                   |               | 51,075.99     |
| 91117                                   | BIENES NO DEPRECIABLES                         |               | 18,257.47     |
| 921                                     | CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS                    |               | 371,176.66    |
| 92109                                   | RESPONSABILIDAD POR GARANTIA                   |               | 301,843.20    |
| 92111                                   | RESPONSABILIDAD X BIENES RECIBIDOS EN CUSTODIA |               | 51,075.99     |
| 92117                                   | RESPONSABILIDAD POR BIENES NO DEPRECIABLES     |               | 18,257.47     |

| <b>DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL AZUAY</b> |                     |                     |                         |
|--|---------------------|---------------------|-------------------------|
| <b>ESTADO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>      |                     |                     |                         |
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</b>             |                     |                     |                         |
| <b>CONCEPTO</b>                                | <b>PRESUPUESTO</b>  | <b>EJECUCION</b>    | <b>DIFERENCIA GRUPO</b> |
| <b>INGRESOS CORRIENTES</b>                     | <b>5,134,725.65</b> | <b>4,640,675.08</b> | <b>494,050.57</b>       |
| TASAS Y CONTRIBUCIONES                         | 177,406.24          | 193,609.26          | (16,203.02)             |
| APORTES FISCALES CORRIENTES                    | 4,957,319.41        | 4,447,065.82        | 510,253.59              |
| <b>GASTOS CORRIENTES</b>                       | <b>5,093,289.13</b> | <b>4,768,408.60</b> | <b>324,880.53</b>       |
| GASTOS EN EL PERSONAL                          | 4,856,848.91        | 4,563,143.11        | 293,705.80              |
| BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMOS                 | 231,000.92          | 199,867.94          | 31,132.98               |
| OTROS GASTOS                                   | 3,010.76            | 2,969.05            | 41.71                   |
| TRANSF. Y DONACIONES CORRIENTES                | 514.38              | 514.38              | -                       |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES                      | 1,914.16            | 1,914.12            | 0.04                    |
| <b>DEFICIT CORRIENTE</b>                       | <b>41,436.52</b>    | <b>(127,733.52)</b> | <b>169,170.04</b>       |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                       | <b>41,436.52</b>    | <b>30,131.33</b>    | <b>11,305.19</b>        |
| ACTIVOS DE LARGA DURACION                      | 41,436.52           | 30,131.33           | 11,305.19               |
| <b>DEFICIT DE CAPITAL E INVERSION</b>          | <b>(41,436.52)</b>  | <b>(30,131.33)</b>  | <b>(11,305.19)</b>      |
| <b>DEFICIT DE FINANCIAMIENTO</b>               | <b>(41,436.52)</b>  | <b>(30,131.33)</b>  | <b>(11,305.19)</b>      |
| <b>DEFICIT PRESUPUESTARIO</b>                  | <b>0.00</b>         | <b>(157,864.85)</b> | <b>157,864.85</b>       |
| <b>TOTAL DE INGRESO</b>                        | <b>5,134,725.65</b> | <b>4,640,675.08</b> | <b>494,050.57</b>       |
| <b>TOTAL DE GASTOS</b>                         | <b>5,134,725.65</b> | <b>4,798,539.93</b> | <b>336,185.72</b>       |
| <b>SUPERAVIT O DEFICIT PRESUPUESTARIO</b>      | <b>-</b>            | <b>(157,864.85)</b> | <b>157,864.85</b>       |

### 1.5.1 Indicadores presupuestarios

$$\text{Autonomía Financiera} = \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$$

$$\text{Autonomía Financiera} = \frac{4.640.675,08}{4.768.408,60} = 0.9732$$

Los ingresos corrientes cubren solo un 97,32% del total de gastos corrientes, es decir no se están financiando completamente lo que provoca un déficit corriente. Comparando lo presupuestado con lo ejecutado se puede notar que éste déficit no se debe a un aumento en los gastos sino a una disminución de los ingresos.

$$\text{Autosuficiencia Mínima} = \frac{\text{Gastos en el personal}}{\text{Ingresos Corrientes}} * 100$$

$$\text{Autosuficiencia M\u00ednima} = \frac{4.563.143,11}{4.640.675,08} \quad 98,33$$

Los gastos en personal constituyen el rubro m\u00e1s importante de los egresos, pues son el 98.33% de los ingresos corrientes, aunque es un porcentaje alto la DPSA si est\u00e1 cubriendo sus gastos en personal a trav\u00e9s de sus ingresos corrientes.

$$\text{L\u00edmites de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Ingresos Corrientes}} * 100$$

$$\text{L\u00edmites de } \frac{488.932,27}{4.640.675,08} \text{ endeudamiento} = 10,54$$

La capacidad de endeudamiento de la DPSA es alta pues al momento solo ha utilizado un 10.54% de la misma. La entidad soportar\u00eda, con sus ingresos corrientes, endeudarse en aproximadamente \$4.000.000 m\u00e1s.

### 1.5.2 Indicador de ingresos

$$\text{Nivel de eficacia de los ingresos} = \frac{\text{Ejecuci\u00f3n de ingresos}}{\text{Ingresos Programados}}$$

$$\text{Nivel de eficacia de los } \frac{4.640.675,08}{5.134.725,65} \text{ ingresos} = 0,90$$

En el a\u00f1o 2009 se ha logrado recaudar un 90% de los ingresos corrientes que inicialmente se programaron.

### 1.5.3 Indicador de gastos

$$\text{Nivel de eficacia de los gastos} = \frac{\text{Ejecuci\u00f3n de gastos}}{\text{Gastos Programados}}$$

$$\text{Nivel de eficacia de los gastos} = \frac{4.768.408,60}{5.093.289,13} = 0,94$$

Los gastos incurridos en el período 2009 constituyen el 94% de los gastos presupuestados, la mayor diferencia se refleja en el gasto en personal.

#### 1.5.4 Indicadores financieros

Capital de Trabajo= Activo Corriente – Pasivo Corriente

$$\text{Capital de Trabajo} = 778,055.59 - 488,932.27 = 289,123.32$$

La DPSA cuenta con \$289.000 para trabajar luego de pagar sus pasivos corrientes que son sus obligaciones más urgentes.

$$\text{Dependencia Financiera} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Dependencia Financiera} = \frac{488,932.27}{488,932.27} = 1$$

El 100% de las obligaciones de la entidad son a corto plazo, esto en una empresa privada mostraría una situación crítica, sin embargo en el sector público es lógico este resultado pues las obligaciones se deben cubrir en el período económico para el que se planificó.

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Indice de Solvencia} = \frac{778,055.59}{488,932.27} = 1.59$$

La DPSA tiene plena capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo utilizando sus activos corrientes.

$$\text{Grado de Obligación} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Grado de Obligación} = \frac{488,932.27}{17,093,087.28} = 0.03$$

El grado de endeudamiento de la DPSA es sumamente bajo pues sus pasivos totales constituyen un 3% de sus activos.

## CAPITULO 2

### 2. El control interno y la evaluación de riesgos

#### INTRODUCCIÓN

En este capítulo se da a conocer todas las pautas teóricas necesarias para entender de mejor manera aspectos relacionados al control interno y evaluación de riesgos, para ello analizamos a profundidad temas como la identificación, calificación y evaluación de los riesgos, cuyo objetivo final es elaborar los mapas de riesgos que nos permiten a su vez determinar las políticas necesarias para mitigar las amenazas.

#### 2.1 Control Interno

**2.1.1 Definición.-** Un proceso, efectuado por el consejo de administración la dirección y el resto de personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.

##### 2.1.1.1 El Control Interno como un Proceso

El control interno es un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de toda la organización, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.

##### 2.1.1.2 El control interno ejecutado por personas

El control interno es ejecutado por personas. La principal responsabilidad del diseño y aplicación del control interno asumen las máximas autoridades. Su ejemplo

impulsará el ambiente de control en todos los empleados que laboran en las organizaciones. Los auditores internos, como parte de la organización, son responsables de evaluar la calidad y cabal aplicación de los controles internos establecidos que incluye la gestión de los riesgos corporativos.

#### **2.1.1.3 Aportar un grado de seguridad razonable.**

El control interno aporta seguridad razonable a la dirección superior de la organización, respecto del cumplimiento de los objetivos y la existencia de errores o irregularidades en las operaciones. No aporta seguridad total o absoluta.

#### **2.1.1.4 Promover la honestidad y la responsabilidad**

El control interno diseñado y aplicado adecuadamente es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la obligación de asumir conducta ética en todos los niveles de organización, como base para su funcionamiento. Además, la responsabilidad se entiende como la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptados.

#### **2.1.1.5 Facilitar la consecución de los objetivos de la organización**

El control interno facilita la consecución de los objetivos de la organización, con eficiencia, economía, ética, transparencia, protección de los recursos, fiabilidad de la información y, cumplimiento de las leyes y otras normativas.

Para alcanzar sus objetivos estratégicos, la entidad establece estrategias y objetivos conexos que desea alcanzar, que fluyen en cascada hacia gerencias, departamentos, unidades operativas y procesos.

#### **2.1.1.6 Aplicado en toda la Organización**

El control interno, debe ser adoptado de manera integral por toda la entidad. Esto requiere que quienes dirijan la organización en todos los niveles, tengan la autoridad necesaria para asumir sus responsabilidades de alcanzar los objetivos

### 2.1.2 Objetivos del Control Interno en el sector público

Las entidades y organismos del sector público tienen una misión que cumplir, para lo cual es necesario dictar las estrategias y objetivos para alcanzarlos. La consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el control interno de la entidad.

La máxima autoridad dispondrá la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la entidad, como para sus proyectos y actividades.

Los objetivos pueden formularse para la organización como conjunto o dirigirse a determinados proyectos o actividades dentro de la misma institución, clasificándose en tres categorías:

- a. **Operacionales:**- Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos.
- b. **Financieros:**- Referente a la elaboración y publicación de reportes y estados financieros internos y externos oportunos, de calidad, actualizados y confiables.
- c. **Legalidad:**- Referente al cumplimiento de disposiciones y normativas que le sean aplicables.

La consecución de los objetivos depende del grado de seguridad que proporcione el sistema de control interno de la entidad.

La máxima autoridad dispondrá la formulación, aprobación y divulgación de los objetivos del control interno, tanto para la entidad, como para sus proyectos y actividades.

### 2.1.3 Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que sirve para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos. Favorece las acciones que

acometen los riesgos de la organización. En ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero solo los siguientes tipos se relacionan generalmente con la auditoría.

Para ello se debe tener presente los siguientes puntos de total importancia para el desarrollo de la auditoría.

**a. Evaluación del desempeño.-** Estos controles consisten en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de periodos anteriores; en relacionar los conjuntos de datos entre sí; en hacer evaluaciones globales del desempeño. Estas últimas ofrecidas a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien con todos los objetivos de la organización. Los ejecutivos investigan las causas de un desempeño inesperado y luego realizan oportunamente los cambios de estrategias y planes o introducen las medidas correctivas apropiadas.

**b. Controles del procesamiento de información.-** Se efectúan diversas actividades de control para comprobar la veracidad, integridad y autorización de las transacciones. Las dos categorías generales de controles del procesamiento de información incluyen actividades generales de control, que se aplican a todos los procedimientos del procesamiento y las actividades de control de aplicaciones, que se usan solo en una actividad particular. Entre los ejemplos de las actividades del primer tipo se encuentran las que ayudan a garantizar la confiabilidad de este tipo de actividades. Para entender su naturaleza consideremos los controles de la nómina que ayudan a cerciorarse de que 1) solo se procese las operaciones autorizadas y 2) se procesen en forma íntegra y correcta. Se trata de actividades que no solo afectan a la confiabilidad del procesamiento de la nómina. Un aspecto importante de los controles del procesamiento de información se refiere a la autorización legítima de todos los tipos de transacciones. La autorización puede ser general o específica. *La autorización general* ocurre cuando la alta dirección establece criterios para aceptar cierta clase de transacciones. Por ejemplo, puede determinar las listas de precios y las políticas de crédito para nuevos

clientes. El departamento de créditos autoriza las operaciones con los clientes que cumplan con esos criterios (ejemplo valido para empresas comerciales). *La autorización específica* ocurre cuando las transacciones se autorizan de forma individual. Por ejemplo, la alta dirección podría estudiar individualmente y autorizar las operaciones de ventas mayores a determinada cantidad. Otro control del procesamiento de la información es un sistema de formularios y documentos bien diseñados. Pongamos por ejemplo el procesamiento de una compra siempre tendrá el respaldo de la firma del director financiero y el administrador. Un control muy común consiste en utilizar números seriales en los documentos. Esos números permiten controlar la cantidad de los documentos emitidos. De este modo se controlan los cheques, los boletos, las facturas, notas de venta, órdenes de compra, los certificados de acciones y muchos otros documentos de negocios. En algunos casos –en los cheques por ejemplo– conviene indicar la secuencia usada en una inspección semanal o mensual de los documentos. En otros casos como sucede con los boletos de admisión numerados serialmente, puede lograrse el control indicando el último número que se emita cada día; así se calcula el valor total de los que se emitieron durante el día. En los sistemas computarizados de contabilidad la computadora asigna número a las transacciones y documentos.

- c. **Controles físicos.-** A este tipo de control pertenecen los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos. Una de las actividades con que se protege los registros consiste en mantener el control siempre sobre los documentos prenumerados que no se emitan, lo mismo que sobre otros diarios y mayores, además de restringir el acceso a los programas de computación y a los archivos de datos. Solo las personas autorizadas deberán tener acceso a los archivos valiosos de la compañía. El acceso físico directo puede controlarse mediante cajas de seguridad, cerraduras, cercas y guardias. Hay que evitar el acceso indirecto no autorizado a los activos, que generalmente se logra falsificando los registros financieros. Para ello, los registros financieros se guardan bajo estrictas medidas de seguridad, según

dijimos con anterioridad. Se comparara periódicamente los registros contable y los activos físicos a la mano. La investigación de la causa de posibles discrepancias revelará una debilidad de los procesos con los que se protegen los activos o el mantenimiento de la contabilidad y los registros conexos. Sin esas comparaciones puede pasar inadvertido el desperdicio, la pérdida o robo de activos relacionados.

- d. División de obligaciones.-** Un concepto fundamental del control interno consiste en que ningún departamento ni individuo debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin. Ya hablamos de la división de responsabilidades entre departamentos. De modo análogo, ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de *autorizar* transacciones, *registrarlas* o *custodiar*. Además, en la medida de lo posible, los que efectúan transacciones han de estar separados de estas funciones. La finalidad es que ningún individuo tenga **obligaciones incompatibles** que le permitan cometer y ocultar errores o fraudes en el cumplimiento normal de sus tareas.

## 2.2 Evaluación de Riesgos

- 2.2.1 **Concepto de Riesgo.-** El riesgo también es conocido como la probabilidad de pérdida la cual permite cuantificar el riesgo a diferencia de la posibilidad de riesgo donde este no se puede cuantificar. El riesgo es Incertidumbre relacionado con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede generar pérdidas. La palabra Riesgo viene del Italiano Risicare, que significa desafiar, retar, enfrentar; también se define como poner en peligro a una persona, en algunos escritos se refiere a la proximidad de un daño.

- 2.2.2 **Tipos de Riesgos.-** Desde el punto de vista empresarial existen innumerables riesgos, generados tanto por el entorno como por el desarrollo normal de sus actividades.

**2.2.2.1 Riesgos del entorno.-** Comprende elementos como el país donde está ubicada la empresa, su naturaleza, la región y ciudad, además del sector, la industria y condiciones económicas, políticas, sociales y culturales. En este orden de ideas se pueden presentar riesgos como:

- a. **Riesgo asociado a la naturaleza:** Relacionados con riesgos meteorológicos y climáticos como huracanes, lluvias, maremotos, sequías, que afectan el logro de objetivos.
- b. **Riesgos asociados al País:** De acuerdo al País se pueden encontrar riesgos como el riesgo país que hace referencia al grado de peligro que represente este para las inversiones extranjeras

**2.2.2.2 Riesgos generados en la empresa.-** A nivel de la empresa se pueden presentar un sinnúmero de riesgos que pueden afectar los procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta la imagen de la empresa. En este orden de ideas se pueden presentar riesgos como:

- a. **Riesgo de reputación:** es el desprestigio de la empresa que trae como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, conducta irregular de los empleados, rumores, errores cometidos en la ejecución de alguna operación por falta de capacitación del personal clave o deficiencia en el diseño de los procedimientos, este riesgo puede traer efectos como disminución de la demanda, o la pérdida de negocios atribuibles al desprestigio generado.
- b. **Riesgo puro:** este riesgo al materializarse origina pérdida, como un incendio, un accidente, una inundación.
- c. **Riesgo especulativo:** al materializarse genera la posibilidad de generar instantáneamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones, el lanzamiento de nuevos productos, etc.

- d. **Riesgo estratégico:** son las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros.
- e. **Riesgo operativo:** es la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos.
- f. **Riesgo de mercado:** puede generar ganancias o pérdidas a la empresa al invertir en bolsa, debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado.
- g. **Riesgo precio de insumos y productos:** se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra, materiales y otros insumos de su proceso de producción, y por los precios que puede demandar por sus bienes o servicios.
- h. **Riesgo de crédito:** consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, fallen en el pago. La mayoría de las empresas se enfrentan ante este riesgo por cuentas por cobrar, pero esta exposición es más alta en las instituciones financieras.
- i. **Riesgo legal:** se refiere a la pérdida en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio y la imposibilidad de exigirle jurídicamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, y en el incumplimiento de normas legales y disposiciones reglamentarias que pueden conducir a demandas o sanciones.
- j. **Riesgo tecnológico:** el uso de la tecnología genera riesgos como los virus, el vandalismo puro y de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones por hackers, el colapso de las telecomunicaciones que pueden generar el daño de

la información o la interrupción del servicio. También está el riesgo del constante cambio de tecnología lo que puede ocasionar que las empresas no estén preparadas para adoptarlas y esto incrementa sus costos, menor eficiencia, incumplimiento en las condiciones de satisfacción de los servicios prestados a la comunidad.

**k. *Riesgos laborales:*** pueden ser accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pueden ocasionar daños tanto a la persona como a la misma empresa.

***Riesgos físicos:*** afectan a los materiales como por ejemplo; corto circuito, explosión física, daño en la maquinaria, daño en equipos por su operación, por su diseño, fabricación, montaje o mantenimientos; deterioros de productos y daños en vehículos.

### **2.2.3 Método Risicar**

Este método debe su nombre a las raíces italianas de la palabra riesgo. Fue diseñado en el ámbito académico y su aplicación en entidades estatales colombianas permitió su ajuste y desarrollo. El método Risicar facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo empresarial, y su aplicación se extiende a compañías de diferentes tamaños, sectores e industrias, proporcionando la oportunidad de implementar medidas para tratar los riesgos evaluados.

La empresa moderna se enfrenta constantemente con la posibilidad de ocurrencia de innumerables riesgos, que pueden ocasionarle desde pérdidas económicas hasta deterioro de la imagen. La administración de riesgos requiere, por tanto, de la elaboración de análisis estructurados en los que se apoyen los responsables del manejo de los riesgos, que contengan información confiable para fundamentar sus decisiones.

El objetivo es ilustrar las características y beneficios del método Risicar y presentar las etapas y las herramientas que proporciona para mejorar la administración de los riesgos. Con ello se brinda, tanto a la comunidad académica como al medio empresarial, un apoyo metodológico útil, de fácil entendimiento y aplicabilidad.

Se han desarrollado métodos de administración de riesgos con enfoques específicos para determinados sectores o áreas de conocimiento. Por lo que es pertinente el diseño de un método con un enfoque integral, orientado hacia todos los tipos de riesgo a los que puede verse expuesta una organización. Este es el propósito del método Risicar, ya que discrimina las etapas y herramientas para administrar los riesgos internos y externos que pueden afectar a las empresas contemporáneas.

**2.2.3.1 Antecedentes.-** Tanto riesgos como formas de administrarlos han existido desde el inicio de la humanidad. Los primeros antrópodos tuvieron que enfrentar una gran variedad de obstáculos para sobrevivir a las condiciones del entorno, con lo cual comenzaron a aplicar técnicas rudimentarias para enfrentar los riesgos que corrían diariamente. Los antiguos griegos pensaban que el futuro estaba sujeto a la voluntad de los dioses, por lo que buscaban la manera de predecirlo con el fin de encontrar la mejor forma de afrontarlo. Con el desarrollo matemático y en especial los avances con el concepto de probabilidad, contribuyeron a mejorar los estudios para predecir la ocurrencia de los riesgos. En la medida que evolucionó la civilización se transformaron también los riesgos y se incrementó la necesidad de encontrar alternativas para prevenirlos o para cubrir las pérdidas que ocasionaban. En el alta Edad Media se empezó a disponer de opciones como los seguros marítimos, otorgados por bancos para proteger la carga y el medio de transporte. Posteriormente con los cálculos de la esperanza de vida se empezaron a ofrecer los seguros a las personas. En diferentes campos se diseñaron métodos para tratar los riesgos, y disciplinas que en escasas ocasiones tuvieron intereses comunes (control, seguros, salud ocupacional, finanzas, seguridad integral, informática, etc.) encontraron temas, preocupaciones y soluciones conjuntas al manejo de los riesgos. Por lo anterior, surge la necesidad de analizar las amenazas que puede enfrentar cualquier tipo de empresa, ya no de forma aislada ni con una orientación específica, sino en forma integral: objetivo que busca la contemporánea Administración de Riesgos. El método Risicar fue diseñado académicamente para contribuir al manejo del riesgo empresarial. Fue probado en 21 entidades colombianas del sector público, como parte del diseño del Modelo de Control Interno para Entidades del Estado, auspiciado por la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (Usaid), operado por la firma Casals & Associates Inc. y desarrollado académicamente por la

Universidad EAFIT(2004). Este método incorpora varias modificaciones al modelo inicial propuesto para las entidades del Estado (incluido su nombre), como resultado de su aplicación y ajuste en diferentes empresas, y al desarrollo académico logrado en el marco de la práctica pedagógica de la Administración de riesgos en la carrera de Contaduría Pública, y en las especializaciones de Control Organizacional, Auditoría de Sistemas y Administración de riesgos y seguros, de la Universidad EAFIT. Recientemente se desarrolló el software Risicar que soporta la aplicación del método.

**2.2.3.2 Beneficios.-** Contar con un método estructurado y probado para administrar los riesgos, brinda beneficios desde el punto de vista metodológico, porque garantiza la efectividad en su aplicación, y práctico, porque evita que las empresas se embarquen en proyectos que pueden fallar en su enfoque o no dar los resultados esperados al diseñar su propio método. El método Risicar tiene, entre otros, los siguientes beneficios:

- a. Incluye todas las etapas básicas para la Administración de riesgos.
- b. Garantiza la administración integral de los riesgos.
- c. Se basa en el enfoque de operación por procesos, por lo cual propicia interacción y coordinación con los sistemas de calidad.
- d. Su desarrollo es estructurado y coherente.
- e. Es de fácil aplicación en cualquier tipo de empresa.
- f. Promueve el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la organización con la Administración de riesgos.
- g. Propicia la definición de criterios para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos
- h. Genera conocimiento y aprendizaje organizacional.
- i. Permite la utilización eficiente de los recursos económicos en el tratamiento de los riesgos
- j. Favorece el autocontrol y el mejoramiento continuo.

### **2.2.3.3 Etapas del Método Risicar**

**2.2.3.3.1 Identificación.-** La identificación de riesgos responde a las siguientes preguntas, referentes a los eventos posibles que pueden afectar negativamente a una compañía:

*¿Qué puede suceder?*

*¿Cómo puede suceder?*

*¿Quién puede generar el riesgo?*

*¿Cuál es la razón por la cual se puede presentar el riesgo?*

*¿Cómo se afecta la empresa con la materialización del riesgo?*

Cada una de estas preguntas lleva a establecer los elementos claves en la identificación del riesgo (Riesgo, Descripción, Agente generador, Causa y Efecto). Con esta información se logra claridad sobre el evento analizado y se facilitan la posterior calificación, evaluación y diseño de medidas de tratamiento.

Normalmente, en la etapa de identificación suelen cometerse los siguientes errores, que con el uso del método Risicar se disminuyen:

- a. Confundir el Riesgo con la Causa
- b. Confundir el Riesgo con el Efecto
- c. Confundir la Causa y el Efecto
- d. Confundir el Riesgo con la Descripción
- e. Confundir el Riesgo con el Agente Generador.

Cuando se dan tales confusiones se hace difícil elaborar una lista de riesgos acertada, que propicie objetividad en su calificación y que permita diseñar las políticas o los controles necesarios para administrar los riesgos identificados.

Una clave importante para realizar la identificación de riesgos en forma precisa, es partir del objetivo del proceso, proyecto, actividad, programa, etc., sobre el cual se

realiza la identificación, con lo que se excluye cualquier tipo de riesgo que no tenga relación directa con el objetivo propuesto.

**2.2.3.3.2 Calificación.**- Para calificar el riesgo con el método Risicar, se toman dos variables relacionadas con él, la frecuencia y el impacto, y se obtiene el producto de ellas. La Frecuencia del riesgo hace referencia al número de veces que éste podría presentarse en un período de tiempo, dadas las condiciones de operación de la empresa, y el Impacto se relaciona con las consecuencias que su ocurrencia pudiera ocasionarle a la empresa.

Para calificar la frecuencia se propone usar una tabla de cuatro niveles (Baja, Media, Alta y Muy Alta), cuyo significado depende del tipo de empresa, edad y operaciones que realiza. Para el impacto, la tabla también consta de cuatro niveles (Leve, Moderado, Severo y Catastrófico), pero su significado puede variar de acuerdo con los criterios escogidos por la compañía para expresar la gravedad del mismo (términos económicos, operacionales, de imagen, de cumplimiento de objetivos, etc.).

Para cada nivel, tanto de la frecuencia como del impacto, se asigna un valor que corresponde a su calificación. En este método se le da más peso a la escala de impacto que a la de frecuencia, dado el nivel de afectación que éste tiene sobre el funcionamiento de la empresa. En los cuadros 2 y 3 se presenta un ejemplo de los dos tipos de tablas, aplicadas a una compañía manufacturera de tamaño mediano.

| CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA |            |                            |
|-------------------------------|------------|----------------------------|
| VALOR                         | FRECUENCIA | DESCRIPCIÓN                |
| 1                             | Baja       | Una vez en más de un año   |
| 2                             | Media      | Entre 1 y 12 veces al año  |
| 3                             | Alta       | Entre 13 y 23 veces al año |
| 4                             | Muy Alta   | Más de 24 veces al año     |

| CALIFICACIÓN DEL IMPACTO |              |   |  |  |
|--------------------------|--------------|---|--|--|
| VALOR                    | IMPACTO      | DESCRIPCIÓN<br>(En términos económicos)     | DESCRIPCIÓN<br>(En términos operacionales)             | DESCRIPCIÓN<br>(En términos de mercado)        |
| 5                        | Leve         | Pérdidas hasta \$10.000.000                 | Si se interrumpe la operación hasta en 4 horas         | Si se pierde hasta el 0.5% del mercado         |
| 10                       | Moderado     | Pérdidas entre \$10.000.001 y \$50.000.000  | Si se interrumpe la operación entre 5 horas y 23 horas | Si se pierde entre el 0.6% y el 5% del mercado |
| 20                       | Severo       | Pérdidas entre \$50.000.001 y \$150.000.000 | Si se interrumpe la operación entre 1 día y una semana | Si se pierde entre el 6% y el 14% del mercado  |
| 40                       | Catastrófico | Pérdidas mayores a \$150.000.000            | Si se interrumpe la operación más de una semana        | Si se pierde más del 15% del mercado           |

### 2.2.3.3.3 Evaluación

Calificados los riesgos, se evalúan como Aceptables, Tolerables, Graves o Inaceptables, de acuerdo con el valor asignado a su frecuencia e impacto, según las tablas establecidas. En el Cuadro 4 se presentan los criterios de evaluación correspondientes a los valores obtenidos en la calificación.

| Calificación del riesgo | Evaluación  |
|-------------------------|-------------|
| 5                       | Aceptable   |
| 10, 15, 20              | Tolerable   |
| 30, 40, 60              | Grave       |
| 80, 120, 160            | Inaceptable |

#### **2.2.3.3.4 Medidas de tratamiento**

Las medidas utilizadas para tratar los riesgos son: aceptar, evitar, prevenir, proteger, retener y transferir. Cada una de ellas tiene características diferentes y su aplicación se hace de acuerdo con la evaluación de los riesgos.

##### ***a. Aceptar***

Un riesgo se acepta por considerarse sin importancia, es decir, por no requerir la aplicación de medidas para disminuir su probabilidad de ocurrencia, la cual es baja, y considerar que sus efectos son mínimos para la compañía.

##### ***b. Evitar***

Sólo se evita un riesgo cuando la actividad que lo genera se elimina. Esta medida se usa en los casos en los cuales existe una alta probabilidad de ocurrencia, a la vez que sus efectos son catastróficos para la empresa.

##### ***c. Prevenir***

Cuando se habla de prevenir se piensa en anticiparse a los hechos negativos para disminuir la posibilidad de que ocurran. Normalmente este tipo de medidas es el más utilizado y a su vez el más efectivo por el momento en que actúa. Ejemplos de tales medidas son: entrenamiento del personal, pruebas de seguridad, diversificación de inversiones, segregación de funciones, medicina preventiva, etc.

##### ***d. Proteger***

La protección se da para disminuir o mitigar las consecuencias que pueden originar los riesgos a las empresas, en caso de su materialización. La protección debe actuar cuando las medidas de prevención no son suficientes para impedir la ocurrencia de los riesgos. Como ejemplos de estas medidas se tienen: equipos de protección

personal, planes de emergencia y de contingencia, sistemas automáticos de protección, como es el caso de los detectores de humo que se accionan y contribuyen a apagar los incendios.

***e. Retener***

Consiste en asumir el riesgo, acompañada esta decisión de los medios para afrontar las pérdidas que acarrea. La retención se da a través de la creación de un fondo disponible para cubrir las pérdidas, o de la inclusión de un gasto presupuestado, una provisión o la aprobación de una línea de crédito preestablecida.

***f. Transferir***

Consiste en desplazar parte o la totalidad de las pérdidas que generan los riesgos a un tercero, dependiendo del tipo de contrato establecido. Esta medida se utiliza cuando la empresa no tiene capacidad suficiente para cubrir el total de las pérdidas que generan algunos riesgos y cuando se dispone de la alternativa de transferencia en el mercado.

**2.2.3.3.5 Implementación de medidas de tratamiento**

Para definir cuál o cuáles de las medidas de tratamiento son las apropiadas, de acuerdo con la calificación del riesgo, se utiliza la matriz de respuesta que se presenta en el siguiente cuadro:

| <b>Frecuencia</b> | <b>Valor</b>   |  |  |  |   |
|-------------------|----------------|--|--|--|---|
| <b>Muy Alta</b>   | <b>4</b>       | 20<br>Zona de riesgo<br>Tolerable<br>Pv, R | 40<br>Zona de riesgo<br>Grave<br>Pv, Pt, T     | 80<br>Zona de riesgo<br>Inaceptable<br>Pv, Pt, T | 160<br>Zona de riesgo<br>Inaceptable<br>E, Pv, Pt |
| <b>Alta</b>       | <b>3</b>       | 15<br>Zona de riesgo<br>Tolerable<br>Pv, R | 30<br>Zona de riesgo<br>Grave<br>Pv, Pt, T     | 60<br>Zona de riesgo<br>Grave<br>Pv, Pt, T       | 120<br>Zona de riesgo<br>Inaceptable<br>E, Pv, Pt |
| <b>Media</b>      | <b>2</b>       | 10<br>Zona de riesgo<br>Tolerable<br>Pv, R | 20<br>Zona de riesgo<br>Tolerable<br>Pv, Pt, R | 40<br>Zona de riesgo<br>Grave<br>Pv, Pt, T       | 80<br>Zona de riesgo<br>Inaceptable<br>Pv, Pt, T  |
| <b>Baja</b>       | <b>1</b>       | 5<br>Zona de<br>Aceptabilidad<br>A         | 10<br>Zona de riesgo<br>Tolerable<br>Pt, R     | 20<br>Zona de riesgo<br>Tolerable<br>Pt, T       | 40<br>Zona de riesgo<br>Grave<br>Pt, T            |
|                   | <b>Impacto</b> | <b>Leve</b>                                | <b>Moderado</b>                                | <b>Severo</b>                                    | <b>Catastrófico</b>                               |
|                   | <b>Valor</b>   | <b>5</b>                                   | <b>10</b>                                      | <b>20</b>  | <b>40</b>   |

**A** = Aceptar el riesgo

**E** = Eliminar la actividad

**T** = Transferir el riesgo

**Pt** = Proteger la empresa  
pérdidas

**Pv** = Prevenir el riesgo

**R** = Retener las

**Matriz de respuesta ante los riesgos.-** Obsérvese que en la Matriz de respuesta ante los riesgos existen cuatro zonas, demarcadas de acuerdo con la calificación del riesgo (Aceptable, Tolerable, Grave e Inaceptable), y que en cada celda que contiene la

calificación obtenida, aparecen letras que corresponden a las diferentes medidas de tratamiento recomendadas.

Cada medida sugerida depende de la calificación. Si ésta tiene un valor de 5 (frecuencia baja -1- e impacto leve -5-) el riesgo se ubica en la zona de aceptabilidad y no es necesario implementar medidas adicionales, es decir, el riesgo se puede aceptar. Al contrario, si la calificación es de 160 (frecuencia muy alta -4- e impacto catastrófico -40) el riesgo se ubica en la Zona de riesgo inaceptable, para lo cual se sugiere, en primera instancia, eliminar la actividad que lo genera; si no es viable esta opción, implementar medidas de prevención y protección.

De la misma manera se analiza cada una de las celdas del Cuadro 5, así se determinan las medidas apropiadas, dada la calificación de las variables que componen el riesgo. Normalmente las medidas de prevención se utilizan para disminuir la frecuencia; las de protección, el impacto; la retención se puede dar cuando el impacto no es Severo o Catastrófico, casos en los cuales se sugiere transferir el riesgo.

Las medidas de tratamiento de los riesgos se implementan en dos niveles: estratégico y operativo. En el primero se definen las políticas de Administración de riesgos y en el segundo se establecen los controles.

### **Políticas de Administración de riesgos**

Son directrices o lineamientos generales que emite la alta dirección de una compañía, con el fin de orientar al personal en la toma de decisiones respecto de la Administración de riesgos. Éstas se establecen en dos sentidos: uno general y otro específico. Las políticas generales tienen que ver con aspectos de la administración de riesgos que deben tenerse en cuenta en toda la empresa y las políticas particulares hacen referencia a lineamientos sobre el manejo de riesgos estratégicos evaluados como críticos.

**2.2.3.3.6 Monitoreo y evaluación.-** La administración de riesgos es un proceso continuo que no tiene culminación, debido a que requiere de revisión, ajuste y mejoramiento permanente. Para realizar el monitoreo del comportamiento de los riesgos y determinar la efectividad de los controles diseñados para reducirlos, se

utilizan los indicadores de riesgo como herramienta de autocontrol. Para evaluar el desarrollo de la Administración de riesgos en la empresa, y su efectividad, se puede recurrir a la autoevaluación por parte del personal interno y/o a la evaluación independiente o auditoría realizada por personal externo.

**Indicadores de riesgo.-** Son variables de seguimiento que pueden convertirse en señales de alerta sobre el comportamiento de los riesgos. Con su utilización es posible determinar si los riesgos se identificaron y evaluaron en forma asertiva, si las medidas de tratamiento implementadas han sido apropiadas y si se aplican tal como fueron diseñadas.

Existen dos tipos de indicadores de riesgo básicos: de frecuencia y de impacto. Con el indicador de frecuencia se mide el número de veces que se presenta el riesgo en un período de tiempo establecido, con el indicador de impacto se mide la magnitud de las pérdidas ocasionadas a la empresa por la materialización del riesgo. Sólo para los riesgos evaluados como Graves e Inaceptables se establece este tipo de indicadores, por ser ellos los que necesitan un mayor monitoreo y control.

En el diseño de todo indicador de riesgo se incluyen los siguientes elementos: nombre del riesgo, nombre del indicador, tipo de indicador, fórmula, meta, periodicidad, resultado y responsable. Así, se puede diseñar en forma precisa el indicador, asignar el responsable de la recolección de los datos para su cálculo, establecer la meta de reducción del riesgo en un período de tiempo y obtener un resultado, que al compararlo con lo planeado, da cuenta de la efectividad en el diseño de controles y facilita la definición de planes de mejoramiento o la inclusión de controles adicionales.

**Autoevaluación de la Administración de riesgo.-** Autoevaluar significa realizar sobre sí mismo un diagnóstico y para ello es indispensable establecer parámetros de comparación. En el caso de la autoevaluación de la administración de riesgos, se analizan sus etapas (identificación, calificación, evaluación, diseño e implementación de medidas de tratamiento, monitoreo y evaluación) y se establece su existencia, difusión y operatividad en la empresa, a través del cumplimiento de unos criterios de evaluación establecidos.

La objetividad es la clave de la autoevaluación, por lo cual la información que la soporta debe ser veraz y obtenerse a través de medios confiables, como el análisis de información documental, las entrevistas, encuestas, talleres, etc. Esta información la recopila un grupo conformado por representantes de los procesos o áreas de la empresa, quienes sirven de apoyo al Comité autoevaluador compuesto por el nivel directivo de la organización.

El resultado de la autoevaluación del proceso de Administración de riesgos (inadecuado, deficiente, satisfactorio, adecuado), permite diseñar los planes de mejoramiento conducentes a fortalecer la administración de riesgos en la entidad.

## CAPÍTULO 3

### 3. Aplicación del método Risicar en la Dirección Provincial de Salud del Azuay

#### INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza la aplicación del método RISICAR en la DPSA empezando por la determinación de actividades por cada macroproceso es decir logística, gestión financiera y servicios. Luego se procede a la identificación, calificación y evaluación de los riesgos para establecer las medidas de tratamiento necesarias.

#### 3.1 Determinación de actividades e identificación de riesgos

##### 3.1.1 Macroproceso: Logística

**OBJETIVO:** Proveer a la DPSA de los insumos, suministros, materiales y servicios requeridos a fin de cumplir con los programas y proyectos planificados a través del portal de compras públicas.

**ACTIVIDADES:**

- Elaboración y publicación de pliegos: A partir de los requerimientos presentados por cada departamento la Comisión de Compras Públicas elabora los pliegos en los cuales se describe detalladamente: los bienes o servicios que se van a adquirir, el tiempo de entrega de las ofertas por parte de los proveedores, el presupuesto referencial y la explicación de cómo se llevará a cabo el proceso de selección. Una vez redactado el pliego, debe ser cargado en la página web del portal.
- Recepción de ofertas: La oferta técnica, se presenta en un sobre cerrado en el departamento de servicios institucionales de la dirección provincial de salud del Azuay acorde a las fechas previstas, la misma que contiene toda la documentación solicitada en el pliego.
- Calificación de ofertas: La Comisión Técnica de Compras Públicas, evaluará las ofertas de los proveedores habilitados en el Registro Único de

Proveedores (RUP) y calificará a las que hayan cumplido con lo estipulado en los Pliegos.

- Subida de oferta económica y puja: Solamente los oferentes cuyas ofertas técnicas hayan sido calificadas, deberán subir su oferta económica inicial de manera electrónica a través del Portal, en la fecha prevista para el efecto. Con el valor de esta oferta económica inicial, el oferente podrá iniciar la puja de la Subasta Inversa Electrónica. La puja electrónica tiene un determinado tiempo. Los participantes estarán en capacidad de mejorar sus ofertas económicas subiendo al Portal ofertas inferiores a su último precio ofertado. Todos los participantes podrán realizar, durante el período de la puja, las ofertas sucesivas a la baja que consideren necesarias.
- Informe del procedimiento: La Comisión Técnica elaborará un Informe del procedimiento de contratación y del desarrollo de la puja realizada, el que será puesto a consideración de la máxima autoridad, o su delegado.
- Adjudicación: La máxima autoridad de la Dirección de Salud, o su delegado, una vez concluido el período de puja, y en base al Informe recibido, adjudicará el contrato a la oferta de menor precio y mejor calidad del producto. De la subasta se dejará constancia en un Acta suscrita por la máxima autoridad de la Dirección de Salud, o su delegado y el adjudicatario. Terminado el proceso de subasta inversa electrónica, en forma inmediata se procederá a la elaboración, y publicación del acta de adjudicación y notificación a través del portal COMPRAS PUBLICAS a todos los participantes.
- Formalización del Contrato: Notificada la adjudicación, la Comisión Técnica, completará la documentación necesaria para formalizar el contrato, si dentro del plazo de 15 días el adjudicatario se negare a firmar el contrato la DPSA, lo declarará adjudicatario fallido y llamará al oferente que ocupó el segundo lugar en el orden de prelación para que suscriba el contrato, el cual deberá cumplir con los requisitos establecidos para el oferente adjudicatario, incluyendo la obligación de mantener su oferta hasta la suscripción del contrato.

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

| <p>Macroproceso: Logística</p> <p>Proceso: Adquisiciones a través del portal de compras públicas</p> <p>Objetivo: Proveer a la DPSA de los insumos, suministros, materiales y servicios requeridos a fin de cumplir con los programas y proyectos planificados a través del portal de compras públicas.</p> |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| RIESGO  | DESCRIPCION  | AGENTE GENERADOR                             | CAUSA   | EFECTO   |
| Demora en abastecimiento de insumos   | Posibilidad de retraso en el abastecimiento de insumos, suministros, materiales y servicios.   | Proveedores<br><br>Financieros               | Incumplimiento de los plazos establecidos en el contrato por parte del proveedor adjudicado.<br><br>El proveedor paraliza las entregas por falta de pago por demoras en el sistema.<br><br>Los requerimientos no fueron debidamente planificados por lo que se debe realizar un nuevo concurso. | Cambios en los planes, programas, talleres, etc.<br><br>Pérdida de tiempo.<br><br>Inconformidad por parte de usuarios internos y externos. |
| Error en adquisiciones  | Posibilidad de que los insumos, suministros, materiales y servicios no cuenten con las especificaciones necesarias que se solicitaron. | Proveedores<br><br>Comisión Compras Públicas | Incumplimiento en especificaciones de calidad, tamaño, peso, etc.<br><br>Error al momento de subir los pliegos al portal.   | Desperdicio de materiales.<br><br>Pérdida de tiempo.   |

|                                 |  |                           |  |  |
|---------------------------------|--|---------------------------|--|--|
|                                 |  | Bodegueros                | Falta de revisión en la recepción de pedidos.  | Interrupción en los planes.                                  |
| Incumplimiento de los empleados | Posibilidad de no cumplir con el reglamento de compras públicas. | Comisión Compras Públicas | Desconocimiento de la ley.<br>Inobservancia de la normativa al momento de calificar a oferentes. | Sanciones<br>Interrupción en los planes<br>Pérdida de imagen |

### 3.1.2 Macroproceso: Gestión financiera

**OBJETIVO:** Administrar de forma adecuada y responsable los recursos financieros que son otorgados por el estado a la DPSA así como los que ingresan por la venta de especies valoradas y recaudación de tasas.

**ACTIVIDADES:**

- Elaboración de la proforma presupuestaria anual: La entidad recibe los requerimientos económicos de cada departamento y unidad operativa de la provincia para elaborar la proforma presupuestaria anual que se envía al Ministerio de Finanzas para su aprobación, quien a su vez provee de los recursos en forma cuatrimestral. De acuerdo a como se utiliza el dinero en los diferentes programas y proyectos, la DPSA puede realizar reformas presupuestarias para solicitar aumento o disminución de dinero en las diferentes partidas.
- Reformas presupuestarias: Elaboración de reformas cuando las partidas presupuestarias se muestran deficitarias.
- Recaudación y depósito de los valores recibidos: El departamento de administración de caja es el encargado del cobro de tasas para otorgamiento de permisos de funcionamiento, multas, certificaciones y otras especies valoradas, quien a su vez debe depositar diariamente el total del dinero en la cuenta bancaria de la entidad.
- Pago a terceros: Para la ejecución de los pagos se genera el CUR (Comprobante Único de registro) de gastos con justificativos, se realiza la

recepción y revisión de información sobre las actividades por las cuales hay que realizar un pago, posteriormente se solicita la cancelación al Ministerio de Finanzas. Con el mismo procedimiento se realiza la liquidación al SRI (Retenciones en la fuente del IVA y del Impuesto a la Renta) y al IESS (Aportes Patronales y Personales).

- Roles de pago, viáticos y movilizaciones: Recepción de documentos que justifiquen pagos en nomina así como de descuentos solicitados por organismos asociados.
- Registro contable: Con toda la documentación generada en adquisiciones, pagos y cobros se ingresan los datos a la contabilidad, la cual se genera en el sistema *Esigef*.

## IDENTIFICACION DE RIESGOS

| Macroproceso: GESTION FINANCIERA  |   |                  |   |   |
|---|---|------------------|---|---|
| OBJETIVO: Administrar de forma adecuada y responsable los recursos financieros que son otorgados por el estado a la DPSA así como los que ingresan por la venta de especies valoradas y recaudación de tasas. |   |                  |   |   |
| RIESGO  | DESCRIPCION   | AGENTE GENERADOR | CAUSA   | EFECTO  |
| Error Contable  | Equivocación al momento de elaborar la proforma presupuestaria. | Financieros      | No tomar en cuenta gastos importantes que desequilibran el presupuesto.                           | Falta de recursos para cumplir los planes.  |
|   | Errores de digitación en el sistema.                            | Empleados        | Los departamentos no informan adecuadamente de sus requerimientos al momento de la planificación. | Pérdida de tiempo al tener que realizar reformas presupuestarias.<br>Pérdida de imagen. |
|   |   | Financieros      | Recarga de trabajo<br>Personal poco capacitado  | Desvío de recursos.   |
| Demora en presentación de   | Registros contables desactualizados y facturas pendientes       | Financieros      | Acumulación de facturas.  | Pérdida de tiempo.  |

|                      |   |                  |  |   |
|----------------------|---|------------------|--|---|
| información contable | de pago.  | Agentes Externos | Falta de personal.<br>Falta de aprobación de pagos por parte del Ministerio de Finanzas.<br>Obstaculización generada en el sistema informático que no permite el normal desarrollo de la actividad financiera. | Interrupción de planes por falta de pago.<br>Desconocimiento de la situación financiera de la DPSA. |
| Contingencias        | Se pueden generar gastos imprevistos por epidemias, desastres, etc. | Agentes Externos | Aparición de epidemias.<br>Desastres Naturales   | Daños materiales<br>Gastos no planificados.<br>Pérdidas Humanas                                     |

### 3.1.3 Macroproceso: Servicios

**OBJETIVO:** Brindar una mayor seguridad para los usuarios que utilicen los servicios que se prestan todos los locales comerciales y entidades de servicios en la ciudad de Cuenca, a la vez de generar ingresos para el financiamiento de las actividades propias de la dirección.

**ACTIVIDADES:**

- Recolección y actualización de documentos de los contribuyentes: Este paso es únicamente para los nuevos contribuyentes, estos contribuyentes deberán entregar a la administración el RUC y una solicitud con los datos generales del local comercial.
- Inspecciones de Salud: Una vez registrados los contribuyentes en la base de datos de la dirección iniciará el proceso de renovación, en primer lugar los usuarios deberán tomar un turno para realizarse exámenes de sangre para

determinar algún factor negativo, después de la aprobación de los exámenes y el visto bueno del médico se determina la fecha de inspección, la inspección básicamente consiste en una revisión minuciosa de las secciones más importantes de la entidad a inspeccionar, tales como son los baños, salidas de emergencias, que posean botiquín para emergencias, que el extintor este en vigencia y en un lugar visible, entre otras. Tras aprobar la inspección al contribuyente se le emitirá un certificado de idoneidad de su local para seguir en función, con este pasara al siguiente paso que es el pago de la tasa que se lo detallara a continuación.

- Recolección de la tasa: El contribuyente con el formulario de idoneidad procede a pagar \$15 con lo que se procede a la entrega del correspondiente permiso de funcionamiento.
- Entrega de permisos: Luego para finalizar el proceso el permiso se entregará 8 días posteriores al pago realizado.

Macroproceso: SERVICIOS

Proceso: Recolección y actualización de documentos de los contribuyentes, Inspecciones de salud y seguridad, Recolección de la tasa, Entrega de permisos.

Objetivo: Generar a través de los contribuyentes los recursos necesarios para la ejecución de las actividades planificadas por la dirección y a su vez que la colectividad que utiliza los bienes o servicios de los contribuyentes tengan mejor calidad en el servicio en lo que se refiere a salud.

| RIESGOS                              | DESCRIPCION  | AGENTE GENERADOR | CAUSA  | EFEECTO   |
|--------------------------------------|--|------------------|--|---|
| Incumplimiento de los contribuyentes | La dirección corre el riesgo que en los planes de recolección de tasas no se | Contribuyentes   | Falta de información para los contribuyentes . | Incumplimiento con los planes proyectados por la dirección por falta de |

|  |   |  |  |  |           |
|--|---|--|--|--|-----------|
|  | llegue a la meta planificada.   |  |  | Ausencia de castigos para los infractores, multas, clausuras, etc.   | recursos. |
| Falta de control y supervisión para la entrega de los permisos | Existe un sistema de control, estos, que muchos de los inspectores encargados no realizan la verificación de los permisos en las entidades de la ciudad | Supervisores de salud.<br><br>Director de salud. | La evasión del pago de las tasas por parte de los contribuyentes debido a que no existe control de los inspectores.<br><br>Aparición de entidades clandestinas que venden productos sin las medidas de sanidad e higiene requeridas. | Ausencia de los recursos por la evasión en el pago.<br><br>Posibilidad de una epidemia por la venta de productos contaminados.<br><br>Desactualización de la base de datos para control de próximos años |           |

|                                      |   |   |  |   |
|--------------------------------------|---|---|--|---|
| Corrupción en la entrega de permisos | Existe el riesgo que los funcionarios de la dirección acepten sobornos para que ciertos contribuyentes obtengan los permisos sin las revisiones y la documentación necesaria. | Funcionarios de la dirección.<br><br>contribuyentes | No cumple con los requisitos exigidos para la aprobación de los permisos.<br><br>No cumple con la garantía de seguridad como lo es extintores botiquines, para la emisión de los permisos. | Los recursos que esto genera no van a las cuentas de la dirección, si no que beneficiará al funcionario corrupto. |
|--------------------------------------|---|---|--|---|

### 3.2 Calificación y evaluación de los riesgos

#### CALIFICACION DEL RIESGO

| CALIFICACION DE LA FRECUENCIA |            |                               |
|-------------------------------|------------|-------------------------------|
| VALOR                         | FRECUENCIA | DESCRIPCION                   |
| 1                             | Baja       | un caso entre 6 y 12 meses    |
| 2                             | Media      | un caso entre 1 y 6 meses     |
| 3                             | Alta       | entre 1 y 10 casos en 15 días |
| 4                             | Muy alta   | mas de 10 casos en 8 días     |

| CALIFICACION DEL IMPACTO |              |                                      |                                 |   |
|--------------------------|--------------|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| VALOR                    | IMPACTO      | DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS   | DESCRIPCION EN TERMINOS HUMANOS | DESCRIPCION EN TERMINOS DE IMAGEN         |
| 5                        | Leve         | perdidas de 1 a 1000 dólares         | Sin lesiones                    | Solo de conocimiento de un usuario        |
| 10                       | Moderado     | pérdidas entre 1001 y 10000 dólares  | lesiones leves                  | Solo de conocimiento en las instalaciones |
| 20                       | Grave        | perdidas entre 10001 y 50000 dólares | víctima grave                   | De conocimiento externo a nivel local     |
| 50                       | Catastrófico | Mas de 50000 dólares                 | muerto                          | De conocimiento externo a nivel regional  |

MATRIZ DE EVALUACION DEL RIESGO

|   |          |      |   |          |   |       |   |              |   |
|---|----------|------|---|----------|---|-------|---|--------------|---|
| 4 | Muy alta | 20   | B | 40       | C | 80    | D | 200          | D |
| 3 | Alta     | 15   | B | 30       | C | 60    | C | 150          | D |
| 2 | Media    | 10   | B | 20       | B | 40    | C | 100          | D |
| 1 | Baja     | 5    | A | 10       | B | 20    | B | 50           | C |
|   |          | Leve |   | Moderado |   | Grave |   | Catastrofico |   |
|   |          | 5    |   | 10       |   | 20    |   | 50           |   |

|   |             |
|---|-------------|
| A | Aceptable   |
| B | Tolerable   |
| C | Grave       |
| D | Inaceptable |

3.2.1 Mapa de riesgos del macroproceso logístico

| Riesgo                              | Frecuencia | Impacto | Calificación | Evaluación | Medidas de Tratamiento             |
|-------------------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------------------|
| Demora en abastecimiento de insumos | 2          | 10      | 20           | Tolerable  | Prevenir<br>Proteger<br>Retener    |
| Error en adquisiciones              | 2          | 10      | 20           | Tolerable  | Prevenir<br>Proteger<br>Retener    |
| Incumplimiento de los empleados     | 3          | 20      | 60           | Grave      | Prevenir<br>Proteger<br>Transferir |

### 3.2.2 Mapa de riesgos del macroproceso de gestión financiera

| Riesgo   | Frecuencia | Impacto | Calificación | Evaluación  | Medidas de Tratamiento          |
|--|------------|---------|--------------|-------------|---------------------------------|
| Error Contable                                 | 2          | 10      | 20           | Tolerable   | Prevenir<br>Proteger<br>Retener |
| Demora en presentación de información contable | 2          | 10      | 20           | Tolerable   | Prevenir<br>Proteger<br>Retener |
| Contingencias                                  | 2          | 50      | 100          | Inaceptable | Evitar<br>Prevenir<br>Proteger  |

### 3.2.3 Mapa de riesgos del macroproceso de servicios

| RIESGO                               | Frecuencia | Impacto | Calificación | Evaluación  | Medidas de tratamiento  |
|--------------------------------------|------------|---------|--------------|-------------|---|
| Incumplimiento de los contribuyentes | 3          | 20      | 60           | Grave       | Prevenir, proteger la empresa, transferir el riesgo.          |
| Falta de control y supervisión       | 4          | 20      | 80           | inaceptable | Prevenir el riesgo, proteger la empresa, transferir el riesgo |
| Corrupción en la entrega de permisos | 2          | 5       | 10           | tolerable   | Proteger la empresa, retener la empresa                       |

### 3.3 Ponderación de los riesgos

|  |     |
|--|-----|
| Demora en abastecimiento de insumos            | 5%  |
| Error en adquisiciones                         | 5%  |
| Incumplimiento de los empleados                | 15% |
| Error Contable                                 | 5%  |
| Demora en presentación de información contable | 5%  |
| Contingencias                                  | 26% |

|  |     |
|--|-----|
| Incumplimiento de los Contribuyentes     | 21% |
| Falta de Control y Supervisión           | 15% |
| Corrupción en la entrega de los permisos | 3%  |

### 3.4 Ponderación de macroprocesos

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Servicios             | 38% |
| Logística             | 26% |
| Gestión Adm. y Finan. | 36% |

### 3.5 Cuadro de priorización de riesgos y macroprocesos

| Macroprocesos                                  | %   | Servicios |    |    |      | Logística |    |    |      | Gestión Financiera |    |     |       | Total |
|--|-----|-----------|----|----|------|-----------|----|----|------|--------------------|----|-----|-------|-------|
|  |     | F         | I  | C  | P    | F         | I  | C  | P    | F                  | I  | C   | P     |       |
|  |     | 38%       |    |    |      | 26%       |    |    |      | 36%                |    |     |       | 100%  |
| Riesgos  |     | F         | I  | C  | P    | F         | I  | C  | P    | F                  | I  | C   | P     |       |
| Demora en abastecimiento de insumos            | 5%  |           |    |    |      | 2         | 10 | 20 | 0.26 |                    |    |     |       | 0.38  |
| Error en adquisiciones                         | 5%  |           |    |    |      | 2         | 10 | 20 | 0.26 |                    |    |     |       | 0.38  |
| Incumplimiento de los empleados                | 15% |           |    |    |      | 3         | 20 | 60 | 2.34 |                    |    |     |       | 3.42  |
| Error Contable                                 | 5%  |           |    |    |      |           |    |    |      | 2                  | 10 | 20  | 0.36  | 0.36  |
| Demora en presentación de información contable | 5%  |           |    |    |      |           |    |    |      | 2                  | 10 | 20  | 0.36  | 0.36  |
| Contingencias                                  | 26% |           |    |    |      |           |    |    |      | 2                  | 50 | 100 | 9.36  | 9.36  |
| Incumplimiento de los Contribuyentes           | 21% | 3         | 20 | 60 | 4.79 |           |    |    |      |                    |    |     |       | 3.53  |
| Falta de Control y Supervisión                 | 15% | 4         | 20 | 80 | 4.56 |           |    |    |      |                    |    |     |       | 4.56  |
| Corrupción en la entrega de los permisos       | 3%  | 2         | 5  | 10 | 0.11 |           |    |    |      |                    |    |     |       | 0.11  |
| Total  |     |           |    |    | 9.46 |           |    |    | 2.86 |                    |    |     | 10.08 |       |

### 3.6 Mapa de riesgos

| Riesgos                              | Macro Procesos     | Calificación | Medidas de tratamiento                               | Agente generador          | Causa  | Efecto   |
|--------------------------------------|--------------------|--------------|--|---------------------------|--|--|
| Incumplimiento de los empleados      | Logística          | 3x20=60      | Prevenir, proteger la empresa, transferir el riesgo. | Comisión Compras Públicas | Desconocimiento de la ley.   | Sanciones                                      |
|                                      |                    |              |  |                           | Inobservancia de la normativa al momento de calificar a oferentes. | Interrupción en los planes                     |
|                                      |                    |              |  |                           |  | Pérdida de imagen                              |
| Contingencias                        | Gestión Financiera | 2x50=100     | Evitar, prevenir el riesgo, proteger la empresa      | Agentes Externos          | Aparición de epidemias   | Daños Materiales                               |
|                                      |                    |              |  |                           | Pandemias  | Gastos no Planificados                         |
|                                      |                    |              |  |                           | Desastres Naturales  | Pérdidas Humanas                               |
| Incumplimiento de los Contribuyentes | Servicios          | 3x20=60      | Prevenir, proteger la empresa, transferir el riesgo. | Contribuyentes            | Falta de información   | Incumplimiento de los planes                   |
|                                      |                    |              |  |                           | Ausencia de castigos, multas etc., para infractores                |  |
| Falta de Control y Supervisión       | Servicios          | 4x20=80      | Prevenir, proteger la empresa, transferir el riesgo. | Supervisores              | Evasión de pago  | Pérdida de recursos económicos                 |
|                                      |                    |              |  | Director                  | Aparición de entidades clandestinas                                | Productos contaminados                         |
|                                      |                    |              |  |                           |  | Desactualización de base de datos para control |

### 3.7 Políticas sugeridas para mitigar los riesgos considerables

En este artículo vamos a exponer los posibles tratamientos para los riesgos hallados con el análisis que se realizó, a los cuales se los calificó como graves e inaceptables para la entidad. Todo riesgo tiene un tratamiento particular para evitar que suceda o si sucede determinar la alternativa más idónea para manejarlo, con lo que se lograría menor relevancia en sus consecuencias. Para mejor control se establece políticas para cada riesgo como lo presentamos a continuación:

### **3.7.1 Riesgo: Incumplimiento de los empleados**

**3.7.1.1.- Política para incumplimiento de los empleados.-** El incumplimiento de los empleados se da muchas de las veces por el desconocimiento de la ley que rige sus funciones, por lo que la mejor manera de eliminar este riesgo es capacitando a los funcionarios en la normativa vigente a través de cursos que constantemente ofrecen las instituciones que controlan al sector público que en este caso específico para compras públicas sería el Instituto Nacional de Compras Públicas INCOP. Se debe motivar a los empleados a que se informen continuamente de los cambios que se van dando en los procesos, los cuales son publicados en el portal de compras públicas.

**3.7.1.2.- Política para incumplimiento de los empleados.-** La inobservancia de la normativa de compras publicas trae como consecuencias sanciones para los miembros de la comisión, así como la pérdida de imagen de la institución misma ante los proveedores. Es por esto que se debe hacer una revisión periódica de cómo se llevaron a cabo los procesos de adquisiciones, observando que se hayan cumplido cada uno de los pasos que exige el portal, se debe verificar que efectivamente la compra se la realizó al proveedor que ofreció calidad y mejor precio y en los plazos que se establecieron en los pliegos. Con estos controles se evitará corrupción en la selección de oferentes.

### **3.7.2 Riesgo: Contingencias**

**3.7.2.1.- Política para contingentes.-** Los contingentes son riesgos que es imposible determinar su ocurrencia en tiempo o en circunstancias, por lo que en todos los planes que realice la dirección de salud deben tener en cuenta su grado de importancia y a su vez destinar fondos, para esto sugerimos a la dirección imponer una contribución pequeña a todos los contribuyentes para financiar la ocurrencia de cualquier tipo de epidemias, pandemias, o alguna ola de enfermedades, que puedan involucrar la integridad de la ciudadanía en especial de los niños.

**3.7.2.2.- Política para contingentes.-** Se determinará en los planes elaborados al inicio del periodo una base de datos de profesionales en el área de la salud que pudieran prestar un servicio inmediato en el momento que se determine emergencia

que puedan involucrar el bienestar y la salud de la comunidad, entre los que encontramos emergencias como catástrofes naturales, epidemias, pandemias.

### **3.7.3 Riesgo: Incumplimiento de los contribuyentes**

**3.7.3.1- Política de contribuyentes.-** Para mejorar la recaudación de todos los valores adeudados por los contribuyentes la entidad deberá mejorar el funcionamiento de su base de datos, que la información sea inmediatamente verificable, esto se pudiera lograr implementando un portal web donde la mayoría de los contribuyentes realicen las actualizaciones de datos y si fuera posible los pagos se los realice con tarjetas de crédito, débitos bancarios o simplemente que la pagina genere el comprobante pago para que el contribuyente se acerque a alguna entidad bancaria a cancelar lo adeudado a la dirección.

**3.7.3.2- Política de contribuyente.-** Otra opción para la mejor recaudación es implementar un sistema de premio a la “puntualidad en los pagos”, esto es que los contribuyentes que cancelen todos sus haberes en los 2 primeros meses del año reciban un incentivo o descuentos que puede fluctuar hasta el 10%, y a su vez la implementación de castigos al incumplimiento, que puede ser, cobro de sanciones para cada año de atraso se sugiere que las sanciones se las distribuya según el capital de la entidad, puesto que encontramos negocios que tienen como patrimonio total 100 dólares, así como encontramos entidades que su capital total alcanza 18 millones de dólares, por esta razón que sugiere que la sanción sea el 5% de su capital total.

### **3.7.4 Riesgo: Falta de supervisión y control de los inspectores de salud**

En este riesgo no solo se juega con la recaudación de los recursos para la dirección de salud, sino va mas allá, puesto que al no realizarse la supervisión en todos los establecimientos comerciales de la ciudad, no se constata que se estén cumpliendo con las normas de higiene con las que todos los establecimientos deben contar, de esta forma se expone a la colectividad a serie de infecciones causadas por la

insalubridad de los establecimientos en especial restaurantes, sodas bar, bares de escuelas, colegios y universidades, farmacias entre otros.

**3.7.4.1- Política de control y supervisión.-** En la dirección de salud existe y precario sistema de control para con los supervisores, esto es que no hay contraloría eficiente para evaluar el funcionamiento de estos elementos, para lo que hemos sugerido implementar ruterros que deben ser llenados por los contribuyentes con firma y número de cédula la cual será verificado por un contralor de la dirección

**3.7.4.2- Política de control y supervisión.-** Para mejorar el control de los supervisores será necesario la elaboración de una adecuada zonificación que debe establecerse en el plan de trabajo, el cual se elabora al principio de periodo con la partida de asignación de cargos o con la plantilla de contratados de cada empleado designado para esta actividad, en el programa de principio de periodo se delegará la zona para cada supervisor.

## **CAPITULO 4**

### **4. Conclusiones y recomendaciones**

#### **INTRODUCCION**

En este último capítulo citamos las conclusiones a las que se llegó luego de realizar el análisis de los riesgos en la Dirección Provincial de Salud del Azuay mediante el método Risicar, así como también las recomendaciones pertinentes que ayudarán a que la institución controle de mejor manera las amenazas existentes a fin de mitigarlas o eliminarlas.

#### **4.1 Conclusiones**

- La mejor manera de reducir los riesgos en una institución es controlando los procesos en forma periódica y ordenada a fin de evaluar si se está cumpliendo con la normativa interna y externa.
- La Dirección Provincial de Salud del Azuay al ser una institución pública está regulada por la Contraloría General del Estado y a su vez trabaja bajo la tutela del Ministerio de Salud y del Ministerio de Finanzas, sin embargo se encuentran algunas deficiencias en el manejo de los procesos administrativos, financieros y netamente de salud.
- Al realizar la aplicación del método Risicar se dividió a las actividades en tres macroprocesos fundamentales que son Gestión Financiera, Logística y Servicios, encontrando como riesgos graves los siguientes: Incumplimiento de los empleados, contingencias, incumplimiento de los contribuyentes y falta de supervisión y control de los inspectores de salud.
- Aunque en la institución se llevan a cabo las debidas planificaciones, no solo por departamento sino también de las funciones de cada empleado, lo que se requiere para mitigar los riesgos es controlar y evaluar el cumplimiento, es decir que lo planificado realmente se esté realizando.
- En el caso del incumplimiento de los empleados, contribuyentes y en la falta de supervisión de los inspectores, la institución puede tomar medidas que garanticen la disminución del riesgo, no obstante en el caso de contingencias las circunstancias son diferentes pues este riesgo se refiere a situaciones en

las cuales no se tiene un grado de control razonable como es el caso de epidemias, pandemias, desastres naturales etc., pero de igual manera se puede contar con un plan de emergencias que aunque no aseguren el manejo eficiente del riesgo nos permite estar preparados para dichos casos.

## **4.2 Recomendaciones**

- El Gobierno Nacional ha hablado mucho de su decisión de lograr que la Gestión integral para la reducción de riesgos y manejo de emergencias y desastres se convierta en una Política de Estado, con la finalidad del buen vivir de la población, , política que está íntimamente relacionada con el Ministerio de Salud por ende con sus instituciones adscritas, por lo tanto la Dirección Provincial de Salud del Azuay deberá acogerse fielmente a los planes que determine la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos a fin de colaborar y lograr de manera conjunta un manejo eficiente de las situaciones graves e inesperadas que se pudieran dar en temas de salud.
- En cuanto al desempeño de los empleados de la institución se recomienda que la Dirección se preocupe de capacitar al personal, pues los cambios en el manejo de los portales web, programas contables y tributarios son constantes y requieren una actualización permanente de los conocimientos, además las mismas instituciones a las que se debe rendir cuentas ofrecen cursos de capacitación frecuentemente (INCOP, Ministerio de Finanzas, etc.).
- El punto clave para la mitigación de los riesgos encontrados en la institución es la evaluación del desempeño. Se realiza gran cantidad de planificaciones, pero no se realiza la comprobación de que dichos planes realmente se estén efectuando, al realizar una verificación y calificación del nivel de cumplimiento cada funcionario será más responsable de cumplir con sus labores.

- Una de las funciones que cumple la Dirección Provincial de Salud del Azuay es la entrega de permisos de funcionamiento a los diferentes tipos de empresas comerciales y de servicios de la provincia, por ende es de suma importancia que estén muy bien organizadas y distribuidas las labores de constatación de cumplimiento de normas fundamentales de higiene y salubridad, pues se constituyen en el organismo que garantiza a la población la calidad de producto o servicio que está recibiendo.

## **Bibliografía**

### **Libros**

WHITTINGTON, O. Ray y Kurt PANY **Principios de Auditoría**, 14ta Edición, Edit. McGRAW-HILL, México DF., 2006, 736 págs.

### **Publicaciones – Folletos, Autores Corporativos**

CUBERO, Teodoro **Manual de Auditoría de Gestión** (Guía de Auditoría de Gestión) U. Azuay 2002, 58 págs.

ANDRADE, Mario **Control de los Riesgos y Recursos Ecuador** **CORRE** Quito 2006, 75 págs.

### **Internet**

Ministerio de Relaciones Exteriores **“Normas de Control Interno”**  
[http://www.mmrree.gov.ec/ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gov.ec/ministerio/legal/normas_control_int.pdf)