



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“AUDITORIA DE GESTION AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y
VENTAS DEL INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACION
ODONTOLOGICA ECUATORIANA REGIONAL III (IN. CA. F.O.E. RIII)”**

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Autor:

**ANDRES GUILLERMO MERA TAMAYO
ESTEFANIA PATRICIA QUILLUPANGUI PEÑA**

Director:

ING. ANA PATIÑO BRAVO

CUENCA - ECUADOR

2012

DEDICATORIA

Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas por esto y más, la dedico a Dios y a Mi Papi, por su apoyo incondicional y la confianza que deposito en mí, quien con su paciencia me ha permitido alcanzar los objetivos que me he planteado.

Estefanía.

DEDICATORIA

Primero a Dios por brindarme la oportunidad de vivir, por proveer de los recursos necesarios en mi formación académica y personal. Y a mis Padres, quienes me acompañaron a lo largo de mi presencia universitaria, dándome su valioso e incondicional apoyo en todo momento.

Andrés.

AGRADECIMIENTO

Nuestra gratitud, principalmente está dirigida al Dios Todopoderoso por habernos dado la existencia y permitido llegar al final de nuestra carrera, así también nuestro profundo agradecimiento a la Ing. Anita Patiño Bravo por su dirección y constante apoyo para la realización de nuestro trabajo.

RESUMEN

Esta investigación se fundamenta en la aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa INCAFOE RIII analizando el Componente Recursos Humanos y a los Servicios que presta la institución: Selección de personal, y Capacitación. Se basará en las cinco fases de la auditoría con el propósito de comprobar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos y metas, determinando así el nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para cada componente. Además de emitir un informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la gestión Institucional.

ABSTRACT

This research is based on the application of a Management Audit to INCAFOE REGIONAL III Company by analyzing the Human Resources Component as well as the services provided by the institution: Personnel Selection and Training. The study will be based on the five phases of Auditing in order to prove the efficiency and efficacy of the company's operations for the achievement of its objectives and goals. The purpose is to determine the level of accomplishment of the politics and procedures established in each component. In addition, a report with the comments, conclusions and recommendations for the improvement of the institutions management will be provided.



Diana Lee Rodas
Translated by,
Diana Lee Rodas

Las ideas y opiniones vertidas en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autores:

Andrés Guillermo Mera Tamayo

Estefania Patricia Quillupangui Peña.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias.....	ii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Introducción.....	1
Capítulo 1. La Empresa.....	2
Reseña Histórica.....	2
Descripción de la Entidad.....	2
Plan Estratégico.....	4
Organigrama Estructural.....	11
Capítulo 2. La Auditoría de Gestión.....	13
Auditoría de Gestión.....	13
Tipos de Auditoría.....	14
Diferencias entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión.....	15
Equipo Multidisciplinario.....	16
Control Interno.....	17
Indicadores de Gestión.....	22
Riesgos.....	24
Papeles de Trabajo.....	28
Técnicas de Auditoría.....	32
Atributos y Hallazgos de Auditoría.....	36
Programas de Trabajo.....	37

Fase I Conocimiento Preliminar.....	37
Fase II Planificación.....	38
Fase III Ejecución.....	38
Fase IV Comunicación de Resultados.....	42
Fase V Seguimiento.....	47
Capítulo 3. Aplicación de la Auditoría de Gestión al área de recursos humanos y ventas del IN.CA.F.O.E. RIII.....	49
Fase: 1 Conocimiento Preliminar.....	49
Fase: 2 Planificación.....	75
Fase: 3 Ejecución.....	90
Fase: 4 Comunicación de Resultados.....	106
Fase: 5 Seguimiento.....	126
Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones.....	129
Conclusiones.....	129
Recomendaciones.....	130
Bibliografía.....	131
Anexos.....	132



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo determinar si se están cumpliendo las metas propuestas dentro del Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana RIII y establecer si los recursos de la empresa son utilizados de una manera eficiente, eficaz y económica.

Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado la metodología deductiva, pues del conocimiento general se llegara a la conclusión particular en este caso.

Para llegar a la conclusión de los objetivos se ha desarrollado esta investigación en 4 capítulos, el primero: se basa en los aspectos generales de la empresa, Misión, Visión, Objetivos, análisis F.OD.A., lo que nos servirá como punto de partida para efectuar la Auditoría de Gestión. En el segundo, se estudia los fundamentos teóricos de la auditoría de gestión, tipos de auditoría, las principales herramientas de auditoría, y actividades que se efectúan en las diferentes fases de auditoría de gestión. El tercer capítulo consiste en la aplicación de las fases de auditoría de gestión, conocimiento preliminar, planificación ejecución, comunicación de resultados, seguimiento y monitoreo, en el capítulo final se indicaran las conclusiones y recomendaciones para mejorar el sistema de gestión de la empresa



CAPITULO 1

1. LA EMPRESA

1.1.INTRODUCCION

En este capítulo presentaremos información relacionada al INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA REGIONAL III, empezando con su reseña histórica, plan estratégico, organigrama incluyendo quiénes son sus autoridades y el personal que labora dentro de la misma, sus objetivos y demás información de carácter general de la entidad.

1.2. RESEÑA HISTORICA.

La Odontología ecuatoriana necesitaba ponerse a la altura de otros países, y es precisamente el "Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana" quien tuvo el acierto histórico de convertirse en el abanderado de la capacitación odontológica, dentro del marco de fomentar la competitividad profesional como el mecanismo para mejorar la situación científica del odontólogo.

El Comité Ejecutivo de la Federación Odontológica Ecuatoriana, el día 16 de Marzo de 1998 certifica al INCAFOE, como el Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana, que tiene por finalidad principal el de perfeccionar al estomatólogo en general, utilizando la estrategia recomendada por la Organización Mundial de la Salud, Gremio Docencia y Servicio a través de la cual la población ecuatoriana se beneficia de la atención Odontológica especializada y proyecta a la Odontología General en la comprensión de que es una profesión humana y de servicio.

1.3. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

INCAFOE es un organismo, con fines docentes, servicio de investigación, que principalmente va dirigida su acción a la capacitación y perfeccionamiento de los



recursos humanos en la Odontología, nace como una necesidad del desarrollo técnico y científico: es una respuesta a la mediocridad profesional y es una propuesta para elevar el nivel académico.

El instituto de capacitación tendrá como siglas I.N.C.A.F.O.E. y se identificara con los colores de los emblemas federativos que son el blanco y el verde.

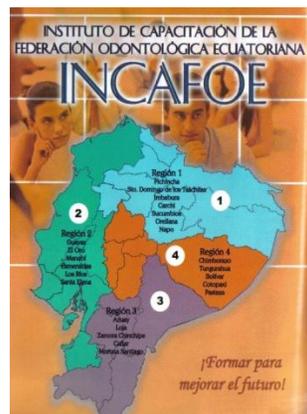
El INCAFOE se estructura en cuatro regionales con su respectiva jurisdicción:

REGIONAL 1 se encuentra integrado por las siguientes provincias: Pichincha, Santo Domingo de los Tsáchilas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos; Orellana y Napo, su sede se encuentra en la ciudad de Quito.

REGIONAL 2 lo conforman las siguientes provincias: Guayas, El Oro, Manabí, Esmeraldas, Los Ríos y Santa Elena, su sede funciona en la ciudad de Guayaquil.

REGIONAL 3 lo integran las provincias de Azuay, Loja, Zamora Chinchipe, Cañar y Morona Santiago, con sede en la ciudad de Cuenca.

REGIONAL 4 lo integran las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Bolívar, Cotopaxi y Pastaza, con sede en la ciudad de Riobamba.



El Instituto desarrolla cursos que duran dos o tres años bajo el esquema semipresencial y a distancia, en varias áreas y especialidades como:



- Odontopediatría
- Implantología
- Endodoncia
- Rehabilitación oral
- Cirugía Maxilofacial
- Ortodoncia
- Ortopedia
- Mecánica Dental

Desde su creación hasta la fecha se ha diplomado a un excelente número de profesionales en convenio con diversas universidades del país las mismas que se encuentran autorizadas por la ley de educación superior para emitir títulos.

1.4. PLAN ESTRATEGICO.

1.4.1. MISION.

Capacitar al talento humano en las diferentes especialidades odontológicas y las distintas áreas de apoyo a través de planes y programas que impulsan la investigación, el servicio y la docencia.

1.4.2. VISION.

Contribuir a través de la capacitación con el acervo científico del Odontólogo con tendencia a mejorar la Salud Oral de los Ecuatorianos.

1.4.3. OBJETIVOS.

Con el propósito de contribuir a mejorar la salud oral de los ecuatorianos, tiene los siguientes objetivos.



1.4.3.1. GENERAL

Capacitar a los recursos humanos en diversas especialidades y áreas del conocimiento de la Odontología, Contribuyendo al desarrollo de las diferentes especialidades odontológicas a través de actividades de docencia, servicio e investigación, planificando, ejecutando y evaluando programas de perfeccionamiento profesional y capacitando otros recursos en las diferentes áreas de salud.

1.4.3.2. ESPECIFICOS

- Coordinar actividades académicas con los colegios odontológicos provinciales, sociedades, asociaciones e instituciones afines, legalmente constituidas y reconocidas por la Federación Odontológica Ecuatoriana, tales como las Universidades o casas dentales.
- Implementar Clínicas Odontológicas con fines docentes - asistenciales y de investigación.
- Planificar, ejecutar y evaluar programas de perfeccionamiento profesional en las diferentes especialidades odontológicas.
- Promover la comercialización de equipos, instrumental, biomateriales e insumos para el desarrollo de la práctica odontológica.
- Diseñar, programar, ejecutar y auspiciar eventos científicos de post-grado y mejoramiento profesional como son: Congresos, cursos, seminarios, talleres, etc. Pudiendo coordinar actividades con los Colegios Odontológicos Provinciales, sociedades científicas, asociaciones e instituciones afines, legalmente constituidas.

1.4.4. SITUACIÓN ACTUAL DEL I.N.C.A.F.O.E R III

1.4.4.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA

Se encuentra ubicado en la calle García Moreno y Av. González Suárez esquina, en el Centro comercial Motoriza, consta de tres aulas, un



quirófano, un laboratorio de mecánica dental, laboratorio de prácticas, una secretaria, todos se encuentran debidamente equipados.

1.4.4.2. FUNCIONAMIENTO

Su funcionamiento legal está sujeto a lo que establece La Ley de la Federación Odontológica ecuatoriana para el Ejercicio, Perfeccionamiento y Defensa Profesional, su Ley Reformatoria, Estatutos de la F.O.E y el Reglamento de Estructuración y Funcionamiento del I.N.C.A.F.O.E

Para fines administrativos en INCAFOE se divide en: La Junta Directiva Nacional y la Junta Directiva Regional

JUNTA DIRECTIVA NACIONAL DEL INCAFOE

La Junta Directiva Nacional durara dos años en funciones y está integrada por: El Presidente de la Federación Odontológica Ecuatoriana, un Director Nacional, el Presidente de la Comisión Científica de la FOE, el Pro-Secretario de la FOE, los Directores Regionales de INCAFOE, el Tesorero de la FOE.

JUNTA DIRECTIVA REGIONAL:

Se encuentra conformado por tres miembros que duraran dos años en sus funciones, son nombrados de acuerdo al reglamento respectivo y está integrada por: Un Director Regional, quien la preside, un Coordinador Académico, un Coordinador Administrativo Financiero.



DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES DE CADA MIEMBRO:

DIRECTOR REGIONAL DEL INCAFOE

Es la persona responsable del funcionamiento de la Regional, encargada de: Planificar y Ejecutar las políticas, planes, programas y acciones de capacitación de los Estudiantes y ocasionalmente de Profesores y Empleados, así como de la administración de los recursos del INCAFOE Regional. Actualmente esta función se encuentra desempeñado por el Doctor. Henry Pablo Villavicencio Sarmiento.

ACTIVIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento del INCAFOE y las disposiciones del Congreso, Consejo Nacional, Comité Ejecutivo, de la Juntas Nacional y Regional del INCAFOE.
- Es el responsable de la ejecución de los programas académicos aprobados y será responsable solidario con el Coordinador administrativo financiero de la actividad económica de la Regional.
- Presentará semestralmente un informe de actividades o cuando lo solicite el Director Nacional o el Presidente de la FOE.
- Es el representante del Instituto en la Regional.
- Autorizar un gasto hasta por \$ 1,000.00 (un mil dólares americanos).
- Convocar a la Junta Regional del INCAFOE ordinariamente cada Quince días y extraordinariamente cuando lo decida la mayoría de sus integrantes.



DIRECTOR ACADEMICO

Es la persona Responsable de coordinar los planes, programas y acciones de capacitación de los Estudiantes, Profesores y Empleados, de la Regional. Este cargo se encuentra en manos del Doctor Byron Roberto Morales Bravo.

ACTIVIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento del INCAFOE y las disposiciones del Congreso, Consejo Nacional, Comité Ejecutivo, de la Juntas Nacional y Regional del INCAFOE.
- Integrar y presidir la Coordinación Académica de la Regional.
- Coordinar la planificación curricular y los programas de cursos de perfeccionamiento y/o programas especiales del Instituto.
- Definir el perfil de los docentes de acuerdo a los requerimientos de los programas académicos en acuerdo con la coordinación académica y la respectiva regional.
- Controlar las actividades de docencia e investigación.
- Presentará informes sobre el desarrollo de los programas académicos ante la Junta Directiva Regional.
- Integrará las Comisiones de Trabajo para la planificación, programación y evaluación de las actividades científicas.
- Dirigir la elaboración de las actividades académicas así como su desarrollo y evaluación.
- Los demás que le otorgue la Junta Directiva Nacional o el Director Nacional

COORDINADOR ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

Es la persona Responsable de coordinar la administración y dirigir la situación económica los planes, programas y acciones de capacitación



de los Estudiantes, Profesores y Empleados, de la Regional. Actualmente en el puesto de Coordinador Administrativo se encuentra el Doctor. Ismael Gerardo Espinoza Suarez.

ACTIVIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento del INCAFOE y las disposiciones del Congreso, Consejo Nacional, Comité Ejecutivo, de la Juntas Nacional y Regional del INCAFOE.
- Llevar el archivo, registros y actas de la Junta Regional.
- Elaborar los inventarios y mantener bajo su custodia los bienes de la entidad.
- Es responsable del control del personal.
- Ser responsable solidario con el Director Regional de la actividad administrativa y financiera de la Regional.
- Efectuar los roles de pagos ordenados por la Junta Directiva Regional.
- Recaudar puntualmente los aportes económicos fijados por la Junta Nacional del INCAFOE.
- Es el responsable de la marcha económica del Instituto de cada regional.
- Elaborar los informes mensualmente y presentarlos al Director o a la Junta Regional
- Solicitar asesoramiento contable profesional.
- Otros que le encargare la Directiva Nacional, Regional, o el Director Nacional



1.4.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA.

Al transcurrir los años I.N.C.A.F.O.E ha ido mejorando día a día sus servicios y adecuando mejor sus instalaciones, se han adquirido nuevos activos como son su planta de funcionamiento, el quirófano y demás activos que permiten que los clientes se sientan en un ambiente cómodo y propicio para su desenvolvimiento académico, de igual manera se cuenta con personal adecuado para la atención que se necesite.

Los recursos materiales: La Empresa cuenta con las instalaciones, equipos, materiales e insumos necesarios y suficientes que se requieren para brindar un servicio seguro y de calidad, tanto para los pacientes como para los estudiantes de las distintas ramas de la Odontología.

Actualmente se desarrollan los siguientes cursos:

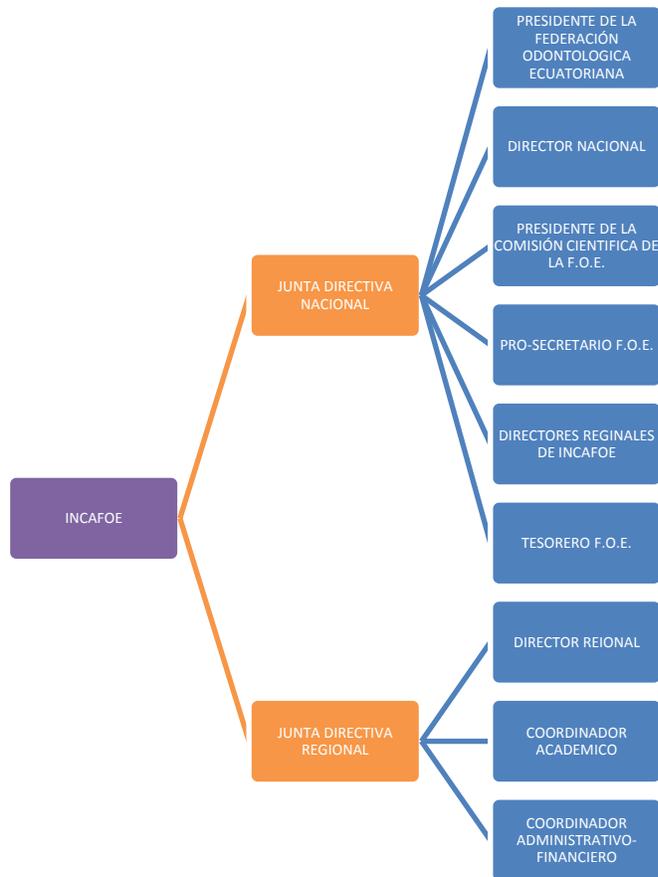
- Endodoncia, de tres semestres de duración, con su Docente Nelly Vásquez.
- Tres cursos de mecánica dental, de seis semestres de duración, cuyo Docente es el Doctor Enrique Jara.
- Tres cursos de ortodoncia con su Docente principal, el Doctor Max Arias.
- Dos cursos de cirugía bucal mayor, con el Profesor Doctor Juan Carlos Orellana.
- Un curso de rehabilitación oral en la ciudad de Loja de seis semestres con el Doctor Jimmy Tintín.
- Una pasantía de Odontología integral con una duración de ochenta horas en la ciudad de Loja, con varios especialistas reconocidos.
- Bajo convenio entre La F.O.E y la Universidad de Guaranda se está desarrollando una especialidad en atención primaria de salud.



- Esta por realizarse en los próximos meses diplomados en odontología estética, Ortodoncia, Cirugía Implantología y rehabilitación sobre implantes, Odontopediatría y Mecánica Dental, así como una nueva modalidad en cursos cortos que se van a implementar en Estética y Periodoncia.

1.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

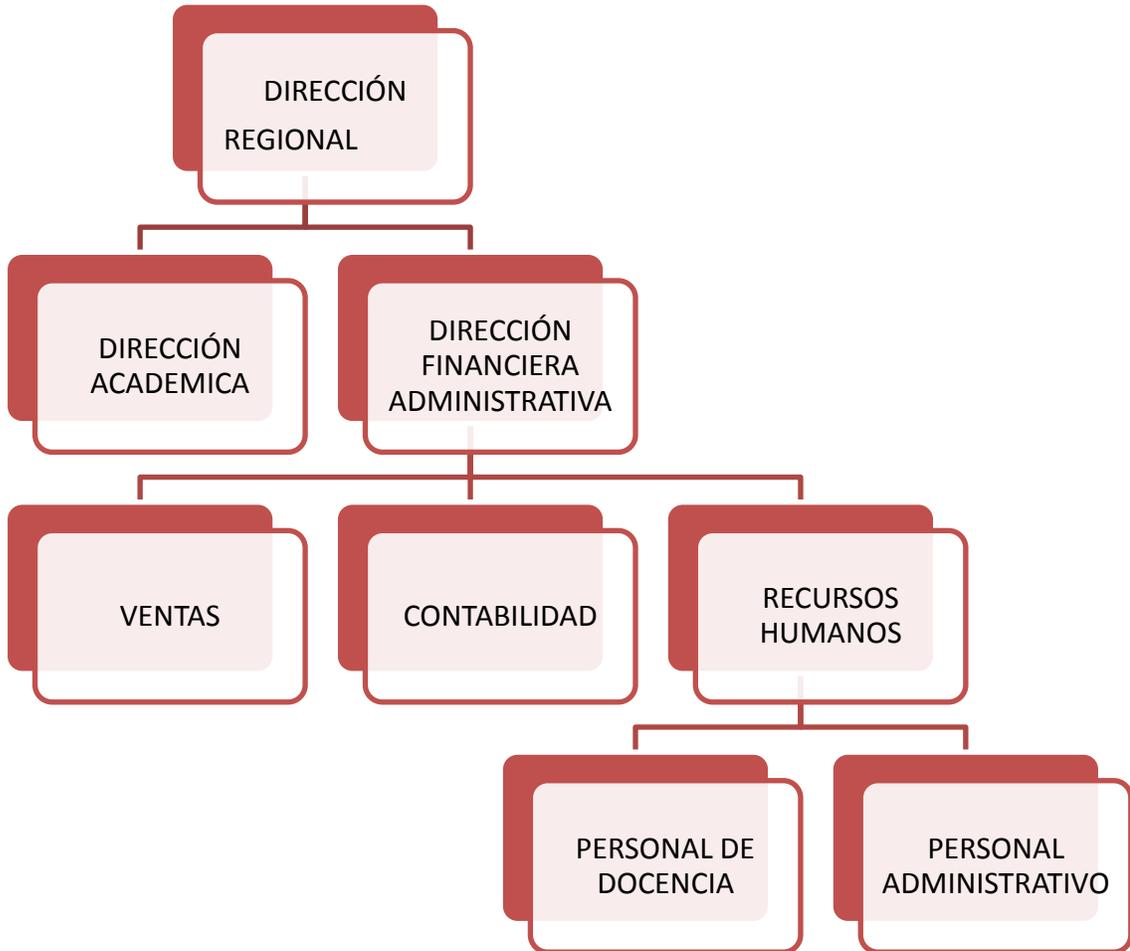
1.5.1. INCAFOE NACIONAL



Fuente: Elaborado por: Andrés Mera y Estefanía Quillupangui



1.5.2. INCAFOE REGIONAL III



Fuente: Elaborado por: Andrés Mera y Estefanía Quillupangui



CAPITULO II

2. LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realizara un análisis general de la auditoría de gestión y su importancia, la participación de los equipos multidisciplinarios, el sistema de control interno y sus métodos de evaluación como los cuestionarios y entrevistas, indicadores de gestión el uso que se les da y así identificar los riesgos existentes para tratar de minimizar los mismos , también se abordaran aspectos relacionados con los papeles de trabajo, técnicas de auditoría, hallazgos y el programa de trabajo para seguir en cada una de las cinco fases de la auditoría.

2.2. AUDITORIA DE GESTION CONCEPTO E IMPORTANCIA

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”¹

Podemos mencionar, que la auditoría de gestión, comprende las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento., permite a los ejecutivos de la Entidad; analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones. Al realizar una auditoría de gestión podemos emitir una opinión sobre la habilidad de la gerencia respecto de la administración cumplida y el grado de eficiencia, efectividad y calidad de los resultados.

Los puntos más importantes de una auditoria son:

- Determinar si la entidad cuenta con: la existencia de objetivos y planes; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia

¹ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 28



de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica eficiente y eficaz.
- Verificar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz.
- Comprobar si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella como un proyecto temporal.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización,

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, y que sean socialmente útiles, y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

2.3. TIPOS DE AUDITORÍA

- Externa: La auditoría externa tiene la finalidad de diseñar una estrategia adecuada para cada una de las empresas y procede a evaluar tanto los



factores internos como los externos, la realiza un profesional capacitado independiente.

- Interna: Se la realiza dentro de la empresa con personal de la misma o independiente.
- Financiera o Contable: Se puede comprobar la veracidad de estados financieros y que los informes se encuentren elaborados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Gestión: determinar si se lleva a cabo políticas y procedimientos aceptables, y si se utilizan los recursos de manera eficaz y económica con referencia a normas y políticas de la empresa.
- Fiscal: Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales
- Informática: Es el proceso de recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema de información salvaguarda la información empresarial, mantiene la integridad de los datos.

2.4. DIFERENCIAS ENTRE LA AUDITORÍA FINANCIERA Y DE GESTIÓN

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>AUDITORÍA FINANCIERA</i>	<i>AUDITORÍA DE GESTIÓN</i>
<i>PROPOSITO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones, luego de haber evaluado el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad en el manejo de los recursos y el logro de los objetivos.</i>
<i>ALCANCE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se encuentra orientada a examinar las operaciones financieras, tales como; estados financieros, transacciones, cuentas, etc.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisa y evalúa la eficiencia, eficacia y calidad con que se han utilizado los recursos, evalúa el proceso administrativo, desde la planificación, organización, dirección y su sistema de control.</i>



<i>INFORME</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Consiste en emitir una opinión del contador público sobre los estados financieros.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El informe contempla los aspectos significativos de la gestión de la Institución.</i>
<i>PERSONAL DE AUDITORIA</i>	<i>Profesionales en el área de auditoría y contabilidad con experiencia.</i>	<i>El equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad a auditar.</i>
<i>METODO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Deben aplicarse las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.</i> 	<i>No existen normas específicas de la Auditoría de Gestión, no obstante, se puede aplicar las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en lo que se pueda aplicar.</i>
<i>RECOMENDACIONES</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se relacionan con acciones correctivas y mejoras del sistema financiero, sistema de control interno.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se relacionan con mejoras con todos los sistemas y procesos administrativos, el sistema de control interno gerencial, y la gestión y desempeño de los Ejecutivos de la entidad.</i>

Formato: Auditoría de Gestión, Milton K Maldonado E, Pág. 18

2.5. EL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Para ejecutar la auditoría de gestión es necesario que se conforme un equipo multidisciplinario, el que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a evaluarse, puede estar integrado por especialistas en otras disciplinas que no es la auditoría, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, odontólogos etc.

De acuerdo con el plan de auditoría que se realiza el Auditor General designara al jefe del equipo, a los supervisores que se encargarán de realizar el examen, si se llegara a necesitar de especialistas en otras disciplinas el auditor debe incorporar al equipo al personal necesario.



Normalmente los equipos incluyen:

- Auditor General
- Jefe de Equipo
- Supervisor
- Auditores Operativos
- Especialistas
- Asistentes

2.5.1. AUDITORES

Para el grupo de auditoría entre los más experimentados, se designa al jefe de equipo y al supervisor, quienes tienen la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

2.5.2. ESPECIALISTAS

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría.

2.6. CONTROL INTERNO

Es un proceso aplicado en la ejecución de todas las operaciones de la organización, efectuado por el consejo de administración la dirección y el resto del 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



- Cumplimiento de las leyes y normas.

2.6.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO ²

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad.

Todos los componentes del Control Interno tienen como base el ambiente de control y dentro de éste la integridad y los valores éticos. Por su importancia este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide sobre la que se soportan todos los demás elementos, se logrará eficiencia y eficacia si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización.

1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

Marca las pautas de comportamiento de una organización. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno

- a) **Integridad y Valores Éticos.-** Una conducta íntegra hace un buen negocio; en el cual se debe evaluar: La existencia e implantación de códigos de conducta.
- b) **Filosofía y Estilo de la Alta Dirección.-** Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo. La frecuencia con la que se llevan los contactos entre la alta dirección.
- c) **Consejo de Administración y Comités.-** Funcionamiento de los comités de adquisiciones, apoyan el compromiso adquirido por el consejo de administración frente a los controles y la gestión de riesgos.
- d) **Estructura Organizativa.-** La estructura organizativa proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades.
- e) **Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.-** A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

² Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 37



- f) **Gestión del Capital Humano.**- Es el recurso más importante en cualquier organización. Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos.
- g) **Responsabilidad y Transparencia.**- Significa responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignadas y aceptadas.

2. Establecimiento de Objetivos

- a) **Objetivos Estratégicos.**- Razón de ser y lo que se aspira alcanzar en la empresa.
- b) **Objetivos Específicos.**- Establecer objetivos de menor jerarquía vinculados con las operaciones.
- c) **Relación entre objetivos y componentes del CORRE.**- La visión integral que tenga la entidad sobre los objetivos estratégicos y de cumplimiento, con los componentes del CORRE, en todos los niveles de la organización.
- d) **Consecución de Objetivos.**- Conocimiento y actualización de las políticas.
- e) **Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia.**- Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

3. Identificación de eventos.-

Proceso continuo que fluye por toda la entidad, se aplica en el establecimiento de las estrategias, está diseñado para identificar acontecimientos y orientada al logro de objetivos.

- a) **Factores internos y externos.**- Económicos, infraestructura, medioambientales, políticos, sociales, tecnológicos, procesos, personas, etc.



- b) **Identificación de Eventos.-** Comprender una combinación de experiencias y técnicas.
- c) **Categorías de Eventos.-** Clasificación de objetivos por categorías, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego en cascada hasta los objetivos relevantes.

4. EVALUACION DE LOS RIESGOS.- La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

- a) **Estimación de probabilidad e Impacto.-** Planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos.
- b) **Evaluación de los Riesgos.-** Consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- c) **Riesgos Originados por los Cambios.-** Cambios en el entorno de la entidad.

5. RESPUESTA A LOS RIESGOS.-

- a) **Categorías de Respuestas.-** Evitar, compartir y aceptar (los riesgos).
- b) **Decisión de Respuestas.-** Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL.- Son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección con autoridad para emitirlos como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.

- a) **Integración con las decisiones sobre riesgos.-** Establecer una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos.



- b) **Principales Actividades de Control.-** Controles preventivos, revisiones y supervisiones, procesamiento de la información, controles físicos, indicadores de rendimiento.
- c) **Controles sobre los sistemas de Información.-** Infraestructura, adquisición, desarrollo y mantenimiento de software.

7. INFORMACION Y COMUNICACIÓN.- El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima). Los principales factores que integran el componente Información y Comunicación son:

- a) **Cultura de Información en todos los niveles.**
- b) **Confiabilidad de la Información.**
- c) **Comunicación Interna.**
- d) **Comunicación Externa.**

8. SUPERVISION Y MONITOREO.-

- a) **Supervisión Permanente.-** Constituye un proceso en sí mismo.
- b) **Evaluación Interna.-** Las evaluaciones del CORRE ejecutadas por la Auditoría Interna es de fundamental importancia, para evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos.
- c) **Evaluación Externa.-** El diseño del CORRE debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma periódica, principalmente cuando se ejecutan de los estados e informes financieros.

2.6.2. EVALUACION CONTROL INTERNO

2.6.2.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN³

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

³ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 46



2.6.2.1.1. Cuestionarios

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras N/A “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o N/A, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

2.7. INDICADORES DE GESTIÓN.⁴

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, son necesarios para poder mejorar, lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

⁴ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 69



Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

CRITERIOS PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN⁵

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

USO DE INDICADORES EN AUDITORÍA DE GESTIÓN

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)

⁵ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion



- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas. ⁶

2.8. RIESGO ⁷

El riesgo es incertidumbre relacionado con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede generar pérdidas, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute

El Análisis de Riesgos constituye una herramienta muy importante para el trabajo del auditor y la calidad del servicio, por cuanto implica el diagnóstico de los mismos para velar por su posible manifestación o no.

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

⁶ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 69

⁷ http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55



Existen tres tipos de riesgos:⁸

- Riesgo de control
- Riesgo de detección
- Riesgo inherente

Riesgo de Control: Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

Factores del riesgo de control

- Sistema de información ,contabilidad y control
- Una estructura de control débil incrementa el riesgo

Riesgo de Detección: Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

Factores del riesgo de detección:

- Ineficacia de las operaciones
- Mala aplicación de procedimientos
- Problema de definición de alcance y oportunidad

Riesgo Inherente: los riesgos asociados con la naturaleza de la temática; Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Factores del riesgo inherente

- La estructura económica financiera de la empresa.
- Su plan de organización.
- estructura humana y la dotación de materiales.
- La integridad de la gerencia.

^{8 8} Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 52,53



- Calidad de recursos.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

- a) Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables



b) Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:

- Probabilidad de ocurrencia de fraudes
- Quejas del público
- Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
- Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa

c) Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:

- Rotación del personal
- Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
- Crecimiento o reducción del personal
- Implantación de nuevos sistemas
- Alteraciones de tipo cultural

d) Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:

- La naturaleza de las actividades
- El alcance de la automatización
- La dispersión geográfica

e) Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

f) Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.

Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.



DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA.

Componente: Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Ventas.

1. Valoración.

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

PT= Ponderación Total

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total

2. Confianza.

BAJA	MODERADA	ALTA
15-50	51-75	76-95

3. Riesgo.

ALTO	MODERADO	BAJO
15-50	51-75	76-95

Formato: Manual Especifico de Auditoría de Gestión, Economista. Teodoro Cubero A, Anexo 23.

2.9. PAPELES DE TRABAJO⁹

2.9.1. GENERALIDADES¹⁰

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos, hojas de análisis y documentos elaborados u obtenidos

⁹ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 60

¹⁰ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 60



por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que incluye toda la evidencia obtenida por el auditor para mostrar el trabajo que ha efectuado y sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

2.9.2. PROPÓSITOS PAPELES DE TRABAJO¹¹

Los papeles de trabajo sirven para recopilar la evidencia obtenida por el auditor y tienen los siguientes propósitos:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para facilitar la preparación del informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo de auditoría
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y de los procedimientos de auditoría aplicados

2.9.3. PLANEACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

La preparación de los papeles de trabajo adecuados requiere una cuidadosa planeación, a medida que se va desarrollando el proceso de verificación el

¹¹ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 60



auditor debe revisar el material por cubrir tratando de visualizar el tipo de papel de trabajo que presente la evidencia en la forma más efectiva, los papeles preparados apresuradamente y sin visión raras veces cumplen su propósito, pudiendo ser necesaria la repetición del trabajo de investigación con el objeto de remediar las deficiencias encontradas en los mismos, todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

2.9.4. OBJETIVOS DE LOS PAPELES DE TRABAJO¹²

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales

¹² ¹² Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 60



requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.

- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

2.9.5. CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo deben prepararse de forma clara y precisa utilizando referencias lógicas su contenido solo incluirá los datos exigidos a juicio profesional del auditor, debiendo adoptarse medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, el contenido básico de los papeles de trabajo es el siguiente:

- Nombre de la entidad y del área examinada
- Título o propósito del papel de trabajo
- Índice de identificación u ordenamiento
- Fecha de aplicación del procedimiento de auditoría



- Referencia al procedimiento del programa de auditoría o la explicación del objetivo del papel de trabajo.
- Descripción de la labor realizada y de los resultados alcanzados
- Fuentes de información utilizadas como archivos, registros, informes o funcionarios que proporcionaron los datos.
- Referencia cruzada de datos importantes entre papeles de trabajo.
- Conclusiones o resultados a los que se llegaron.
- Rubrica e iniciales de la persona que lo preparo y la fecha de conclusión.
- Evidencia de la revisión efectuada por el jefe del equipo y el supervisor.

2.9.6. CUSTODIA Y ARCHIVOS¹³

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases permanente o continuo.

2.9.7. MARCAS DE AUDITORÍA¹⁴

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

¹³ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 61

¹⁴ nte: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 67



2.10. TÉCNICAS DE AUDITORÍA¹⁵

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de planeación el auditor determina las técnicas a emplear, cuando debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría.

Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

VERIFICACION	TECNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación

¹⁵ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 56.



	d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Formato: Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 56.

Comparación.- Mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.

Observación.- Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Indagación.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información.



Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de él examen de la documentación de respaldo.



Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

2.11. ATRIBUTOS Y HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Condición: operación actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados; constituye la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

Criterio: Es el estándar con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad auditada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permite la evaluación de la condición.

Causa: Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las



recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

Efecto: Es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como, moneda tiempo, unidades de producción o números de transacciones.

2.12. PROGRAMA DE TRABAJO

Para validar la información que la empresa ha suministrado, se fija el programa de auditoría y control interno desarrollando los puntos que se describen a continuación:

- Revisar y evaluar la solidez y/o debilidades del sistema de Control Interno y con base en dicha evaluación: Realizar las pruebas de cumplimiento y determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicables de acuerdo a las circunstancias.
- Preparar un informe con el resultado del trabajo, las conclusiones alcanzadas y los comentarios acerca de las fortalezas y/o debilidades del control interno, que requieren tomar una acción inmediata o pueden ser puntos apropiados para la carta de recomendaciones.
- Planear y realizar las pruebas sustantivas de las cifras que muestran los estados financieros y que sean necesarias de acuerdo con las circunstancias

2.13. FASE I CONOCIMIENTOS PRELIMINAR¹⁶

Consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación,

¹⁶ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 108



ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

2.13.1. ACTIVIDADES

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización.
5. Evaluación de la Estructura de Control Interno.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse

2.14. FASE II PLANIFICACIÓN¹⁷

El propósito de la planificación de la auditoría es determinar los mejores y efectivos procedimientos de auditoría a emplear que permitan obtener la satisfacción necesaria para emitir una opinión.

2.14.1. OBJETIVOS

- La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad.
- Obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de auditoría.

¹⁷ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 133



2.15. FASE III EJECUCIÓN¹⁸

La fase de ejecución de la auditoría está focalizada en la obtención de evidencias, suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el Plan de la Auditoría.

Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo.

2.15.1. OBJETIVOS

- Aplicar los procedimientos de revisión y prueba sobre las áreas identificadas como críticas o problema o las que tienen un nivel de riesgo medio y alto.
- Probar la efectividad del control interno incluyendo mejoras sugeridas en la planificación específica.
- Determinar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a incluir en el informe de Auditoría.

2.15.2. ACTIVIDADES

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente.
- Preparación de los papeles de trabajo.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado.
- Definir la estructura del informe de auditoría.

2.15.3. PRUEBAS DE CONTROL

Entrevistas,
Encuestas,
Cuestionarios,

¹⁸ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 167



Indagación,
Observación,
Rastreo
Inspección documental,

2.15.4. EVALUACION DE RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS

2.15.4.1. FACTORES A CONSIDERAR:

- Prudencia en la aplicación de los recursos.
- Relación costo/beneficio.
- Coordinación de los procedimientos.
- Planeamiento adecuado.
- Personal con aptitudes y actitudes razonables.
- Supervisión efectiva en todos los niveles.
- Procedimientos de autocontrol para detectar desviaciones.

2.15.5. INDICADORES

Un sistema de indicadores es el que permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes o servicios producidos en relación con necesidades específicas

2.15.5.1. UTILIZACION DE INDICADORES

- Fundamental para medir actividades productivas.
- Tienen que ser utilizadas en conjunto.
- Mide el desempeño.
- Sirve para tomar acciones correctivas inmediatas.
- Los indicadores deben servir de apoyo para alcanzar los objetivos.

Los auditores utilizarán indicadores como términos de referencia o estándares de la gestión de control, contra los cuales se pueden realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de recursos.

2.15.5.2. CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES



- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible medir.
- Fácil de interpretar.
- Verificable (Control de Gestión).
- Libre de presión personal.
- Aceptado “razonablemente” por la organización.
- Justificable implantar con relación a su costo beneficio.
- Los indicadores deben ser sencillos.
- Un indicador facilita el control y el autocontrol.
- Los indicadores deben promover la calidad de la organización.
- Se deben desarrollar los indicadores claves.
- Se deben establecer indicadores para cada factor crítico del éxito.
- Los indicadores deben inducir a buenos resultados.

2.15.6. LOS HALLAZGOS

Son resultado de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría en la etapa de ejecución

2.15.6.1. CARACTERISTICAS:

- Situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría.
- En áreas consideradas como críticas y por lo tanto examinadas.
- Estructurada de acuerdo con determinados atributos (condición, criterio, causa y efecto).
- De interés para la organización auditada.

2.15.6.2. CONDICION

Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados; constituye la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

2.15.6.3. CRITERIO

Es el estándar con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad auditada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su



logro. Constituyen las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición.

2.15.6.4. CAUSA

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

2.15.6.5. EFECTO

Es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como moneda, tiempo, unidades de producción o números de transacciones.

2.15.6.6. COMUNICACIÓN DE LOS HALLAZGOS

Durante el proceso de la auditoría, el auditor encargado debe comunicar oportunamente los hallazgos a las personas comprendidas en los mismos, a fin de que en un plazo fijado, presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados documentariamente, para su evaluación y consideración en el informe correspondiente.

2.15.6.7. TERMINACION DE LA FASE

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la fase ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el producto final a elaborar, el informe de auditoría.

El retiro del equipo de auditoría debe ser coordinado con los niveles gerenciales pertinentes de la entidad auditada, con lo cual se dará por terminado el trabajo.

2.16. FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS¹⁹

Una vez realizada todas las actividades de la fase de ejecución, se debe plasmar y consolidar en un informe escrito el contenido de la evaluación realizada, incluyendo sus conclusiones y recomendaciones.

¹⁹ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 197



El auditor comunica a la entidad auditada y hace pública la información recabada, plasmada en los hallazgos de la auditoría, en las conclusiones y recomendaciones de gestión.

Comunicar a la entidad auditada los resultados encontrados y coadyuvar a la formulación por parte de ésta, en un plan de acción correctiva, que permita mejoras en su eficiencia, eficacia y economía.

2.16.1. REVISION DE LOS HALLAZGOS

- Análisis de los atributos del Hallazgo.
- Puede distinguirse la situación del ¿criterio?
- El criterio es convincente? Contiene algún aspecto no profesional o subjetivo?
- El efecto está cuantificado adecuadamente? es identificable?
- Es completa la información relacionada con la causa?
- La causa es lo suficientemente completa?
- La mezcla de los atributos disminuye la claridad de exposición?

2.16.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Transmisión de la información útil y oportuna del auditor operacional al personal responsable de la empresa.

Proceso continuo durante todo el examen a través de:

- Entrevistas
- Conferencias
- Memorando y comunicaciones escritas
- Discusiones

2.16.3. EL INFORME DE AUDITORIA

Documento profesional mediante el cual el auditor comunica los resultados del examen concluido.

2.16.3.1. CARACTERISTICAS:

- Divulgación de los hallazgos significativos.
- Exposición objetiva, exacta y lógica.
- Sentido constructivo.
- Estilo narrativo.



- Conciso y suficiente.
- Organización Lógica y ordenada.

2.16.3.2. CONTENIDO DEL INFORME

- Carta de presentación.
- Información introductoria.
- Comentarios de los hallazgos.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Anexos.

2.16.3.3. ESTRUCTURA DEL INFORME

Carátula

Índice, Siglas y Abreviaturas

Carta de Presentación

CAPITULO I.-Enfoque de la auditoría

Motivo

Objetivo

Alcance

Enfoque

Componentes auditados

Indicadores utilizados

CAPITULO II.- Información de la entidad

Misión.

Visión.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Base Legal.

Estructura Orgánica.

Objetivo.

Financiamiento.

Funcionarios Principales.

CAPITULO III.- Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.



CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los componentes (A,B,C,D, etc.) y/o sub-componentes, lo siguiente:

a) Comentarios.

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados.
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b) Conclusiones.-

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y su resultado.
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.

c) Recomendaciones.-

- Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la Entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

CAPITULO V.- Anexos y Apéndice

Anexos.

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Resumen de la Eficiencia, Eficacia y Economía, y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

Apéndice

- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y Acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

INFORMACION INTRODUCTORIA

Información general del examen y empresa auditada que facilita la comprensión integral del informe.



CONTENIDO

- Origen o motivo del examen
- Objetivo general
- Alcance y naturaleza del examen
- Objetivos Particulares
- Período cubierto
- Prioridad o énfasis
- Descripción de la empresa o actividad auditada: (Finalidad, Base legal, organización, Relación de los principales funcionarios)
- Relación equipo de Auditoría.

CONCLUSIONES

Juicios basados en los hallazgos del examen concluido

- Unión de varios hallazgos
- Numeradas y clasificadas en orden de importancia
- Referenciadas a las observaciones o hallazgos
- Resumen los atributos del hallazgo
- Condensa y relaciona efectos significativos
- Resalta los hallazgos más importantes
- Sustenta la recomendación.

RECOMENDACIONES

Acciones correctivas sugeridas por el auditor para superar los hallazgos.

- Dirigidas a superar la causa del hallazgo.
- Específica y oportuna.
- Tono constructivo.
- Factibles y económicas.
- Refleja el criterio y experiencia del auditor.
- Orientadas a la mejor utilización de los recursos existentes.

RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES

Supervisor y jefe de equipo elaboran el borrador del informe.

- Subdirector revisa el borrador de informe.
- Director revisa el informe y autoriza la realización de la conferencia final.
- Jefe de equipo convoca a los involucrados a la lectura del borrador del informe.
- El equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios.



- Supervisor y jefe de equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios.
- Supervisor y jefe de equipo redactan el informe final.
- Subdirector revisa el informe.
- Director de auditoría previa revisión suscribe el informe.
- La dirección de planificación y evaluación institucional realiza el control de calidad del informe.
- Contralor o subcontrato aprueban el informe.
- Director de auditoría remite el informe a la entidad auditada a la Dirección de Responsabilidades.

DIRECCION Y SUPERVISION DEL EXAMEN

Evaluar la calidad del trabajo realizado a través de:

- Revisión de los programas previstos.
- Revisión de los papeles de trabajo.
- Preparación del borrador del informe.

Niveles de supervisión:

- Por fases del examen.
- Por experiencia del personal.

Requisitos de una buena supervisión:

- Amplio conocimiento de la naturaleza del examen y de la entidad auditada.
- Asesoría permanente.

2.17. FASE V SEGUIMIENTO²⁰

2.17.1. OBJETIVO

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

2.17.2. ACTIVIDADES

- Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas.
- Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la

²⁰ Fuente: Manual de Auditoría de gestión, Contraloría General del Estado, primera Edición pág. 224



auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.

- De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

2.17.2.1. RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES

1. Director de Auditoria solicita a auditores internos o externos realicen seguimiento de la auditoria.
2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones a la entrega del informe de auditoría.
3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos.
4. Auditor designado obtiene de la Dirección de Responsabilidades el oficio de determinación.
5. Auditor designado recepta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones, dejando constancia en los papeles de trabajo.
6. Auditor designado prepara informe de seguimiento y entrega al director de auditoría.
7. auditor designado archiva en papeles de trabajo el resultado de seguimiento.

Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de responsabilidades y departamento de coactivas de la CGE.



CAPITULO III

3. “APLICACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA RECURSOS HUMANOS.”

3.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

OFICIO:...N°001.

Cuenca, 14 de noviembre del 2011

ORDEN DE TRABAJO No...001

Señores

INCAFOE

SUPERVISOR DEL EQUIPO: José Vargas

JEFE DE EQUIPO: Estefania Quillupangui

AUDITOR: Andrés Mera

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la unidad de Auditoría de Gestión, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoria a la Gestión” del departamento de recursos humanos al INCAFOE.

El alcance del examen cubre los últimos seis meses del año 2010 y se relaciona con los factores internos y factores externos del componente recursos humanos. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la empresa.

De acuerdo al cronograma de actividades, el examen se ha previsto un tiempo de duración de 100 días laborables.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la Entidad, determinando las áreas de resultado clave a base del cual se emitirá un reporte de avance de esta primera etapa.

Atentamente
Ing. Andrés Mera
AUDITOR GENERAL



CEDULA NARRATIVA

Luego de ser aprobado el oficio N°001 para llevar a cabo la auditoria al INCAFOE fue emitida la orden de trabajo, de manera posterior fueron presentados los requerimientos iniciales necesarios para comenzar el examen. El trabajo se llevara a cabo en el área de recursos humanos.

Una vez aceptado y para coordinar de mejor manera el trabajo a efectuarse se consideró necesario enviar un comunicado formal al personal de INCAFOE procedieron a informar al personal que se brinde las facilidades necesarias para la ejecución de la auditoria, logrando mediante este documento un compromiso por parte de los funcionarios respectivos responsables y que laboran en cada una de las áreas, el alcance de esta auditoria será de setenta y tres días laborables.

Como dato importante el Doctor. Ismael Espinoza nos informó que no se ha realizado ningún tipo de auditoría de gestión a la entidad en períodos anteriores, por lo tanto nuestra labor como auditores contribuirá para que las actividades de la organización se desarrollen dentro de un marco de eficiencia, eficacia y economía.

VISITA PRELIMINAR

- 1) **Nombre de la Entidad:** Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana.
Componentes: Departamentos de recursos humanos ventas.
- 2) **Dirección:** Av. González Suarez 6-30 y García Moreno Centro Comercial Motoriza.
- 3) **Teléfono:** 2861-1144
- 4) **Fecha de creación:** 16 de marzo de 1998



5) Organigrama estructural:



6) Objetivo de la Entidad:

Capacitar a los recursos humanos en diversas especialidades y áreas del conocimiento de la Odontología, Contribuyendo al desarrollo de las diferentes especialidades odontológicas a través de actividades de docencia, servicio e investigación, planificando, ejecutando y evaluando programas de perfeccionamiento profesional y capacitando otros recursos en las diferentes áreas de salud.

7) Recursos y tiempo requerido:

1) Recursos que se requieren:

Humanos:

SUPERVISOR DEL EQUIPO: José Vargas

JEFE DE EQUIPO: Estefanía Quillupangui

AUDITOR: Andrés Mera



Materiales:

Computador, impresora, copiadora, scanner, cámara fotográfica y de video, útiles de oficina.

2) Tiempo estimado: 5 meses

Días Laborables: 100días.

Formato: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Eco. Teodoro Cubero Abril, Anexo 10.

PLAN ESTRATÉGICO.

MISION.

Capacitar a los talentos humanos en las diferentes especialidades odontológicas y las distintas áreas de apoyo a través de planes y programas que impulsan la investigación, el servicio y la docencia.

VISION.

Contribuir a través de la capacitación con el acervo científico del Odontólogo con tendencia a mejorar la Salud Oral de los Ecuatorianos.

OBJETIVOS.

Con el propósito de contribuir a mejorar la salud oral de los ecuatorianos, tiene los siguientes objetivos.

OBJETIVO GENERAL

- Capacitar a los recursos humanos en diversas especialidades y áreas del conocimiento de la Odontología, Contribuyendo al desarrollo de las diferentes especialidades odontológicas a través de actividades de docencia, servicio e investigación, planificando, ejecutando y evaluando



programas de perfeccionamiento profesional y capacitando otros recursos en las diferentes áreas de salud.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Coordinar actividades académicas con los colegios odontológicos provinciales, sociedades, asociaciones e instituciones afines, legalmente constituidas y reconocidas por la Federación Odontológica Ecuatoriana, tales como las Universidades o casas dentales.
- Implementar Clínicas Odontológicas con fines docentes - asistenciales y de investigación.
- Planificar, ejecutar y evaluar programas de perfeccionamiento profesional en las diferentes especialidades odontológicas.
- Promover la comercialización de equipos, instrumental, biomateriales e insumos para el desarrollo de la práctica odontológica.
- Diseñar, programar, ejecutar y auspiciar eventos científicos de post-grado y mejoramiento profesional como son: Congresos, cursos, seminarios, talleres, etc. Pudiendo coordinar actividades con los Colegios Odontológicos Provinciales, sociedades científicas, asociaciones e instituciones afines, legalmente constituidas.



DIAGNOSTICO F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Profesionales especializados en las diferentes áreas. ▲ Buen ambiente dentro de los programas de capacitación con respecto a sus alumnos. ▲ Compromiso por parte de los Directivos y alumnos para la prestación de servicios de calidad. ▲ Honorarios y precios de servicios odontológicos Económicos. ▲ Infraestructura que cubre la demanda. ▲ Constante innovación tecnológica ▲ La mayoría de los empleados son personas jóvenes abiertas al cambio ▲ Se realizan capacitaciones permanentemente ▲ Control eficiente en suministros y útiles de clínicas, oficina y limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Falta de una base de datos que permita obtener información oportuna y competente. ▲ No existe un departamento de auditoría interna. ▲ Personas no especializadas en el área administrativa. ▲ Falta de control interno dentro de la organización. ▲ Inexistencia de motivación para los trabajadores. ▲ No existe un seguimiento del servicio ofrecido ▲ Existe dualidad de funciones. ▲ Ausencia de planificación en el área de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementación en el corto plazo de un nuevo sistema informático para obtener información oportuna y competente. ▲ Firmar convenios con instituciones para la prestación de servicios odontológicos. ▲ Existencia de manuales de funciones para cada persona que labora dentro de la misma. ▲ El crédito de los proveedores es mucho más extenso que el crédito de los Clientes. ▲ Reconocimiento a nivel nacional ▲ Oportunidad de expansión y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Competencia con hospitales públicos. ▲ Elevados costos para la capacitación. ▲ Excesiva competencia por parte de Universidades y otras Instituciones para los cursos de capacitación. ▲ Los precios de los suministros son inestables. ▲ Las decisiones de las políticas actuales crea incertidumbre en la organización.

Elaborado por: Andrés Mera y Estefania Quillupangui.



ANÁLISIS F.O.D.A.

El análisis de los factores internos y externo se realizó en base a criterio de los autores tomando como referencia los factores más importantes del análisis F.O.D.A.

MATRIZ DE ANALISIS FACTORES INTERNOS					
FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA	TOTAL
Profesionales Especializados	25%	Fortaleza	4	1	2,76
Infraestructura que cubre la demanda	22%	Fortaleza	4	0,88	
Constante Innovación Tecnológica	22%	Fortaleza	4	0,88	
Falta de Una base de datos	12%	Debilidad	2	0,24	0,43
Falta de control interno	10%	Debilidad	1	0,1	
Inexistencia de Motivación	9%	Debilidad	1	0,09	
TOTAL	100%			3,19	
Margen Mínimo: 2,5					

Evaluación de Factores Internos

Este análisis nos permite evaluar las fortalezas frente a las debilidades del IN.CA.F.O.E., tomando en cuenta las ponderaciones dadas a cada elemento, en base a criterios establecidos por Andrés Mera y Estefanía Quillupangui.

Según el resultado de la calificación ponderada de 3,19, nos dice que sus debilidades están bien controladas, ya que sus fortalezas hacen que este posicionada en el mercado, pues el margen mínimo es de 2,5



MATRIZ DE ANALISIS FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA	TOTAL
Implementación de Sistema Informático	20%	Oportunidad	4	0,8	2,25
Firmar Convenios	25%	Oportunidad	4	1	
Existencia de Manuales	15%	Oportunidad	3	0,45	
Competencia	15%	Amenaza	2	0,3	0,8
Elevados Costos para la capacitación	13%	Amenaza	2	0,26	
Excesiva Competencia por parte de Universidades	12%	Amenaza	2	0,24	
TOTAL	100%			3,05	

Evaluación de Factores Externos

En la evaluación de factores externos, su resultado es de 3,05 frente al margen mínimo de 2,5. Esto nos indica que tiene buenas oportunidades de seguir creciendo frente a la competencia, pues las amenazas no son lo suficiente fuertes.



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.

El cuestionario de evaluación fue diseñado por el equipo de auditoría y las preguntas fueron realizadas a criterio de los mismos en base al Manual de Auditoría y Gestión del Economista Teodoro Cubero Abril Anexo N° 19.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
					Hoja # 1
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL					
SUBCOMPONENTE: INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿Tiene establecido: Metas, Misión, Visión y Objetivos?	x			
2	¿El personal tiene conocimiento de los objetivos?		x		
3	¿Se cuenta con parámetros para evaluar su Gestión?		x		
4	¿Existe un código de ética aprobado por la entidad?		x		
5	¿Los empleados responden a la integridad y valores propiciados por la entidad	x			
6	¿Se conoce de actos fraudulentos que involucren a los empleados que ejecutan las operaciones?		x		
7	¿Existe presión para cumplir los objetivos de gestión poco realistas?		x		
8	¿Se conocen hechos de abuso de autoridad?		x		
9	¿Se ha propiciado la creación de un comité de ética?		x		
10	¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a la ética?	x			



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
Hoja #2					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL					
SUBCOMPONENTE: FILOSOFIA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECION					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
11	¿Se exige el cumplimiento de los objetivos?	x			
12	¿Se establece objetivos realizables de acuerdo con los medios disponibles?	x			
13	¿Se toman acciones oportunas, procurando corregir las deficiencias?	x			
14	¿La Dirección desarrolla su estilo de gestión considerando los riesgos internos y externos?	x			
15	¿Se identifica y evalúan los riesgos que puedan perjudicar el logro de objetivos que se han establecido?	x			
16	¿Existen políticas formales que constituyan guías para el desarrollo de las operaciones?		x		



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Hoja #3

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

SUBCOMPONENTE: CONSEJO DE ADMINISTRACION Y COMITES

NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
17	¿La junta directiva realiza sesiones con frecuencia?	x			
18	¿Considera Ud. Que la estructura organizacional es adecuada para el tamaño de la entidad y sus actividades?	x			
19	¿Existen procedimientos administrativos y estos están incluidos en los reglamentos?	x			
20	¿Se ha elaborado el manual de funciones?	x			
21	¿Se ha elaborado un plan operativo anual individual para todos los empleados?		x		



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
Hoja#4					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL					
SUBCOMPONENTE: AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
22	¿Se evalúa el desempeño de los empleados con el fin de tomar medidas correctivas?	x			
23	¿El personal tiene la calidad y entrenamiento necesario para el nivel de responsabilidad asignado?	x			
24	¿Se dispone del personal suficiente para el desarrollo de las funciones?	x			

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL					
SUBCOMPONENTE: GESTION DE L RECUROS HUMADO					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
25	¿La institución cuenta con un departamento de Recursos Humanos?	X			
26	¿Se comunican a los empleados las políticas de manejo del personal?	X			
27	¿Se analiza frecuentemente los conocimientos y habilidades del personal?		X		
28	¿Existen procedimientos para la selección y contratación del personal?		x		
29	¿Se procura la estabilidad de los empleados que muestran desempeños adecuados?	x			



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Hoja #5

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

SUBCOMPONENTE: RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA

NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
30	¿La entidad promueve una cultura dirigida a la responsabilidad?	x			
31	¿Se establece objetivos con indicadores de rendimiento?		x		
32	¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles de la organización?	x			
33	¿Se elaboran informes comparativos entre lo planificado y ejecutado?		x		
34	¿Se realiza revisiones internas y externas a los informes financieros y de gestión?		x		



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Hoja#6

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

SUBCOMPONENTE: OBJETIVOS ESTRATEGICOS

NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
35	¿Se ha formulado objetivos que expresen claramente lo que la entidad desea conseguir?	x			
36	¿Existe información oportuna y confiable del cumplimiento de los objetivos?	x			
37	¿Existe vinculación entre los diferentes niveles de la organización en el establecimiento de objetivos?	x			
38	¿Se han fijado indicadores de rendimiento que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos?		x		
39	¿La entidad ha formulado objetivos específicos?	x			
40	¿Los recursos son suficientes en cantidad y calidad para el logro de los objetivos?	x			
41	¿Se ha motivado a los empleados para que se sientan comprometidos con la consecución de objetivos?		x		



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
Hoja # 7					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
SUBCOMPONENTE: RELACION ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
42	¿La alta dirección demuestra compromiso para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles?	x			
43	¿Los miembros de la organización tiene conocimiento de los elementos de CORRE		x		

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
SUBCOMPONENTE: CONSECUCION DE OBJETIVOS					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
44	¿La alta dirección analiza los informes de cumplimiento de objetivos?	x			
45	¿Existe una adecuada supervisión en todos los niveles de la organización?	x			
46	¿Se ha incorporado controles en los procesos para asegurar el logro de objetivos?		X		
47	¿Se actualiza con frecuencia las políticas, normas y procedimientos?		X		



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO						Hoja # 8
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION						
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
SUBCOMPONENTE: RIESGO ACEPTADO Y NIVELES DE TOLERANCIA						
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS	
48	¿La entidad ha fijado el riesgo aceptado para alcanzar el logro de sus objetivos?		x			
49	¿Se realizan evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo?		x			
50	¿Los directivos realizan ajustes a los niveles de riesgo aceptado y su tolerancia?		x			

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO						Hoja # 8
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION						
COMPONENTE: IDENTIFICACION DE EVENTOS						
SUBCOMPONENTE: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS						
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS	
51	¿Se han establecido mecanismos para identificar eventos de riesgos internos y externos?	x				
52	¿Los empleados han participado en la determinación de los factores de riesgo?	x				
53	¿Existe un canal de comunicación que permita informar sobre los estudios realizados	x				



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
Hoja #9					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: IDENTIFICACION DE EVENTOS					
SUBCOMPONENTE: IDENTIFICACION DE EVENTOS					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
54	¿Existen mecanismos para identificar eventos relacionados con los objetivos?		x		
55	¿El personal participa en la identificación de eventos?	x			
56	¿Se dispone de mecanismos de actualización e investigación de nuevos eventos?		x		

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: IDENTIFICACION DE EVENTOS					
SUBCOMPONENTE: CATEGORIA DE EVENTOS					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
57	¿La dirección muestra apoyo a las acciones orientadas a categorizar eventos?		x		
58	¿Se cuenta con una metodología específica para ordenar los eventos identificados?		x		
59	¿Existen procedimientos para informar al personal sobre la categoría de eventos y su relación con los objetivos?		x		



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
Hoja #10					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS					
SUBCOMPONENTE: ESTIMACION DE PROBABILIDAD DE IMPACTO					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
60	¿Existe una metodología para establecer las probabilidades e impacto de los eventos?		x		

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: IDENTIFICACION DE EVENTOS					
SUBCOMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
61	¿Se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos?		X		
62	¿Se elabora un informe sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		X		



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Hoja #11

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: IDENTIFICACION DE EVENTOS

SUBCOMPONENTE: RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS

NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
63	¿Se promueve la investigación de posibles eventos que puedan afectar a la entidad?		X		
64	¿Considera Ud. Que la entidad está preparada para responder eficaz y eficientemente ante los cambios?		X		

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS

SUBCOMPONENTE: CATEGORIAS DE RESPUESTAS

NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
65	¿Se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?		X		
66	¿Existe apoyo a las acciones orientadas al estudio de las alternativas?		X		



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
Hoja #12					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS					
SUBCOMPONENTE: DECISION DE RESPUESTAS					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
67	¿Existen mecanismos para apoyar las decisiones?	X			
68	¿Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas?	X			

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL					
SUBCOMPONENTE: PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
69	¿La dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles?	X			
70	¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?		X		
71	¿Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles?	X			



EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
					Hoja #13
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
SUBCOMPONENTE: CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
72	¿Existen políticas relativas a la información y comunicación?		X		
73	¿La alta dirección muestra compromiso para cumplir con las políticas y normas?				

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO					
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION					
COMPONENTE: SUPERVICION Y MONITOREO					
SUBCOMPONENTE: CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES					
NO.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
74	¿Se realizan auditorías externas?		X		



Papel de Trabajo N° 2.

 INFORME DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Las relaciones con los trabajadores y clientes se basan en la integridad y la honestidad	No cuenta con un código de ética.
IN. CA. F.O.E. cuenta con los recursos materiales e insumos necesarios para brindar un servicio de calidad.	
La empresa cuenta con un plan estratégico.	No cuenta con un plan operativo de actividades anuales
Dentro de la organización tanto los empleados, estudiantes y funcionarios pueden presentar dudas y sugerencias para el mejor funcionamiento de la misma.	No existen parámetros de evaluación de su gestión
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Objetivos claramente definidos	No existen controles en los procesos que aseguren el logro de los objetivos.
Los directivos son los encargados de establecer los objetivos.	
La información sobre el cumplimiento de los objetivos es confiable	No se fijan los objetivos en base a los riesgos que pueden presentarse
Se motiva a los empleados para que se sientan comprometidos con el establecimiento de los objetivos	



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	
Aspectos positivos	Aspectos Negativos
El personal puede participar en la identificación de eventos	No existe una persona encargada de identificar los riesgos que puedan ocurrir
Mecanismos establecidos para la identificación de eventos	Al no identificar los riesgos que pueden existir no se realiza una categorización de los mismos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
La entidad cuenta con el apoyo de los directores, para la planeación y ejecución de los estudios e impactos de los riesgos	No existe una metodología para establecer las probalidades e impacto de los eventos
	No se dispone de información confiable y oportuna para evaluar los riesgos
RESPUESTA A LOS RIESGOS	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Existen mecanismos para apoyar las decisiones	No se dispone de mecanismos para analizar las alternativas de evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos
Se comunica al personal sobre las decisiones adoptadas	No Existe apoyo a las acciones orientadas al estudio de las alternativas
ACTIVIDADES DE CONTROL	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
La dirección apoya el diseño y la aplicación de los controles	No existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar
Los empleados se encuentran involucrados en la incorporación de controles	



INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
La alta dirección muestra compromiso para cumplir con las políticas y normas	No existen políticas relativas a la información y comunicación
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
	No se realizan auditorías externas

Formato: Manual Especifico de Auditoría y Gestión, Eco, Teodoro Cubero Abril,, Anexo 18

Elaborado por: Andrés Mera y Estefania Quillupangui.

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Motivo de la auditoria:

La auditoría que procederemos a desarrollar en el Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana tiene el propósito de elaborar elementos que contribuyen a mejorar el manejo de la organización como son: planeación estratégica, indicadores de gestión, control interno entre otros.

Objetivo de la auditoría:

- Evaluar el control interno.
- Evaluar y promover la optimización de la eficiencia, eficacia, economía.
- Evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar la utilización adecuada de los recursos: humanos, tecnológicos, y económicos.



Alcance de la auditoría:

La presente auditoría de gestión se realizará en el período comprendido entre el 1 de junio al 31 de diciembre del año 2010 al departamento de de recursos humanos y ventas del IN. CA. F.O.E.

Componentes y subcomponentes:

Recursos Humanos:

- Selección del Personal de Enseñanza como al personal Administrativo.
- Verificación de cumplimiento Laboral del personal.

Ventas:

- Atención al cliente.
- Nivel de satisfacción de los estudiantes.

Indicadores de Gestión:

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos previstos}} \times 100 = \frac{3}{5} = 60\%$$

$$\text{Eficacia del Servicio: } \frac{\text{N}^{\circ} \text{ servicios prestados}}{\text{Tiempo servicio semanal}} \times 100 = \frac{28}{32} = 88\%$$

Departamento Recursos Humanos:

$$\text{Capacitación Personal: } \frac{\text{Personal Responsable}}{\text{Personal Capacitado de enseñanza}} \times 100 = \frac{7}{7} = 100\%$$

$$\text{Capacitación Personal: } \frac{\text{Personal Responsable}}{\text{Personal Administrativo Capacitado}} \times 100 = \frac{2}{6} = 33,33\%$$



Departamento Venta de Servicio:

Satisfacción Cliente: $\frac{\# \text{ Clientes satisfechos}}{\# \text{ Clientes atendidos}} \times 100 = \frac{20}{28} = 71\%$

Calidad de enseñanza: $\frac{N^{\circ} \text{ estudiantes egresados satisfechos}}{N^{\circ} \text{ total estudiantes}} \times 100 = \frac{18}{26} = 69,23\%$



3.2. FASE II: PLANIFICACIÓN

Orden de trabajo definitiva

Oficio No. 3

Asunto: Orden de trabajo definitiva.

Fecha: Cuenca, 1 de diciembre del 2011

Señores:

José Vargas

SUPERVISOR DEL EQUIPO

Estefania Quillupangui

JEFE DE EQUIPO

Andrés Mera.

AUDITOR GENERAL

Ciudad

De mis consideraciones:

De acuerdo al informe de avance de la primera fase de la Auditoría de Gestión al departamento de de recursos humanos y ventas del IN. CA. F.O.E., se ha determinado los componentes y áreas de resultado clave que se relaciona con los procesos de:

- Selección del Personal de Enseñanza como Administrativo.
- Metodología y capacidad de enseñanza a los estudiantes
- Verificación de cumplimiento Laboral del personal.
- Atención al cliente.
- Nivel de satisfacción de los estudiantes al finalizar los cursos.



Con tales subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y de las demás etapas del examen que se deriven de dicho estudio.

Una vez concluido la evaluación de control interno por cada componente, deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución, para conocimiento del Director General y demás personal de la entidad relacionada con el examen, para su aplicación y mejoramiento.

La fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores; a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión del trabajo.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos; es necesario definir a los responsables de las actividades que se realizaran, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción. El tiempo asignado para desarrollar esta actividad es de quince días/hombre a partir de esta fecha.

Atentamente,

Andrés Mera.

AUDITOR GENERAL



EVALUACION ESPECIFICA DEL CONTROL INTERNO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: I.N.C.A.F.O.E. RIII

SUBCOMPONENTE: AREA DE RECURSOS HUMANOS

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se realizan pruebas previas a la selección del personal?		X		
2	¿Los empleados cuentan con su contrato de trabajo legalizado en el ministerio de relaciones laborables?	X			
3	¿Existen manuales para la selección de personal?	X			
4	¿Son afiliados los empleados al IESS?	X			
5	¿Los empleados gozan de todos los beneficios de ley?	X			
6	¿Se contrata al personal de acuerdo a los manuales existentes?		X		
7	¿Se realizan evaluaciones al personal?		X		
8	¿La empresa ofrece estabilidad laboral a sus trabajadores?	X			
9	¿Se brinda capacitación a los trabajadores?		X		
10	¿Existen charlas motivadoras para lograr un mejor rendimiento en el trabajo?		X		
11	¿Los trabajadores conocen sobre la misión, visión, objetivos, políticas de la empresa, etc.?		X		



EVALUACION ESPECIFICA DEL CONTROL INTERNO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: I.N.C.A.F.O.E. RIII

SUBCOMPONENTE: VENTA DE SERVICIO

#	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Las áreas físicas de la empresa brindan seguridad y comodidad a los estudiantes?	x			
2	¿Los profesores son especialistas en el área a su cargo?	x			
3	¿Las condiciones de seguridad e higiene para la atención son adecuadas?	x			
4	¿El departamento cuenta con el equipo e insumos necesarios?	x			
5	¿Se realizan recorridos por parte de la dirección para evaluar actividades de alto riesgo?		X		
6	¿Los equipos mantienen tecnología actualizada y se realiza mantenimiento preventivo?	x			
7	¿Se verifican los requisitos de formación profesional y experiencia?	x			
8	¿Los documentos de venta se encuentran debidamente organizados y de fácil ubicación?	x			



MATRIZ DE PONDERACION DEL SUBCOMPONETE RECURSOS HUMANOS	
TPO DE EXAMEN:	AUDITORIA DE GESTION
COMPONENTE:	IN.CA.F.O.E. RIII
SUBCOMPONENTE:	RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
EXISTE SUFICIENTE CAPACITACION PARA EL BUEN DESEMPEÑO LABORAL	10	7
EL PERSONAL ES CAPACITADO	10	9
EXISTE UNA PERSONA CAPACITADA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	10	7
FALTA DE ETICA	10	8
REALIZACION DE TRABAJOS APARTANDOSE DE LAS INSTRUCCIONES TECNICAS Y ORDENES IMPARTIDAS POR EL SUPERIOR	10	7
DETERMINACION CLARA DE FUNCIONES DE ESTA AREA	10	8
GRADO DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ESTABLECIDAS	10	7
TOTAL	70	53

DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA

SUBCOMPONENTE: AREA DE RECURSOS HUMANOS

CP: CONFIANZA PONDERADA

CT: CALIFICACION TOTAL

PT: PONDERACION TOTAL

$$CP = CT * 100 / PT$$

$$CP = 53 * 100 / 70$$

$$CP = 76\%$$

RIESGO BAJO Y CONFIANZA ALTA



MATRIZ DE PONDERACION DEL SUBCOMPONETE VENTAS	
TPO DE EXAMEN:	AUDITORIA DE GESTION
COMPONENTE:	IN.CA.F.O.E. RIII
SUBCOMPONENTE:	VENTA DEL SERVICIO

SUBCOMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
Atención al Cliente	10	9
Seguridad e Higiene	10	9
Personal Capacitado	10	9
Documentos de Ventas	10	8
Grado de Cumplimiento del Servicio	10	9
Tiempo de espera del Cliente	10	8
TOTAL	60	52

DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA

SUBCOMPONENTE: AREA DE RECUSOS HUMANO

CP: CONFIANZA PONDERADA

CT: CALIFICACION TOTAL

PT: PONDERACION TOTAL

$$CP = CT * 100 / PT$$

$$CP = 52 * 100 / 60$$

$$CP = 87\%$$

RIESGO BAJO Y CONFIANZA ALTA



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA IN.CA.F.O.E.	
AUDITORIA DE GESTIÓN A:	IN. CA.F.O.E. REGIONAL 3
PREPARADO POR:	ANDRÉS MERA
REVISADO POR:	ESTEFANIA QUILLUPANGUI
PERIODO:	6 MESES
FECHA DE PREPARACIÓN:	12 DE DICIEMBRE DE 2011
FECHA DE REVISIÓN:	15 DE DICIEMBRE DE 2011
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA:	
INFORME, MEMORANDO DE ANTECEDENTES Y SINTESIS DEL INFORME	
2. FECHA DE INTERVENCIÓN	
ORDEN DE TRABAJO	14 DE NOVIEMBRE DE 2011
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	16 DE NOVIEMBRE DE 2011
PLANIFICACIÓN	28 DE NOVIEMBRE DE 2011
INICIO DEL TRABAJO	12 DE DICIEMBRE DE 2011
FINALIZACIÓN DEL TRABAJO	01 DE FEBRERO DE 2012
DISCUSIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME CON LOS FUNCIONARIOS	15 DE FEBRERO DE 2012
EMISIÓN DEL INFORME FINAL DE AUDITORIA	20 DE FEBRERO DE 2012
PRESENTACIÓN DEL INFORME A LA DIRECCIÓN	19 DE MARZO DE 2012
3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	
DIRECTOR GENERAL DEL IN. CA. F.O.E.	DR. HENRY VILLAVICENCIO S.
DIRECTOR ACADÉMICO DEL IN. CA. F.O.E.	DR. BYRON MORALES
DIRECTOR FINANCIERO DEL IN. CA. F.O.E.	DR. ISMAEL ESPINOZA
PROFESORES IN. CA. F.O.E.	DR. MAX ARIAS, DRA. NELLY VASQUEZ
	DR. JUAN CARLOS RUEDA, DR. PEDRO UREÑA,
ASISTENTE DE ATENCIÓN Y VENTAS	DR. ENRIQUE JARA
	SRA. JOHANNA QUILLUPANGUI, SR. PASCAL BENAVIDES
CONTADOR IN. CA. F.O.E.	ING. SUSANA REINOSO
JEFE DE EQUIPO	ESTEFANIA QUILLUPANGUI
SUPERVISOR	JOSE VARGAS
AUDITOR GENERAL	ANDRÉS MERA



4. DIAS PRESUPUESTADOS	
EL EXAMEN SE REALIZARA EN 73 DÍAS LABORABLES QUE SERAN DISTRIBUIDOS EN LAS SIGUIENTES FASES:	
FASE I	CONOCIMIENTO PRELIMINAR: 9 DÍAS
FASE II	PLANIFICACIÓN: 11 DÍAS
FASE III	EJECUCIÓN: 38 DÍAS
FASE IV	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS: 15 DÍAS
5. RECURSOS	
Se utilizaran recursos materiales como: Computador, Scanner, Impresora, Copiadora, Cámara fotografica, Memoria USB, Cable de Datos, Papel, Tinta, Esferos, Lapices, Perforadoras, engrapadora.	
6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA.	
<p>6.1 MISIÓN: Capacitar a los talentos humanos en las diferentes especialidades odontológicas y las distintas áreas de apoyo a través de planes y programas que impulsan la investigación, el servicio y la docencia.</p> <p>6.2 VISIÓN: Contribuir a través de la capacitación con el acervo científico del Odontólogo con tendencia a mejorar la Salud Oral de los Ecuatorianos.</p> <p>6.3.OBJETIVO GENERAL: Capacitar a los recursos humanos en diversas especialidades y áreas del conocimiento de la Odontología, Contribuyendo al desarrollo de las diferentes especialidades odontológicas a través de actividades de docencia, servicio e investigación, planificando, ejecutando y evaluando programas de perfeccionamiento profesional y capacitando otros recursos en las diferentes áreas de salud.</p> <p>6.4. ESTRUCTURA ORGANICA:</p> <pre> graph TD DR[DIRECCIÓN REGIONAL] --> DA[DIRECCIÓN ACADEMICA] DR --> DFA[DIRECCIÓN FINANCIERA ADMINISTRATIVA] DFA --> V[VENTAS] DFA --> C[CONTABILIDAD] DFA --> RH[RECURSOS HUMANOS] RH --> PD[PERSONAL DE DOCENCIA] RH --> PA[PERSONAL ADMINISTRATIVO] </pre>	



6.5 FODA:
FORTALEZAS:
Profesionales especializados en las diferentes áreas.
Buen ambiente dentro de los programas de capacitación con respecto a sus alumnos.
Compromiso por parte de los Directivos y alumnos para la prestación de servicios de calidad.
Honorarios y precios de servicios odontológicos Económicos.
Infraestructura que cubre la demanda.
Constante innovación tecnológica
La mayoría de los empleados son personas jóvenes abiertas al cambio
Se realizan capacitaciones permanentemente
Control eficiente en suministros y útiles de clínicas, oficina y limpieza
OPORTUNIDADES:
Implementación en el corto plazo de un nuevo sistema informático para obtener información oportuna y competente.
Firmar convenios con instituciones para la prestación de servicios odontológicos.
Existencia de manuales de funciones para cada persona que labora dentro de la misma.
El crédito de los proveedores es mucho más extenso que el crédito de los Clientes.
Reconocimiento a nivel nacional
Oportunidad de expansión y desarrollo
DEBILIDADES:
Falta de una base de datos que permita obtener información oportuna y competente.
No existe un departamento de auditoría interna.
Personas no especializadas en el área administrativa.
Falta de control interno dentro de la organización.
Inexistencia de motivación para los trabajadores.
No existe un seguimiento del servicio ofrecido
Existe dualidad de funciones
Ausencia de planificación en el área de recursos humanos.
AMENAZAS:
Competencia con hospitales públicos.
Elevados costos para la capacitación.
Excesiva competencia por parte de Universidades y otras Instituciones para los cursos de capacitación.
Los precios de los suministros son inestables.
Las decisiones de las políticas actuales crea incertidumbre en la organización



6.6 COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN	
Recursos Humanos:	Selección del Personal de Enseñanza como al personal Administrativo.
	Verificación de cumplimiento Laboral del personal.
Ventas:	Atención al cliente.
	Nivel de satisfacción de los estudiantes.
7. ORIENTACIÓN DEL ENFOQUE DE LA AUDITORÍA.	
La auditoría que procederemos a desarrollar en el Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana tiene el propósito de elaborar elementos que contribuyen a mejorar el manejo de la organización como son: planeación estratégica, indicadores de gestión, control interno entre otros.	
7.1 OJETIVO	Evaluar el control interno.
	Evaluar y promover la optimización de la eficiencia, eficacia, economía.
	Evaluar el cumplimiento de objetivos.
	Evaluar la utilización adecuada de los recursos: humanos, tecnológicos, y económicos.
7.2 ALCANCE	La presente auditoría de gestión se realizará en el período comprendido entre el 1 de junio al 31 de diciembre del año 2010 al departamento de de recursos humanos y ventas del IN. CA. F.O.E.
7.3 INDICADORES DE GESTIÓN	
GENERALES	Objetivos = $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos previstos}} \times 100 = \frac{3}{5} = 60\%$
	Los objetivos de la empresa se han alcanzado en un 60%
	Eficacia del Servicio: $\frac{\text{Nº servicios prestados}}{\text{Tiempo servicio semanal}} \times 100 = \frac{28}{32} = 88\%$
	El servicio tiene una eficacia del 88 %
	Capacitación Personal: $\frac{\text{Personal Responsable}}{\text{Personal Capacitado de enseñanza}} \times 100 = \frac{7}{7} = 100\%$
	El personal de enseñanza (profesores) esta capacitado al 100%
Departamento Recursos Humanos	Capacitación Personal: $\frac{\text{Personal Responsable}}{\text{Personal Administrativo Capacitado}} \times 100 = \frac{2}{6} = 33,33\%$
	El personal administrativo esta capacitado al 33 %
	Satisfacción Cliente: $\frac{\# \text{ Clientes satisfechos}}{\# \text{ Clientes atendidos}} \times 100 = \frac{20}{28} = 71\%$
Departamento Venta de Servicio:	Los clientes tienen una satisfacción del servicio del 71%
	Calidad de enseñanza: $\frac{\text{Nº estudiantes egresados satisfechos}}{\text{Nº total estudiantes}} \times 100 = \frac{18}{26} = 69,23\%$
	Los estudiantes egresados del Curso de Atención Primaria en Salud tienen una satisfacción de la enseñanza del 69%



8. RESUMEN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

La empresa no cuenta con un plan operativo anual (POA) lo que permitiría evaluar su gestión

IN. CA. F.O.E. no tiene establecido parámetros o indicadores de gestión que permitan medir la gestión de la organización.

La entidad no ha elaborado un análisis F.O.D.A.

No se realiza una identificación de los riesgos que podrían presentarse

9. CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE AUDITORÍA

El componente de recursos humanos se encuentra en un rango del 76 al 95%, lo que significa que su Nivel de Riesgo se encuentra bajo.

El componente de ventas se ubica en un rango del 76 al 95% lo que nos indica que su nivel de riesgo es bajo

10. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

José Vargas
SUPERVISOR DEL EQUIPO

Estefania Quillupangui
JEFE DE EQUIPO

11 APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN:

ANDRES MERA
AUDITOR GENERAL



**INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE LA
FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
IN.CA.F.O.E.**

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN
COMPONENTE: VENTAS

Nº	DESCRIPCIÓN	REF P/T	ELABOR ADO	FECHA
a)	Verificar que los documentos de inscripción y facturas se encuentren correctamente llenados		Estefania Quillupangui	28/11/2011
b)	Revisión de documentos de los estudiantes para comprobar que cumplen con los requisitos de ingreso.		Estefania Quillupangui	28/11/2011
c)	Revisar que los datos de los estudiantes se encuentran ingresados correctamente en el sistema.		Estefania Quillupangui	29/11/2011
d)	Comprobar la satisfacción de los estudiantes al terminar cada curso.		Estefania Quillupangui	29/11/2011
PROCEDIMIENTOS:				
1.	Revisión de llenado de facturas de acuerdo al reglamento del Servicio de Rentas Internas y documentos de Inscripción		Estefania Quillupangui	30/11/2011
2.	Revisión de papeles entregados por los estudiantes para verificar que pueden comenzar el curso escogido		Estefania Quillupangui	02/12/2011
3.	Ingresar al sistema y comprobar que los datos de los estudiantes están registrados de la manera correcta		Estefania Quillupangui	05/12/2011
4.	Elaboración de encuestas para evaluar si los estudiantes se encuentran satisfechos con las clases recibidas.		Estefania Quillupangui	05/12/2011



SUBCOMPONENTES	
1	2
ATENCIÓN AL CLIENTE	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES
RIESGOS	
1.1. Mala Emisión de facturas	2.1. Mal Estado de Aulas y Equipos
1.2. Mala Atención al Cliente.	2.2. Que la evaluación de satisfacción no refleje una situación real
1.3. Falsificación de Documentos	2.3. Que los estudiantes no terminen sus estudios.
PROCEDIMIENTOS:	
1.1. Revisar las facturas y formularios de inscripción	2.1. Verificación del estado de aulas y equipos que utilizan los estudiantes.
1.2. Calificación por parte del estudiante con respecto a la atención recibida	2.2 Revisión de los cuestionarios llenados por los clientes
1.3. Comprobar la autenticidad de los papeles de los clientes con información de la Senecyt y Universidades.	2.3 Determinar las causas por la que los estudiantes no completan sus estudios.

Formato: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Eco. Teodoro Cubero A, Anexo28.

Elaborado por: **Andrés Mera y Estefania Quillupangui.**



**INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE LA
FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
IN.CA.F.O.E.**

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN
COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

Nº	DESCRIPCIÓN	REF P/T	ELABOR ADO	FECHA
a)	Comprobar si los profesores se encuentran debidamente capacitados con título de cuarto nivel		Andrés Mera	06/12/2011
b)	Verificar si la selección de personal cumple con los requisitos establecidos en los manuales de funcionamiento de la empresa		Andrés Mera	06/12/2011
c)	Analizar el rendimiento de los empleados en sus tareas diarias		Andrés Mera	07/12/2011
d)	Comprobar si la empresa brinda motivación a su personal.		Andrés Mera	07/12/2011
PROCEDIMIENTOS:				
1.	Revisión y Verificación de la hoja de vida de cada profesor		Andrés Mera	08/12/2011
2.	Realización de entrevistas a empleados y profesores para comprobar si se llevo a cabo entrevistas para la selección del personal		Andrés Mera	08/12/2011
3.	Verificar si se cumplen las tareas encomendadas diariamente		Andrés Mera	09/12/2011
4.	Verificar si se ha impartido charlas o se han brindado incentivos al personal por su desempeño		Andrés Mera	12/12/2011



SUBCOMPONENTES	
1	2
SELECCIÓN DE PERSONAL	CUMPLIMIENTO LABORAL
RIESGOS	
1.1 Alteración o falsificación de documentos que acrediten su hoja de vida	1.1. Que el personal no cumpla con las tareas encomendadas lo que retrasa el cumplimiento de los objetivos.
1.2. Acreditación de personal en base de favoritismos y no por méritos profesionales.	1.2 Falta de control al personal para realizar actividades.
1.3. Mala relación entre personal y directivos del IN. CA.F.O.E.	1.3. Desactualización por falta de capacitación.
PROCEDIMIENTOS:	
1.1. Revisión minuciosa de los documentos entregados por el personal	1.1 Mediante la observación identificar si el personal cumple con las tareas asignadas por parte de los directivos diariamente
1.2 Revisión de documentos y carpetas que acrediten una correcta selección de personal	1.2. Controlar la realización de actividades
1.3 Entrevistas a todo el recurso humano de la empresa con el fin de conocer la manera de interacción entre ellos.	1.3. Capacitar periódicamente al personal que atiende a los clientes como a los profesores que imparten clases.

Formato: Manual Especifico de Auditoría de Gestión, Eco. Teodoro Cubero A, Anexo28.

Elaborado por: **Andrés Mera y Estefania Quillupangui.**



HOJA DE HALLAZGOS

REF / PT: 003

AUDITORIA DE GESTIÓN: IN. CA.F.O.E RIII
COMPONENTE: GENERALIDADES DE IN. CA.F.O.E. RIII
PERIODO DE EXAMEN: 01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE

Comentario: Plan Operativo Anual	
Condición: Inexistencia de P.O.A.	
Criterio: Según criterio del Auditor en todas las empresas debe existir un P.O.A. que sirva de guía para las actividades que se deben realizar en la empresa durante el año lo que ayudaría al desarrollo de la empresa	
Causa: Falta de personal capacitado dentro del área administrativa	
Efecto: La empresa no cuenta con una base que sirva de guía para alcanzar los objetivos planteados	
Conclusión: Al no existir un profesional especializado de la Administración la empresa no cuenta con un Plan Operativo Anual lo que no permite controlar si se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos	
Recomendación: Contratar una persona que tenga el cargo de gerente el mismo que se encargue de elaborar anualmente un Plan de Actividades y	
Fecha:	12 de diciembre de 2011
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefanía Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS

REF / PT: 003

AUDITORIA DE GESTIÓN:

IN. CA.F.O.E RIII

COMPONENTE:

GENERALIDADES DE IN. CA.F.O.E. RIII

PERIODO DE EXAMEN:

01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010

Comentario: F.O.D.A.

Condición: Falta de utilización de análisis F.O.D.A.

Criterio: Es importante que las empresas realicen un análisis de factores internos y externos que influyan en las actividades de la empresa.

Causa: Falta de personal capacitado dentro del área administrativa

Efecto: No se realiza una correcta toma de decisiones al desconocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la entidad.

Conclusión: Por desconocimiento de Administración por parte de los Directores de IN. CA. F.O.E. no se ha contratado una persona especializada para realizar esta clase de análisis lo que podría hacer que se tomen malas decisiones en la empresa.

Recomendación: Contratar personal que ayude con la administración.

Fecha: 12 de diciembre de 2011

Elaborado por: Auditor. Andrés Mera.

Revisado por: Supervisor de Equipo. José Vargas
Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS	
REF / PT: 003	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	IN. CA.F.O.E RIII
COMPONENTE:	GENERALIDADES DE IN. CA.F.O.E. RIII
PERIODO DE EXAMEN:	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE
Comentario: Riesgos.	
Condición: Falta de identificación y calificación de riesgos	
Criterio: Las empresas deben identificar los riesgos que podrían presentarse y afectar al cumplimiento de las metas establecidas y calificar los mismos de acuerdo al impacto que tendrían si se llegaran a presentar.	
Causa: Falta de personal capacitado dentro del área administrativa	
Efecto: Si se llegara a presentar un riesgo no se sabría como enfrentarse al mismo y se tomarían decisiones apresuradas.	
Conclusión: Al no realizar una identificación de riesgos y del grado en que pueden afectar a la empresa se podrían tomar malas decisiones que retrasen el cumplimiento de los objetivos.	
Recomendación: Realizar una evaluación e identificación de riesgos.	
Fecha:	12 de diciembre de 2011
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefanía Quillupangui



PAPEL DE TRABAJO	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	REF / PT: 004
COMPONENTE:	IN. CA.F.O.E RIII
PERIODO DE EXAMEN:	RECURSOS HUMANOS
	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
<p>De la entrevista con el Director Regional del IN. CA. F.O.E. RIII, Dr. Henry Pablo Villavicencio Sarmiento, obtuvimos la siguiente información con respecto a la Contratación de personal Administrativo como personal que labora como Profesor en cada uno de los cursos y Diplomados de este instituto:</p>	
<p>Personal Administrativo:</p>	
<p>Contadora: Para la contratación de la contadora Ingeniera Susana Reinoso se tomó la recomendación del Director Financiero, Dr. Ismael Espinoza S, debido a que ha laborado en otras instituciones en las que trabajaron de manera conjunta en distintos departamentos, y por amistad personal.</p>	
<p>Secretaría: Sra. Johanna Quillupangui. La contratación de la persona encargada de la atención al público, mantenimiento de archivos, recepción, información y ventas se realizó por recomendación del personal que labora en el Colegio de Odontólogos del Azuay puesto que son empresas que se encuentran relacionadas por la Federación Odontológica Ecuatoriana.</p>	
<p>Consejería y Ventas: Sr. Pascal Benavides, al tomar la Dirección de IN. CA. F.O.E. el Dr. Henry Villavicencio no realiza cambio de persona en estas funciones debido a que el Sr. Labora 2 años desempeñando estas actividades y es necesario contar con experiencia en este puesto ya que debe conocer sobre los recursos materiales que se entrega a los estudiantes para la realización de las Clases Prácticas.</p>	
<p>Personal de Enseñanza: Para la contratación de cada profesor de los cursos, diplomados y especializaciones que se realizan dentro de este instituto se procede a realizar una revisión de carpetas recibidos y se escoge a la persona que cumpla con los lineamientos establecidas en el Manual que rige a la Federación Odontológica Ecuatoriana y a sus entidades anexas como cada uno de los 4 IN. CA.F.O.E. existentes en el país y los 24 Colegios Odontológicos Provinciales.</p>	
Fecha:	20 de diciembre de 2011
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas
	Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



PAPEL DE TRABAJO	
REF / PT: 004	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	IN. CA.F.O.E RIII
COMPONENTE:	RECURSOS HUMANOS
PERIODO DE EXAMEN:	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
<p>El requisito principal es que cada Profesional se encuentre afiliado en el Colegio de su respectiva provincia y contar con un título de cuarto nivel nacional o internacional, tener una experiencia mínima de 2 años.</p>	
<p>Con respecto a la capacitación para el personal constantemente asisten a Congresos, Cursos, Pasantías etc., financiadas por la organización, lo cual permite que los Odontólogos se encuentren a gusto laborando dentro de la empresa.</p>	
<p>En relación a las tareas asignadas al personal administrativo al no resultar complicadas y de rápida realización como oficios, ventas e información al público se van controlando su cumplimiento de manera semanal al revisar los archivos de la empresa, sin embargo no se puede establecer la satisfacción del cliente con la atención al no existir un método de control.</p>	
Evaluación Específica de Control Interno.	
<p>Al aplicar el cuestionario de Evaluación de Control Interno se obtuvo la siguiente información:</p>	
<p>El personal administrativo no es contratado en base al Manual de Funcionamiento del IN. CA.F.O.E.</p>	
<p>No se realiza un correcto control de tareas encomendadas.</p>	
<p>No se brinda capacitación al personal administrativo.</p>	
Fecha:	20 de diciembre de 2011
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefanía Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	REF / PT: 004
COMPONENTE:	IN. CA.F.O.E RIII
PERIODO DE EXAMEN:	RECURSOS HUMANOS
	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
Comentario: Contratación de personal	
Condición: Falta de seguimiento de manuales para la contratación del personal administrativo.	
Criterio: De acuerdo a criterio del auditor la selección de personal debe ser realizada por una persona especializada en esa área para que efectúe las mejores pruebas y se integre el mejor talento humano a la empresa.	
Causa: No se realiza una correcta reclusión de personal en base a sus aptitudes.	
Efecto: Falta de talento humano mejor especializado y capacitado en el área de contabilidad, secretaría y ventas.	
Conclusión: Al no existir un reclutamiento de personal basado en los Manuales de Funcionamiento de IN. CA. F.O.E. No se realiza un adecuado reclutamiento de personal por lo tanto no se puede hacer una selección que será en beneficio de la empresa.	
Recomendación: Para el futuro en el momento en que se requiera hacer una nueva contratación de trabajadores basarse en el Manual de funciones, esta selección debe ser hecha con parcialidad por una persona capacitada para dicha actividad y sin favoritismos ni basada en lazos familiares ni de amistad, incluir un código de ética empresarial para un mejor funcionamiento de la	
Fecha:	20 de diciembre de 2011
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS	
REF / PT: 004	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	IN. CA.F.O.E RIII
COMPONENTE:	RECURSOS HUMANOS
PERIODO DE EXAMEN:	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
Comentario: Control de actividades	
Condición: Falta de control de actividades al personal administrativo	
Criterio: Dentro de las empresas se debe contar con una persona que supervise de manera minuciosa cada actividad realizada dentro de la misma para que se aprovechen de la mejor manera los recursos humanos, materiales y económicos.	
Causa: Falta de personal administrativo que ordene y controle las actividades a realizar	
Efecto: Retraso en las tareas lo cual no permitirá un alcance correcto de los objetivos empresariales.	
Conclusión: La falta de control de actividades no permite hacer una efectiva utilización de los recursos de la empresa lo que retrasa el desarrollo de la misma al no alcanzar los objetivos propuestos a tiempo.	
Recomendación: Hacer la contratación que realice el trabajo de supervisor dentro de la empresa para así solicitar de una manera formal al personal la realización de una tarea y poder efectuar el cumplimiento de la misma para así lograr el cumplimiento de las metas planteadas a tiempo.	
Fecha:	26 de diciembre de 2011
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS	
REF / PT: 004	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	IN. CA.F.O.E RIII
COMPONENTE:	RECURSOS HUMANOS
PERIODO DE EXAMEN:	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
Comentario: Capacitación	
Condición: La empresa brinda capacitación a los trabajadores del área académica, pero no realiza la misma acción para los empleados del área	
Criterio: La capacitación es una excelente herramienta en el área laboral, se debería brindar continuamente en todos los departamentos de la organización.	
Causa: La capacitación es una buena estrategia empresarial lo cual contribuye en el desarrollo de la empresa.	
Efecto: Actualización de conocimientos en cada área empresarial y motivación para el personal al ampliar su experiencia y contar con un aprendizaje nuevo de manera constante.	
Conclusión: Al brindar la empresa una constante capacitación y motivación al talento humano de la empresa se beneficia ya que la capacitación es una buena estrategia que contribuye en el desarrollo de la misma y de cada uno de	
Recomendación: Continuar con esta estrategia en el personal de enseñanza e incluir esta herramienta de desarrollo en el personal administrativo lo que mantendrá motivado al recurso humano y mejorara su desempeño para las funciones a cumplir para lograr el cumplimiento de objetivos.	
Fecha:	26 de diciembre de 2011
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



PAPEL DE TRABAJO	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	REF / PT: 005
COMPONENTE:	IN. CA.F.O.E RIII
PERIODO DE EXAMEN:	VENTAS
	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
<p>De la entrevista con el Director Regional del IN. CA. F.O.E. RIII, Dr. Henry Pablo Villavicencio Sarmiento, se consiguió la siguiente información de la atención al público al realizar las inscripciones a los distintos diplomados que oferta el IN. CA.F.O.E.</p>	
<p>La secretaría es la persona encargada de dar información de los cursos que se están ofertando en las diferentes aéreas de especialización odontológica como Cirugía, Ortodoncia, Implantes, Mecánica Dental, Estética, en ese instante se le indica los valores y requisitos necesarios para realizar la matrícula.</p>	
<p>Cuando un profesional efectúa la inscripción se realiza la verificación de los siguientes documentos:</p>	
	Título Universitario.
	Certificado de pertenecer a un Colegio Odontológico Provincial
	Copia de la Cédula
	Certificado de terminación de la rural
	y los valores a cancelar
<p>Posteriormente se realiza la emisión de la factura y se le indica la fecha de inicio a clases.</p>	
<p>Al salir el cliente se ingresa la Información del Odontólogo y los datos de la factura al computador en archivos de Excel, y en el libro de estudiantes.</p>	
<p>Posteriormente a la inscripción cada mes se cancela el valor por concepto de pensión que es de \$145,40 y cada seis meses el valor de la matrícula por \$145,40</p>	
Fecha:	03 de enero de 2012
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



PAPEL DE TRABAJO	
REF / PT: 005	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	IN. CA.F.O.E RIII
COMPONENTE:	VENTAS
PERIODO DE EXAMEN:	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
Evaluación Específica de Control Interno.	
De la evaluación específica de control interno pudimos obtener los siguientes datos:	
No se realiza una correcta verificación de los documentos de los estudiantes.	
No se realiza un control sobre el llenado de facturas documentos de inscripción y la forma de mantener archivado	
No se mantiene la información en un sistema que permita controlar de una manera más segura el ingreso de datos.	
No se conoce el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio recibido por parte del personal administrativo.	
No se conoce el grado de satisfacción de los estudiantes con las clases recibidas.	
Fecha:	03 de enero de 2012
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	REF / PT: 005
COMPONENTE:	IN. CA.F.O.E RIII
PERIODO DE EXAMEN:	VENTAS
	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
Comentario: Revisión de documentos	
Condición: Falta de una revisión correcta de los documentos presentados por los estudiantes.	
Criterio: De acuerdo al criterio emitido por el Auditor se debería revisar la originalidad de los documentos.	
Causa: Falta de capacitación en este aspecto a la persona encargada de realizar el proceso de inscripción.	
Efecto: Posible existencia de falsificación de documentos.	
Conclusión: Se puede presentar una falsificación o alteración de documentos por parte de los estudiantes al no realizar una correcta verificación sobre la autenticidad de los mismos al momento de realizar la inscripción.	
Recomendación: Capacitar a la persona encargada del proceso de inscripción para que efectue una minuciosa revisión de documentos de manera rápida a través del Internet ya sea en la página web del Senecyt para verificar la autenticidad de los títulos o con la certificación de autenticidad realizada por un notario, en la pagina de registro civil para comprobar los datos personales, y por medio de una llamada a los Colegios Provinciales debido a que el certificado de Pertener a los mismos es el más probable que se pueda realizar una adulteración.	
Fecha:	03 de enero de 2012
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS

REF / PT: 005

AUDITORIA DE GESTIÓN:

IN. CA.F.O.E RIII

COMPONENTE:

VENTAS

PERIODO DE EXAMEN:

01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010

Comentario: Facturación y Archivo.

Condición: Las facturas cumplen con los requisitos reglamentarios.

Criterio: Según el criterio del auditor es importante mantenerse en regla con el reglamento de facturación del S.R.I., y que se encuentren llenadas de acuerdo a las normas establecidas, es importante mantener al alcance estos documentos y llevarlos de manera ordenada.

Causa: Cumplimiento de leyes, normas y reglamentos tributarios.

Efecto: Documentos en vigencia legalmente.

Conclusión: Los documentos de venta cumplen con leyes y reglamentos establecidos por el Servicio de Rentas Internas, logrando la legalidad de los mismos para no tener futuros inconvenientes internos y externos.

Recomendación: Revisar periódicamente el manejo y archivo de estos documentos para que se encuentren con la vigencia correspondiente, llenados y archivados de manera correcta puesto que se encontraron algunas facturas en mal estado y sin llenar los datos necesario para que una factura se encuentre emitida.

Fecha: 05 de enero de 2012

Elaborado por: Auditor. Andrés Mera.

Revisado por: Supervisor de Equipo. José Vargas
Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS	
REF / PT: 005	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	IN. CA.F.O.E RIII
COMPONENTE:	VENTAS
PERIODO DE EXAMEN:	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
Comentario: Sistema	
Condición: Falta de un sistema para ingresar la información.	
Criterio: La información de las empresas tanto contable como de bases de datos siempre deben estar registradas en un sistema seguro que no sea de fácil manipulación de personas ajenas a la entidad y se deben realizar respaldos constantemente.	
Causa: Falta de personal especializado en sistemas.	
Efecto: Fácil manipulación de la información y se podría perder por algún daño en el equipo.	
Conclusión: Al no mantener la información digitalizada de una manera segura y correcta podría ser manipulada por otras personas o perderse debido a un daño de equipo.	
Recomendación: Realizar la contratación de una persona especializada en sistemas que nos colabore con la implementación de un sistema informático para mantener un respaldo adecuado de la información de los estudiantes como la contable de la organización y que no existan problemas a futuro por no tomar estas medidas que aseguran la información de la entidad.	
Fecha:	10 de enero de 2012
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefania Quillupangui



HOJA DE HALLAZGOS	
REF / PT: 005	
AUDITORIA DE GESTIÓN:	IN. CA.F.O.E RIII
COMPONENTE:	VENTAS
PERIODO DE EXAMEN:	01 DE JUNIO AL 30 DE DICIEMBRE DE 2010
Comentario: Evaluación de Satisfacción del cliente	
Condición: La empresa no realiza una evaluación de la satisfacción del cliente después de recibir la atención por parte de la secretaria , y tampoco evalúa la satisfacción de los estudiantes con el método de enseñanza de los profesores de los distintos diplomados.	
Criterio: Toda empresa debe realizar una evaluación de los servicios prestados con el fin de obtener información al respecto de la calidad del	
Causa: Falta de una persona que se encargue de realizar esta actividad.	
Efecto: Clientes insatisfechos	
Conclusión: Por falta de evaluación dentro de la empresa se puede perder clientes puesto que no pueden hacer conocer sus comentarios, sugerencias y opiniones en general.	
Recomendación: Realizar una evaluación de manera periódica a los Estudiantes para verificar la calidad de enseñanza que están recibiendo, de la misma manera se debería implementar un buzón de sugerencias para que los estudiantes puedan verter sus opiniones	
Fecha:	16 de enero de 2012
Elaborado por:	Auditor. Andrés Mera.
Revisado por:	Supervisor de Equipo. José Vargas Jefe de Equipo. Estefanía Quillupangui



3.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Carta de Presentación del Informe

Oficio #: 3

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Fecha: Cuenca, 15 de Febrero del 2012

Señores:

Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana

Cuidad

De mis Consideraciones:

Hemos realizado la Auditoria de Gestión al Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana RIII por el período comprendido entre 2010-06-01 al 2010-12-30.

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

Atentamente

Andrés Mera Tamayo

AUDITOR GENERAL





UNIDAD DE AUDITORIA EXTERNA

INFORME

**Auditoría de Gestión al Instituto de Capacitación de la federación
Odontológica Ecuatoriana R III**

Periodo comprendido entre el 2010-06-01 al 2010-12-30



INDICE

	Pág.
CAPITULO I: Enfoque de la Auditoria	1
Motivo de la Auditoría	1
Objetivo de la Auditoría	1
Alcance de la Auditoría	1
Subcomponentes Auditados	1
Indicadores de Gestión	2
CAPITULO II: Información de la Entidad	4
Misión	4
Visión	4
Objetivos	4
Análisis F.O.D.A	6
Estructura Orgánica	7
CAPITULO III: Generalidades IN.CA.F.O.E RIII	8
Plan Operativo Anual	8
Indicadores de Gestión	8
F.O.D.A	9
Riesgos	9



CAPITULO IV: Resultados Específicos por Componente	10
Contratación de Personal	10
Control de Actividades	10
Capacitación	10
Revisión de Documentos	11
Facturación y Archivo	11
Sistema	12
Evaluación de Satisfacción del Cliente	12
CAPITULO V: Anexos	13
Convocatoria a conferencia final	13
Carta de presentación del Informe	14
Acta de conferencia final	15



Capítulo I

ENFOQUE DE LA AUDITORIA

Motivo de la auditoria:

La auditoría que procederemos a desarrollar en el Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana tiene el propósito de elaborar elementos que contribuyen a mejorar el manejo de la organización como son: planeación estratégica, indicadores de gestión, control interno entre otros.

Objetivo de la auditoría:

- Evaluar el control interno.
- Evaluar y promover la optimización de la eficiencia, eficacia, economía.
- Evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Evaluar la utilización adecuada de los recursos: humanos, tecnológicos, y económicos.

Alcance de la auditoria:

La presente auditoría de gestión se realizará en el período comprendido entre el 1 de junio al 31 de diciembre del año 2010 al departamento de de recursos humanos y ventas del IN. CA. F.O.E.

Componentes y subcomponentes:

Recursos Humanos:

- Selección del Personal de Enseñanza como al personal Administrativo.
- Verificación de cumplimiento Laboral del personal.

Ventas:

- Atención al cliente.



- Nivel de satisfacción de los estudiantes.

Indicadores de Gestión:

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos alcanzados} \times 100}{\text{Objetivos previstos}} = \frac{3}{5} = 60\%$$

El INCAFOE ha alcanzado el 60% de sus objetivos planteados.

$$\text{Eficacia del Servicio} = \frac{\text{Nº servicios prestados} \times 100}{\text{Tiempo servicio semanal}} = \frac{28}{32} = 88\%$$

La empresa tiene una eficacia del 88% en sus servicios.

Departamento Recursos Humanos:

$$\text{Capacitación Personal} = \frac{\text{Personal Responsable} \times 100}{\text{Personal Capacitado de enseñanza}} = \frac{7}{7} = 100\%$$

El personal de enseñanza (profesores) está capacitado al 100%

$$\text{Capacitación Personal} = \frac{\text{Personal Responsable} \times 100}{\text{Personal Administrativo Capacitado}} = \frac{2}{6} = 33,33\%$$

El personal administrativo está capacitado al 33 %

Departamento Venta de Servicio:

$$\text{Satisfacción Cliente} = \frac{\# \text{ Clientes satisfechos} \times 100}{\# \text{ Clientes atendidos}} = \frac{20}{28} = 71\%$$

Los clientes tienen una satisfacción del servicio del 71%

$$\text{Calidad de enseñanza} = \frac{\text{Nº estudiantes egresados satisfechos} \times 100}{\text{Nº total estudiantes}} = \frac{18}{26} = 69,23\%$$



Los estudiantes egresados del Curso de Atención Primaria en Salud tienen una satisfacción de la enseñanza del 69%



Capítulo II

Información de la Entidad

MISION.

Capacitar a los talentos humanos en las diferentes especialidades odontológicas y las distintas áreas de apoyo a través de planes y programas que impulsan la investigación, el servicio y la docencia.

VISION.

Contribuir a través de la capacitación con el acervo científico del Odontólogo con tendencia a mejorar la Salud Oral de los Ecuatorianos.

OBJETIVOS.

Con el propósito de contribuir a mejorar la salud oral de los ecuatorianos, tiene los siguientes objetivos.

OBJETIVO GENERAL

- Capacitar a los recursos humanos en diversas especialidades y áreas del conocimiento de la Odontología, Contribuyendo al desarrollo de las diferentes especialidades odontológicas a través de actividades de docencia, servicio e investigación, planificando, ejecutando y evaluando programas de perfeccionamiento profesional y capacitando otros recursos en las diferentes áreas de salud.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Coordinar actividades académicas con los colegios odontológicos provinciales, sociedades, asociaciones e instituciones afines, legalmente constituidas y reconocidas por la Federación Odontológica Ecuatoriana, tales como las Universidades o casas dentales.
- Implementar Clínicas Odontológicas con fines docentes - asistenciales y de investigación.
- Planificar, ejecutar y evaluar programas de perfeccionamiento profesional en las diferentes especialidades odontológicas.
- Promover la comercialización de equipos, instrumental, biomateriales e insumos para el desarrollo de la práctica odontológica.
- Diseñar, programar, ejecutar y auspiciar eventos científicos de post-grado y mejoramiento profesional como son: Congresos, cursos, seminarios, talleres, etc. Pudiendo coordinar actividades con los Colegios Odontológicos Provinciales, sociedades científicas, asociaciones e instituciones afines, legalmente constituidas.



DIAGNOSTICO F.O.D.A.

6

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Profesionales especializados en las diferentes áreas. ▲ Buen ambiente dentro de los programas de capacitación con respecto a sus alumnos. ▲ Compromiso por parte de los Directivos y alumnos para la prestación de servicios de calidad. ▲ Honorarios y precios de servicios odontológicos Económicos. ▲ Infraestructura que cubre la demanda. ▲ Constante innovación tecnológica ▲ La mayoría de los empleados son personas jóvenes abiertas al cambio ▲ Se realizan capacitaciones permanentemente ▲ Control eficiente en suministros y útiles de clínicas, oficina y limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Falta de una base de datos que permita obtener información oportuna y competente. ▲ No existe un departamento de auditoría interna. ▲ Personas no especializadas en el área administrativa. ▲ Falta de control interno dentro de la organización. ▲ Inexistencia de motivación para los trabajadores. ▲ No existe un seguimiento del servicio ofrecido ▲ Existe dualidad de funciones. ▲ Ausencia de planificación en el área de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementación en el corto plazo de un nuevo sistema informático para obtener información oportuna y competente. ▲ Firmar convenios con instituciones para la prestación de servicios odontológicos. ▲ Existencia de manuales de funciones para cada persona que labora dentro de la misma. ▲ El crédito de los proveedores es mucho más extenso que el crédito de los Clientes. ▲ Reconocimiento a nivel nacional ▲ Oportunidad de expansión y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Competencia con hospitales públicos. ▲ Elevados costos para la capacitación. ▲ Excesiva competencia por parte de Universidades y otras Instituciones para los cursos de capacitación. ▲ Los precios de los suministros son inestables. ▲ Las decisiones de las políticas actuales crea incertidumbre en la organización.

Elaborado por: Andrés Mera y Estefania Quillupangui.



ANÁLISIS F.O.D.A.

Evaluación de Factores Internos

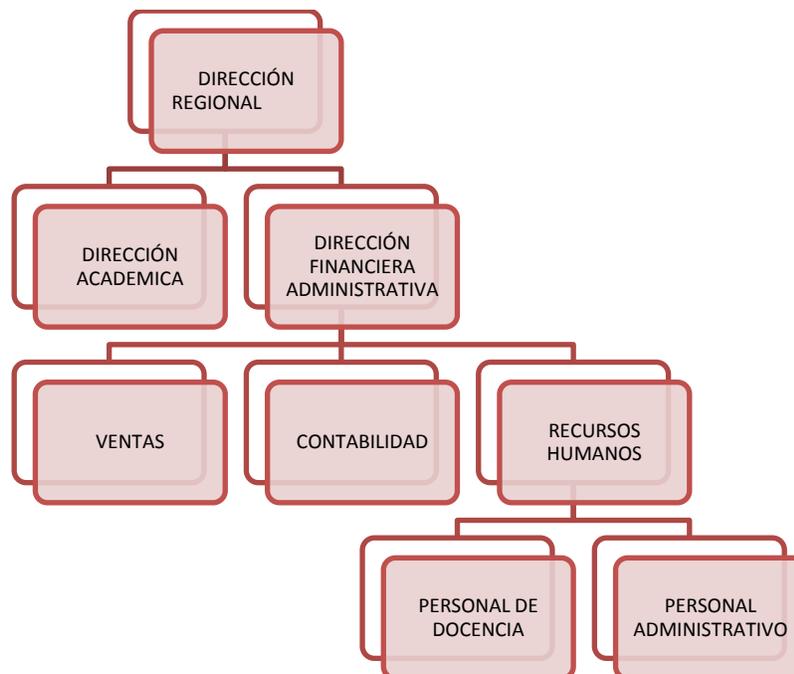
Este análisis nos permite evaluar las fortalezas frente a las debilidades del IN.CA.F.O.E., tomando en cuenta las ponderaciones dadas a cada elemento, en base a criterios establecidos por Andrés Mera y Estefanía Quillupangui.

Según el resultado de la calificación ponderada de 3,19, nos dice que sus debilidades están bien controladas, ya que sus fortalezas hacen que este posicionada en el mercado, pues el margen mínimo es de 2,5

Evaluación de Factores Externos

En la evaluación de factores externos, su resultado es de 3,05 frente al margen mínimo de 2,5. Esto nos indica que tiene buenas oportunidades de seguir creciendo frente a la competencia, pues las amenazas no son lo suficiente fuertes.

Estructura Orgánica



Elaborado por: Andrés Mera y Estefania Quillupangui.



CAPITULO III

Resultados Generales

Una vez culminada la etapa de ejecución de la Auditoria de Gestión al Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana R III, al departamento de Recursos Humanos y Ventas, período comprendido entre 2010-06-01 al 2010-12-30.

Hemos encontrado aspectos positivos y negativos relacionados con las generalidades de la entidad.

A continuación se detalla once aspectos.

Hallazgo No. 1: Plan Operativo Anual

Comentario: Al no existir un profesional especializado de la Administración la empresa no cuenta con un Plan Operativo Anual lo que no permite controlar si se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Recomendación: Contratar una persona que tenga el cargo de gerente el mismo que se encargue de elaborar anualmente un Plan de Actividades y verificar periódicamente su cumplimiento.

Hallazgo No. 2: Indicadores de Gestión

Comentario: Al no existir una persona con conocimientos en el área administrativa la empresa no efectúa una evaluación de la gestión utilizando indicadores que permitan evaluar las metas planteadas.

Recomendación: Contratar personal que ayude con la administración de IN. CA. F.O.E, y determinar indicadores para conocer la situación de la empresa y de existir fallas poder corregirlas a tiempo.



Hallazgo No. 3: F.O.D.A

Comentario: Por desconocimiento de Administración por parte de los Directores de IN. CA. F.O.E. no se ha contratado una persona especializada para realizar esta clase de análisis lo que podría hacer que se tomen malas decisiones en la empresa.

Recomendación: Contratar personal que ayude con la administración.

Hallazgo No. 4: Riesgos

Comentario: Al no realizar una identificación de riesgos y del grado en que pueden afectar a la empresa se podrían tomar malas decisiones que retrasen el cumplimiento de los objetivos.

Recomendación: Realizar una evaluación e identificación de riesgos.



Capítulo IV

Resultados Específicos por Componente

Hallazgo No. 5: Contratación de Personal

Comentario: Al no existir un reclutamiento de personal basado en los Manuales de Funcionamiento de IN. CA. F.O.E. No se realiza un adecuado reclutamiento de personal por lo tanto no se puede hacer una selección que será en beneficio de la empresa.

Recomendación: Para el futuro en el momento en que se requiera hacer una nueva contratación de trabajadores basarse en el Manual de funciones, esta selección debe ser hecha con parcialidad por una persona capacitada para dicha actividad y sin favoritismos ni basada en lazos familiares ni de amistad, incluir un código de ética empresarial para un mejor funcionamiento de la misma.

Hallazgo No. 6: Control de Actividades

Comentario: La falta de control de actividades no permite hacer una efectiva utilización de los recursos de la empresa lo que retrasa el desarrollo de la misma al no alcanzar los objetivos propuestos a tiempo.

Recomendación: Hacer la contratación que realice el trabajo de supervisor dentro de la empresa para así solicitar de una manera formal al personal la realización de una tarea y poder efectuar el cumplimiento de la misma para así lograr el cumplimiento de las metas planteadas a tiempo.

Hallazgo No. 7: Capacitación

Comentario: Al brindar la empresa una constante capacitación y motivación al talento humano de la empresa se beneficia ya que la capacitación es una buena



Estrategia que contribuye en el desarrollo de la misma y de cada uno de los trabajadores.

Recomendación: Continuar con esta estrategia en el personal de enseñanza e incluir esta herramienta de desarrollo en el personal administrativo lo que mantendrá motivado al recurso humano y mejorara su desempeño para las funciones a cumplir para lograr el cumplimiento de objetivos.

Hallazgo No. 8: Revisión de Documentos

Comentario: Se puede presentar una falsificación o alteración de documentos por parte de los estudiantes al no realizar una correcta verificación sobre la autenticidad de los mismos al momento de realizar la inscripción.

Recomendación: Capacitar a la persona encargada del proceso de inscripción para que efectúe una minuciosa revisión de documentos de manera rápida a través del Internet ya sea en la página web del Senecyt para verificar la autenticidad de los títulos o con la certificación de autenticidad realizada por un notario, en la página de registro civil para comprobar los datos personales, y por medio de una llamada a los Colegios Provinciales debido a que el certificado de Pertenecer a los mismos es el más probable que se pueda realizar una adulteración.

Hallazgo No. 9: Facturación y Archivo

Comentario: Los documentos de venta cumplen con leyes y reglamentos establecidos por el Servicio de Rentas Internas, logrando la legalidad de los mismos para no tener futuros inconvenientes internos y externos.

Recomendación: Revisar periódicamente el manejo y archivo de estos documentos para que se encuentren con la vigencia correspondiente, llenados y archivados de manera correcta puesto que se encontraron algunas facturas en mal estado y sin llenar los datos necesario para que una factura se encuentre emitida.



Hallazgo No. 10: Sistema

Comentario: Al no mantener la información digitalizada de una manera segura y correcta podría ser manipulada por otras personas o perderse debido a un daño de equipo.

Recomendación: Realizar la contratación de una persona especializada en sistemas que nos colabore con la implementación de un sistema informático para mantener un respaldo adecuado de la información de los estudiantes como la contable de la organización y que no existan problemas a futuro por no tomar estas medidas que aseguran la información de la entidad.

Hallazgo No. 11: Evaluación de Satisfacción del Cliente

Comentario: Por falta de evaluación dentro de la empresa se puede perder clientes puesto que no pueden hacer conocer sus comentarios, sugerencias y opiniones en general.

Recomendación: Realizar una evaluación de manera periódica a los Estudiantes para verificar la calidad de enseñanza que están recibiendo, de la misma manera se debería implementar un buzón de sugerencias para que los estudiantes puedan verter sus opiniones.



CAPITULO V

Anexos

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Oficio #: 4

Sección:

Asunto: Convocatoria a Conferencia Final

Dr.

Henry Villavicencio S.

Director General

IN.CA.F.O.E R III

De mis Consideraciones:

De Conformidad con lo dispuesto en las normas de Auditoría, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de Auditoría de Gestión del periodo comprendido entre 2010-06-01 al 2010-12-30, realizado mediante orden trabajo 001, con fecha 14 de Noviembre del 2011

Dicho acto se llevara a cabo en IN.CA.F.O.E R III, Ubicado en la García Moreno 6-30 y Gonzales Suárez, Centro Comercial Motoriza, subsuelo, el día 15 de Febrero del 2012 a las 16H00.

Atentamente

Andrés Mera Tamayo

AUDITOR GENERAL



CARTA DE PRESENTACION DEL INFORME

Oficio # 5:

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Fecha: Cuenca,

Señores:

IN.CA.F.O.E RIII

Cuidad

De mis Consideraciones:

Se ha realizado la Auditoría de Gestión al Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana Regional III por el periodo comprendido entre 2010-06-01 al 2010-12-30.

Dada la Naturaleza de nuestro examen, los resultados se encuentran enunciados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente

Andrés Mera Tamayo

AUDITOR GENERAL



**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME AL IN.CA.F.O.E RIII EN EL
PERIODO COMPRENDIO ENTRE 2010-06-01 AL 2010-12-30**

En la Ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, a los Diecinueve días del mes de Marzo del dos mil doce a partir de las diez de la mañana, los suscritos: José Vargas Silva, Estefanía Quillupangui Peña y Andrés Mera Tamayo, que constituyen la unidad de Auditoría, dejan en constancia la comunicación de resultados del examen al IN.CA.F.O.E RIII.

En Presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, en el cual se analizaron los resultados del mismo.

Para constancia de lo actuado, se suscribe la presente acta con dos ejemplares de igual contenido.

Atentamente

José Vargas Silva

Estefanía Quillupangui Peña

Andrés Mera Tamayo

C.I.: 0916100365

C.I.: 0104556477

C.I.: 0104030978

JEFE DE EQUIPO

SUPERVISOR

AUDITOR



3.5. FASE V: SEGUIMIENTO

Auditoría Externa: Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana.

Auditoría de Gestión: Departamento de Recursos Humanos y Ventas.

Periodo Examinado: Del 01 de junio al 30 de diciembre de 2010.

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Por favor marque con una X su respuesta

1. ¿Cree Ud. que en este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes estratégicos?

SI NO

2. ¿Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

SI NO

3. ¿Que esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección está consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

SI NO

4. ¿El equipo multidisciplinario cumplió con las siguientes formalidades?

- Notificación de Inicio de la Auditoria

SI NO



- Comunicación de Resultados

SI NO

- Convocatoria a conferencia final de resultados

SI NO

5. ¿Al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión?

SI NO

6. ¿Durante el trabajo y su finalización, recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evaluación utilizando los indicadores de gestión?

SI NO

7. ¿Las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, fueron prácticas posibles de aplicación y destinados a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

SI NO

8. ¿Durante la ejecución de la auditoría de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general e integral en la fase "conocimiento preliminar" y una evaluación específica por componentes y subcomponentes en la fase "ejecución"?

SI NO



CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES																						
No	RECOMENDACIÓN	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
A la Administración:																						
1	Contratar un Gerente para elaborar un plan de actividades y verificar su cumplimiento	X	X	X	X																	Director General
2	Contratar personal administrativo capacitado	X	X	X																	Director General	
3	Realizar una evaluación e identificación de riesgos	X	X	X	X																	Director General
4	Capacitar al personal de enseñanza y administrativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Director General
5	Revisión de la facturación y archivos	X	X	X	X	X	X	X	X													Director Financiero
6	Implementación de un sistema informático	X	X	X																	Director General	
7	Implementación de un buzón de sugerencias	X	X	X	X																	Director General

Formato de: Manual Específico de Auditoría de Gestión, Teodoro Cubero A. Anexo 41

Elaborado por: Andrés Mera y Estefania Quillupangui.



CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación se efectuó en el Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana (IN. CA.F.O.E.) Regional III, con el objetivo de evaluar la gestión de las actividades que realizan la parte Directiva como Administrativa de la entidad para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y evaluar si se utilizan de una manera eficiente los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la empresa.

Se realizó un análisis de la empresa para tener un conocimiento general de la misma, ya que es fundamental conocer su histórica, misión, visión, objetivos, y estructura orgánica.

INCAFOE es un organismo, con fines docentes, servicio de investigación, que principalmente va dirigida su acción a la capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos en la Odontología, nace como una necesidad del desarrollo técnico y científico: es una respuesta a la mediocridad profesional y es una propuesta para elevar el nivel académico.

Conclusiones:

- Al no existir un profesional especializado de la Administración la empresa no cuenta con un Plan Operativo Anual lo que no permite controlar si se realizan las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Al no existir una persona con conocimientos en el área administrativa la empresa no efectúa una evaluación de la gestión utilizando indicadores que permitan evaluar las metas planteadas.
- Por desconocimiento de Administración por parte de los Directores de IN. CA. F.O.E. no se ha contratado una persona especializada para realizar esta clase de análisis lo que podría hacer que se tomen malas decisiones en la empresa.
- La empresa cuenta con personal capacitado dentro del área de enseñanza pero a la vez el personal que se encuentra a cargo de la administración no se encuentra capacitado correctamente.



Recomendaciones:

- Contratar una persona que tenga el cargo de gerente el mismo que se encargue de elaborar anualmente un Plan de Actividades y verificar periódicamente su cumplimiento.
- Incluir personal que ayude con la administración de IN. CA. F.O.E, y determinar indicadores para conocer la situación de la empresa y de existir fallas poder corregirlas a tiempo, realizar una evaluación e identificación de riesgos.
- Para el futuro en el momento en que se requiera hacer una nueva contratación de trabajadores basarse en el Manual de funciones, esta selección debe ser hecha con parcialidad por una persona capacitada para dicha actividad y sin favoritismos ni basada en lazos familiares ni de amistad, incluir un código de ética empresarial para un mejor funcionamiento de la misma
- Continuar con la capacitación en el personal de enseñanza e incluir esta herramienta de desarrollo en el personal administrativo lo que mantendrá motivado al recurso humano y mejorara su desempeño para las funciones a cumplir para lograr el cumplimiento de objetivos.



BIBLIOGRAFIA.

- WHITTINGTON, Ray, PANY, Kurt, ARANGO MEDINA, Gladys; TRAD. VIVAS GALVEZ, Edgar Diomedes, REV. TEC. **Auditoría: un enfoque integral**, Mc Graw-Hill. Santafé de Bogotá. 2000. 624 p.
- MALDONADO, Milton K, **Auditoría de Gestión**, tercera Edición 2006, Producciones Digitales Abya-Yala, Quito – Ecuador, 2006.
- CUBERO ABRIL, Teodoro. La auditoría de Gestión en el Sector Publico, Universidad del Azuay, Cuenca-Ecuador
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión Quito-Ecuador, 2002

INTERNET.

- <http://es.wikipedia.org/sistemaderiesgos>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>
- http://www.cuenca.gov.ec/download/auditorias/manual_auditoria_gestion.pdf



ANEXOS

Anexo 1: Instalaciones y Estudiantes del IN. CA. F.O.E. R III.

Anexo 2: Diagnostico F.O.D.A.

Anexo 3: Entrevista al Director Regional.

Anexo 4: Facturación y archivos inadecuados.

Anexo 5: Manual de Funciones del IN. CA.F.O.E.



ANEXO 1

CLINICA IN. CA. F.O.E. RIII



DOCENTES IN. CA. F.O.E. RIII.





ESTUDIANTES DE MECANICA DENTAL





ANEXO 2

DIAGNOSTICO F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▲ Profesionales especializados en las diferentes áreas. ▲ Buen ambiente dentro de los programas de capacitación con respecto a sus alumnos. ▲ Compromiso por parte de los Directivos y alumnos para la prestación de servicios de calidad. ▲ Honorarios y precios de servicios odontológicos Económicos. ▲ Infraestructura que cubre la demanda. ▲ Constante innovación tecnológica ▲ La mayoría de los empleados son personas jóvenes abiertas al cambio ▲ Se realizan capacitaciones permanentemente ▲ Control eficiente en suministros y útiles de clínicas, oficina y limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Falta de una base de datos que permita obtener información oportuna y competente. ▲ No existe un departamento de auditoría interna. ▲ Personas no especializadas en el área administrativa. ▲ Falta de control interno dentro de la organización. ▲ Inexistencia de motivación para los trabajadores. ▲ No existe un seguimiento del servicio ofrecido ▲ Existe dualidad de funciones. ▲ Ausencia de planificación en el área de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Implementación en el corto plazo de un nuevo sistema informático para obtener información oportuna y competente. ▲ Fimar convenios con instituciones para la prestación de servicios odontológicos. ▲ Existencia de manuales de funciones para cada persona que labora dentro de la misma. ▲ El crédito de los proveedores es mucho más extenso que el crédito de los Clientes. ▲ Reconocimiento a nivel nacional ▲ Oportunidad de expansión y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Competencia con hospitales públicos. ▲ Elevados costos para la capacitación. ▲ Excesiva competencia por parte de Universidades y otras Instituciones para los cursos de capacitación. ▲ Los precios de los suministros son inestables. ▲ Las decisiones de las políticas actuales crea incertidumbre en la organización.

Elaborado por: Andrés Mera y Estefania Quillupangui.



ANEXO 3

ENTREVISTA AL DIRECTOR REGIONAL Y AL DIRECTOR FINANCIERO.

Fecha: Cuenca, 21 de noviembre de 2011

¿Qué espera UD. de la auditoria que se llevará a cabo en su empresa?

Conocer si el personal que labora dentro de la entidad cumple de una manera eficiente con las tareas encomendadas para el correcto funcionamiento de la empresa y brindar un buen servicio a los clientes y así alcanzar los objetivos de la organización.

¿Se han realizado antes alguna auditoria?

No

¿Cuáles son los principales problemas de la empresa?

- Falta de personal administrativo capacitado debido a que los encargados son odontólogos.
- No existe un sistema de control interno.
- No existe un POA
- No cuentan con un sistema de contabilidad que permita conocer de manera inmediata la situación de la empresa.



ANEXO 5

Manual de Funciones del Instituto de Capacitación de la Federación Odontológica Ecuatoriana.

FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA

COMITÉ EJECUTIVO

**INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN
ODONTOLÓGICA ECUATORIANA**

INCAFOE

MANUAL DE FUNCIONES

**Autor: Dr. Gorki Espinoza Ruiz
PRESIDENTE DE FOE**

**COMITÉ EJECUTIVO
2008 - 2010**

FEDERACION ODONTOLOGICA ECUATORIANA

INCAFOE



MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones del INCAFOE surge como una necesidad de mantener el orden y la disciplina laboral e institucional en el desarrollo de sus actividades diarias.

TIPOS DE DOCUMENTOS QUE SE GENERAN

Dentro del Sistema de Gestión para el funcionamiento del INCAFOE se identifican los siguientes tipos de documentos:

- Reglamentos
- Manuales
- Procedimientos
- Instructivos
- Fichas técnicas, hojas de trabajo, formatos
- Registros

1.- OBJETO

El objeto de este Manual de Funciones es el de establecer claramente las funciones de todo el Recurso Humano involucrado en la Gestión de Capacitación y Administración del INCAFOE

2.- OBJETIVOS Y BENEFICIOS DEL MANUAL DE FUNCIONES

2.1.- Objetivos específicos:

- Establecer funciones y responsabilidades de todo el personal.
- Establecer la jerarquía de mando dentro de la organización
- Definir las funciones y actividades de cada funcionario en el desenvolvimiento de su trabajo
- Delegar funciones



2.2.- Beneficios:

- Se conseguirá una administración más eficiente y eficaz
- La información entre el personal fluye mas fácilmente.
- Se crea una cultura laboral y cumplimiento de obligaciones
- Mayor disciplina y puntualidad en el desarrollo de las actividades encomendadas

3.- ALCANCE

El presente manual se aplica para todas las personas involucradas en la Gestión de Capacitación y Administración del INCAFOE

De la misma manera abarca todas las funciones y responsabilidades del personal para con la organización y funcionamiento así como los requisitos para las diferentes funciones.

4.- DEFINICIONES

4.1.- CONGRESO ODONTOLÓGICO ECUATORIANO:

Máximo organismo federativo quien dicta y ejecuta leyes estatutos y reglamentos

4.2.- CONSEJO NACIONAL:

Es el organismo consultivo que asesora al Presidente y ejecuta la puesta en marcha Institucional.



4.3.- COMITÉ EJECUTIVO:

Es un órgano consultivo del Presidente, y está conformado por diferentes personas electas de conformidad a la ley y estatutos de la Federación Odontológica Ecuatoriana.

4.4.- JUNTA DIRECTIVA NACIONAL DEL INCAFOE

Órgano consultivo del comité ejecutivo y de cada una de las regionales del INCAFOE. Esta conformado según lo establecido por las Leyes Estatutos y Reglamentos de la FOE y sus integrantes son:

- a.- El Presidente de la Federación Odontológica Ecuatoriana.
- b.- Un Director Nacional,
- c.- El Presidente de la Comisión Científica de la FOE.
- d.- El Pro-Secretario de la FOE,
- e.- Los Directores Regionales de INCAFOE.
- f.- El Tesorero de la FOE.

4.5.- JUNTA DIRECTIVA REGIONAL:

Órgano consultivo y ejecutivo de los planes y programas académicos de la Regional con sus respectivos presupuestos, cuyos miembros son nombrados de acuerdo al reglamento respectivo y está *integrada por*:

- a.- Un Director Regional,
- b.- Un Coordinador Académico.
- c.- Un Coordinador Administrativo Financiero.



4.6.- INCAFOE:

Es un organismo, con fines docentes, de servicio investigación, y comercialización de biomateriales e insumos Odontológicos que principalmente va dirigida su acción a la capacitación de los recursos humanos en Odontología.

Para su funcionamiento legal y administrativo está sujeto a lo que establece la Ley de Federación Odontológica Ecuatoriana para el ejercicio, perfeccionamiento y defensa profesional, su ley reformativa, estatutos de la FOE y el reglamento respectivo.

47.- OTRAS DEFINICIONES:

- **MANUAL:** Es un conjunto de procesos, procedimientos, actividades o instrucciones que indican la forma en que se cumple un propósito.

- **PROCEDIMIENTO:** Una manera especificada para realizar una actividad.

- **PROCESO:** Es el conjunto de actividades que se desarrollan para agregar valor a una entrada y convertirla en salida.

- **INSTRUCTIVO:** Es el detalle con el que se realiza una actividad.

- **FORMATO:** Es un documento que exige datos para evidenciar el cumplimiento de algo.

- **REGISTRO:** Un formato con datos, en el cual se evidencia de manera objetiva las actividades efectuadas o los resultados alcanzados.

5.- RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La responsabilidad de elaborar y revisar el presente manual es del Presidente de la FOE como Representante legal. La responsabilidad de aprobar este manual es del Comité Ejecutivo



La responsabilidad de cumplir con lo establecido en el presente manual es de todo el personal involucrado en la Gestión del INCAFOE

La autoridad para hacer cumplir el presente manual es del Presidente y Director Nacional, por mandato legal de los organismos federativos.

Los cambios y modificaciones a lo establecido en el presente manual se realizarán por solicitud de una Regional o de la Junta Directiva Nacional o del Presidente y/o el Comité Ejecutivo de FOE.

6.- DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

Los cargos de los dirigentes que representan al Comité Ejecutivo en las respectivas regionales están determinados en el Reglamento para el funcionamiento del INCAFOE, sin embargo, se definen las responsabilidades y funciones de forma específica en este manual de funciones.

Además los cargos del Recurso Humano que labora en el Instituto están determinados de acuerdo a las necesidades específicas administrativas, financieras académicas y de clínicas.

La descripción de los cargos es la siguiente:

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *DIRECTOR NACIONAL*

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **COMITÉ EJECUTIVO**

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Coordinación, Dirección y Supervisión de la capacitación para los Odontólogos afiliados a la FOE a través del INCAFOE

Vos informativa de la marcha del Instituto en el Comité Ejecutivo de FOE.

RELACION DEL CARGO:

- **Relación Directa:**
Comité Ejecutivo



- **Otras Relaciones:**
Junta Directiva Nacional, Presidente de FOE, Comisión Científica

ACTIVIDADES:

- Integrar la Junta Directiva Nacional
- Supervisar periódicamente el funcionamiento de los INCAFOE Regionales y participando activamente en las reuniones de sus coordinaciones y de las juntas regionales con voz.
- Coordinar con el Comité Ejecutivo las estrategias de la capacitación de los Odontólogos del país para el cumplimiento de sus objetivos.
- Presentar trimestralmente un informe administrativo, académico y financiero al Comité Ejecutivo de la FOE. o cuando este se lo solicitare.
- Ser miembro del Comité Ejecutivo de la FOE con voz.
- Autorizar el gasto hasta por \$ 1,000,00 (tres mil dólares americanos) a una Regional, con el deber de informar al Comité Ejecutivo de la FOE en la primera reunión posterior a dicha autorización
- Proponer nombres que conformen una terna ante el Comité Ejecutivo para Designar los Directores Regionales y Coordinadores Académicos, de las Regionales del INCAFOE.

REQUISITOS:

- Ser ecuatoriano,
- Poseer título de Doctor en Odontología, preferentemente especialista o diplomado.
- Tener cursos de Gerencia en Salud, Relaciones Humanas
- Tener por lo menos diez años de experiencia profesional
- Estar en goce de los derechos federativo.
- Será elegido por el Comité Ejecutivo de FOE.

EXPERIENCIA

- Experiencia como profesional de la salud oral.
- Experiencia gremial y de docencia

HABILIDADES:

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías.
- Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias, tolerante y exigente.



- Comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: JUNTA DIRECTIVA NACIONAL

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

Comité Ejecutivo

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Coordinación, Dirección y ejecución de la capacitación para los Odontólogos afiliados a la FOE.

RELACION DEL CARGO:

Dependencia Directa:

Comité Ejecutivo.

Otras Relaciones:

Consejo Nacional, Congreso Odontológico

ACTIVIDADES:

- Conocer, evaluar y aprobar los planes y programas académicos de las Regionales del INCAFOE.
- Conocer, y aprobar los presupuestos para el financiamiento de los INCAFOE Regionales.
- Fijar el presupuesto anual para el funcionamiento de la Dirección Nacional así como los valores de dietas y viáticos de los Directivos Nacionales y Regionales.
- Determinar los cursos de perfeccionamiento profesional.
- Programar seminarios, talleres, congresos en coordinación con los Colegios Odontológicos Provinciales y las juntas regionales del INCAFOE.
- Nombrar Comisiones Especiales.
- Fijar las cuotas mensuales de aportaciones al Comité Ejecutivo.

REQUISITOS:

Ser ecuatorianos,

Poseer título de Doctor en Odontología,

Estar en goce de los derechos federativos.



Ser elegidos por el Comité Ejecutivo de FOE.

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *DIRECTOR REGIONAL*

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- *REGIONAL DEL INCAFOE*

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Coordinación, Dirección y ejecución de la capacitación para los Odontólogos afiliados a la FOE y responsable del funcionamiento y Administración de la respectiva Regional.

RELACION DEL CARGO:

.

Es la persona responsable del funcionamiento de la Regional, encargada de: Planificar y Ejecutar las políticas, planes, programas y acciones de capacitación de los Estudiantes y ocasionalmente de Profesores y Empleados, así como de la administración de los recursos del INCAFOE Regional.

Relación de dependencia:

- Comité Ejecutivo, Junta Directiva Nacional.

Otras Relaciones:

- Junta Directiva Regional. Comité Ejecutivo

ACTIVIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento del INCAFOE y las disposiciones del Congreso, Consejo Nacional, Comité Ejecutivo, de la Juntas Nacional y Regional del INCAFOE.
- Es el responsable de la ejecución de los programas académicos aprobados y será responsable solidario con el Coordinador administrativo financiero de la actividad económica de la Regional.
- Presentará semestralmente un informe de actividades o cuando lo solicite el Director Nacional o el Presidente de la FOE.
- Es el representante del Instituto en la Regional.
- Autorizar un gasto hasta por \$ 1,000.00 (un mil dólares americanos).
- Convocar a la Junta Regional del INCAFOE ordinariamente cada Quince días y extraordinariamente cuando lo decida la mayoría de sus integrantes.

REQUISITOS:



Ser ecuatoriano,
Poseer título de Doctor en Odontología, preferentemente especialista o diplomado.

Tener cursos de Gerencia en Salud, Relaciones Humanas
Tener por lo menos diez años de experiencia profesional

Estar en goce de los derechos federativo.

Será elegido por el Comité Ejecutivo de FOE de entre los candidatos propuestos por el Director Nacional.

EXPERIENCIA.

- Experiencia como profesional de la salud oral.
- Experiencia gremial y en docencia.

HABILIDADES.

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías.
- Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias, tolerante y exigente.
- Comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control.
- Cumplir y hacer cumplir el reglamento del INCAFOE y las disposiciones del Congreso, Consejo Nacional, Comité Ejecutivo, de la Juntas Nacional y Regional del INCAFOE.



**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: DIRECTOR ACADEMICO

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Coordinación, Dirección y ejecución de la capacitación para los Odontólogos afiliados a la FOE.

RELACION DEL CARGO:

Es la persona Responsable de coordinar los planes, programas y acciones de capacitación de los Estudiantes, Profesores y Empleados, de la Regional

Relación de dependencia:

- Comité Ejecutivo, Junta Directiva Nacional.

Otras Relaciones:

- Junta Directiva Regional

ACTIVIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento del INCAFOE y las disposiciones del Congreso, Consejo Nacional, Comité Ejecutivo, de la Juntas Nacional y Regional del INCAFOE.
- Integrar y presidir la Coordinación Académica de la Regional.
- Coordinar la planificación curricular y los programas de cursos de perfeccionamiento y/o programas especiales del Instituto.
- Definir el perfil de los docentes de acuerdo a los requerimientos de los programas académicos en acuerdo con la coordinación académica y la respectiva regional.
- Controlar las actividades de docencia e investigación.
- Presentará informes sobre el desarrollo de los programas académicos ante la Junta Directiva Regional.
- Integrará las Comisiones de Trabajo para la planificación, programación y evaluación de las actividades científicas.
- Dirigir la elaboración de las actividades académicas así como su desarrollo y evaluación.
- Los demás que le otorgue la Junta Directiva Nacional o el Director Nacional

REQUISITOS:

- Ser ecuatoriano,
- Poseer título de Doctor en Odontología, preferentemente especialista o diplomado.
- Tener cursos de Gerencia en Salud, Relaciones Humanas
- Tener por lo menos diez años de experiencia profesional



- Estar en goce de los derechos federativos.
- Será elegido por el Comité Ejecutivo de FOE de entre los candidatos propuestos por el Director Nacional.

EXPERIENCIA.

- Experiencia como docente y en política gremial.

HABILIDADES.

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías.
- Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias, tolerante y exigente.
- Comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control.

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: COORDINADOR ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Coordinación, Administración y Dirección económica -financiera de la Regional

RELACION DEL CARGO:

Es la persona Responsable de coordinar la administración y dirigir la situación económica los planes, programas y acciones de capacitación de los Estudiantes, Profesores y Empleados, de la Regional



Relación de dependencia:

- Comité Ejecutivo, Junta Directiva Nacional.

Otras Relaciones:

- Junta Directiva Regional

ACTIVIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir el reglamento del INCAFOE y las disposiciones del Congreso, Consejo Nacional, Comité Ejecutivo, de la Juntas Nacional y Regional del INCAFOE.
- Llevar el archivo, registros y actas de la Junta Regional.
- Elaborar los inventarios y mantener bajo su custodia los bienes de la entidad.
- Es responsable del control del personal.
- Ser responsable solidario con el Director Regional de la actividad administrativa y financiera de la Regional.
- Efectuar los roles de pagos ordenados por la Junta Directiva Regional.
- Recaudar puntualmente los aportes económicos fijados por la Junta Nacional del INCAFOE.
- Es el responsable de la marcha económica del Instituto de cada regional.
- Elaborar los informes mensualmente y presentarlos al Director o a la Junta Regional
- Solicitar asesoramiento contable profesional.
- Otros que le encargare la Directiva Nacional, Regional, o el Director Nacional

REQUISITOS:

- Ser ecuatoriano,
- Poseer o no título de Odontólogo.
- Tener cursos de Gerencia en Salud, Relaciones Humanas, y contabilidad.
- Tener por lo menos diez años de experiencia profesional
- Estar en goce de los derechos federativos.
- Será elegido por el Comité Ejecutivo de FOE.

EXPERIENCIA.

- Experiencia como docente y en política gremial.

HABILIDADES.

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías.
- Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y



- sugerencias, tolerante y exigente.
- Comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control.



PERSONAL

DOCENTE

FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA - INCAFOE

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: PROFESOR PRINCIPAL

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN ACADEMICA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Colaborador institucional comprometido con la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional que hace de su cátedra un espacio para el mejoramiento profesional de los odontólogos ecuatorianos.

RELACION DEL CARGO:

Es el responsable de la formación académica y científica de los estudiantes a su cargo.

Relación de dependencia:

- Coordinación Académica, Coordinador académico, Junta Directiva Regional

Otras relaciones:

- Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional.

ACTIVIDADES:

- Cumplir con los planes y programas académicos aprobados por las Juntas Directivas.
- Dar muestras de capacidad académica y científica, así como deseos de superación para cumplir con las actividades académicas asignadas por el INCAFOE.
- Presentar al Coordinador Académico del Instituto el desarrollo del programa que incluye la metodología de enseñanza, intensidad horaria, número de créditos, forma de evaluación de cada uno de los módulos y capítulos a desarrollarse.
- Dirigir, coordinar y realizar investigaciones en las diferentes áreas de su especialidad.
- Asesorar en los temas de investigación que se platearen.
- Participar en las actividades científicas y académicas que desarrolle el Instituto.



- Participar en la elaboración de textos, manuales y otros elementos que contribuyen al mejor desarrollo del sistema de enseñanza-aprendizaje, así como a difundir los resultados de la investigación y opinión científica.
- Colaborar en el desarrollo de los programas de pasantías.
- Cumplir con lo establecido en el reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Registrar en el leccionario el avance académico así como las novedades que se produzcan.
- Diseñar y elaborar material didáctico y utilizarlo oportunamente.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar la disciplina interna, el buen comportamiento y desempeño ejemplar.

REQUISITOS:

- Poseer título de Odontólogo Especialista o Diplomado de la cátedra.
- Tener cursos de Gerencia en Salud, Relaciones Humanas, Pedagogía
- Estar en goce de los derechos federativos.
- Ser designado por la Junta Directiva Regional.

EXPERIENCIA

- Experiencia como profesional de la salud oral
- Experiencia como docente

HABILIDADES

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías.
- Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias, tolerante y exigente.
- Comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control.



**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: PROFESOR AUXILIAR

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN ACADEMICA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Colaborador institucional comprometido con la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional que hace de su cátedra un espacio para el mejoramiento profesional de los odontólogos ecuatorianos.

Es el co-responsable junto con el profesor titular de la formación académica y científica de los estudiantes a su cargo.

RELACION DEL CARGO:

.

Relación de dependencia:

- Profesor principal. Coordinación Académica, Coordinador académico, Junta Directiva Regional

Otras relaciones:

- Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional, Comité Ejecutivo

ACTIVIDADES:

- Cumplir con los planes y programas académicos aprobados por las Juntas Directivas.
- Dar muestras de capacidad académica y científica, así como deseos de superación para cumplir con las actividades académicas asignadas por el INCAFOE.
- Cumplir con las disposiciones emanadas del Coordinador Académico o del Profesor Principal.
- Coordinar sus actividades con el Docente principal del curso.
- Supervisar las actividades académicas de los residentes.
- Coordinar y realizar investigaciones en las diferentes áreas de su especialidad. Asesorar en los temas de investigación que se plantearen.
- Participar en las actividades científicas y académicas que desarrolle el Instituto.
- Participar en la elaboración de textos, manuales y otros elementos que contribuyen al mejor desarrollo del sistema de enseñanza-aprendizaje, así como a difundir los resultados de la investigación y opinión científica.



- Colaborar en el desarrollo de los programas de pasantías.
- Cumplir con lo establecido en el reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Diseñar y elaborar material didáctico y utilizarlo oportunamente.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar la disciplina interna, el buen comportamiento y desempeño ejemplar.

REQUISITOS:

- Poseer título de Odontólogo Especialista o Diplomado de la cátedra.
- Tener cursos de Gerencia en Salud, Relaciones Humanas, Pedagogía
- Estar en goce de los derechos federativos.
- Ser designado por el Director Regional a pedido del profesor principal con informe favorable de la Coordinación Académica.

EXPERIENCIA

- Experiencia como docente y gremial.

HABILIDADES

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías.
- Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias, tolerante y exigente.
- Comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control.

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: PROFESOR ITINERANTE O INVITADO



ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:**
COORDINACIÓN ACADEMICA

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Colaborador con la institución para impulsar la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional que hace de su cátedra un espacio para el mejoramiento profesional de los odontólogos ecuatorianos.

Es el co-responsable de la formación académica y científica de los estudiantes a su cargo.

RELACION DEL CARGO:

.

Relación de dependencia:

- Profesor principal. Coordinación Académica, Coordinador académico, Junta Directiva Regional

Otras relaciones:

- Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional.

ACTIVIDADES:

- Cumplir con los planes y programas académicos aprobados por las Juntas Directivas.
- Dar muestras de capacidad académica y científica, así como deseos de superación para cumplir con las actividades académicas asignadas por el INCAFOE.
- Cumplir con las disposiciones emanadas del Coordinador Académico o del Profesor Principal.
- Coordinar sus actividades con el Docente principal del curso.
- Supervisar las actividades académicas de los residentes.
- Coordinar y realizar investigaciones en las diferentes áreas de su especialidad. Asesorar en los temas de investigación que se plantearen.
- Participar en las actividades científicas y académicas que desarrolle el Instituto.
- Participar en la elaboración de textos, manuales y otros elementos que contribuyen al mejor desarrollo del sistema de enseñanza-aprendizaje, así como a difundir los resultados de la investigación y opinión científica.
- Colaborar en el desarrollo de los programas de pasantías.
- Cumplir con lo establecido en el reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar la disciplina interna, el buen comportamiento y desempeño ejemplar.

REQUISITOS:

- Ser Ecuatoriano o extranjero



- Poseer título de Odontólogo Especialista o Diplomado de la cátedra.
- Tener cursos de Relaciones Humanas, Pedagogía e Informática
- Ser designado por el Director Regional a pedido del profesor principal con informe favorable de la Coordinación Académica.

EXPERIENCIA.

- Experiencia como docente

HABILIDADES

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia. Ética profesional, auto control.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías.
- Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias, tolerante y exigente.

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *Ayudante y Tutor.*

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN ACADEMICA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Colaborador con la institución para impulsar la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional que hace de su cátedra un espacio para el mejoramiento profesional de los odontólogos ecuatorianos.

RELACION DEL CARGO:

Es el co-responsable de la formación académica y científica de los estudiantes a su cargo.

Relación de dependencia:



- Profesor Principal. Coordinación Académica, Coordinador Académico, Junta Directiva Regional

Otras relaciones:

- Profesor Auxiliar, Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional.

ACTIVIDADES:

- Dar muestras de capacidad académica y científica, así como deseos de superación para cumplir con las actividades académicas asignadas por el INCAFOE.
- Cumplir con las disposiciones emanadas del Coordinador Académico o del Profesor Principal.
- Coordinar sus actividades con el Docente principal y/o Auxiliar del curso.
- Colaborar en la supervisión de las actividades académicas de los residentes.
- Coordinar y realizar investigaciones en las diferentes áreas de su especialidad.
- Asesorar en los temas de investigación que se plantearen.
- Participar en las actividades científicas y académicas que desarrolle el Instituto.
- Participar en la elaboración de textos, manuales y otros elementos que contribuyen al mejor desarrollo del sistema de enseñanza-aprendizaje, así como a difundir los resultados de la investigación y opinión científica.
- Colaborar en el desarrollo de los programas de pasantías.
- Cumplir con lo establecido en el reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar la disciplina interna, el buen comportamiento y desempeño ejemplar.
- Los tutores serán designados para dirigir trabajos de investigación,
- El tutor calificará y aprobará los trabajos de investigación en el plazo de 15 días calendario, sobre una nota mínima de 7/10

REQUISITOS:

- Poseer título de Odontólogo,
- Puede ser Diplomado o Especialista de la cátedra.
- Tener cursos de Informática.
- Ser designado por el Director Regional a pedido del profesor principal con informe favorable de la Coordinación Académica.

EXPERIENCIA:



- Experiencia como docente

HABILIDADES

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías.
- Capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias, tolerante y exigente.
- Comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control.

PERSONAL

ADMINISTRATIVO

Y

EMPLEADOS

FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA - INCAFOE

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *Secretario(a)*

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN REGIONAL Y ADMINISTRATIVA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Manejo del Archivo y documentos como actas y comunicaciones e información del Instituto.

Colaborador(a) con la institución para impulsar la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional

RELACION DEL CARGO:



Es responsable del archivo y registros académicos de los estudiantes

Relación de dependencia:

- Coordinador Regional,

Otras relaciones:

- Coordinador Académico, Junta Directiva Regional, Profesores, Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional. Presidente de FOE

ACTIVIDADES:

- Dar muestras de capacidad organizativa, así como deseos de superación para cumplir con las actividades asignadas por el INCAFOE.
- Cumplir con las disposiciones emanadas del Coordinador Regional, Académico o del Profesor Principal.
- Coordinar sus actividades con el Docente principal y/o Auxiliar del curso para asentar notas y actas.
- Participar en la elaboración de informes y otros elementos que contribuyen al mejor desarrollo de los programas académicos que se desarrollen y difundir la información de forma clara y ágil
- Cumplir con lo establecido en el reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar la disciplina interna, el buen comportamiento y desempeño ejemplar.

REQUISITOS:

LEGALES:

- Documentos habilitantes.
- Informe favorable de la Junta Regional

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

- Poseer título de Secretario (a) o afín
- Tener cursos de Informática.
- Ser designado por el Director Regional a pedido del profesor principal con informe favorable de la Coordinación Administrativa.

EXPERIENCIA



- Mínimo dos años en cargos similares.

HABILIDADES.

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés.
- Carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías, capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias.
- Tolerante y exigente, comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control.

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: CONTADOR(a)

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN REGIONAL Y ADMINISTRATIVA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Llevar al día la Contabilidad, Pago de personal, Recepción de Dinero e Informes de Ingresos de Matriculas, pensionas y clínicas, así como informes de compras para la Institución.

Colaborador con la institución para impulsar la política institucional

RELACION DEL CARGO:

Relación de dependencia:

- Coordinación Administrativa Financiera

Otras relaciones:

- Presidente de FOE, Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional.



ACTIVIDADES:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Presidente de FOE, del Director Regional y del Director Administrativo Financiero de la Regional.
 - Colaborar en la preparación del presupuesto anual del Instituto para el año inmediato.
 - Llevar archivos contables, de estudios técnicos y proyectos complementarios según disposición de las autoridades del instituto.
 - Bajo la supervisión del Director Administrativo Financiero recaudar el flujo de efectivo y diversificar el portafolio de inversiones.
 - Llevar el control de las Cuentas por pagar y por cobrar.
 - Realizar bajo la supervisión del Director Administrativo Financiero toda clase de pagos y demás egresos en que incurra el Instituto.
 - Mantener reuniones periódicas con la Coordinación financiera y administrativa del instituto y otros como los de Mantenimiento, Información, Fotocopiado, servicios, clínicas.
-
- Mantener reuniones semanales con el Director Administrativo Financiero para planificar las actividades de la semana, verificar controles y presentar reportes de semanas anteriores.
 - Realizar el pago del personal docente y administrativo del INCAFOE.
 - Realizar Depósitos, pagos del SRI. IESS y otros pagos mensuales con relación a los trabajadores.

REQUISITOS:

LEGALES:

- Documentos habilitantes.
- Informe favorable de la Junta Regional

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

- Mínimo Contador Público Autorizado (CPA), Administración de Empresas, Ing. Banca - Finanzas y afines.

EXPERIENCIA

- Tener una experiencia mínima de dos años en el manejo de la contabilidad y en cargos similares

HABILIDADES

- Iniciativa, capacidad de trabajo constante.
- Sentido de responsabilidad y Honestidad.



- Habilidad para ciertas actividades, como cooperación y ayuda mutua.
- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés.
- Carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías, capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias.
- Tolerante y exigente, comprometido con la Institución.
- Ética profesional y auto control.

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *Coordinador de clínicas*

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN REGIONAL Y ADMINISTRATIVA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Colaborador(a) con la institución para impulsar la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional que hace de su función en clínicas un elemento importante para el mejoramiento profesional de los odontólogos ecuatorianos.

RELACION DEL CARGO:

Es el co-responsable del funcionamiento armónico y eficiente de los servicios que presta la clínica del INCAFOE en su respectiva Regional.

Relación de dependencia:

- Profesor Principal, Coordinador Académico,

Otras relaciones:

- Junta Directiva Regional, Profesor Auxiliar, Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional, Comité Ejecutivo

ACTIVIDADES:

- Dar muestras de capacidad organizativa y de servicio eficiente, así como deseos de superación para cumplir con las actividades clínico - académicas asignadas por el INCAFOE.
- Cumplir con las disposiciones emanadas del Coordinador Académico o del Profesor Principal.



- Coordinar sus actividades con el Docente principal y/o Auxiliar del curso.
- Colaborar en las actividades clínicas de los residentes.
- Coordinar y asesorar investigaciones en las diferentes áreas de su especialidad.
- Participar en las actividades científicas y académicas que desarrolle el Instituto.
- Participar en la elaboración de textos, manuales y otros elementos que contribuyen al mejor desarrollo del sistema de enseñanza-aprendizaje,
- Colaborar en el desarrollo de los programas de pasantías.
- Cumplir con lo establecido en el reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar la disciplina interna, el buen comportamiento y desempeño ejemplar dentro y fuera de las clínicas.

REQUISITOS:

LEGALES:

- Documentos habilitantes.

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

- Poseer título de Odontólogo,
- Puede ser Diplomado o Especialista de la cátedra.
- Acreditar tener cursos de Informática.
- Ser designado por el Director Regional a pedido del profesor principal con informe favorable de la Coordinación Académica y de la Junta Regional.

EXPERIENCIA

- Tener una experiencia mínima de dos años como profesional especialista o como Diplomado

HABILIDADES

- Iniciativa, capacidad de trabajo constante.
- Sentido de responsabilidad y Honestidad.
- Habilidad para ciertas actividades, como cooperación y ayuda mutua.
- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés.



- Carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías, capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias.
- Tolerante y exigente, comprometido con la Institución.
- Ética profesional y auto control.

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *Auxiliar de clínicas*

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN REGIONAL Y ADMINISTRATIVA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Colaborador(a) con la institución para impulsar la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional que hace de su función en clínica un elemento importante para el mejoramiento profesional de los odontólogos ecuatorianos.

RELACION DEL CARGO:

Es el co-responsable del funcionamiento armónico y eficiente de los servicios que presta la clínica del INCAFOE en su respectiva Regional.

Relación de dependencia:

- Coordinador de clínicas, Profesor Principal. Coordinador Académico,

Otras relaciones:

- Junta Directiva Regional, Profesor Auxiliar, Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional, Comité Ejecutivo

ACTIVIDADES:

- Dar muestras de capacidad organizativa y de servicio eficiente, así como deseos de superación para cumplir con las actividades clínico - académicas asignadas por el INCAFOE.
- Cumplir con las disposiciones emanadas del Coordinador Académico o del Profesor Principal.
- Coordinar sus actividades con el Docente principal y/o Auxiliar del curso.
- Colaborar en las actividades clínicas de los residentes.
- Participar en las actividades científicas y académicas que desarrolle el Instituto.



- Participar en la elaboración de textos, manuales y otros elementos que contribuyen al mejor desarrollo del sistema de enseñanza-aprendizaje,
- Cumplir con lo establecido en el reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar la disciplina interna, el buen comportamiento y el desempeño ejemplar.

REQUISITOS:

LEGALES:

- Documentos habilitantes.

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN.

- Poseer título de Odontólogo,
- Puede ser Diplomado en especialidad clínica.
- Acreditar tener cursos de Informática.
- Ser designado por el Director Regional a pedido del profesor principal con informe favorable de la Coordinación Académica y de la Junta Regional.

EXPERIENCIA

- Tener una experiencia mínima de dos años como profesional o como especialista o Diplomado en el área.

HABILIDADES

- Buena iniciativa y capacidad de trabajo constante.
- Sentido de responsabilidad y Honestidad.
- Habilidad para ciertas actividades, como la cooperación y ayuda mutua.
- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador, iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés.
- Carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías, capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias.
- Tolerante y exigente, comprometido con la Institución.
- Ética profesional y auto control.



PERSONAL AUXILIAR

Y

DE

SERVICIOS

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *Auxiliar de Secretaria.*

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN REGIONAL Y ADMINISTRATIVA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Manejo del Archivo y documentos como actas y comunicaciones e información del Instituto

Colaborador(a) con la institución para impulsar la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional

RELACION DEL CARGO:

Es co-responsable del archivo y registros académicos de los estudiantes

Relación de dependencia:

- Coordinador Regional, Secretario(a)

Otras relaciones:

- Coordinador Académico, Junta Directiva Regional, Profesores, Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional. Presidente de FOE

ACTIVIDADES:

- Dar muestras de capacidad organizativa, así como deseos de superación para cumplir con las actividades asignadas por el INCAFOE.
- Cumplir con las disposiciones emanadas del Coordinador Regional, Académico o del Profesor Principal.
- Coordinar sus actividades con los Docentes para asentar notas.



- Participar en la elaboración de informes y otros elementos que contribuyen al mejor desarrollo de los programas del instituto
- Cumplir con lo establecido en el Reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos, docentes y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar la disciplina interna, el buen comportamiento y el desempeño ejemplar.

REQUISITOS:

LEGALES:

- Documentos habilitantes.
- Informe favorable de la Junta Regional

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

- Poseer título de Secretario - contadora
- Tener cursos de Informática.
- Ser designado por el Director Regional de acuerdo a las necesidades del instituto.

EXPERIENCIA

- Mínimo dos años en cargos similares.

HABILIDADES.

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Motivador(a), iniciativa propia, capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente y cortés.
- Carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías, capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias.
- Tolerante y exigente, comprometido con la Institución.
- Ética profesional, auto control.

**FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA
INSTITUTO DE CAPACITACION DE LA FEDERACIÓN ODONTOLÓGICA ECUATORIANA -
INCAFOE**



MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: *Personal de mantenimiento y aseo.*

ESTRUCTURA A LA QUE PERTENECE:

- **REGIONAL DEL INCAFOE:
COORDINACIÓN REGIONAL Y ADMINISTRATIVA**

DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO:

Es responsable del mantenimiento de instalaciones de los servicios básicos del instituto. Cuidado, aseo de las oficinas y servicios del Instituto Colaborador(a) con la institución para impulsar la política institucional de capacitación y perfeccionamiento profesional

RELACION DEL CARGO:

Responsable del cuidado y mantenimiento del área física del instituto.

Relación de dependencia:

- Coordinador Regional, Secretario(a), Coordinador de clínicas.

Otras relaciones:

- Coordinador Académico, Junta Directiva Regional, Profesores, Director Regional, Director Nacional, Junta Directiva Nacional. Presidente de FOE

ACTIVIDADES:

- Dar muestras de capacidad organizativa, deseos de servicio y superación para cumplir con las actividades asignadas por el INCAFOE.
- Vigilar y actuar en el buen mantenimiento de la infraestructura y el aseo general de la misma
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo necesario para que la infraestructura e instalaciones sean las óptimas.
- Reportar de forma inmediata a la autoridad correspondiente, sobre daños o reparaciones que requieren autorizaciones especiales.
- Cumplir con las disposiciones emanadas del Coordinador Regional, Académico o del Profesor Principal.
- Participar en la elaboración de informes y solicitudes que contribuyan a mejorar los servicios del instituto
- Cumplir con lo establecido en el Reglamento del INCAFOE y su manual de funciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos, docentes y estudiantes evitando discordias y falta de entendimiento en situaciones conflictivas y que puedan resolverse con el dialogo constructivo.
- Cumplir con el horario establecido.
- Apoyar el buen comportamiento y el desempeño ejemplar.



REQUISITOS:

LEGALES:

- Documentos habilitantes.
- Informe favorable de la Junta Regional

EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

- Poseer título de bachiller o de técnico
- Ser designado por el Director Regional de acuerdo a las necesidades del instituto.

EXPERIENCIA

- Mínimo un año en cargos similares.

HABILIDADES.

- Capacidad para manejar situaciones caóticas o de emergencia.
- Tener capacidad de iniciativa propia,
- Poseer capacidad para resolver problemas, personalidad atrayente, cortesa y auto control.
- Carácter muy discreto y responsable, memoria asociativa de nombres, datos, fisonomías, capacidad para prevenir y adaptarse a nuevas situaciones y relaciones, abierto a cambios y sugerencias.
- Tolerante y exigente, comprometido con la Institución.