



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

TEMA:

“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

AUTORAS:

**FÉLIX BOLAÑOS AMPARO DEL CARMEN
VELÁSQUEZ ENRÍQUEZ JOHANNA MARGARITA**

DIRECTOR:

ING. PHD. JÁCOME, WALTER

Ibarra, Marzo 2013

RESUMEN EJECUTIVO

La realización del presente proyecto Modelo de Auditoría de Gestión para la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial de Imbabura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, permitió mediante su desarrollo establecer un mejoramiento en eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, en las actividades que desempeña cada uno de los funcionarios de la unidad de cartera y cobranza, planteando mejoras tendientes a optimizar su rendimiento, en la atención a los usuarios y así cumplir con el plan estratégico institucional a menor costo y tiempo.

Dentro del estudio se logró determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de la aplicación de las técnicas de auditoría como son la entrevista y la encuesta, las mismas que fueron tomadas en cuenta para el desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión y que sirvieron como base para el diseño de programas de auditoría

Para alcanzar un mejoramiento institucional se ha diseñado procedimientos e indicadores de gestión, que permitieron evaluar el desempeño laboral de la unidad a través de la medición de trabajo por resultados.

Los impactos del modelo se realizaron en los siguientes aspectos: social, ecológico, educativo, económico y ético, demostrando la importancia del presente trabajo.

EXECUTIVE SUMMARY

The realization of this project Management Audit Model for Portafolio and Collecting Unit of the Provincial Imbabura the Social Security Institute, allowed by means of their development to establish an improvement in efficiency, effectiveness, economy, ecology and ethic in activities played by each of the officers of the portfolio and collection unit, raising improvements aimed to optimize performance, in serving users and to comply with the corporate strategic plan at lower cost and time.

Inside of the study was possible to determine to the strengths, weaknesses, opportunities and threats, through the application of audit techniques such as interviews and the survey, they were taken into account in the development of the Model Audit and Management and served as a basis for designing audit programs.

To achieve institutional improvement has been designed procedures and performance indicators that they allowed to evaluate the job performance of the unit through work measurement results.

The impacts of the model were made in the next aspects: social, ecological, educational, economic and ethical, demonstrating the importance of the implementation of this work.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, FÉLIX BOLAÑOS AMPARO DEL CARMEN, con cédula de identidad Nro. 100363139-5 y VELÁSQUEZ ENRÍQUEZ JOHANNA MARGARITA, con cédula de identidad Nro. 100317626-8, declaramos bajo juramento que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras, cabe señalar que se han respetado las diferentes fuentes de información mencionando las citas de autor correspondientes.

Félix Amparo
C.C.: 1003631395

Velásquez Johanna
C.C.: 100317626-8

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Yo, Ing. Walter Jácome en calidad de director de trabajo de grado titulado “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” de autoría de las señoritas Félix Bolaños Amparo del Carmen y Velásquez Enríquez Johanna Margarita, certifico que ha sido revisado y orientado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Ing. Phd. Walter Jácome

DIRECTOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, FÉLIX BOLAÑOS AMPARO DEL CARMEN, con cédula de identidad Nro. 100363139-5 y VELÁSQUEZ ENRÍQUEZ JOHANNA MARGARITA, con cédula de identidad Nro. 100317626-8; manifestamos la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5,6 en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: “ MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A. en la Universidad Técnica del Norte, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Félix Amparo
C.C.: 100363139-5

Velásquez Johanna
C.C.: 100317626-8

Ibarra, a los 26 días de marzo de 2013



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO 1			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100363139-5		
APELLIDOS Y NOMBRES:	FÉLIX BOLAÑOS AMPARO DEL CARMEN		
DIRECCIÓN:	Imbabura, Urcuquí, Pablo Arenas, La Merced S/N		
E-MAIL:	ampa_9j@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2683206	TELÉFONO MÓVIL:	0999569419

DATOS DE CONTACTO 2			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100317626-8		
APELLIDOS Y NOMBRES:	VELÁSQUEZ ENRÍQUEZ JOHANNA MARGARITA		
DIRECCIÓN:	Imbabura, Ibarra, San Francisco, Romerillo Alto S/N		
E-MAIL:	johama_mag17@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	-----	TELÉFONO MÓVIL:	0997857017

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Modelo de Auditoría de Gestión para la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial de Imbabura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
AUTORAS:	FÉLIX BOLAÑOS AMPARO DEL CARMEN VELÁSQUEZ ENRÍQUEZ JOHANNA MARGARITA
FECHA:	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.
DIRECTOR:	ING. PHD. WALTER JÁCOME

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, FÉLIX BOLAÑOS AMPARO DEL CARMEN, con cédula de identidad Nro. 100363139-5 y VELÁSQUEZ ENRÍQUEZ JOHANNA MARGARITA, con cédula de identidad Nro. 100317626-8; en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derecho de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 26 días del mes de marzo de 2013

LAS AUTORAS:

ACEPTACIÓN:

Félix Amparo
C.C.: 100363139-5

Velásquez Johanna
C.C.: 100317626-8

Msc. Betty Chávez
JEFE BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarnos la oportunidad de cumplir con nuestro objetivo y por guiar nuestro camino con sabiduría, perseverancia y fortaleza.

A nuestras familias por su apoyo incondicional, siendo un pilar esencial para culminar esta etapa importante de nuestras vidas.

A los catedráticos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por impartirnos sus conocimientos y experiencias con esmero y dedicación.

Al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la Dirección Provincial de Imbabura, por habernos brindado apertura y colaborado para el desarrollo del presente proyecto de tesis.

Al Ing. Phd. Walter Jácome, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por guiarnos y compartir sus conocimientos durante el proceso de la realización del trabajo de grado.

Al Dr. Eduardo Lara, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas por asesorarnos de forma incondicional con paciencia y poder así llegar a feliz término del presente trabajo.

Amparo y Johanna.

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y por brindarme la oportunidad de cumplir este sueño.

A mi Padre, Augusto Félix, quien mediante su ejemplo de sacrificio y superación, me ha apoyado en esta etapa de mi vida.

A mi Madre, Angelita Bolaños, quien con sacrificio y amor ha estado presente en cada momento de mi vida, transmitiéndome las mejores enseñanzas.

Amparo Félix Bolaños.

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme y cobijarme con su bondad, amor y sabiduría, guiándome y enseñándome que todo es posible lograr con esfuerzo y perseverancia.

A mi madre, Elsa Enríquez, por ser el pilar fundamental de mi vida, quien con su amor y apoyo incondicional, me alentó para culminar esta importante etapa.

A mi abuelita, Aurora Enríquez, por cuidarme y abrigarme de su amor, aun en los momentos más tristes.

A mis hermanos; Fernanda y Anthony, quienes con sus palabras me alentaron cada momento, a que no mede por vencida y siga con pie firme y decisión.

A mis amigas y a todas las personas que me brindaron su amistad y comprensión.

Johanna Velásquez Enríquez.

ÍNDICE GENERAL

REF.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
	CAPÍTULO I.....	xxiii
1.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.2	OBJETIVOS.....	3
1.2.1	GENERAL.....	3
1.2.2	ESPECÍFICOS.....	3
1.3	VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	3
1.4	INDICADORES.....	4
1.5	MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	5
1.6	DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.....	6
1.6.1	IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	6
1.6.2	CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	7
1.6.3	DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.7	EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	8
1.7.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN APLICADA A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA.....	9
1.8	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	20
1.9	CRUCE ESTRATÉGICO.....	21

1.10 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	22
CAPÍTULO II	23
2. BASES TEÓRICAS.....	23
2.1 EMPRESA.....	23
2.2 TIPOS DE EMPRESA.....	23
2.3 INSTITUCIÓN PÚBLICA	24
2.4 INSTITUCIÓN PRIVADA	25
2.5 CONCEPTO DE AUDITORÍA.....	25
2.6 TIPOS DE AUDITORÍA.....	25
2.6.1 AUDITORÍA INTERNA	25
2.6.2 AUDITORÍA EXTERNA	26
2.6.3 AUDITORÍA FINANCIERA.....	26
2.6.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	26
2.6.5 AUDITORÍA INFORMÁTICA	27
2.6.6 AUDITORÍA TRIBUTARÍA.....	27
2.6.7 AUDITORÍA AMBIENTAL	27
2.6.8 AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	28
2.6.9 AUDITORÍA FORENSE	28
2.7 CONCEPTO DE GESTIÓN.....	28
2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
2.9 ORGANIGRAMA	29

2.10 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.....	29
2.10.1 ORGANIGRAMA VERTICAL.....	29
2.10.2 ORGANIGRAMA HORIZONTAL.....	30
2.10.3 ORGANIGRAMA AFNOR.....	30
2.10.4 ORGANIGRAMA CIRCULAR	30
2.10.5 ORGANIGRAMA SECTORIAL O RADIAL	30
2.11 DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	31
2.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	31
2.13 AUDITORÍA DE GESTIÓN	32
2.13.1 CONCEPTO.....	32
2.14 OBJETIVOS Y PROPÓSITOS.....	32
2.14.1 OBJETIVOS	32
2.14.2 PROPÓSITOS.....	33
2.15 DIFERENCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y OTROS TIPOS DE AUDITORÍA	34
2.16 LAS CINCO E's DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	34
2.16.1 EFICACIA	34
2.16.2 EFICIENCIA.....	35
2.16.3 ECONOMÍA	36
2.16.4 ÉTICA.....	36

2.16.5 ECOLOGÍA.....	37
2.17 CONTROL INTERNO.....	37
2.17.1 DEFINICIÓN.....	38
2.17.2 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.....	38
2.18 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	42
2.18.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	43
2.18.2 PLANIFICACIÓN.....	43
2.18.3 EJECUCIÓN.....	43
2.18.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	44
2.18.5 SEGUIMIENTO.....	44
2.19 MANUAL.....	45
2.19.1 CONCEPTO.....	45
2.19.2 TIPOS DE MANUALES.....	45
2.20 MODELO.....	46
2.20.1 CONCEPTO.....	46
CAPÍTULO III.....	47
3. PROPUESTA.....	47
3.1 PRESENTACIÓN.....	47
3.1.1 PROPÓSITO UNO.....	48
ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	48
3.1.2 PROPÓSITO DOS.....	65

DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN⁶⁵

CAPITULO IV	223
4. ANÁLISIS DE IMPACTOS	223
4.1 IMPACTO SOCIAL	224
4.2 IMPACTO ECOLÓGICO	225
4.3 IMPACTO EDUCATIVO	226
4.4 IMPACTO ECONÓMICO	227
4.5 IMPACTO ÉTICO	228
CONCLUSIONES	229
RECOMENDACIONES	230
BIBLIOGRAFÍA	231
LINCOGRAFÍA	233
ANEXOS	234

ÍNDICE DE CUADROS

REF.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
CUADRO N ^o 1	MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	5
CUADRO N ^o 2	OPINIÓN SOBRE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD.....	9
CUADRO N ^o 3	OPINIÓN SOBRE EL HORARIO DE ATENCIÓN AL USUARIO.....	10
CUADRO N ^o 4	OPINIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIDAD.....	11
CUADRO N ^o 5	OPINIÓN SOBRE LA EFICIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD.....	12
CUADRO N ^o 6	OPINIÓN SOBRE EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN A LOS AFILIADOS.....	13
CUADRO N ^o 7	OPINIÓN SOBRE HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL PROCESO DE NOTIFICACIÓN DE GLOSAS.....	14
CUADRO N ^o 8	MATRIZ FODA.....	20
CUADRO N ^o 9	CRUCE ESTRATÉGICO.....	21
CUADRO N ^o 10	TIPOS DE EMPRESA.....	24
CUADRO N ^o 11	IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS-JEFE UNIDAD.....	53
CUADRO N ^o 12	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES-JEFE UNIDAD.....	54
CUADRO N ^o 13	IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS-OFCINISTAS.....	55
CUADRO N ^o 14	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES-OFCINISTAS.....	56
CUADRO N ^o 15	IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS-NOTIFICADOR.....	57
CUADRO N ^o 16	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES-NOTIFICADOR.....	58

CUADRO N° 17	IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS-SERVICIO EXTERNO	59
CUADRO N° 18	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES- SERVICIO EXTERNO.....	60
CUADRO N° 19	VISITA A LAS INSTALACIONES.....	75
CUADRO N° 20	ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR PROVINCIAL.....	77
CUADRO N° 21	ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA UNIDAD.....	78
CUADRO N° 22	PROGRAMA DE AUDITORIA FASE I.....	81
CUADRO N° 23	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE I.....	85
CUADRO N° 24	MATRIZ DE PONDERACIÓN FASE I.....	89
CUADRO N° 25	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO GENERAL.....	93
CUADRO N° 26	DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ FODA DE LA UNIDAD.....	94
CUADRO N° 27	INDICADORES DE GESTIÓN DE LA UNIDAD.....	98
CUADRO N° 28	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	107
CUADRO N° 29	MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN.....	113
CUADRO N° 30	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	117
CUADRO N° 31	MARCAS DE AUDITORÍA.....	125
CUADRO N° 32	HALLAZGO DE AUDITORÍA.....	128
CUADRO N° 33	PROGRAMA DE AUDITORIA FASE III-EMISIÓN GLOSAS.....	129
CUADRO N° 34	PROGRAMA DE AUDITORIA FASE III-SISTEMA INFORMÁTICO.....	132

CUADRO N° 35	PROGRAMA DE AUDITORIA FASE III- NOTIFICACIÓN GLOSAS.....	135
CUADRO N° 36	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III- AMBIENTE DE CONTROL.....	137
CUADRO N° 37	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	142
CUADRO N° 38	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	144
CUADRO N° 39	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III- EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	145
CUADRO N° 40	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III- RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	147
CUADRO N° 41	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III- ACTIVIDADES DE CONTROL.....	148
CUADRO N° 42	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	149
CUADRO N° 43	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III- SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	152
CUADRO N° 44	MATRIZ DE PONDERACIÓN-AMBIENTE DE CONTROL.....	154
CUADRO N° 45	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO-AMBIENTE DE CONTROL.....	159
CUADRO N° 46	MATRIZ DE PONDERACIÓN-ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	160
CUADRO N° 47	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.....	163

CUADRO N° 48	MATRIZ DE PONDERACIÓN- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	164
CUADRO N° 49	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO- IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.....	166
CUADRO N° 50	MATRIZ DE PONDERACIÓN-EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	168
CUADRO N° 51	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO-EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	169
CUADRO N° 52	MATRIZ DE PONDERACIÓN-RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	170
CUADRO N° 53	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO-RESPUESTA A LOS RIESGOS.....	172
CUADRO N° 54	MATRIZ DE PONDERACIÓN- ACTIVIDADES DE CONTROL.....	173
CUADRO N° 55	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO- ACTIVIDADES DE CONTROL.....	177
CUADRO N° 56	MATRIZ DE PONDERACIÓN-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	176
CUADRO N° 57	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO-INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	180
CUADRO N° 58	MATRIZ DE PONDERACIÓN-SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	181
CUADRO N° 59	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO-SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	183
CUADRO N° 60	APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	184

CUADRO N° 61	ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	190
CUADRO N° 62	PROGRAMA DE AUDITORIA DE SEGUIMIENTO.....	210
CUADRO N° 63	MODELO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES.....	218
CUADRO N° 64	IMPACTO SOCIAL.....	224
CUADRO N° 65	IMPACTO ECOLÓGICO.....	225
CUADRO N° 66	IMPACTO EDUCATIVO.....	226
CUADRO N° 67	IMPACTO ECONÓMICO.....	220
CUADRO N° 68	IMPACTO ÉTICO.....	228

ÍNDICE DE GRÁFICOS

REF.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
GRÁFICO N° 1	SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD.....	9
GRÁFICO N° 2	HORARIO DE ATENCIÓN AL USUARIO.....	10
GRÁFICO N° 3	CAPACITACIÓN PERSONAL.....	11
GRÁFICO N° 4	EFICIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS.....	12
GRÁFICO N° 5	SISTEMA DE COMUNICACIÓN A LOS AFILIADOS...	13
GRÁFICO N° 6	HERRAMIENTAS DE NOTIFICACIÓN DE GLOSAS...	14
GRÁFICO N° 7	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	31
GRÁFICO N° 8	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	50
GRÁFICO N° 9	PROPUESTA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	51
GRÁFICO N° 10	PROPUESTA DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS.....	52
GRÁFICO N° 11	PROCESO EMISIÓN DE GLOSAS.....	61
GRÁFICO N° 12	PROCESO EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DE GLOSAS..	62
GRÁFICO N° 13	PROPUESTA PROCESO EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DE GLOSAS.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

REF.	DESCRIPCIÓN	PÁG.
ANEXO N ^o 1	ENCUESTA DE OPINIÓN DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA.....	235
ANEXO N ^o 2	ENCUESTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.....	237
ANEXO N ^o 3	ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA.....	238
ANEXO N ^o 4	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE I.....	239
ANEXO N ^o 5	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE II.....	240
ANEXO N ^o 6	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE III.....	241
ANEXO N ^o 7	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE IV.....	242
ANEXO N ^o 8	FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE V.....	243

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 ANTECEDENTES

La Provincia de Imbabura está situada en la sierra norte del Ecuador, su cabecera cantonal Ibarra; sus Cantones son: Pimampiro, Urcuquí, Cotacachi, Antonio Ante y Otavalo.

Siendo la Ciudad de Ibarra la capital de la Provincia de Imbabura, en donde se encuentra situada la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, cuya misión es “La aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados, la calificación del derecho a prestaciones de los afiliados comprendidos en la circunscripción geográfica de su competencia. Responsable del manejo de las cuentas patronales e individuales de los asegurados, del ejercicio de la jurisdicción coactiva y consolidación de la información presupuestaria y contable de las dependencias subordinadas a su autoridad”.

Actualmente la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuenta con treinta y ocho empleados de servicios al asegurado y de servicios internos, los mismos que se desempeñan en distintos departamentos como son: Afiliación y Control Contributivo, Fondos de Terceros, Agencia Local de Otavalo, Monte de Piedad, Presupuestos, Contabilidad, Tesorería, Servicios Generales, Salud individual y familiar, Pensiones, Riesgos del Trabajo y Seguro Social Campesino.

La Dirección Provincial a través de la unidad de cartera y cobranza se encarga de administrar, controlar y evaluar la información derivada de los procesos informáticos sobre el cumplimiento de las obligaciones patronales y de control de mora patronal, títulos de crédito, recaudación y vencimiento de glosa.

Otra actividad está la notificación de las obligaciones pendientes a los empleadores de las distintas empresas privadas e instituciones públicas que se encuentran bajo el control del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Imbabura, existe un convenio de entrega de las mismas con Correos del Ecuador.

Otro mecanismo de notificación que se ha implantado desde fines del año 2010 es el sistema de glosas y títulos de crédito vía telefónica o call center, el cual consiste en contactarse por este medio con el empleador poniéndole en conocimiento sus deudas pendientes con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El constante incremento de la población económicamente activa y la exigencia por parte del estado, provoca un crecimiento de los afiliados. La Ley de Seguridad Social se enfoca en que todas las trabajadoras domésticas y aquellos que desempeñan trabajos a destajos o por horas, deben obligatoriamente estar afiliados al IESS. La constitución además prevé el acceso al Seguro General Obligatorio como un derecho, por tanto el IESS plantea estrategias para posteriormente ampliar la cobertura de afiliados.

Actualmente el IESS cuenta con 31.283 afiliados en relación de dependencia en el sector privado, en el sector público con 11.932 afiliados; y con 1.152 afiliados voluntarios; contando un total de 44.367 afiliados. Por Mora Patronal el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene un total de 4513 trámites pendientes de cobro a nivel provincial.

Este incremento de la población asegurada, ocasiona la existencia de mayor número de obligaciones pendientes que el afiliado mantiene con la institución, generando problemas judiciales entre empleador, afiliado e IESS, interviniendo en este proceso la unidad encargada como es el Juzgado de Coactivas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Imbabura.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GENERAL

Diseñar un Modelo de Auditoría de Gestión para la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial de Imbabura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, analizando los aspectos operativos y los procesos de gestión.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar la jerarquía vigente en la unidad de cartera y cobranza, representado en el organigrama estructural y funcional.
- Analizar el talento humano que labora en la unidad de cartera y cobranza, el clima laboral, experiencia y capacitación, a través del desempeño de sus funciones y procedimientos administrativos.
- Identificar la normativa legal interna y externa, que rige la unidad de cartera y cobranza para el desarrollo de funciones.
- Establecer los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el control interno de la gestión administrativa de la unidad de cartera y cobranza.

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS

Para fundamentar las bases diagnósticas del presente proyecto, se han determinado las siguientes variables diagnósticas:

- A. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**
- B. FORMACIÓN ACADÉMICA**
- C. NORMATIVA LEGAL**
- D. EVALUACIÓN**

1.4 INDICADORES

Se establecieron los siguientes indicadores de acuerdo a las variables expuestas anteriormente:

A. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

- ORGANIGRAMA FUNCIONAL.
- MANUAL DE FUNCIONES.
- ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.
- ESTILO DE GESTIÓN.
- CLIMA ORGANIZACIONAL.

B. FORMACIÓN ACADÉMICA

- EXPERIENCIA
- CAPACITACIÓN
- CLIMA LABORAL
- POLÍTICA SALARIAL
- ESTABILIDAD LABORAL

C. NORMATIVA LEGAL

- LEYES
- REGLAMENTOS
- NORMAS
- ACCIONES INTERNAS
- ACCIONES EXTERNAS

D. EVALUACIÓN

- AUDITORÍA DE GESTIÓN
- AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
- EFICIENCIA DEL PERSONAL
- EFICACIA DE LAS ESTRATEGIAS O ACCIONES
- EVALUACIÓN DE RESULTADOS

1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

La matriz de relación diagnóstica de las variables se estructuró en base a los objetivos específicos que se requiere obtener del diagnóstico situacional.

CUADRO N° 1
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Realizar un diagnóstico situacional general a la Unidad de Cartera y Cobranza, analizando los aspectos operativos, los procesos de gestión y el organigrama estructural.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama Funcional • Manual de Funciones. • Asignación de Responsabilidades • Estilo de Gestión. • Clima Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación Directa • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Personal que labora en el departamento y unidad.
Analizar el talento humano que labora en la Unidad de Cartera y Cobranza, el clima laboral, experiencia y capacitación, a través del desempeño de sus funciones y procedimientos administrativos.	FORMACIÓN ACADÉMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Capacitación • Clima Laboral • Política Salarial • Estabilidad Laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación Directa • Entrevistas • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Personal que labora en el departamento y unidad.

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Identificar la normativa legal interna y externa, que rige la Unidad de Cartera y Cobranza para el desarrollo de funciones.	NORMATIVA LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes • Reglamentos • Normas • Acciones Internas • Acciones Externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación Directa • Entrevistas • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Personal que labora en el departamento y unidad.
Establecer los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el control interno de la gestión administrativa de la unidad de cartera y cobranza.	EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de Gestión • Auditoría Administrativa • Eficiencia del Personal. • Eficacia de las Estrategias y acciones. • Evaluación de Resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observación Directa • Entrevistas • Encuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Personal que labora en el departamento y unidad. • Asegurados

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

1.6 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

1.6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para el desarrollo del diagnóstico se identificará como población al personal que labora en la unidad de cartera y cobranza, el director del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y a un promedio mensual de usuarios que visitan la unidad, son la finalidad de recabar información que permita sustentar la presente investigación, esto se realizará mediante la aplicación de las técnicas de investigación de campo que son; la entrevista y la encuesta respectivamente.

La población identificada es:

DIRECTOR: Dr. Vicente Muñoz Herrería-Subrogado: Econ. David Martínez

PERSONAL DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS: Lic. Patricio Garcés, Srta. Marcia Cifuentes, Srta. Johanna Gonzalón y Sr. Luis Sevillano.

USUARIOS DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA: 259 usuarios mensuales en promedio.

1.6.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Para la aplicación del instrumento de investigación se tomará en cuenta a la población identificada como mercado objetivo, con una atención o cobertura de servicio promedio mensual de 800 usuarios registrados en la unidad de cartera y cobranza.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{Z^2 \times P \times Q + N \times e^2}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

P = Probabilidad de ocurrencia 0,50

Q = Probabilidad de no ocurrencia 0,50 = 1 - 0,50

Z = Nivel de confiabilidad 1,96

$$\begin{aligned} & 95\%; \quad 0,95 / 2 \\ & = 0,475 \end{aligned}$$

e = Error de muestreo 0,05 (5%)

Usuarios de la unidad de cartera y cobranza:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times O \times N}{Z^2 \times P \times O + N \times e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50) \times 800}{(1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50) + 800 \times (0,05)^2}$$

$$n = \frac{768,32}{2,9604}$$

$$n = 259$$

1.6.3 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

✓ ENCUESTA

Para levantar la información se aplicará una encuesta de opinión a los usuarios de la unidad de cartera y cobranza del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de la Provincia de Imbabura, con el instrumento de recolección de información sobre la base de las variables, indicadores y sus objetivos.

Además de la técnica anterior se va a utilizar la observación directa para complementar el estudio diagnóstico.

✓ ENTREVISTA

Para recabar información en forma verbal, se utilizará la entrevista dirigida al Director del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al personal que integra la unidad de cartera y cobranzas.

1.7 EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

A continuación se exponen los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo realizado para la presente investigación.

1.7.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE OPINIÓN APLICADA A LOS USUARIOS DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA

1. Los servicios que presta el IESS, en la unidad de cartera y cobranza son:

OPINIÓN SOBRE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA UNIDAD

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTES	49	19%
BUENOS	133	51%
REGULARES	42	16%
MALOS	35	14%
TOTAL	259	100%

CUADRO N° 2

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.



GRAFICO N° 1

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.

a) Análisis

La mayoría de los encuestados dicen que los servicios prestados por la unidad son buenos, por falta de agilidad en los trámites, no optimizando el recurso tiempo y tecnológico. También cabe recalcar la incidencia de otros porcentajes en los servicios que son excelentes y otros regulares.

2. Está de acuerdo con el horario de atención al usuario, que actualmente mantiene la unidad:

OPINIÓN SOBRE EL HORARIO DE ATENCIÓN AL USUARIO

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	77	30%
MEDIANAMENTE DE ACUERDO	140	54%
NI DE ACUERDO/NI DESACUERDO	14	5%
MEDIANAMENTE EN DESACUERDO	14	5%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	14	5%
TOTAL	259	100%

CUADRO N° 3

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.

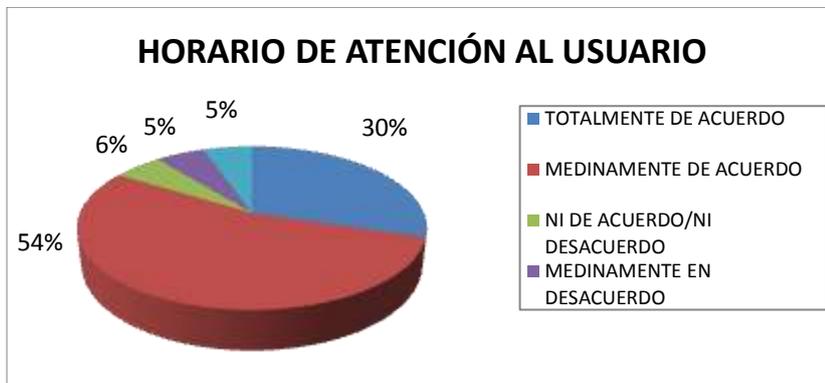


GRÁFICO N° 2

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.

b) Análisis

La mayoría de los encuestados dicen que están medianamente de acuerdo con el horario de atención al usuario, porque aunque el funcionario se encuentre laborando no atiende al usuario de manera pronta o no se encuentra en el puesto de trabajo. Cabe indicar otros porcentajes en el horario de atención estando los usuarios totalmente de acuerdo y otros ni en acuerdo ni en desacuerdo.

3. ¿En qué ámbito considera usted, que el personal de la unidad debe ser capacitado constantemente?

OPINIÓN SOBRE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DELA UNIDAD

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ATENCIÓN AL USUARIO	91	35%
RELACIONES HUMANAS	84	32%
SISTEMAS INFORMÁTICOS	70	27%
LIDERAZGO	7	3%
NINGUNO	7	3%
TOTAL	259	100%

CUADRO N° 4

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.

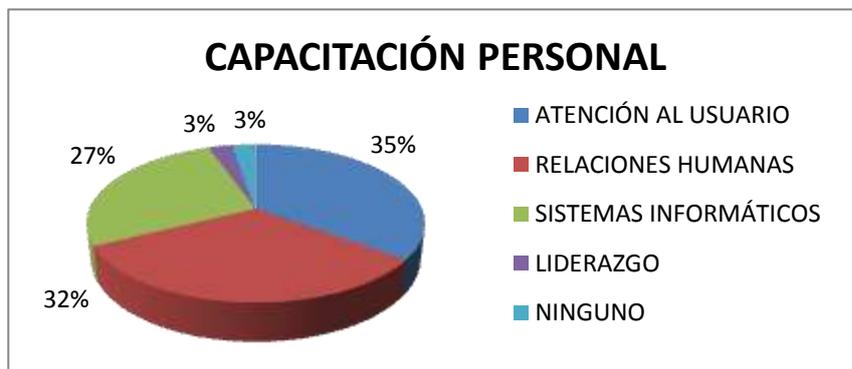


GRAFICO N° 3

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.

c) Análisis

La mayoría de los encuestados dicen que el personal debe ser capacitado en atención al usuario, ya que muchas veces existe preferencia en la atención ya sea por amistad o afinidad, no respetando el turno o problema del usuario. También cabe recalcar otros porcentajes que son la capacitación en relaciones humanas y otros en sistemas informáticos.

4. ¿En su opinión, cree que los funcionarios a cargo de la unidad de cartera y cobranza del IESS son eficientes?

OPINIÓN SOBRE LA EFICIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS A CARGO DE LA UNIDAD

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	35	14%
LA MAYOR PARTE	119	46%
POCO	77	30%
NADA	28	11%
TOTAL	259	100%

CUADRO N° 5

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.



GRAFICO N° 4

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.

d) Análisis

La mayoría de los encuestados dicen que la mayor parte de los funcionarios son eficientes, por la despreocupación de los mismos en realizar su actividad de manera diaria, sumándose a esto otra problemática, que el sistema informático deja de funcionar en ocasiones. Cabe recalcar otros porcentajes sobre la eficiencia de los funcionarios siendo poco y en su totalidad.

5. ¿En el proceso de emisión y notificación de glosas, la unidad mantiene un sistema de comunicación oportuna hacia sus afiliados?

OPINIÓN SOBRE SISTEMA DE COMUNICACIÓN A LOS AFILIADOS

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTAMENTE OPORTUNO	21	8%
MEDIANAMENTE OPORTUNO	182	70%
NI OPORTUNO/NI DESOPORTUNO	28	11%
MEDIANAMENTE DESOPORTUNO	14	5%
ALTAMENTE DESOPORTUNO	14	5%
TOTAL	259	100%

CUADRO N° 6

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.



GRAFICO N° 5

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.

e) Análisis

La mayoría de los encuestados dicen que la unidad mantiene un sistema de comunicación medianamente oportuno hacia sus afiliados, por el desconocimiento del asegurado en cuanto al proceso de emisión y notificación de glosas y la entrega de la notificación de manera tardía. También cabe recalcar otros porcentajes que el sistema de comunicación es ni oportuno ni desoportuno y otros altamente oportuno.

6. Según su criterio, ¿Cuál de estas herramientas cree usted que es la más conveniente en el proceso de notificación de glosas?

OPINIÓN SOBRE HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA PROCESO NOTIFICACIÓN DE GLOSAS

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CORREO ELECTRÓNICO	70	27%
NOTIFICACIÓN PERSONAL	133	51%
PRENSA	42	16%
LLAMADAS TELEFÓNICAS	14	5%
TOTAL	259	100%

CUADRO N° 7

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.



GRAFICO N° 6

FUENTE: Encuesta al usuario de la unidad de cartera y cobranza 2012-08-12

ELABORACIÓN: Autoras.

f) Análisis

La mayoría de los encuestados dicen que la herramienta más conveniente en el proceso de notificación de glosas es la personal porque es mejor la comunicación directa entre afiliado e institución. Además de la existencia de empleadores y afiliados voluntarios de edad avanzada, sin conocimientos actualizados de la tecnología, que se encuentra en auge. Cabe recalcar otros porcentajes en las herramientas de comunicación siendo el correo electrónico y otros la prensa.

1.7.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

1. ¿Qué es para usted la gestión pública?

La Gestión Pública es un proceso de coordinación de recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, que permiten alcanzar los objetivos institucionales y del gobierno, a través de la planificación, dirección, ejecución y control de cada una de las actividades ejecutadas en la institución.

2. ¿La entidad cuenta con un control de gestión?

Si, el control de gestión se lo efectúa a través del Plan Anual y de las Políticas Institucionales. Se hace un seguimiento minucioso a los proyectos y programas que se encuentran en proceso de ejecución, a través de la verificación y análisis de tiempos y recursos. El control de gestión se lo realiza por departamentos, unidades y en su caso por procesos y actividades.

3. ¿El Reglamento Orgánico Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la entidad?

Si la define, pero actualmente existen ciertas variaciones y reformas en la estructura organizacional, como la creación de la unidad de recaudación y afiliación patronal, la misma que no consta en el organigrama estructural debido a la inexistencia de una resolución.

4. ¿En la Planificación Operativa Anual, interviene todo el personal?

En cuanto a la unidad, todo el personal que labora en la misma participa activamente en la elaboración del Plan Operativo Anual, con el aporte de conocimientos y experiencias adquiridas en el transcurso de su desempeño laboral.

5. ¿Con qué frecuencia se evalúan los proyectos y programas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

Se evalúa de acuerdo a la planificación sea mensual o trimestral, en el caso de que no se cumpla en tiempo establecido, las actividades son reprogramadas con su respectivo justificativo.

6. ¿Existe un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos, se hace seguimiento de éstos planes?

Si específicamente en la subdirección, existe un control exhaustivo, debido a que nosotros como representantes que somos, estamos sujetos a plantear acciones que permitan corregir las desviaciones presentadas a lo largo del periodo de ejecución. Para esto también se mantiene un programa de capacitación dirigido a los empleados.

7. ¿Cuenta la institución con un Sistema de Evaluación de Desempeño?

Si, la evaluación del desempeño es realizada por parte de la institución y por parte del gobierno, esta última es realizada semestralmente.

8. ¿Existe un código de ética institucional?

Si, actualmente se ha incorporado el Código de Ética Institucional, el mismo que ya ha sido socializado con los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Cabe recalcar que todavía no ha sido aplicado debido a que no se encuentra emitida la respectiva resolución.

9. ¿La Unidad de Cartera y Cobranza se administra en función de los planes y programas que mantiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

Si, se maneja una relación directamente proporcional con las demás unidades del departamento, debido a la existencia de un incremento en la afiliación tanto voluntaria como patronal en la población.

10. ¿Con qué frecuencia se evalúa la cartera del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

Se evalúa de manera mensual en cobros de mora patronal, y con indicadores semestralmente.

11. ¿Existe un control para evaluar el número de glosas emitidas y no notificadas?

La responsabilidad es del jefe departamental, debido que es la persona responsable y es quien emite un informe mensual a la Dirección. No existiendo un control en la notificación de glosas directamente con el afiliado.

1.7.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

1. ¿La unidad cuenta con un control de gestión?

Si, el control se da a través del Plan Operativo Anual, en donde se especifican los proyectos, las metas a cumplir, programas y actividades a realizarse en el año que son medibles dependiendo de la actividad ya sea mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual. En cada período que se establezca la actividad se van obteniendo los resultados medibles y cuantificables, que permiten hacer un seguimiento a corto, mediano o largo plazo.

2. ¿La unidad cuenta con un Código de Ética?

Si, la unidad cuenta con un código de ética, se refiere específicamente a comportamiento, valores éticos y morales que cada uno de los funcionarios debe tener y con mayor razón las personas que tienen vinculación con el control de la mora patronal.

Mediante resoluciones no tanto como código de ética, pero si como responsabilidades, como parte primordial de cumplimiento de las diferentes

actividades que se ejecutan en la unidad, con lo cual está inmerso el compromiso de inculcar a cada uno de los funcionarios.

Cabe recalcar que una de las debilidades es que no se aplica en su totalidad o existe desconocimiento del mismo.

3. ¿La Unidad de Cartera y Cobranza se administra en función de los planes y programas que mantiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

Sí, todo se encuentra encaminado en un proceso general unificado, no podemos aislarnos de manera independiente y hacer nuestro trabajo sin una programación pre establecida, que conlleva la socialización del mismo a nivel provincial y que tiene seguimiento e incluso directrices, especialmente se administra en función del plan operativo anual.

4. ¿Con qué frecuencia se evalúa la cartera de mora patronal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?

Se evalúa de manera anual de acuerdo al Plan Anual Operativo Institucional, pero de manera interna se evalúa de forma mensual.

5. ¿El Sistema Informático que maneja el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social presenta problemas en la emisión de glosas?

Si, el sistema frecuentemente presenta problemas, por lo que incrementa el tiempo de ocio, presentando de esta manera inconvenientes en la emisión de glosas. A esto también se suma la falta de una base de datos actualizada de cada uno de los usuarios.

6. ¿Existe un control para evaluar el número de glosas emitidas y no notificadas?

Sí, se lo realiza de manera mensual, buscando las directrices para que se depure lo más pronto posible.

7. ¿Los mecanismos utilizados para la notificación de glosas son los adecuados?

Actualmente se cuenta con los siguientes mecanismos, los mismos que se consideran adecuados para el proceso de notificación:

- ✓ Llamadas Call Center
- ✓ Correos Electrónicos
- ✓ La Prensa
- ✓ Notificación Personal

8. ¿Existe personal específico que se encargue de notificar las glosas a los empleadores y afiliados?

Sí, la unidad cuenta con una persona que se encarga de este proceso, conjuntamente con Correos del Ecuador.

9. ¿Qué tiempo se requiere para notificar una glosa?

No se puede especificar el tiempo requerido ya que depende de la logística, de la persona encargada de notificar y de la veracidad de la base de datos.

10. ¿Qué tiempo puede permanecer una glosa sin ser notificada, existe alguna política de control?

En este caso el tiempo es indefinido, debido a que en ciertos casos no se ha localizado a las personas que mantienen obligaciones con la Institución. Actualmente la unidad no cuenta con este tipo de políticas de control.

11. ¿La unidad cuenta con objetivos encaminados a disminuir el número de glosas sin notificar?

Sí, entre ellos tenemos; depurar direcciones, depurar actas, conseguir datas o registros de EMAPA, EMELNORTE, SRI y del Registro Civil, permitiendo establecer las direcciones correctas de los morosos. Las direcciones que no son encontradas se les dan el tratamiento respectivo.

1.8 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

CUADRO N° 8
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a) Compromiso del jefe departamental y el director general para apoyar innovaciones. b) El personal se encuentra capacitado. c) El personal se mantiene en su puesto desde hace varios años d) Adecuada infraestructura. e) El Salario del personal es adecuado. f) Trabajo conjunto con Correos del Ecuador. g) Mecanismos en el sistema de Glosas y Títulos de Crédito. h) Transparencia en el manejo del recurso económico. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Deficiente atención al usuario. b) Glosas emitidas y sin notificar de manera oportuna. c) Base de datos de empleadores desactualizado. d) Personal ocasional se encargan de la notificación de las glosas. e) Ineficiencia en el sistema informático. f) Falta de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la unidad de cartera y cobranzas. g) Inexistencia de un código de ética. h) Organigrama estructural y funcional desactualizado. i) Inexistencia de un manual de funciones a través de una Resolución. j) Deficiente difusión de la normativa legal. k) Inadecuada asignación de responsabilidades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Trabajo conjunto con instituciones. públicas para el cumplimiento de la mora patronal. b) Utilizar recursos amigables con el medio ambiente. c) Existencia de Sistemas informáticos de alta eficiencia. d) Mejorar gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Poca coordinación interinstitucional. b) Baja credibilidad por parte de los ciudadanos. c) Evasión de obligaciones de los empleadores. d) Inestabilidad laboral por un manejo político.

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

1.9 CRUCE ESTRATÉGICO

CUADRO N° 9
CRUCE ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS FO (Fortalezas y Oportunidades)	ESTRATEGIAS AO (Amenazas y Oportunidades)
<p>a) Seleccionar la tecnología existente e incorporar innovaciones tecnológicas en sistemas informáticos y metodologías, acondicionadas a las necesidades de la institución.</p> <p>b) Formalizar alianzas estratégicas, convenios de cooperación interinstitucional e intercambio de conocimientos y experiencias con organismos.</p> <p>c) Evaluar al personal de manera periódica, después de capacitarlo.</p> <p>d) Contratar personal acorde a la distribución de funciones.</p>	<p>a) Construir indicadores de gestión que permita la evaluación del desempeño.</p> <p>b) Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Vinculadas y otras relacionadas con datos del empleador, para planificación, ejecución y evaluación del registro de datos, planes, programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local; y con las microempresas.</p> <p>c) Asegurar la estabilidad laboral con una gestión administrativa adecuada.</p>
ESTRATEGIAS FD (Fortalezas y Debilidades)	ESTRATEGIAS AD (Amenazas y Debilidades)
<p>a) Aprovechar convenios con instituciones públicas en el pago del empleador en la evasión de obligaciones con la institución.</p> <p>b) Impulsar la estructura organizativa existente como interlocutor sobre la problemática de desconfianza y baja credibilidad de la ciudadanía en la gestión y ofertas de la institución.</p> <p>c) Asignar responsabilidades a los funcionarios en relación a su perfil profesional.</p>	<p>a) Difundir información de los servicios que ofrece la unidad de cartera y cobranzas a la ciudadanía.</p> <p>b) Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación para la verificación de resultados en todas las actividades de la unidad de cartera y cobranzas.</p>

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

1.10 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

La Dirección Provincial de Imbabura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, viene trabajando por la aplicación de las estrategias de aseguramiento obligatorio, la recaudación oportuna de las aportaciones de los empleadores y asegurados; siendo la función principal de la Unidad de Cartera y Cobranza. Actualmente se requiere un mayor control interno de gestión permanente de las operaciones, sondeos continuos de los proyectos y programas, además de una asesoría directa a las autoridades; que debería ser por parte de la Auditoría Interna que actualmente no forma parte del organigrama estructural de la entidad a nivel provincial.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es la institución administradora de la provincia en cuanto a las aportaciones en relación de dependencia y en forma voluntaria, no contando con un departamento de Auditoría interna en la provincia. Siendo una causa por la cual no se ha efectuado una evaluación periódica del desempeño de los departamentos y por ende de la Unidad de Cartera y Cobranza, a través de la Auditoría de Gestión.

Las nuevas tendencias administrativas exigen que las entidades gubernamentales deban contar con herramientas de planificación, evaluación y control; para así conseguir las metas propuestas por el directorio de la institución. Siendo la entidad reguladora la Contraloría General del Estado, para que exista una total independencia para emitir recomendaciones a la gestión de los funcionarios, y el desempeño institucional, esto ayudará a tener niveles de seguridad y calidad en todas las operaciones, porque se contará con profesionales capaces y probados en su área.

Esta problemática conlleva a diseñar un Modelo de Auditoría de Gestión, para evaluar la Unidad; y el desempeño de la misma, mediante el diseño del “Modelo de Auditoría de Gestión para la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial de Imbabura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”, que en base a una fundamentación teórica y un estudio técnico permitirá a la institución mejorar en forma efectiva y eficiente en el desempeño de sus funciones.

CAPÍTULO II

2. BASES TEÓRICAS

2.1 EMPRESA

(López Martínez, 2009)Expresa: *“Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que produce un valor material (un beneficio), tanto para las personas que han aportado ese dinero (los propietarios), como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa (los empleados), a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos (clientes).”*

La empresa es una unidad organizativa conformada por elementos, materiales, económicos, tecnológicos, humanos y financieros, cuya finalidad es la obtención de beneficios económicos, a través de la producción o comercialización de bienes o a su vez de la prestación de servicios.

2.2 TIPOS DE EMPRESA

Los tipos de empresas se realizan bajo los siguientes criterios:

- Según su naturaleza
- Según el sector o la procedencia del capital
- Según la integración del capital o número de socios

CUADRO N° 10
TIPOS DE EMPRESA

Según su naturaleza	Según el sector o la procedencia del capital	Según la integración del capital o número de socios.
<ul style="list-style-type: none"> • Industriales: transformar materias primas en nuevos productos. • Comerciales: compra y venta de productos, intermediarias entre productores y compradores. • Servicios: generación y ventas de productos intangibles. • Agropecuarias: explotan productos agrícolas y pecuarios. • Mineras: explotan los recursos del subsuelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Públicas: el capital pertenece al sector público. • Privadas: el capital pertenece al sector privado. • Mixtas: el capital es público y privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unipersonales: el capital es el aporte de una sola persona. • Sociedades: aporte de capital por personas jurídicas o naturales. *Sociedades de personas. *Sociedad de capital.

FUENTE: Pedro Zapata

ELABORACIÓN: Autoras

La constitución de una empresa independientemente de su tamaño o actividad económica, permite un desarrollo social. Mejorando el nivel de vida de una población, debido a que promueve el incremento de empleo.

2.3 INSTITUCIÓN PÚBLICA

(Jaramillo Ordoñez, 2009)Indica: *“Es una rama de los servicios generales del Estado que se han desprendido de su organización para erigirse en entidades dotadas con personería jurídica, autonomía propia, patrimonio independiente y grado de especialidad y responsabilidad. En este sentido la institución pública representa el grado más alto de descentralización por servicio; a su vez, es una ventaja y una garantía porque tiende a tecnificar y especializar a la administración.”*

La institución pública es una entidad encargada de desempeñar actividades acordes a la prestación de servicios generales, cuyos beneficiarios somos todos los ciudadanos, dicha institución depende principalmente del estado, por lo tanto está sujeta a sus leyes, normativas, disposiciones y políticas.

2.4 INSTITUCIÓN PRIVADA

(Económico, 2010)Indica: *“Una institución es considerada privada siempre y cuando: 1) está controlada y gestionada por una organización no gubernamental; 2) cuando la mayor parte de los miembros de su consejo de dirección no han sido seleccionados por un organismo gubernamental”.*

La institución privada puede ser considerada como una empresa, cuyo objetivo es la compra/venta de bienes y servicios con fines lucrativos. Cabe recalcar que una institución privada no tiene ningún tipo de relación con el estado.

2.5 CONCEPTO DE AUDITORÍA

(Pany & O, 2005) Expresa: *“La auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.”*

La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes de actividades económicas y otros acontecimientos relacionados.

2.6 TIPOS DE AUDITORÍA

2.6.1 AUDITORÍA INTERNA

(Lara Villegas , 2010)Expresa: *“La auditoría interna es una actividad de evaluación dentro de una organización para la revisión de las operaciones como un servicio para la administración.”*

La auditoría interna es un proceso que permite evaluar el cumplimiento de leyes, normas, disposiciones. Este tipo de auditoría es realizada por un funcionario que depende de la institución a la cual se efectúa este tipo de estudio.

2.6.2 AUDITORÍA EXTERNA

(Lara Villegas , 2010)Indica: *“La auditoría es la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y las políticas preestablecidas y obtener los beneficios que se derivan de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros realizados por una persona independiente de la empresa.”*

Es aquel examen que es realizado por un agente externo a la institución o empresa sujeta a la auditoría.

2.6.3 AUDITORÍA FINANCIERA

(Lara Villegas , 2010) Expresa: *“Tiene como objetivo el estudio del sistema contable y los correspondientes estados financieros, con miras a emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad financiera mostrada en los estados financieros del ente auditado”*

Es el proceso en el cual se examina únicamente la parte contable, es decir cada uno de los estados financieros, cuyo objetivo es emitir una opinión sobre la razonabilidad de los mismos.

2.6.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

(Lara Villegas , 2010)Expresa: *“Tiene como objeto el estudio del proceso administrativo y las operaciones de las organizaciones, con miras a emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad, eficiencia y efectividad de las operaciones del ente auditado.”*

Es una revisión total o parcial de una organización, que tiene como finalidad medir el grado de eficiencia con el que opera una determinada organización, esta revisión comprende el conocimiento de su desempeño, los objetivos, planes, programas.

2.6.5 AUDITORÍA INFORMÁTICA

(Lara Villegas , 2010)Expresa: *“Tiene como objetivo el estudio del sistema computarizado, para emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generado por el sistema.”*

Es un proceso que permite recolectar, agrupar y evaluar evidencias que ayuden a determinar si un sistema de información mantiene la integridad de los datos y ayuda a cumplir los fines de la organización.

2.6.6 AUDITORÍA TRIBUTARÍA

(Lara Villegas , 2010)Expresa: *“Tiene como objeto el estudio del área de impuestos de la entidad auditada para emitir una opinión independiente en relación con la validez de la aplicación de las normas tributarias a las operaciones económicas de las organizaciones auditadas.”*

Este tipo de auditoría constituye un control crítico y sistemático que está orientado a determinar el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias que mantiene una entidad con el estado.

2.6.7 AUDITORÍA AMBIENTAL

(Lara Villegas , 2010)Indica: *“Es el examen a las políticas generales de desarrollo sustentable, para medir el grado de conservación del patrimonio natural.”*

Está orientada a la protección y conservación del medio ambiente, a través de la revisión de cumplimiento de leyes y disposiciones previamente establecidas para el cuidado con el medio ambiente..

2.6.8 AUDITORÍA DE GESTIÓN

(Lara Villegas , 2010) Expresa: *“Es el examen ordenado y profesional, llevado a cabo por un equipo multidisciplinario de personas que evalúan el sistema de control interno y la gestión de un ente contable, programas y proyectos, con la finalidad de establecer si el desempeño o ejecución se ha realizado considerando los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia de los recursos disponibles....”*

Es un examen que permite evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, en el logro de los objetivos planteados por una organización.

2.6.9 AUDITORÍA FORENSE

(Lara Villegas , 2010)Indica: *“Es la actividad abocada a la revisión y el análisis crítico y pormenorizado de las actividades, procesos y hechos derivados de la detección o presunción de un ilícito....”*

Es el uso de técnicas de investigación, integradas con la contabilidad, mismas que se ejecutan con la finalidad de detectar casos delictivos o fraudulentos.

2.7 CONCEPTO DE GESTIÓN

(ANDRADE, 2003) Expresa: *“Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.”*

La Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

En la presente investigación es importante utilizar el concepto de gestión, ya que permitirá evaluar el desempeño y cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, encaminados a los objetivos nacionales.

2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(Gareth R., 2008, pág. 7)Expresa: *“Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.”*

Se puede entender como estructura organizacional a la capacidad de una organización de dividir trabajo, asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos en la organización.

2.9 ORGANIGRAMA

(Hernández Orozco, 2007)Indica: *“Representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización.”*

Un organigrama es un gráfico, en el que se representa la estructura formal de una organización, las líneas de autoridad y responsabilidad.

2.10 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

2.10.1 ORGANIGRAMA VERTICAL

(Hernández Orozco, 2007)Expresa: *“Es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.”*

2.10.2 ORGANIGRAMA HORIZONTAL

(Hernández Orozco, 2007)Indica: *“El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide.”*

2.10.3 ORGANIGRAMA AFNOR

(Hernández Orozco, 2007) Expresa: *“El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada.”*

2.10.4 ORGANIGRAMA CIRCULAR

(Hernández Orozco, 2007)Indica: *“Muestra la ubicación de distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan los niveles jerárquicos. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.”*

2.10.5 ORGANIGRAMA SECTORIAL O RADIAL

(Hernández Orozco, 2007)Explica: *“Muestra la ubicación de los distintos grupos de la organización en un círculo compuesto por varios anillos segmentados que representan a los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades departamentales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro. Los siguiente niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hasta afuera en la gráfica.”*

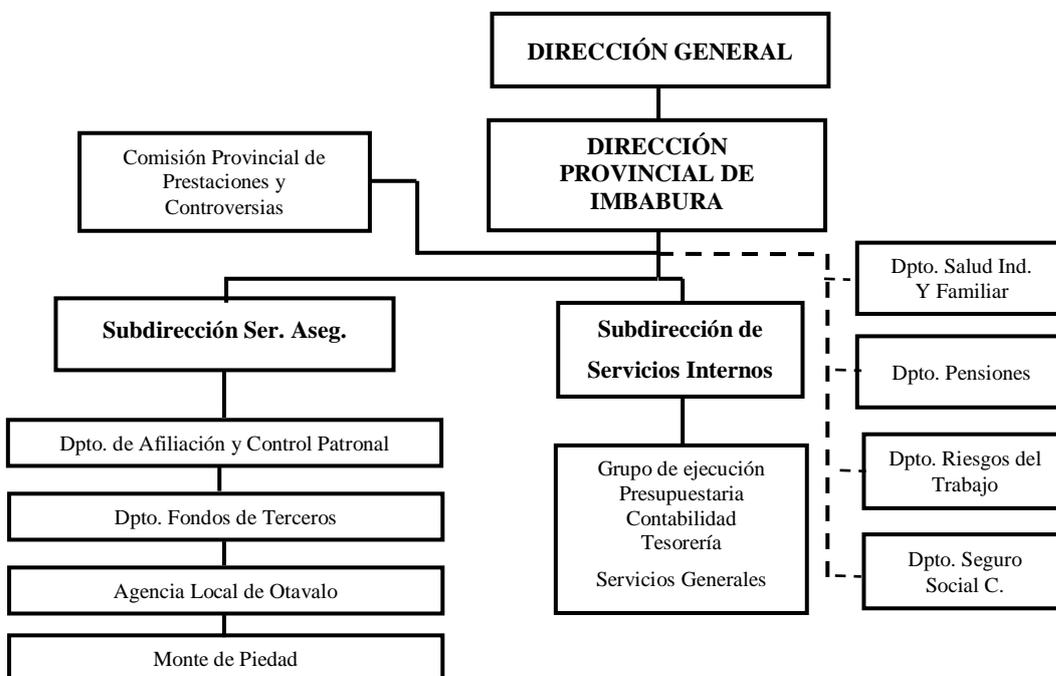
2.11 DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

(IESS, 2008)Indica: “El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.”

Es primordial para el proyecto a desarrollar utilizar el concepto de Dirección Provincial de Imbabura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, siendo la dirección administradora a nivel provincial de los recursos de los afiliados y jubilados. Permitiendo verificar la utilización adecuada de los recursos de los beneficiarios en cuanto a la gestión efectuada por los funcionarios.

2.12 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

GRÁFICO N° 7
ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

2.13 AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.13.1 CONCEPTO

(Badillo, 2007)Expresa: *“Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética, y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en corto, mediano y largo plazo.”*

(Maldonado E, 2009) Afirma: *“Una Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.”*

En el presente proyecto el concepto de Auditoría de Gestión permitirá conocer a la entidad mediante el estudio a efectuarse, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de recursos que busca comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar la actividades examinadas de acuerdo con los objetivos y metas previstos.

2.14 OBJETIVOS Y PROPÓSITOS

2.14.1 OBJETIVOS

Dentro del campo de acción de la Auditoría de Gestión se persiguen los siguientes objetivos:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión institucional.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración.
- Satisfacer las necesidades de la población.

2.14.2 PROPÓSITOS

- Determinar si todos los servicios prestados son necesarios, y si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la entidad; la existencia de los objetivos y de los planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de los 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 y eficiente y si realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanza los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficientes los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

2.15 DIFERENCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y OTROS TIPOS DE AUDITORÍA

La auditoría de gestión examina y evalúa el control interno, la gestión y el desempeño de una entidad, con el fin de determinar si dicho desempeño se está realizando de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores de gestión y de desempeño fijados por la administración.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la auditoría de gestión no implica la emisión de un dictamen a los estados financieros, sino la elaboración de un informe amplio que contenga los comentarios, conclusiones y recomendaciones, proponiendo mejoras en todos los sistemas administrativos y operacionales.

La auditoría de gestión se diferencia con respecto a la auditoría operativa o de operaciones, puesto que revisa y evalúa la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la que se manejan los recursos humanos, materiales y financieros de una entidad, así mismo, puede alcanzar un sector de la economía, inclusive el área financiera; mientras que la auditoría operacional evalúa las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones, y se centra en los elementos del proceso administrativo como son: planificación, organización y control y no utiliza indicadores de gestión.

2.16 LAS CINCO E's DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.16.1 EFICACIA

(Estupiñan , 2007) Señala: *“Es la adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales del ente público para que sean utilizados de tal forma que permitan maximizar los resultados, es*

decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para lograr satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos”

Se determinará el concepto de eficacia en el presente proyecto a través de la aplicación de indicadores de gestión, la eficiencia en la unidad a estudiarse, efectuando la relación entre los servicios generados, los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales; la eficacia permitirá medir el grado en que una actividad o programa de la Unidad de Cartera y Cobranzas en el alcance de sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

2.16.2 EFICIENCIA

(Estupiñan , 2007, pág. 250), Señala: “Se fundamenta en la productividad y se conoce como la relación existente entre los recursos y los insumos utilizados frente a los resultados obtenidos, los que deben tener el menor costo en igualdad de condiciones de cantidad y oportunidad.”

(Maldonado E, 2009, pág. 23), Expresa: “Se refiere a la relación entre los insumos consumidos y los productos obtenidos, la medida de eficiencia compara la relación, insumo producto, con un estándar pre establecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada del insumo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido”.

La eficiencia en la presente investigación permitirá establecer la relación entre los recursos recibidos y la producción de servicios, expresando como porcentaje comparando la relación afiliado- glosas con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de usuarios cancelen las aportaciones a tiempo, incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, se determinará la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros

resultados y los recursos utilizados para producirlos, aprovechando al máximo las capacidades instaladas, garantizando la calidad, su objetivo es disminuir la mora patronal.

2.16.3 ECONOMÍA

(Maldonado E, 2009, pág. 22), Expresa: *“Por economía se entiende los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo. Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo”*.

Se aplicará la economía en la unidad en estudio, para medir el uso oportuno del recurso económico, mismo que debe ser utilizado de manera correcta en el momento previsto; es decir, en el proceso de la emisión de glosas y notificación al menor tiempo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el usuario, teniendo en cuenta la calidad.

2.16.4 ÉTICA

(ANDRADE, 2003), Indica: *“Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad”*.

(Maldonado E, 2009, pág. 24), Expresa: *“Etimológicamente hablando ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas.”*

Se medirá la ética de los funcionarios de la entidad y unidad, ya que es un elemento básico de la gestión institucional, a través de la aplicación de un cuestionario; expresando la correcta aplicación de los valores, la moral y conducta individual y grupal.

2.16.5 ECOLOGÍA

(ANDRADE, 2003, pág. 21), Señala: *“Es el examen y evaluación del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. Hay entidades que no tienen que auditar este componente porque sus servicios no tienen conflictos de intereses con las leyes ambientales, pero se puede contribuir a la preservación del medio ambiente”*.

(Maldonado E, 2009, pág. 25), Expresa: *“La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas en disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan al medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta éste factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado”*.

Se fundamentará en el ahorro de energía y materiales reutilizables, siendo amigable con el ambiente. Permitiendo establecer las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, los cuales deben ser reconocidos y evaluados en la gestión institucional y por ende en la Unidad de Cartera y Cobranzas.

2.17 CONTROL INTERNO

Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse.

2.17.1 DEFINICIÓN

(Maldonado E, 2009), expresa: *“El control interno es un proceso. No debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a las demás fases de la administración.”*

El control interno será utilizado en el transcurso de la investigación puesto que nos permitirá medir el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología, en cada una de las actividades que realiza la unidad encaminadas al cumplimiento de los objetivos.

2.17.2 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

➤ AMBIENTE DE CONTROL

(COSO ERM), *Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.*

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

Este componente establece:

- a) *Una filosofía de la gestión integral de riesgo*
- b) *Nivel de riesgo que la alta gerencia asume*
- c) *Integridad y valores éticos*
- d) *Estructura de la gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles, y responsabilidades*
- e) *Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.*

Este componente de control interno se utilizará en la primera fase ya que permitirá adentrarnos en el contexto de la institución, es decir nos ayudará a conocer políticas, principios y valores que rigen las actividades institucionales.

➤ **DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

(COSO ERM), expresa: *“Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos. La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia. Los objetivos se clasifican en cuatro categorías que son: Estratégicos, Operacionales, Reporte o presentación de resultados, Cumplimiento.”*

Este componente permitirá identificar y verificar si los objetivos planteados por la institución se ajustan a la misión y visión. Además ayudará medir el nivel de cumplimiento de los mismos.

➤ **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

(COSO ERM), Expresa: *“Son los acontecimientos internos y externos que pueden afectar a los objetivos de la entidad; en este sentido, la gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.”*

Este componente permitirá identificar los eventos con cada uno de sus impactos, negativos (riesgos) y con impactos positivos (oportunidades). Además será utilizado debido a que constituye base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

➤ VALORACIÓN DEL RIESGO

(COSO ERM), Indica: Entre las principales características que involucra la evaluación del riesgo se encuentran:

- a) *Permite entender el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos de la institución.*
- b) *Determina riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto.*
- c) *Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados.*
- d) *En la evaluación de riesgos, la dirección considera eventos previstos e inesperados.*
- e) *Los riesgos inherentes y residuales son evaluados:*
 - a. **Riesgo Inherente:** *Es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo*
 - b. **Riesgo Residual:** *Es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.*

➤ RESPUESTA AL RIESGO

(COSO ERM), Expresa: Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

- a) **Evitar el Riesgo**
 - *Reducir la expansión a una nueva segmentación.*
 - *Dejar de producir un servicio altamente riesgoso*

b) Compartir el Riesgo

- *Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas*
- *Contratación de outsourcing para procesos del negocio*
- *Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales.*

c) Aceptar el Riesgo

- *Auto-asegurarse contra pérdidas*
- *Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo*

d) Mitigar el Riesgo

- *Fortalecimiento del control interno en los procesos de la institución.*
- *Diversificación de servicios.*
- *Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo*
- *Reasignación de presupuesto entre unidades operativas.*

➤ **ACTIVIDADES DE CONTROL**

(COSO ERM), expresa: “*Son políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio.*”

Este componente será utilizado ya que permitirá mejorar la gestión institucional y disminuir los riesgos a los cuales está expuesta la entidad y unidad.

➤ **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

(COSO ERM), Indica: *En este componente es necesario tener las consideraciones siguientes para la evaluación:*

- a) *La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada.*
- b) *Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo.*
- c) *La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad.*
- d) *El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.*

➤ **MONITOREO**

(COSO ERM), indica: *“La realización de las actividades diarias permite observar efectivamente que los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente.”*

Permitirá determinar si los niveles de supervisión y gerencia, controlan la realización de actividades, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo; tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

2.18 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

2.18.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

(ANDRADE, 2003), Expresa: *“Consiste en tener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.”*

El motivo de esta etapa es obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve. El diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la institución como producto de su experiencia y visión.

2.18.2 PLANIFICACIÓN

(ANDRADE, 2003), Expresa: *“Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales se debe establecer los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar.”*

La planificación es desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría que se realizara a la entidad gubernamental.

El auditor planea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna en donde se analizan los desvíos y se ajusta en todo el proceso de auditoría.

2.18.3 EJECUCIÓN

(ANDRADE, 2003), Indica: *“En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en este instante se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos para cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.”*

El propósito fundamental de esta etapa es recopilar las pruebas que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo de campo realizado, esta depende grandemente del grado de profundidad con que se hayan realizado las dos etapas anteriores, en esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría.

2.18.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

(ANDRADE, 2003), Expresa: *“Además de los informes parciales que puedan emitirse como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo revela las deficiencias existentes como se lo hacía en otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos.”*

La comunicación de resultados se efectúa durante todo el proceso de la auditoría, de forma verbal y escrita. El informe constituye el producto final del trabajo del auditor, en el que constaran los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, por lo que debe presentarse en forma clara y objetiva.

2.18.5 SEGUIMIENTO

(ANDRADE, 2003), Indica: *“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.”*

El objetivo de toda auditoría, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas. Esto dará como resultado mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía en la gestión del auditado y su fortalecimiento de su sistema de control interno.

2.19 MANUAL

2.19.1 CONCEPTO

(Duhalt Kraus, 2007), Indica: *“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de trabajo.”*

El manual constituye una herramienta de comunicación que facilita el desarrollo de las actividades tanto administrativas como operativas en una determinada organización.

2.19.2 TIPOS DE MANUALES

➤ **Por su contenido.-** en esta categoría se incluyen los siguientes manuales:

- De historia del organismo.
- De organización.
- De políticas.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple.
- De adiestramiento o instructivo.
- Técnico.

➤ **Por su función específica.-** en este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional:

- De Producción.
- De Ventas.
- De Compras.
- De Finanzas.
- De Contabilidad.

- De Crédito y Cobranza.
- De Personal.

2.20 MODELO

2.20.1 CONCEPTO

(Bermón Angarita, 2010)Indica: *“Es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.”*

El modelo constituye una guía base para desarrollar de mejor manera los procesos y actividades de una organización.

Es importante que en nuestro proyecto se tome en cuenta el concepto de modelo, ya que permitirá que la institución se rija en el mismo como guía, para mejorar la gestión administrativa y en la optimización de recursos.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 PRESENTACIÓN

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social

El desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión para la Unidad de Cartera y Cobranza proporciona a la Dirección del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social los indicadores necesarios para optimizar su capacidad de gestión en el cobro de la mora patronal, obteniendo como resultado su cancelación.

Es notable el desconocimiento de los empleadores y afiliados, de las glosas que mantienen con el IESS, debido a una comunicación inoportuna por parte de la institución. El tiempo tardío en el proceso de notificación de la glosa como obligación pendiente, provoca un alto pago de interés por mora, ocasionada por el retraso de la cancelación de los aportes.

La aplicación del Modelo de Auditoría de Gestión para la Unidad de Cartera y Cobranza del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la Dirección Provincial de Imbabura, permitirá establecer la eficiencia y eficacia en las actividades operativas y manejo de los recursos públicos, para poder implementar mecanismos, acciones de control, normas y procedimientos, con lo cual se logrará mejorar su accionar.

PROPÓSITOS

Para la estructura de la propuesta se ha considerado dos propósitos:

- Aspectos Estratégicos
- Desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión

3.1.1 PROPÓSITO UNO

ASPECTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN

La Unidad de Cartera y Cobranza tiene como misión ampliar la cobertura de la Seguridad Social a toda la población económicamente activa con independencia de su relación laboral; supervisar y controlar para que los procedimientos se ejecuten de acuerdo a la normatividad vigente; propendiendo a la recaudación de la mora patronal de manera significativa.

VISIÓN

La Unidad de Cartera y Cobranza en los próximos tres años será líder en recaudación de la mora patronal a nivel nacional. Organizará los procesos para el establecimiento, control, recaudación judicial y extrajudicial de las obligaciones pendientes que mantienen los usuarios con la institución, usando mecanismos técnicos y administrativos eficientes que garanticen la recaudación real y oportuna de las aportaciones personales y patronales.

OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA

- Optimizar la gestión de cobro de mora patronal, obteniendo como resultado su cancelación, o sinceramiento del estado de la obligación por: impugnación, juicios de excepción o presunción de insolvencia.
- Establecer lineamientos para una eficiente recaudación de la mora patronal.

- Mantener actualizada la base de datos de afiliados por grupo o tipo de protección.
- Recaudar oportunamente los aportes, préstamos, fondos de reserva, intereses y multas de los empleadores y asegurados.
- Controlar la recuperación de la mora patronal y cartera vencida.

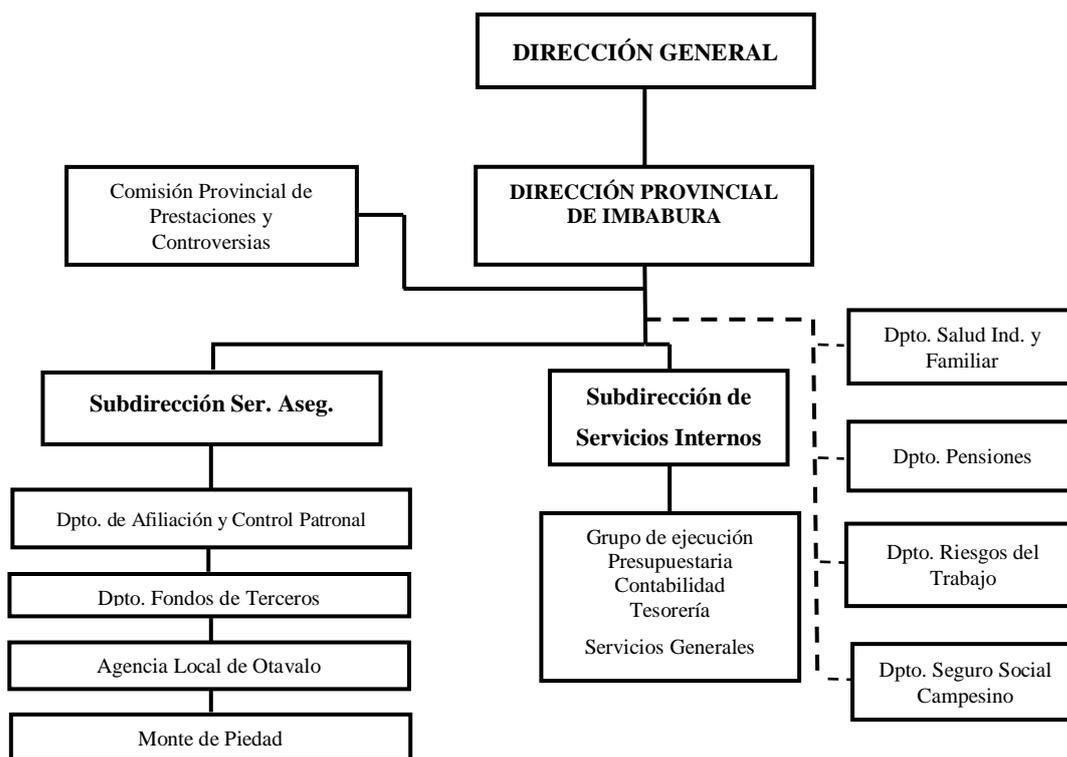
VALORES DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA

En la Unidad de Cartera y Cobranzas se destacan los siguientes valores:

- **HONESTIDAD:** mediante la actuación correcta e íntegra, respetando los intereses de todos los sectores.
- **EFICIENCIA:** mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- **INNOVACIÓN:** mediante la capacitación continua.
- **LIDERAZGO:** mediante la toma de decisiones oportuna y efectiva.
- **EL SERVICIO AL USUARIO:** mediante la superación de expectativas de los usuarios.
- **CALIDAD:** asumiendo retos de servicio de calidad y mejoramiento continuo.
- **ÉTICA:** aplicando el código de ética con conciencia moral y salvaguarda de integridad.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** compartiendo conocimientos y escuchar con actitud positiva, promoviendo los esfuerzos comunes en beneficio de la entidad.
- **LEALTAD:** cumpliendo las leyes y reglamentos con honor.
- **DISCIPLINA:** observancia y cumplimiento.
- **RESPECTO:** propender consideración tolerancia y aprecio.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

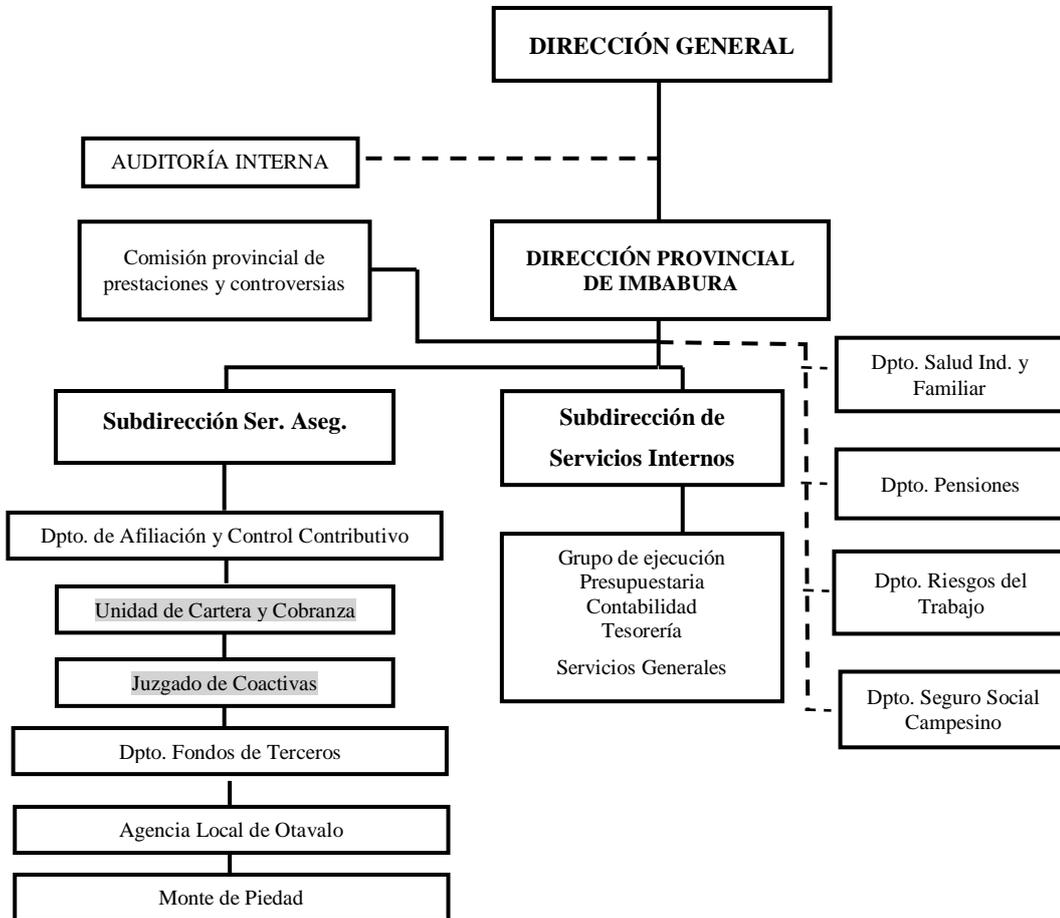
GRÁFICO N° 8
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

GRÁFICO N° 9
PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

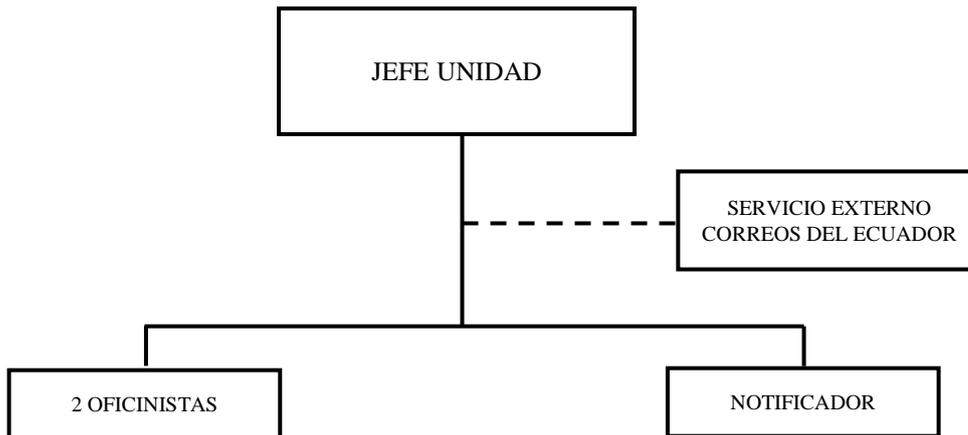


FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA

GRÁFICO N° 10
PROPUESTA DEL ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**CUADRO N° 11
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO JEFE UNIDAD**

Identificación	
Nombre del puesto:	Jefe Unidad
Jefe inmediato:	Jefe del Departamento de Afiliación y Control
Subordinados inmediatos:	Oficinistas
Suplencia en caso de ausencia temporal:	No existe remplazo
Descripción general	
El titular de este puesto, es responsable de establecer la supervisión y control para el adecuado cumplimiento de las políticas, procedimientos y demás lineamientos en materia de cartera y cobranza con la finalidad de eficientar la oportuna captación de los recursos y una atención de calidad a los usuarios.	
Ubicación en la estructura orgánica	
<pre> graph TD JU[JEFE UNIDAD] --- H[] H --- O[2 OFICINISTAS] H --- N[NOTIFICADOR] JU -.-> SE[SERVICIO EXTERNO CORREOS DEL ECUADOR] </pre>	

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 12
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE UNIDAD

FUNCIONES
1.- Coordina la preparación del Plan Anual de Planificación Institucional con el jefe el departamento de Afiliación y Control Contributivo.
2.- Supervisa la ejecución del Plan Anual de Planificación Institucional y de captación de recursos.
3.- Realiza Acuerdos Administrativos de pago.
4.- Emite Títulos de Crédito y remitir mediante guía al Jefe del Departamento.
5.- Anula títulos de crédito
6.- Emite Convenios de purga de mora
7.- Emite los reportes periódicos exigidos por el Jefe departamental de Afiliación y Control Contributivo.
8.- Cumple con todas aquellas actividades que requiera la Institución y en especial la Jefatura para la consecución de los objetivos de la Unidad y Departamentales.

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 13
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO OFICINISTAS

Identificación	
Nombre del puesto:	Oficinistas
Jefe inmediato:	Jefe de la Unidad de Cartera y Cobranzas.
Subordinados inmediatos:	No existe subordinados
Suplencia en caso de ausencia temporal:	No existe remplazo
Descripción general	
Los titulares de este puesto, son responsables de administrar, controlar y evaluar, la información derivada de los procesos informáticos sobre el cumplimiento de las obligaciones patronales y de control de la mora patronal, Títulos de Crédito, recaudación y vencimiento de glosas.	
Ubicación en la estructura orgánica	
<pre> graph TD JU[JEFE UNIDAD] --- H1[] H1 --- O[2 OFICINISTA] H1 --- N[NOTIFICADOR] JU -.-> SE[SERVICIO EXTERNO CORREOS DEL ECUADOR] </pre>	

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 14
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES OFICINISTAS

FUNCIONES
1.- Elabora planillas y glosas
2.- Emite glosas de Historia Laboral para notificaciones por medio de Courier y/o funcionarios.
3.- Realiza Acuerdos Administrativos de pago.
4.- Emite Títulos de Crédito y remitir mediante guía al Jefe de la Unidad.
5. Notifica las obligaciones pendientes a los empleados, en caso de ser necesario.
6.- Anula títulos de crédito
7.- Emite Convenios de purga de mora,
8.- Elabora informes mensuales de actividades, señalando trámites y valores
9.- Cumple con todas aquellas actividades que requiera la Institución y en especial la Jefatura para la consecución de los objetivos de la Unidad y Departamentales.

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 15
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO NOTIFICADOR

Identificación	
Nombre del puesto:	Notificador
Jefe inmediato:	Jefe dela Unidad de Cartera y Cobranzas.
Subordinados inmediatos:	No existe subordinados
Suplencia en caso de ausencia temporal:	No existe remplazo
Descripción general	
El titular de este puesto, es responsable de notificar las glosas emitidas no notificador por el servicio externo (Correos del Ecuador) y de su registro en el sistema informático.	
Ubicación en la estructura orgánica	
<pre> graph TD JU[JEFE UNIDAD] --- J1(()) J1 -.-> SE[SERVICIO EXTERNO CORREOS DEL ECUADOR] J1 --- J2(()) J2 --- O[2 OFICINISTAS] J2 --- N[NOTIFICADOR] style N fill:#ccc </pre>	

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 16
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES NOTIFICADOR

FUNCIONES
1.- Depura las glosas entregadas por el servicio externo.
2.- Establece un cronograma de entrega de notificaciones por sectores.
3.- Revisa y actualiza la base de datos de los usuarios que mantienen deuda con la entidad.
4.- Notifica las glosas vigente y vencida de manera personal.
5.- Archiva las glosas notificadas y no notificadas.
6.- Elabora informes mensuales de actividades, señalando trámites y valores
7.- Cumple con todas aquellas actividades que requiera la Institución y en especial la Jefatura para la consecución de los objetivos de la Unidad y Departamentales.

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 17
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO- SERVICIO EXTERNO - CORREOS DEL ECUADOR
EN LA NOTIFICACIÓN DE GLOSAS

Identificación	
Nombre del puesto:	Servicio externo
Jefe inmediato:	Jefe dela Unidad de Cartera y Cobranzas.
Subordinados inmediatos:	No existe subordinados
Suplencia en caso de ausencia temporal:	No existe remplazo
Descripción general	
El titular de este puesto, es responsable de notificar y registrar en el sistema informático de la entidad las glosas notificadas.	
Ubicación en la estructura orgánica	
<pre> graph TD JU[JEFE UNIDAD] --- SE[SERVICIO EXTERNO CORREOS DEL ECUADOR] JU --- L1[] L1 --- O[2 OFICINISTAS] L1 --- N[NOTIFICADOR] style SE fill:#ccc style L1 width:0px,height:0px </pre>	

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

CUADRO N° 18
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SERVICIO EXTERNO - CORREOS DEL ECUADOR
EN LA NOTIFICACIÓN DE GLOSAS

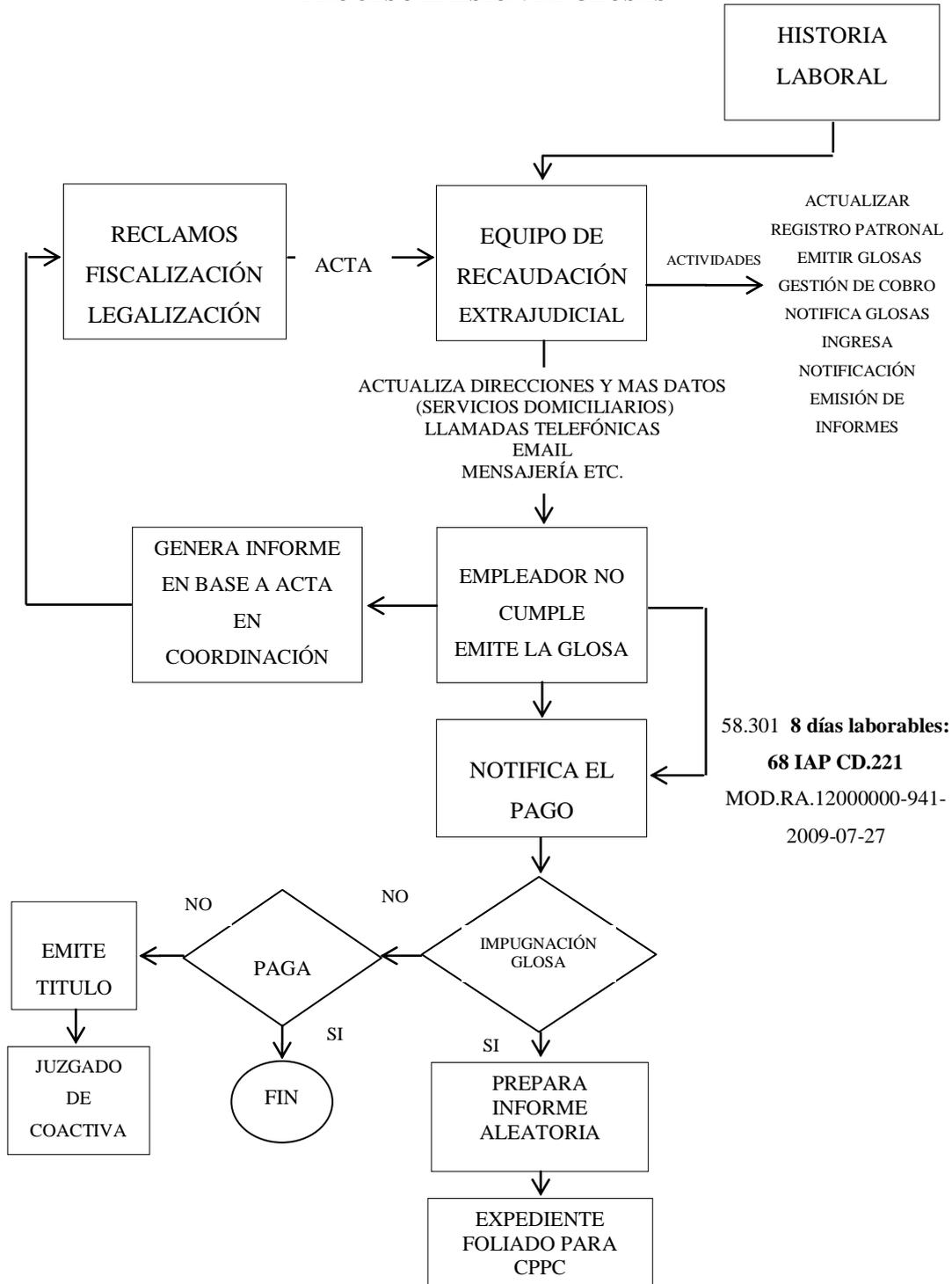
FUNCIONES
1.- Verifica las glosas físicas entregadas por los oficinistas de la unidad con la guía respectiva.
2.- Distribuye las glosas, al personal específico que labora en esta entidad.
3.- Entrega personal de la glosa al afiliado.
4.- Registra las glosas notificadas en la plataforma otorgada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
5.- Elabora el informe de notificaciones entregadas y no entregadas.
6.- Entrega las glosas físicas que no se lograron notificar.

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL POR PROCESOS (Lo que está vigente en la actualidad en la institución)

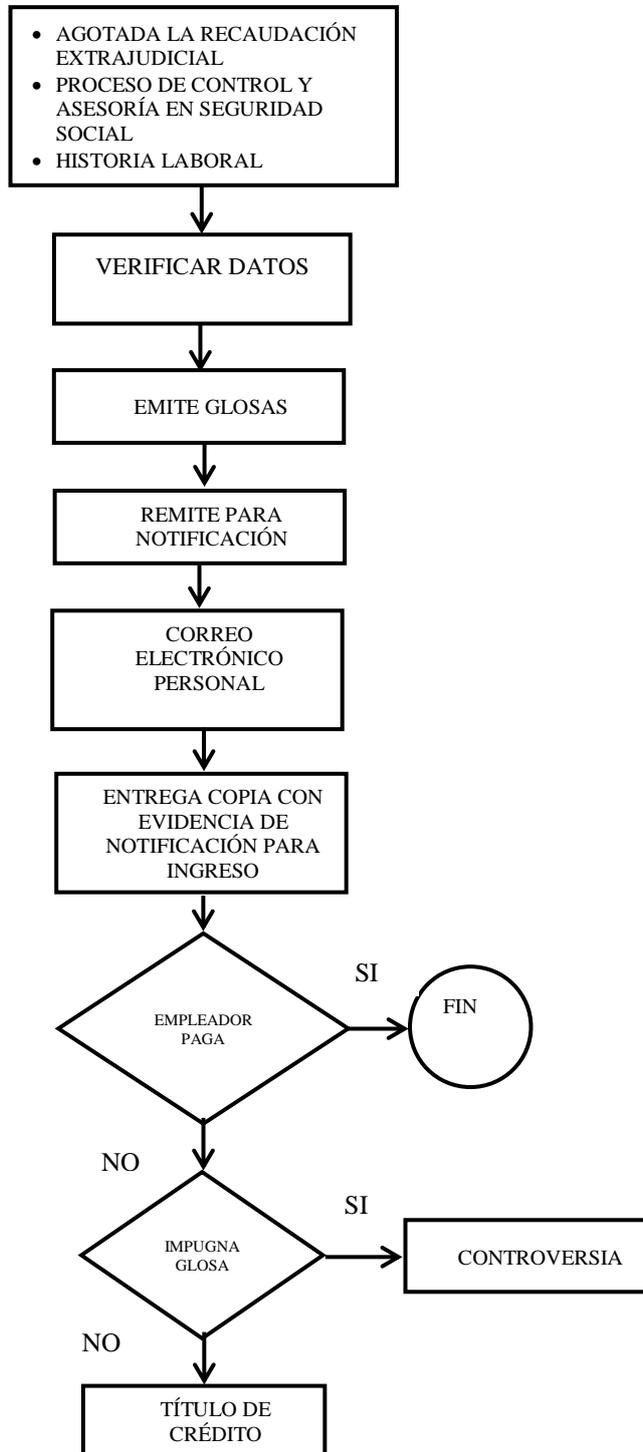
**GRÁFICO N° 11
PROCESO EMISIÓN DE GLOSAS**



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social- Folleto CARCC

ELABORACIÓN: Autoras

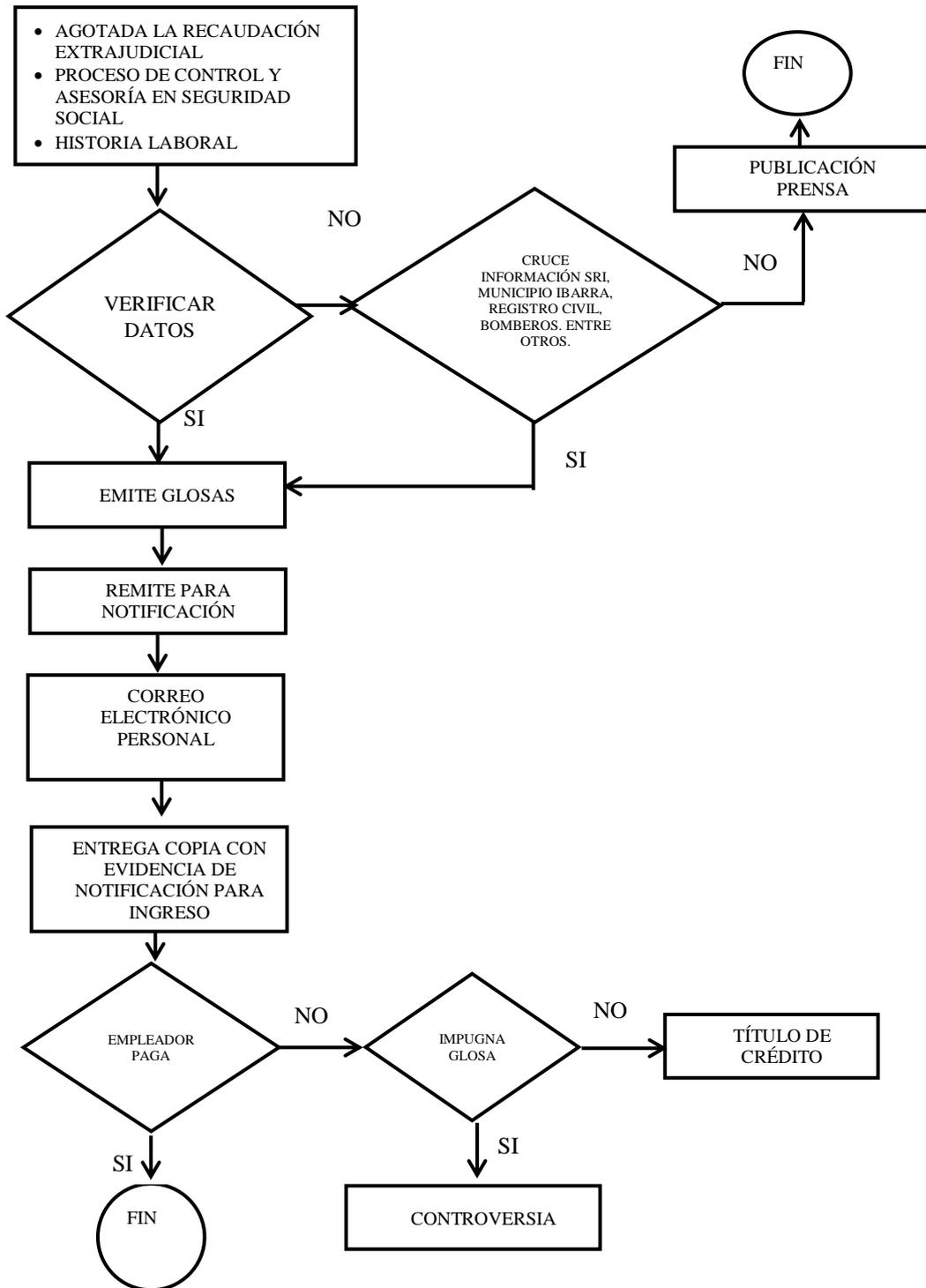
GRÁFICO N° 12
PROCESO EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DE GLOSAS (Lo que está vigente en la actualidad en la institución)



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social- Folleto CARCC

ELABORACIÓN: Autoras

GRÁFICO N° 13
PROPUESTA PROCESO EMISIÓN Y NOTIFICACIÓN DE GLOSAS



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social- Folleto CARCC

ELABORACIÓN: Autoras

DOCUMENTOS NECESARIOS Y QUE UTILIZA PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS

Las facultades normativas son:

- La Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica del Sector Público
- Ley de Seguridad Social
- Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control Contributivo
- Instructivo para la Aplicación del Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control Contributivo
- Resoluciones del Consejo Directivo del IESS (máximo organismo de la institución)
- Resolución n° C.D. 301, dictada el 11 de enero de 2010, que aprueba la **CODIFICACIÓN DEL REGLAMENTO DE AFILIACIÓN, RECAUDACIÓN Y CONTROL CONTRIBUTIVO.**
- Acuerdos de coordinación;
- Plan Anual de Planificación Institucional
- Programas
- Circulares
- Lineamientos
- Manual de Procedimientos del departamento de Afiliación y Control Contributivo de Imbabura, año 2010
- Control y Asesoría en Seguridad Social “Comisión Nacional de Afiliación, Recaudación y Control Contributivo”

3.1.2 PROPÓSITO DOS

DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

➤ OBJETIVOS

- Establecer los documentos para el inicio de la Auditoría de Gestión.
- Desarrollar las cinco fases de auditoría de gestión, las mismas que permitan el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y económicos en la unidad de cartera y cobranzas.
- Analizar los servicios que presta la unidad de cartera y cobranza, en el proceso de notificación de glosas y su adecuada difusión y comunicación al afiliado.
- Evaluar la estructura del control interno de la unidad de cartera y cobranza.
- Estructurar el modelo de presentación del informe de la Auditoría de Gestión.

ORDEN DE TRABAJO



MEMORANDO 002 F&V-GI-2012

Sección: UNIDAD DE AUDITORÍA

Asunto: Orden de Trabajo

Ibarra, 3 de agosto de 2012

Ingeniero.

Miguel Yacelga

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 36 de la Contraloría General del Estado, con cargo al Plan Anual de Control para el año 2012, emito la presente orden de trabajo para llevar a cabo la Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera y Cobranza del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por el periodo comprendido entre el 6 de agosto al 28 de septiembre del año 2012.

El trabajo lo cumplirá de acuerdo a los siguientes objetivos:

- Verificar la Estructura de Control Interno.
- Realizar el análisis integral de los procesos que se ejecutan en la Unidad de Cartera y Cobranzas.
- Elaborar el Borrador de informe

Para esta acción de control se le asignado el equipo de auditores, que estará conformado por los señores: Ingeniero Eduardo Aldás, Supervisor; Ingeniero Miguel Yacelga, Jefe Auditor; Ingeniera Nancy Enríquez, Auditor Operativo; Abogada Fernanda Cuasquer.

Para el presente examen de auditoría se ha considerado 45 días laborables, incluida la conferencia final de los resultados.

Atentamente,

Dr. Marcelo Quiroz

DIRECTOR GENERAL F&V

MEMORANDOS DE NOTIFICACIÓN DEL INICIO DE LA AUDITORÍA



OFICIO CIRCULAR No. 001-MJT-GI-2012

Asunto: Notificación de Inicio de Auditoría

Ibarra, 6 de agosto de 2012

Doctor.

Vicente Muñoz Herrería

DIRECTOR PROVINCIAL

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Pedro Moncayo 7-15 y Olmedo

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que la Dirección Regional 7 de la Contraloría General del Estado iniciará la Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el periodo comprendido entre el 6 de agosto al 28 de septiembre del año 2012.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la Estructura de Control Interno
- Realizar el análisis integral de los procesos que se ejecutan en la Unidad de Cartera y Cobranza.
- Elaborar el Borrador de informe.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los señores: Ingeniero Eduardo Aldás, Supervisor; Ingeniero Miguel Yacelga, Jefe Auditor; Ingeniera Nancy Enríquez, Auditor Operativo; Abogada Fernanda Cuasquer., por lo que agradeceré disponer que preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo iniciado.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombre y apellidos completos, número de cédulas ciudadanas, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y periodo de gestión, a nuestra oficina ubicada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Atentamente,

Dr. Marcelo Quiroz
DIRECTOR GENERAL F&V

Ing. Miguel Yacelga
AUDITOR F&V



OFICIO CIRCULAR No. 002-MJT-GI-2012

Asunto: Notificación de Inicio de Auditoría

Ibarra, 6 de agosto de 2012

Ingeniero

Héctor Romero

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y CONTROL CONTRIBUTIVO
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

Pedro Moncayo 7-15 y Olmedo

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que la Dirección Regional 7 de la Contraloría General del Estado iniciará la Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el periodo comprendido entre el 6 de agosto al 28 de septiembre del año 2012.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la Estructura de Control Interno
- Realizar el análisis integral de los procesos que se ejecutan en la Unidad de Cartera y Cobranza.
- Elaborar el Borrador de informe.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los por los señores: Ingeniero Eduardo Aldás, Supervisor; Ingeniero Miguel Yacelga, Jefe Auditor; Ingeniera Nancy Enríquez, Auditor Operativo; Abogada Fernanda Cuasquer., por lo que agradeceré disponer que preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo iniciado.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombre y apellidos completos, número de cédulas ciudadanías, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y periodo de gestión, a nuestra oficina ubicada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Atentamente,

Ing. Miguel Yacelga
AUDITOR F&V



OFICIO CIRCULAR No. 003-MJT-GI-2012

Asunto: Notificación de Inicio de Auditoría

Ibarra, 6 de agosto de 2012

Licenciado.

Patricio Garcés

JEFE DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
Pedro Moncayo 7-15 y Olmedo

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que Dirección Regional 7 de la Contraloría General del Estado iniciará la Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el periodo comprendido entre el 6 de agosto al 28 de septiembre del año 2012.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la Estructura de Control Interno
- Realizar el análisis integral de los procesos que se ejecutan en la Unidad de Cartera y Cobranza.
- Elaborar el Borrador de informe.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los por los señores: Ingeniero Eduardo Aldás, Supervisor; Ingeniero Miguel Yacelga, Jefe Auditor; Ingeniera Nancy Enríquez, Auditor Operativo; Abogada Fernanda Cuasquer., por lo que agradeceré disponer que preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo iniciado.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombre y apellidos completos, número de cédulas ciudadanías, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y periodo de gestión, a nuestra oficina ubicada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Atentamente,

Ing. Miguel Yacelga
AUDITOR F&V



OFICIO CIRCULAR No. 004-MJT-GI-2012

Asunto: Notificación de Inicio de Auditoría

Ibarra, 6 de agosto de 2012

Señorita.

Marcia Cifuentes

OFICINISTA DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Pedro Moncayo 7-15 y Olmedo

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que Dirección Regional 7 de la Contraloría General del Estado iniciará la Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el periodo comprendido entre el 6 de agosto al 28 de septiembre del año 2012.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la Estructura de Control Interno
- Realizar el análisis integral de los procesos que se ejecutan en la Unidad de Cartera y Cobranza.
- Elaborar el Borrador de informe.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los señores: Ingeniero Eduardo Aldás, Supervisor; Ingeniero Miguel Yacelga, Jefe Auditor; Ingeniera Nancy Enríquez, Auditor Operativo; Abogada Fernanda Cuasquer., por lo que agradeceré disponer que preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo iniciado.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombre y apellidos completos, número de cédulas ciudadanas, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y periodo de gestión, a nuestra oficina ubicada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Atentamente,

Ing. Miguel Yacelga

AUDITOR F&V



OFICIO CIRCULAR No. 005-MJT-GI-2012

Asunto: Notificación de Inicio de Auditoría

Ibarra, 6 de agosto de 2012

Señorita.

Johanna Gonzalón

OFICINISTA DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Pedro Moncayo 7-15 y Olmedo

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que Dirección Regional 7 de la Contraloría General del Estado iniciará la Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el periodo comprendido entre el 6 de agosto al 28 de septiembre del año 2012.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la Estructura de Control Interno
- Realizar el análisis integral de los procesos que se ejecutan en la Unidad de Cartera y Cobranza.
- Elaborar el Borrador de informe.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los por los señores: Ingeniero Eduardo Aldás, Supervisor; Ingeniero Miguel Yacelga, Jefe Auditor; Ingeniera Nancy Enríquez, Auditor Operativo; Abogada Fernanda Cuasquer., por lo que agradeceré disponer que preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo iniciado.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombre y apellidos completos, número de cédulas ciudadanías, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y periodo de gestión, a nuestra oficina ubicada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Atentamente,

Ing. Miguel Yacelga

AUDITOR F&V



OFICIO CIRCULAR No. 006-MJT-GI-2012

Asunto: Notificación de Inicio de Auditoría

Ibarra, 6 de agosto de 2012

Señor.

Luis Sevillano

**NOTIFICADOR DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

Pedro Moncayo 7-15 y Olmedo

Presente.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que Dirección Regional 7 de la Contraloría General del Estado iniciará la Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por el periodo comprendido entre el 6 de agosto al 28 de septiembre del año 2012.

Los objetivos generales del examen son:

- Verificar la Estructura de Control Interno
- Realizar el análisis integral de los procesos que se ejecutan en la Unidad de Cartera y Cobranza.
- Elaborar el Borrador de informe.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los por los señores: Ingeniero Eduardo Aldás, Supervisor; Ingeniero Miguel Yacelga, Jefe Auditor; Ingeniera Nancy Enríquez, Auditor Operativo; Abogada Fernanda Cuasquer., por lo que agradeceré disponer que preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo iniciado.

Agradeceré enviar respuesta, señalando nombre y apellidos completos, número de cédulas ciudadanías, dirección domiciliaria, lugar habitual de trabajo y número de teléfono, cargo y periodo de gestión, a nuestra oficina ubicada en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Atentamente,

Ing. Miguel Yacelga
AUDITOR DE F&V

A continuación se desarrollan las cinco fases de auditoría de gestión:

➤ **FASE I**

○ **CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA AUDITORÍA**

INTRODUCCIÓN

Tiene por objetivo obtener un conocimiento y comprensión global del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Unidad de Cartera y Cobranza su situación organizacional, que debe ser analizada por el auditor, es decir la forma como va a ejecutar el examen de gestión. Lo que permitirá conocer y entender los procesos que realiza la institución.

OBJETIVOS

- Obtener un conocimiento general del objeto del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.
- Evaluación de la estructura del control interno.
- Determinar las influencias del medio en que se desenvuelve la unidad de cartera y cobranzas, y los efectos que éstas producen en su funcionamiento e informes.
- Identificar la existencia de Indicadores de Gestión, de manera que permita evaluar la economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología en la unidad de cartera y cobranzas.

PROCEDIMIENTOS

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Recopilación de información y documentación básica.
 - La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - Descripción de las actividades del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- La estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, el usuario.
- La recuperación de la cartera vencida y cartera actual.
- De los Directivos y funcionarios, sobre: liderazgo, actividades no congruentes con los objetivos trazados; el ambiente organizacional y la ubicación de la problemática existente.
- Elaboración del cuestionario de control interno que permita acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- Detección de fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la unidad de cartera y cobranzas, y de las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos de la segunda.
- Determinación de criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitan posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Si la unidad de cartera y cobranzas no dispone de indicadores de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la unidad desarrollarán los indicadores básicos.

VISITA PREVIA A LAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN

Se lleva a cabo una visita previa a las instalaciones, con la finalidad de realizar un análisis de la documentación y de verificar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad.

CUADRO N° 19
VISITA A LAS INSTALACIONES



	<p>“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORIA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011</p>
<p>VISITA A LAS INSTALACIONES</p>	
<p>El día 6 de Agosto del año 2012, siendo las 8:00 horas se visitó las instalaciones del Instituto ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL, ubicado en la ciudad de Ibarra en las calles Pedro Moncayo 7-15 y Olmedo en compañía del Ing. Héctor Romero en donde se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar: La institución cuenta con una infraestructura de tres plantas grandes que están debidamente distribuidas tanto para los funcionarios como para el correcto uso de los equipos.</p>	
COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Dirección General	
Dirección Provincial de Imbabura	
Comisión provincial de prestaciones y controversias	
Subdirección de Servicios al Asegurado	<ul style="list-style-type: none"> • Dpto. de Afiliación y Control Contributivo: <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Cartera y Cobranza • Juzgado de Coactiva • Dpto. Fondos de Terceros • Agencia Local de Otavalo • Monte de Piedad
Subdirección de Servicios Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Ejecución • Presupuestaria • Contabilidad • Tesorería • Servicios Generales

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social- Organigrama Estructural

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por		

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se debe enfocar en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla.

Para la recopilación de información se debe utilizar las siguientes técnicas:

- **Entrevista con la máxima autoridad de la entidad**

Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditora y está dirigida a obtener información general sobre el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la unidad de cartera y cobranzas, y el contexto en que se desenvuelve.

- **Otras entrevistas**

En esta etapa, se efectuarán entrevistas con:

- Niveles inmediatos inferiores al de la máxima autoridad

En forma previa a la reunión, se prepara los puntos a tratar en la entrevista, con el objetivo de obtener información adicional del área específica del funcionario entrevistado. Las preguntas deberán orientarse en ese sentido debiendo además acordarse en la misma el nombre de los funcionarios de línea con que se tratarán los temas con mayor detalle.

Una vez realizada la entrevista se procederá a obtener los puntos más relevantes de la misma.

- **Consulta de información y documentación.**

En este punto se da a conocer los puntos no incluidos anteriormente, que se considere de interés para completar el conocimiento preliminar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y la unidad de cartera y cobranzas, tal como; actas del directorio, revistas especializadas, informes de auditorías anteriores, legislación vinculada, entre otros.

CUADRO N° 20
ENTREVISTA AL DIRECTOR PROVINCIAL



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011
ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR PROVINCIAL

OBJETIVO: La presente entrevista, tiene como objetivo conocer el desempeño institucional y de la unidad de cartera y cobranzas.

Nombre del entrevistado: Subrogado Econ.
David Martínez
Cargo: Subdirector de Servicios Internos
Entrevistador: Ing. Nancy Enríquez

Fecha: 13 agosto 2012
Hora: 8:30
Lugar: Dirección del IESS

1. ¿Qué es para usted la gestión pública?
2. ¿La entidad cuenta con un control de gestión?
3. ¿Se hace un control de gestión por unidades?
4. ¿El Reglamento Orgánico Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la entidad?
5. ¿En la Planificación Operativa Anual, interviene todo el personal?
6. ¿Con que frecuencia se evalúan los proyectos y programas del IESS?
7. ¿Existe un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos, se hace seguimiento de éstos planes?
8. ¿Cuenta la institución con un Sistema de Evaluación de Desempeño?
9. ¿Cuenta la entidad con un Código de Ética?
10. ¿La Unidad de Cartera y Cobranza se administra en función de los planes y programas que mantiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
11. ¿Con qué frecuencia se evalúa la cartera de mora patronal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
12. ¿Existe un control para evaluar el número de glosas emitidas y no notificadas?

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por		

CUADRO N° 21
ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA UNIDAD



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORIA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE
CARTERA Y COBRANZAS

OBJETIVO: La presente entrevista, tiene como objetivo conocer el desempeño de la unidad de cartera y cobranzas.

Nombre del entrevistado: Funcionarios de la Unidad
Cargo: Oficinistas
Entrevistador: Ing. Nancy Enríquez

Fecha: 13 agosto de 2012
Hora: 8:30
Lugar: Unidad del IESS

1. ¿La unidad cuenta con un control de gestión?
2. ¿La unidad cuenta con un Código de Ética?
3. ¿La unidad se administra en función de los planes y programas que mantiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
4. ¿Con qué frecuencia se evalúa la cartera de mora patronal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
5. ¿El Sistema Informático que maneja el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social presenta problemas en la emisión de glosas?
6. ¿Existe un control para evaluar el número de glosas emitidas y no notificadas?
7. ¿Los mecanismos utilizados para la notificación de glosas son los adecuados?
8. ¿Existe personal específico que se encargue de notificar las glosas a los empleadores y afiliados?
9. ¿Qué tiempo se requiere para notificar una glosa?
10. ¿Qué tiempo puede permanecer una glosa sin ser notificada, existe alguna política de control?
11. ¿Qué proceso se da cuando la glosa no es notificada?
12. ¿La unidad cuenta con objetivos encaminados a disminuir el número de glosas sin notificar?
13. ¿Qué promedio de las glosas emitidas, se notifican mensualmente?

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por		
Revisado por		

ARCHIVO CORRIENTE Y PERMANENTE

✓ Corriente

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. Se debe confeccionar una o varias carpetas para acumular toda la información que no es de uso continuo por parte de los auditores, y que va a respaldar las conclusiones a las cuales ha arribado, después de aplicar procedimientos y obtener evidencia. Entre el material que debe contener estas carpetas, tenemos lo siguiente:

- Programa de trabajo
- Planilla de tiempo empleado en el desarrollo del examen
- Evaluaciones de los controles internos
- Pruebas de auditorías llevadas a cabo
- Memorándum y otras cartas corrientes
- Entrevistas efectuadas por el auditor durante el examen
- Copias de documentos e informes que se acumulan durante el examen.
- Listados computacionales
- Borradores del informe de auditoría
- Resumen de los problemas importantes encontrados
- Resumen de las principales debilidades de control
- Recomendaciones entregadas
- Copias de Circularizaciones

✓ Permanente

Básicamente contiene información respecto a la historia de la unidad de cartera y cobranzas, actividades comerciales, organización, política y procedimientos, situación fiscal, síntesis o copias de los contratos y escrituras, leyes, reglamentos, que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.

2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.
4. Un más rápido y mejor entendimiento por el auditor de las características principales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de la Unidad de Cartera y Cobranzas.
5. Reduce el tiempo de ejecución y revisión de la auditoría.
6. Evita muchos problemas en el caso de que sea necesario cambiar el equipo de auditoría.

- **Organización interna**

Consiste en realizar funciones de gobierno, dar todo tipo de instrucciones y establecer los criterios convenientes para la consecución de los objetivos marcados. El directivo ha de combinar los factores humanos y materiales de la unidad de cartera y cobranzas sin perder de vista el entorno. Para llevar a cabo esta tarea necesita planificar, organizar, gestionar y controlar todos los factores que tiene disponibles.

- **Indicadores o parámetros de gestión**

Constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de auditoría sirve para realizar la ejecución de los procedimientos basándose en los resultados obtenidos previamente por el auditor.

Una vez evaluado la estructura de control interno, el auditor procederá a determinar los niveles de riesgo existentes en cada departamento y unidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, esto permitirá identificar los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar, lógicamente ordenado y clasificado.

PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA CONOCIMIENTO GENERAL

**CUADRO N° 22
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I**



 <p align="center"> “INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR </p>					
N°	OBJETIVOS				
1	Verificar la existencia del Plan Estratégico y Planes Operativos para evaluar la gestión institucional.				
2	Verificar si se han asignado por escrito y Resoluciones las funciones del personal.				
3	Comprobar la existencia de un código de ética escrito, propio de la institución.				
4	Verificar si la institución analiza los riesgos a los que se expone.				
5	Comprobar si la institución hace uso de indicadores para evaluar la gestión de la Dirección General.				
N°	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
1	Realice una Carta a la Coordinador Administrativo, con el fin de dar a conocer el inicio de la auditoría y a la vez designar a una contraparte institucional que coordine y facilite la información pertinente.				
2	Entreviste a las autoridades y al jefe departamental y de la unidad a examinar.				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011
PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

N°	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
3	Identifique si la estructura organizativa de la institución le permite cumplir con los objetivos, planes y estrategias establecidas.				
4	Examine si los procedimientos implantados son apropiados para asegurar la integración y coordinación entre los distintos departamentos y unidades.				
5	Verifique si existen manuales de procedimientos de los diferentes puestos.				
6	Compruebe la existencia de política para la obtención de respaldos de la información.				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORIA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011
PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

N°	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
7	Verifique que la institución cuente con un código de ética o un código de conducta.				
8	Elabore y aplique el cuestionario de control interno al personal involucrado con el fin de evaluar su estructura.				
9	Realice una matriz de riesgos preliminar.				
10	Identifique los puntos críticos que necesitan ser controlados, a través de la construcción del FODA.				
11	Verifique si se realizan comparaciones de los resultados obtenidos respecto a los programados a través de indicadores de gestión.				

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

La evaluación del control interno proporciona una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos del IESS y de la unidad de cartera y cobranzas, relevantes y de interés para la auditoría de gestión. Se lo efectuará a través de los cuestionarios, flujogramas o narrativas.

Objetivos:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la Unidad de Cartera y Cobranzas
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Disminuir la existencia de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA CONOCIMIENTO GENERAL DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN

Se empleará para obtener la información deseada en forma semejante, está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas, con el propósito de que muestre la interrelación y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la institución y de la unidad. Permitted evaluar el grado de dificultad que se tendrá para desarrollar el examen de auditoría en los diferentes departamentos y unidades.

CUADRO N° 23
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE I



 <p style="text-align: center;">“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORÍA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Para evaluar la gestión institucional se prepara; Planes operativos, Planes direccionales y Planes estratégicos?				
2	¿La Dirección General establece claramente las actividades a cumplir en cada departamento o unidad?				
3	¿El organigrama estructural y funcional se encuentra actualizado?				
4	¿Los procedimientos administrativos han contribuido a elevar la calidad de trabajo?				
5	¿Se realiza o existe control de gestión en la institución?				
6	¿Se ha definido sistemas de control y evaluación?				
7	¿Se implementan medidas para corregir las desviaciones de los objetivos, políticas y programas?				
8	¿La entidad cuenta con indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética?				
9	¿Se realiza un análisis institucional en función de los riesgos?				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
10	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o persecución a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados. En caso afirmativo indique si se cuenta con: • Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad. • Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. • Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.				
11	¿Existe comunicación directa entre el Director Provincial del IESS con los funcionarios sobre el sistema de liderazgo?				
12	¿Son las metas y objetivos de la institución medibles, alcanzables y bien comunicados a todo el personal?				
13	¿Las funciones del personal, se han asignado por escrito y mediante Resoluciones?				
14	¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal que labora en cada una de los departamentos de la institución?				
15	¿Proporcionan manuales de procedimientos de los puestos a desempeñar al personal contratado?				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORIA DE GESTIÓN
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
16	¿Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de administración del personal?				
17	¿Las ausencias de los empleados, se conocen oportunamente?				
18	¿La institución cuenta con políticas para la obtención de respaldos de la información almacenada tanto documental como informático?				
19	¿El sistema informático que la institución utiliza para los diferentes procesos es eficiente?				
20	¿La institución enfatiza en la importancia de la integridad y comportamiento ético en el caso de que no exista un código de conducta escrito?				
21	¿La institución cuenta con un código de ética propio?				
22	¿Se comunica debidamente dentro de la institución las acciones disciplinarias que se toman?				

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos, que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos del IESS y de la unidad de cartera y cobranzas, permitiendo así:

- ✓ El control y gestión para identificar las actividades más importantes del IESS y de la unidad de cartera y cobranzas,
- ✓ El tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades, y
- ✓ Los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos.

PROCEDIMIENTO PARA LA CALIFICACIÓN Y RESPUESTA DEL CUESTIONARIO PARA OBTENER LA VALORIZACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Para medir las influencias internas y externas sobre el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la matriz de riesgos:

1. Marcar el nivel de calificación que considere sea el más idóneo (en base a las respuestas obtenidas y de acuerdo a la naturaleza del punto de control).
2. Sumar los totales obtenidos en cada uno de los factores.
3. El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO PARA CONOCIMIENTO GENERAL DE LA DIRECCIÓN DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Los cuestionarios permiten determinar el riesgo de la auditoría el cual podrá ser alto, medio o bajo.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 24
MATRIZ DE PONDERACIÓN**



N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
1	¿Para evaluar la gestión institucional se prepara; Planes operativos, Planes direccionales y Planes estratégicos?	X			10	10				
2	¿La Dirección General establece claramente las actividades a cumplir en cada departamento o unidad?	X			8	9				
3	¿El organigrama estructural y funcional se encuentra actualizado?		X		4	8				
4	¿Los procedimientos administrativos han contribuido a elevar la calidad de trabajo?	X			7	9				
5	¿Se realiza o existe control de gestión en la institución?	X			5	8				
6	¿Se ha definido sistemas de control y evaluación?		X		3	8				
7	¿Se implementan medidas para corregir las desviaciones de los objetivos, políticas y programas?	X			7	9				
8	¿La entidad cuenta con indicadores para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética?		X		2	8				



N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
								ALTO	MEDIO	BAJO
9	¿Se realiza un análisis institucional en función de los riesgos?		X		3	9				
10	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o persecución a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los servicios prestados. En caso afirmativo indique si se cuenta con: • Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad. • Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. • Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.		X		4	8				
11	¿Existe comunicación directa entre el Director Provincial del IESS con los funcionarios sobre el sistema de liderazgo?		X		2	7				
12	¿Son las metas y objetivos de la institución medibles, alcanzables y bien comunicados a todo el personal?	X			6	8				
13	¿Las funciones del personal, se han asignado por escrito y mediante Resoluciones?	X			2	7				



N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
14	¿Se realizan capacitaciones periódicas al personal que labora en cada una de los departamentos de la institución?		X		4	9				
15	¿Proporcionan manuales de procedimientos de los puestos a desempeñar al personal contratado?	X			7	8				
16	¿Se examina con regularidad los manuales, reglamentos, procedimientos, políticas y demás normas en materia de administración del personal?		X		3	7				
17	¿Las ausencias de los empleados, se conocen oportunamente?		X		2	9				
18	¿La institución cuenta con políticas para la obtención de respaldos de la información almacenada tanto documental como informático?		X		3	8				
19	¿El sistema informático que la institución utiliza para los diferentes procesos es eficiente?	X			7	10				
20	¿La institución enfatiza en la importancia de la integridad y comportamiento ético en el caso de que no exista un código de conducta escrito?	X			5	9				
21	¿La institución cuenta con un código de ética propio?	X			6	10				



N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
22	¿Se comunica debidamente dentro de la institución las acciones disciplinarias que se toman?	X			7	8				
Número de criterios evaluados		12	10	0	107	186				
Número de criterios evaluados		0,545	0,455	0,000	57,53	1				

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

Auditor Responsable

Fecha:

Supervisor

Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

CUADRO N° 25
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		MODERADO	
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
		57,53	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE		MODERADO	
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
		42,47	
CONCLUSIÓN		<i>CONTROL INTERNO MEDIO, RIESGO DE AUDITORÍA MODERADO</i>	

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

VALORACIÓN

CALIFICACIÓN TOTAL (CT): 107

PONDERACIÓN TOTAL (PT): 186

NIVEL DE CONFIANZA (NC): $CT/PT \times 100 = 107/186 \times 100 = 57,53$

NIVEL DE RIESGO INHERENTE (RI): $100\% - NC\% = 100\% - 57,53 = 42,47\%$

CONCLUSIÓN PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

El porcentaje (57,53%) de la aplicación de la fórmula, es el resultado que el auditor evaluará como un indicador y tendrá un juicio de valor sobre la estructura de control interno; sin embargo deberá aplicar otros procedimientos para solidificar el control interno de la institución, que le permita determinar una confianza que este en concordancia con los elementos del control interno.

DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ FODA POR COMPONENTES

Con la información obtenida mediante la observación directa, entrevista y análisis de la información documental, se procederá a realizar el análisis y la construcción de la matriz FODA.

CUADRO N° 26
DETERMINACIÓN DEL FODA DE LA UNIDAD



Se establecerá un componente o área relevante, que es el tema del presente trabajo de grado

 INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DIAGNÓSTICO FODA COMPONENTE: UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a) Compromiso del jefe departamental y el director general para apoyar innovaciones. b) El personal se encuentra capacitado. c) El personal se mantiene en su puesto desde hace varios años d) Adecuada infraestructura. e) El Salario del personal es adecuado. f) Trabajo conjunto con Correos del Ecuador. g) Mecanismos en el sistema de Glosas y Títulos de Crédito. h) Transparencia en el manejo del recurso económico. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Deficiente atención al usuario. b) Glosas emitidas y sin notificar de manera oportuna de las obligaciones pendientes a los empleadores en el pago con retraso. c) Base de datos de empleadores desactualizado. d) Personal ocasional se encargan de la notificación de las glosas. e) Ineficiencia en el sistema informático. f) Falta de indicadores de gestión para evaluar el desempeño de la unidad de cartera y cobranzas. g) Inexistencia de un código de ética. h) Organigrama estructural y funcional desactualizado. i) Inexistencia de un manual de funciones a través de una Resolución. j) Deficiente difusión de la normativa legal. k) Inadecuada asignación de responsabilidades.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Trabajo conjunto con instituciones públicas para el cumplimiento de la mora patronal. b) Utilizar recursos amigables con el medio ambiente. c) Existencia de Sistemas informáticos de alta eficiencia. e) Mejorar gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Poca coordinación interinstitucional. b) Políticas gubernamentales. c) Baja credibilidad por parte de los ciudadanos. d) Evasión de obligaciones de los empleadores. e) Inestabilidad laboral por un manejo político.

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

LOS INDICADORES COMO PARÁMETROS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN EN LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS

**CUADRO N° 27
INDICADORES DE GESTIÓN DE LA UNIDAD**



COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INTERPRETACIÓN
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS							
	ECONOMÍA	Costo promedio de capacitación	Cronograma de actividades	Trimestral	$\frac{\text{Gasto de capacitación al usuario}}{\text{Número total de usuarios capacitados}}$	Jefe del departamento de Afiliación y Control Contributivo	Es el costo promedio de los usuarios capacitados.



COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INTERPRETACIÓN
	EFICIENCIA	Gestión Operativa	Notificaciones atendidas	Mensual	Número de usuarios atendidos por servicio <hr/> Número potencial de usuarios por servicio	Jefe del departamento de Afiliación y Control Contributivo	Atención brindada por el funcionario.
		Cumplimiento	Documento de Planificación	Anual	Número de una meta u objetivo cumplido <hr/> Numero de una meta u objetivo programadas	Funcionario de la Unidad de Cartera y Cobranza	Es el grado de cumplimiento de un proyecto o programa.



COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INTERPRETACIÓN
	EFICACIA	Cumplimiento del POA	Hoja de trabajo.	Semestral	$\frac{\text{Tiempo utilizado por proyecto o programa}}{\text{Tiempo programado (proyecto o programa)}}$	Jefe del departamento de Afiliación y Control Contributivo.	Es la utilización del tiempo real con lo programado en la ejecución de proyectos o programas.
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Costo promedio del personal capacitado	Registro de Capacitación / Informe de capacitación del área de RR.HH.	Anual	$\frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{Nº total de personal capacitado}}$	Jefe del departamento de Afiliación y Control Contributivo.	Muestra el costo promedio de la capacitación del personal si se capacitaron en su totalidad.



COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INTERPRETACIÓN
	ÉTICA	Cumplimiento del Código de Ética	Resolución Institucional	Semestral	$\frac{\text{Número de quejas de los usuarios atendidos}}{\text{Número de usuarios atendidos}}$	Director y Jefe departamental	Es el grado de conocimiento y aplicación del código de ética.
	ECOLOGÍA	Impacto en el medio ambiente	Datos contables	Trimestral	$\frac{\text{Número de computadores utilizados}}{\text{Número de computadores encendidos}}$	Jefe departamental	Es el consumo de energía eléctrica y la contaminación visual de funcionarios y usuarios.



COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INTERPRETACIÓN
	CALIDAD	Cumplimiento de notificación	Archivo permanente	Semestral	$\frac{\text{Número de glosas notificadas}}{\text{Número de glosas emitidas}}$	Jefe del departamento de Afiliación y Control Contributivo.	Es la disminución de la mora patronal.
	PERSONAL	La ejecución de procesos o actividades	Nómina de trabajadores	Anual	$\frac{\text{Número de profesionales de la Unidad}}{\text{Número total de funciones de la Unidad}}$	Jefe del departamento de Afiliación y Control Contributivo.	Es el cumplimiento de las actividades por los empleados a cargo



COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INTERPRETACIÓN
	CRECIMIENTO DE INGRESOS AL IESS	Comunicación al afiliado	POA	Anual	Valor recaudado aportes <hr/> Saldo Mora Patronal	Subdirector de Servicios Internos	Es la recuperación de la cartera
	PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO	Eficacia en el trabajo	Registro de cumplimiento de actividades	Mensual	Productividad del trabajo efectivo <hr/> Productividad del trabajo programado	Jefe Departamental	Mide el grado de cumplimiento de las actividades encomendadas a los funcionarios responsables de la Unidad



COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INTERPRETACIÓN
	ESTRUCTURA DE LA PLANTA DEL PERSONAL	Permite medir el grado de eficiencia y eficacia en la administración de Recursos Humanos.	Perfil de puestos.	Mensual	Número de Profesionales de la Unidad Número total de funcionarios de la Unidad.	Jefe de la Unidad	Cumplimiento de políticas institucionales en cuanto al perfil del personal para ocupar el puesto de trabajo.
	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA	Inversión con relación a la población directamente beneficiaria.	Documentos contables	Anual	Gasto funcionamiento Usuarios atendidos por clase de servicios	Jefe del departamento de Afiliación y Control Contributivo	Establece el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios o beneficiarios del servicio.



COMPONENTE	ELEMENTO DE GESTIÓN	SE QUIERE MEDIR	FUENTE DE DATOS	PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	INDICADOR	FUNCIONARIO RESPONSABLE	INTERPRETACIÓN
	OPORTUNIDAD	Muestra el grado de cumplimiento de proyecto.	POA	Anual	$\frac{\text{Tiempo Programado}}{\text{Tiempo utilizado por programa}}$	Jefe del departamento de Afiliación y Control Contributivo.	Cumplimiento de proyectos o programas por actividad.

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

➤ FASE II

○ PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

INTRODUCCIÓN

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases, y las actividades a desarrollar con un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría que se realizará a la unidad de cartera y cobranzas.

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 unidad.

El auditor planea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna en donde se analizan los desvíos y se ajusta en todo el proceso de auditoría.

OBJETIVOS

- Orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.
- Obtener una precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar.
- Establecer parámetros e indicadores de gestión para la unidad de cartera y cobranzas.
- Preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión.
- Verificar el cumplimiento de objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.
- Obtener un conocimiento de los planes, programas y políticas de la unidad de cartera y cobranzas.

- Determinar la naturaleza, alcance, objetivos específicos, condiciones y limitaciones del examen que realiza el auditor interno.
- Aprovechar óptimamente los recursos humanos, disponibles en el equipo multidisciplinario de auditoría.
- Determinar los procedimientos de auditoría en extensión y oportunidades que se aplicarán en la ejecución del trabajo.

PROCEDIMIENTOS

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de la unidad de cartera y cobranzas, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- Evaluación de Control Interno relacionada con la unidad de cartera y cobranzas que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.
- La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:
 - Inherente (posibilidad de errores e irregularidades);
 - De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte);
 - De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).
- Los resultados obtenidos servirán para:
 - Planificar la auditoría de gestión;
 - Preparar un informe sobre el control interno.

- A base de la fase 1 y 2 descritas, el Jefe de Equipo y que cuenta con experiencia en este tipo de trabajos, preparará un Memorando de Planificación, de acuerdo a los formatos, modelos y estructura previamente establecida.
- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Ética, Eficacia y Ecología), por cada proyecto, programa o actividad a examinarse.

CONSIDERACIONES BÁSICAS DEL CONTROL INTERNO

➤ Definición

El control interno es un proceso llevado a cabo por las autoridades del IESS, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

➤ Responsabilidades del Control Interno

La Dirección es la última responsable del sistema de control. Basándose en la integridad y la ética y que constituyan elementos que aporten con su ejemplo a los demás empleados, dirigiendo al director, quien a su vez es el responsable de las respectivas áreas.

➤ Objeto del Sistema de Control Interno

Según la Contraloría General del Estado, en el artículo 8 de la ley menciona que:

Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera,

operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

- Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

CUADRO N° 28
COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTES	IDEA PRINCIPAL	HERRAMIENTAS
Ambiente de control	Abarca el talento de la unidad y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad, valores éticos y competencia del personal. • Compromiso de competencia profesional. • Comité de auditoría • La filosofía de la entidad y el estilo de la gestión. • Estructura organizativa. • Asignación de autoridad y responsabilidad. • Políticas y prácticas en materia de talentos humanos. • Adhesión a las políticas institucionales.
Establecimiento de objetivos	Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos globales de la unidad. • Objetivos específicos por cada actividad. • Consecución de objetivos. • Riesgo aceptado y niveles de tolerancia. • Riesgos internos y externos. • Gestión del cambio.

COMPONENTES	IDEA PRINCIPAL	HERRAMIENTAS
Identificación de eventos	Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la unidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimientos • Factores de influencia estratégica y objetivos. • Metodología y técnicas • Acontecimientos interdependientes. • Categorías de acontecimientos.
Valoración del riesgo	Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos globales de la unidad.. • Objetivos específicos para cada actividad. • Riesgos internos y riesgos externos. • Gestión de cambio. • Evaluación.
Respuesta al riesgo	La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de posibles respuestas. • Selección de respuestas. • Respuestas a los riesgos.
Actividades de control	Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de actividades de control. • Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos. • Controles sobre los sistemas de información. • Necesidades específicas. • Evaluación. • Políticas y procedimientos • Controles Sobre los Sistemas de Información. • Cuestionarios de control interno • Manuales

COMPONENTES	IDEA PRINCIPAL	HERRAMIENTAS
Información y comunicación	La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la unidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Estratégicos e Integrados. • Comunicación Interna. • Datos internos y externos. • Esquemas de reporte.
Monitoreo	La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de flujo del proceso. • Matrices de riesgo y de control • Cuestionarios. • Organigramas • Manuales de políticas.

FUENTE: Manual Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

➤ **Evaluación del Sistema de Control Interno**

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la institución para el control e información de las operaciones y sus resultados.

Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección del IESS; en donde la máxima autoridad de la entidad dispondrá por escrito que cualquier funcionario que tenga a su cargo un programa, proceso o actividad, periódicamente evalúe la eficiencia del control interno y comunicará los resultados ante quien es responsable.

a) Facultad Legal

Art. 31. - Funciones y Atribuciones.- La Contraloría General del Estado, además de las atribuciones y funciones establecidas en la Constitución Política de la República, tendrá la siguiente: “Examinar y evaluar el sistema de control interno de cada una de las instituciones sujetas a su control;”

Art. 32. - Dependencia técnica de las unidades de auditoría interna de las entidades públicas.- Las unidades de auditoría interna, pertenecientes a la respectiva entidad, como integrantes del control interno, serán objeto de evaluación por parte de la Contraloría General.

b) Importancia del Control Interno

El control interno reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de la institución, con el fin de generar una indicación confiable de su situación; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

En la Administración Pública esa gestión se rige por los principios constitucionales y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondientes tiene como destinatario último a la sociedad civil considerada de manera integral, pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática.

c) Objetivos del Control Interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos

públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Orientar la formulación de normas específicas para el funcionamiento de los procesos de gestión e información gerencial en las entidades públicas;
- Proteger y conservar los recursos de la entidad, asegurando que las operaciones se efectúen apropiadamente;
- Proteger los recursos de la organización buscando una adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

d) Métodos para evaluar el Control Interno

Cuestionarios

Consiste en diseñar preguntas que deben ser contestadas por el personal responsable de las distintas áreas de la institución 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 NA “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 NA, 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.

Flujogramas

Son aquellos que se exponen, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. Debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema que representa.

Narrativas o Descriptivas

Describe las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente.

Se describe de manera detallada los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas.

Matrices

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno.

Combinación de Métodos

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc. Las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

CUADRO N° 29 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN



	<p>“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORIA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</p>
<p>Entidad:</p> <p>Auditoría de Gestión a: (Indicar el Área) Período: (Del examen)</p> <p>Preparado por: (Auditor Operativo) Fecha: (Inicio del: xx- xx-xx)</p> <p>Revisado por: (Director) Fecha: (Final a: xx-xx-xx)</p>	
<p>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</p> <ul style="list-style-type: none">- Memorando de Antecedentes- Informe de Auditoría	
<p>2. FECHA DE INTERVENCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">- Orden de Trabajo- Inicio del trabajo de campo- Finalización del trabajo en el campo- Redactar borrador del informe- Discusión del borrador del informe- Incluir justificativos luego de la lectura del borrador- Concluir y emitir informe final- Presentación del informe al Director de la Unidad- Tramitar informe a las Autoridades de la Institución	<p>Fecha estimada</p>



3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Presidente ejecutivo	CPA	Ing. xxxxxx
Director del área (a examinarse)	CPA	Ing. xxxxxx
Supervisor	CPA	Ing. xxxxxx
Jefe de equipo	CPA	Ing. xxxxxx
Auditor Operativo	Administrador	Ing. xxxxxx
Técnico Informático	Informático	Ing. xxxxxx
Abogado		
Ingeniero Civil		
Técnico RR HH		

Incluir de acuerdo a las necesidades del examen a otro personal interno de la entidad o externo (Perito)

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

Establecer según el trabajo los días laborables, a ser utilizados en el análisis, distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I, Conocimiento Preliminar
- FASE II, Planificación
- FASE III, Ejecución
- FASE IV, Comunicación de Resultados

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Señalar los materiales a ser utilizados en el trabajo como: materiales, viáticos, subsistencias, transporte, entre otros.

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

6.1 Información General del área a ser examinada, relacionada con:

- Misión
- Visión
- Objetivo



- Actividades principales
- Estructura orgánica
- Financiamiento
- Principales oportunidades y amenazas
- Componentes escogidos para la fase de ejecución

6.2 Enfoque a:

(Auditoría Gerencial-Operativa y de Resultados)

(Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de los objetivos y actividades)

(Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos)

(Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios)

6.3 Objetivo:

6.3.1 Objetivo General

6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes

NOTA: Precisar el objetivo general y los objetivos específicos de acuerdo a la realidad del área examinada, basándose en los propósitos y objetivos institucionales.

6.4 Alcance: (Identificación de los componentes con su correspondiente período a examinarse)

6.5 Indicadores de Gestión:

- Indicadores de rendimiento
- Indicadores de productividad
- Indicadores de cantidad
- Indicadores de efectividad
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de impacto
- Indicadores financieros

NOTA: Aquí deberá señalar si existen o no para el área examinada los indicadores a ser utilizados, en caso de no existir, es necesario diseñe los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer el equipo multidisciplinario a lo analizado.

6.6 Resumen de los Resultados de la Evaluación del Control Interno.

NOTA: Sobre la estructura y por cada componente a examinarse, tanto de los auditores como obtenidos por cada uno de los especialistas.



6.7 Calificación de los Factores de Riesgo de Auditoría

NOTA: Por cada componente a examinarse.

6.8 Grado de Confianza Programado y Controles Claves de Efectividad y Eficiencia

NOTA: Por cada componente a examinarse.

6.9 Trabajo a realizar por los Auditores en la Fase de Ejecución

NOTA: Por cada componente a examinarse y por cada uno de los especialistas.

7. COLABORACIÓN DEL ÁREA AUDITADA:

7.1 Otros Profesionales

7.2 Otra colaboración

8. OTROS ASPECTOS

- Se anexará programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada trabajo, (Preparados en forma conjunta por auditores y otros profesionales)
- Se mantendrá un archivo permanente organizado por cada trabajo realizado.
- El plan de trabajo elaborado a base del conocimiento de la entidad o área examinada y de la información obtenida en la Fase de “Conocimiento Preliminar”.

9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

NOTA: Suscriben el Director (Supervisor) y Auditor Operativo (Jefe de Equipo) por parte de los Auditores y los otros Profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CUADRO N° 30

CRONOGRAMA ACTIVIDADES

N°	ACTIVIDADES	ALCANCE		AÑO 2012								RECURSOS			
				FECHA INICIO				FECHA TERMINO							
		AGOSTO		SEPTIEMBRE		AUDITORES			FÍSICOS/ LOGÍSTICOS		INFRAESTRUCTURA /TECNOLOGÍA				
		DESDE	HASTA	1	2								3	4	1
1	Inicio de trabajo de campo	06-agost.											Equipo multidisciplinario.	Plan Anual de Planificación institucional (PAPI)	Oficinas Equipo de computo
2	Recopilación de información normativa	06-agost.	07-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Resoluciones, ley de seguridad social, normas, políticas institucionales.	Oficinas Equipo de computo
3	Examen general de la estructura de control interno	08-agost.	09-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Cuestionario de control interno	Oficinas Equipo de computo

N°	ACTIVIDADES	ALCANCE		AÑO 2012								RECURSOS			
				FECHA INICIO				FECHA TERMINO							
				AGOSTO				SEPTIEMBRE				AUDITORES	FÍSICOS/ LOGÍSTICOS	INFRAESTRUCTURA /TECNOLOGÍA	
		DESDE	HASTA	1	2	3	4	1	2	3	4				
4	Análisis FODA	10-agost.	10-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Plan Anual de Planificación institucional (PAPI)	Oficinas Equipo de computo
5	Determinación de indicadores a utilizarse.	13-agost.	14-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Manual de Auditoría de Gestión	Oficinas Equipo de computo
6	Análisis de información y documentación	15-agost.	16-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo		Oficinas Equipo de computo
7	Planeación del trabajo de auditoría	17-agost.	20-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	.	Oficinas Equipo de computo
8	Elaboración de cuestionarios.	21-agost.	23-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Conocimiento previo.	Oficinas Equipo de computo
9	Elaboración de programas de trabajo	24-agost.	27-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Programas de trabajos obtenidos.	Oficinas Equipo de computo

N°	ACTIVIDADES	ALCANCE		AÑO 2012								RECURSOS			
				FECHA INICIO				FECHA TERMINO							
				AGOSTO				SEPTIEMBRE				AUDITORES	FÍSICOS/ LOGÍSTICOS	INFRAESTRUCTURA /TECNOLOGÍA	
		DESDE	HASTA	1	2	3	4	1	2	3	4				
10	Preparación de papeles de trabajo.	28-agost.	28-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Programas de trabajos obtenidos.	Oficinas Equipo de computo
11	Organización de archivos	29-agost.	29-agost.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Documentos	Oficinas Equipo de computo
12	Evaluación de la estructura de control interno de la unidad de cartera y cobranzas.	30-agost.	04-sept.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Cuestionario de control interno.	Oficinas Equipo de computo
13	Ejecución de programas de trabajo.	05-sept.	10-sept.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Programas de trabajo obtenidos	Oficinas Equipo de computo
14	Finalización de trabajo de campo.		11-sept.										Jefe de Equipo Auditor operativo	Papeles de trabajo obtenidos.	Oficinas Equipo de computo

N°	ACTIVIDADES	ALCANCE		AÑO 2012								RECURSOS			
				FECHA INICIO				FECHA TERMINO							
				AGOSTO				SEPTIEMBRE				AUDITORES	FÍSICOS/ LOGÍSTICOS	INFRAESTRUCTURA /TECNOLOGÍA	
		DESDE	HASTA	1	2	3	4	1	2	3	4				
15	Elaboración del borrador de informe	12-sept.	19-sept.										Equipo multidisciplinario	Programas de trabajos obtenidos.	Oficinas Equipo de computo
16	Comunicación de resultados	20-sept.	20-sept										Equipo multidisciplinario	Programas de trabajo obtenidos	Oficinas Equipo de computo
17	Elaboración de informe final y seguimiento	21-sept.	28-sept.										Equipo multidisciplinario	Papeles de trabajo obtenidos.	Oficinas Equipo de computo

Para efectos de la programación se consideraron 45 días hábiles.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

➤ **FASE III**

○ **EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE LA AUDITORÍA**

INTRODUCCIÓN

Esta etapa recopila las pruebas que sustentan las opiniones del auditor en cuanto al trabajo de campo realizado, esta depende del grado de profundidad con que se hayan realizado las dos etapas anteriores, en este momento es donde se desarrolla la auditoría, se aplican los procedimientos y se obtiene la evidencia necesaria en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, resultado de esto se obtienen las conclusiones y recomendaciones que se incluirán dentro del informe de auditoría, como parte importante de los hallazgos obtenidos.

OBJETIVOS

- Obtener evidencias competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión del auditor.
- Determinar a través de pruebas de auditoría las políticas y los procedimientos que se emplean para alcanzar los objetivos.
- Elaborar papeles de trabajo para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

PROCEDIMIENTOS

- Aplicación de programas detallados y específicos para cada uno de los componentes (proyectos o actividades) que integran la unidad de cartera y cobranzas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Utilización de las técnicas de auditoría tales como: inspección física, observación, confirmación, declaración, certificación, cálculo, indagación, análisis y técnicas de investigación para el análisis.
- Adicionalmente mediante la utilización de:

- Parámetros o indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, que permitan medir el grado de satisfacción de los usuarios frente al servicio que presta la unidad de cartera y cobranza.
- Evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos, que rigen el funcionamiento de las actividades que se desarrollan en la unidad de cartera y cobranza del IESS.
- Preparación de los papeles de trabajo, que permitan sustentar la evidencia reunida y necesaria.
- Elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos por cada uno de los procesos que integran la unidad, los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- Definición de la estructura del borrador del informe de auditoría, basada en el contenido de los papeles de trabajo.

TÉCNICAS DE AUDITORÍA

➤ TIPOS DE TÉCNICAS

Las técnicas de auditoría se refieren a los métodos usados por el auditor para obtener evidencia.

El examen de cualquier operación, actividad, área, programa, proyecto se realiza mediante la aplicación de técnicas, y el auditor debe conocerlas para seleccionar la más adecuada, de acuerdo con las características y condiciones del trabajo que realiza. Es así que se puede utilizar otras como:

- **Verbales o testimoniales:** Entrevista, encuestas y cuestionarios.
- **Documentales:** Comprobación y confirmación.
- **Físicas:** Inspección, observación, comparación, revisión selectiva, rastreo, flujogramas, procedimientos.
- **Analíticas:** Análisis, conciliación, cálculo, tabulación
- **Informáticas:** Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador (TAAC)

➤ TIPOS DE EVIDENCIAS

Evidencia suficiente

Es la "medida de la cantidad de evidencia de la auditoría". Es decir, contar con un número suficiente de elementos de prueba que permitan mantener las constataciones y recomendaciones de los auditores.

La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de una o varias pruebas, el auditor adquiere certeza razonable de que los hechos revelados, están satisfactoriamente comprobados.

El auditor, a su criterio profesional, obtiene evidencia suficiente al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

Evidencia competente

Es la "medida de la calidad de evidencia de la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad". La evidencia será más confiable cuando se base en hechos más que en criterios.

Además este hace referencia al carácter cualitativo de la misma. El auditor para cumplir con esta característica, debe agotar los procedimientos necesarios para obtener la evidencia disponible en todas las fuentes.

Evidencia relevante

La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.

Se refiere a su pertinencia y razonabilidad; es decir, si las informaciones utilizadas están exclusivamente relacionadas con los hechos examinados y las conclusiones tienen una relación lógica y concreta con respecto a la información examinada.

No puede mejorarse la confiabilidad de la evidencia escogiendo una muestra más grande o una población diferente, sólo puede mejorarse escogiendo procedimientos de auditoría que contengan mayor calidad.

PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son todos los documentos elaborados por el auditor durante el curso de auditoría que fundamentan su informe. Pueden definirse en los siguientes términos.

Definición

Es el conjunto de cédulas y documentos en los cuales el auditor registra los datos y la información obtenida, así como los resultados de las pruebas realizadas durante su examen que le permitirá sustentar sus condiciones. Por lo tanto, los papeles de trabajo son el resumen de la labor realizada por el auditor para obtener suficiente, competente y pertinente evidencia comprobatoria.

Aspectos a considerar en la preparación de los papeles de trabajo

- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado, revisado.
- Forma el sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.
- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
- Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.

Cuidado de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría y entidades públicas, las mismas que tiene 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.

MARCAS DE AUDITORÍA

Son signos o símbolos que utiliza el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado, existen dos clases de marcas: con significado uniforme y marcas cuyo contenido es criterio del auditor.

A continuación se expone los siguientes:

CUADRO N° 31
MARCAS DE AUDITORÍA



N°	Marca	Descripción
1	✓	Revisión de documentación sustentatoria
2	X	Cruzado con registros
3	/	Verificación de documentación
4	€	Reprocesado cálculo matemático
5	N/I	Nota de Interés
6	Φ	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
7	.	Efectuado constatación física
8	°	No existe documentación
9	≠	Muestra no seleccionada
10	≈	Muestra seleccionada
11	©	Efectuada circulación
12	❖	Comparación porcentual 2010-2011
13	Ξ	Verificado disposiciones legales
14	φ	Expedientes desactualizados
15	*	Hallazgo
16	@	Notas aclaratorias

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma:	Fecha:
Elaborado por:		
Revisado por:		

MUESTREO EN AUDITORÍA

Muestreo en la auditoría es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos del 100% de los componentes que integran una entidad de tal manera que todas las unidades del muestreo tengan igual oportunidad de selección.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo. La selección de la muestra está sujeta al criterio del auditor.

HALLAZGOS

Definición

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante un examen a un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son:

1. Condición

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. Constituye el criterio que no se está logrando. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista de que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios.

2. Criterio

Comprende parámetros o normas con las cuales el auditor mide la situación encontrada o condición actual. Es también la meta que la unidad o dependencia está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que

permite la evaluación de la condición actual. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen.

3. Causa

Es el motivo o razón por la cual se originó la desviación, o no se cumplió el criterio o norma. Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

4. Efecto

Es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio respectivo. La identificación del efecto es un factor importante para el auditor por cuanto le permite persuadir a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar el criterio o la meta.

Conclusiones

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Recomendaciones

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

A continuación se describe en un cuadro, el siguiente hallazgo con los atributos descritos anteriormente:

HALLAZGO DE AUDITORÍA

CUADRO N° 32
HALLAZGO DE AUDITORÍA



 <p>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORIA DE GESTIÓN Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011</p>
TÍTULO: GESTIÓN DE RECAUDACIÓN DE MORA PATRONAL
Condición: De la revisión efectuada en la unidad de cartera y cobranza se determinó que no existe una adecuada gestión por parte de los funcionarios que la integran, en cuanto se refiere al Proceso de Recaudación de la Mora Patronal.
Criterio: <i>Según el artículo 24 del Reglamento de afiliación, recaudación y control contributivo, determina que:</i> El control de afiliación y recaudación estará a cargo del Director Provincial a través de las unidades de Servicio al Asegurado y de Afiliación y Control Contributivo.
Causa: La Unidad de Cartera y Cobranza no cuenta con personal específico que se encargue de la Notificación de glosas.
Efecto: Provocando que la institución no notifique a tiempo a los afiliados sobre las obligaciones pendientes que estos mantienen, además de generar un riesgo de incremento de cuentas incobrables.
Conclusiones: <ul style="list-style-type: none">• La unidad de cartera y cobranza cuenta con una sola persona que se encarga de la notificación de las glosas.• No existe gestión por parte de los funcionarios de la unidad para mejorar el proceso de recaudación de la mora patronal.
Recomendaciones: Al Director Provincial disponga: <ul style="list-style-type: none">• Al jefe departamental delegar la responsabilidad a los funcionarios necesarios, de manera que las notificaciones sean entregadas a los usuarios de manera efectiva.• Al jefe departamental, disponga al jefe de la unidad mejore el proceso de notificación de glosas para optimizar tiempos y recursos.• Al jefe de Recursos Humanos establecer perfiles para cada puesto de trabajo.

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaboración: Autoras

	Firma:	Fecha:
Elaborado por:		
Revisado por:		

PROGRAMA DE AUDITORÍA

CUADRO N° 33

PROGRAMA AUDITORÍA FASE III

SISTEMA INFORMÁTICO



<p style="text-align: center;">“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORIA DE GESTIÓN SISTEMA INFORMÁTICO Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 PROGRAMA DE AUDITORIA</p>					
N°	OBJETIVOS				
1	Identificar si el sistema informático presenta problemas en el proceso de emisión de glosas.				
2	Verifique la existencia de políticas y procedimientos que permiten organizar apropiadamente el área de tecnología informática.				
3	Comprobar si el sistema informático asegura transparencia y control en la emisión de glosas.				
4	Determinar si el sistema informático es revisado de forma periódica y actualizado de acuerdo a las necesidades.				
N°	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
1	Realice el papel de trabajo resumen de este componente.				
2	Desarrolle del proceso a través de un flujograma.				
3	Elabore y aplique el cuestionario de control interno al personal involucrado.				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORIA DE GESTIÓN
SISTEMA INFORMÁTICO
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
PROGRAMA DE AUDITORIA

Nº	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
4	Efectué una revisión minuciosa del sistema tecnológico con la ayuda de un experto informático.				
5	Solicite documentos, folletos, en los que se detalle las políticas y procedimientos del área tecnológica.				
6	Compruebe la existencia de guías que ayuden a determinar las glosas que van a ser emitidas.				
7	Analice las impugnaciones de glosas receptadas en la unidad y determine en qué grado el sistema tecnológico es transparente.				
8	Determine el grado en que el sistema satisface o cumple con los objetivos planteados				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORIA DE GESTIÓN
SISTEMA INFORMÁTICO
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
PROGRAMA DE AUDITORIA

Nº	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
9	Compruebe cada qué tiempo el sistema informático es evaluado y revisado por un experto.				
10	Analice si el sistema tecnológico asegura la cobertura de servicios a todas las unidades de la entidad.				
11	Evalúe con qué frecuencia el área tecnológica es actualizada de acuerdo a las necesidades que presente la unidad.				

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 34
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
PROCESO EMISIÓN DE GLOSAS



 <p align="center">“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORÍA DE GESTIÓN PROCESO DE EMISIÓN DE GLOSAS Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 PROGRAMA DE AUDITORÍA</p>					
N°	OBJETIVOS				
1	Comprobar la adecuada aplicación de políticas y procedimientos utilizados en el proceso de emisión de glosas que aplica el personal que labora en la Unidad.				
2	Identificar la existencia de las guías respectivas en las que se señalen las glosas a emitirse.				
3	Comprobar la existencia de medidas de control para optimizar los recursos humanos, materiales y económicos utilizados en el proceso de emisión de glosas.				
4	Determinar si los resultados alcanzados reflejan la debida planeación de las actividades y recursos.				
N°	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
1	Realice el papel de trabajo resumen de este componente.				
2	Desarrolle el proceso a través de un flujograma.				
3	Elabore y aplique el cuestionario de control interno al personal involucrado.				
4	Identifique si el funcionario realiza las actividades necesarias para cumplir con las funciones específicas encomendadas.				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROCESO DE EMISIÓN DE GLOSAS
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Nº	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
5	Verifique si el personal a cargo de la emisión de glosas tiene conocimiento de las políticas implantadas en la misma.				
6	Compruebe la existencia de guías que ayuden a determinar las glosas que van a ser emitidas.				
7	Evidencia si en la unidad existe una persona específica que se encargue del proceso de emisión de glosas.				
8	Verifique la existencia de mecanismos que permitan controlar la asistencia y permanencia del personal en sus puestos de trabajo.				
9	Evalué la eficacia del personal encargado de la emisión de glosas y verifique el cumplimiento de las funciones a ellas encomendadas.				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORIA DE GESTIÓN
PROCESO DE EMISIÓN DE GLOSAS
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Nº	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
10	Identifique la existencia de actividades o procesos de control interno para optimizar recursos.				
11	Evalúe si el personal que labora en la unidad cumple con los objetivos planteados.				
12	Compare los objetivos planteados con los objetivos alcanzados a través de la utilización de indicadores.				

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 35
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
NOTIFICACIÓN DE GLOSAS



 “INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORIA DE GESTIÓN PROCESO DE NOTIFICACIÓN DE GLOSAS Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011 PROGRAMA DE AUDITORÍA					
N°	OBJETIVOS				
1	Comprobar la adecuada aplicación de políticas y procedimientos utilizados en la notificación de glosas que aplica el personal que labora en la Unidad.				
2	Verificar la existencia de políticas de control que permitan medir el tiempo utilizado en la notificación de glosas.				
3	Comprobar la existencia de medidas de control que ayuden a optimizar los recursos humanos, materiales y económicos utilizados en la notificación de glosas.				
4	Disminuir el porcentaje de mora patronal que mantienen los usuarios con el IESS, a nivel provincial.				
N°	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
1	Realice el papel de trabajo resumen de este componente.				
2	Desarrolle el proceso a través de un flujograma.				
3	Elabore y aplique el cuestionario de control interno al personal involucrado.				
4	Identifique si el funcionario realiza las actividades necesarias para cumplir con las funciones específicas encomendadas				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORIA DE GESTIÓN
PROCESO DE NOTIFICACIÓN DE GLOSAS
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Nº	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
5	Verifique si el personal a cargo de la notificación de glosas tiene conocimiento de las políticas implantadas en la misma.				
6	Compruebe la existencia de políticas que ayuden controlar el tiempo que se demora en la notificación de glosas.				
7	Evidencie si en la unidad existe personal específico que se encargue del proceso de notificación de glosas.				
8	Verifique la existencia de mecanismos que permitan controlar la asistencia y permanencia del personal en sus puestos de trabajo.				
9	Evalúe la eficacia del personal que labora en la unidad y verifique el cumplimiento de las funciones a ellas encomendadas.				



“INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL”
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORIA DE GESTIÓN
PROCESO DE NOTIFICACIÓN DE GLOSAS
Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011
PROGRAMA DE AUDITORÍA

Nº	PROCEDIMIENTOS	PAPELES TRABAJO	FECHA ELABORACIÓN	REVISIÓN	OBSERVACIÓN
10	Verifique la existencia de actividades o procesos de control en la optimización de recursos.				
11	Verifique las direcciones de las personas que mantienen obligaciones con el IESS de manera que el proceso de notificación se facilite.				
12	Compare mediante indicadores el valor de gestión de glosas con Valor de glosas 2011.				

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 36
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
AMBIENTE DE CONTROL



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Integridad, valores éticos y competencia del personal				
1	¿La institución cuenta con un código de ética?				
2	¿La Unidad tiene conocimiento del Código de Ética Institucional?				
3	¿Se comunica al personal que ingresa a la unidad el compromiso por la integridad y valores éticos necesarios para la prestación de servicios?				
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación de los valores éticos a los funcionarios?				
5	¿Proporciona la unidad motivación e incentivo a su personal para aportar valor agregado al trabajo y lograr las metas de la unidad e institución?				
6	¿La institución mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas valores éticos con la unidad?				
7	¿Informaría de manera formal, si se encuentra o se ve involucrado, en una potencial violación de las normas de conducta ética?				
8	¿Existen disposiciones disciplinarias y sanciones para quienes no respetan los valores éticos?				
	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección				
9	¿Se posee información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la unidad, dirección y el control?				



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD
DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
10	¿Existe algún incentivo para el personal por parte de la dirección en el cumplimiento de las leyes?				
11	¿La institución muestra respeto con la unidad, en la adecuada asignación de recursos?				
12	¿El director interactúa periódicamente con la unidad de cartera y cobranza?				
	Estructura organizativa				
13	¿La estructura organizativa y funcional es revisada y modificada por la dirección de acuerdo a los cambios y condiciones de la unidad?				
14	¿La unidad de cartera y cobranza cuenta con un manual de procesos para el desarrollo de las actividades?				
15	¿La unidad dispone de información actualizada para cumplir sus responsabilidades?				
16	¿Se cuenta con el debido monitoreo de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades?				
17	¿El organigrama estructural está adecuadamente difundido a través de toda la unidad?				
18	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus funcionarios?				
	Asignación de autoridad y responsabilidad				
19	¿Existe una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad?				



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD
DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
20	¿Las normas e instructivos disponibles para el funcionamiento de la unidad son suficientes?				
21	¿Los datos difundidos sobre el rendimiento de la unidad son reales?				
22	¿Existe el número adecuado de personal tomando en cuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se maneja?				
	Políticas y prácticas en materia de talentos humanos.				
23	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?				
24	¿Cuenta la unidad con un manual de descripción de puestos de los funcionarios?				
25	¿El personal que labora en la unidad es capacitado permanente en el área de atención al usuario, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener mayor rendimiento y elevar la calidad de trabajo?				
26	¿Existe personal específico que se encargue de notificar las glosas a los empleadores y afiliados?				
27	¿Los funcionarios de la unidad están motivados para cumplir los objetivos de la unidad?				
28	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para el jefe de unidad?				



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD
DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Responsabilidad y Transparencia				
29	¿Emite la unidad de cartera y cobranzas al jefe departamental informes periódicos comparando lo planificado con lo ejecutado, sobre la recuperación de la cartera de mora patronal?				
30	¿Existe un sistema de control para evaluar el número de glosas emitidas y no notificadas?				
31	¿Existe una política de control que establezca que tiempo puede permanecer una glosa sin ser notificada?				
32	¿Los mecanismos utilizados para la notificación de glosas son los adecuados?				
33	¿El sistema informático que actualmente se utiliza, facilita el proceso de emisión y la notificación de las glosas? ¿Ayuda a cumplir las responsabilidades de gestión?				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 37
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Objetivos Estratégicos				
1	¿La misión de la unidad, se encuentra aprobada y documentada por los altos directivos?				
2	¿La misión de la unidad describe su razón de ser?				
3	¿Los objetivos definidos en los planes de la unidad son establecidos de acuerdo a las metas que se desea alcanzar?				
4	¿Los objetivos de la unidad son actualizados y difundidos a todo el personal?				
5	¿La unidad establece tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, informes y reportes para el cumplimiento de las actividades?				
	Objetivos Específicos				
6	¿Existe conexión entre los objetivos específicos con los planes estratégicos de la unidad?				
7	¿Existe coherencia entre los procesos y los objetivos específicos de manera que se evite la duplicación de esfuerzos y uso de recursos?				
8	¿La unidad cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos?				
9	¿Han sido eficaces las acciones realizadas, para comunicar los objetivos prioritarios de la unidad a todo el personal?				



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Consecución de Objetivos				
10	¿Existe una disposición que implique conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos y de evaluación de la calidad de la información externa?				
11	¿Existe supervisión y control en los procesos, que aseguran el cumplimiento de normas establecidas?				
12	¿Los indicadores de rendimiento están acordes a las actividades que se desarrollan en la unidad?				
	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia				
13	¿El responsable de la unidad realiza un análisis de riesgos para el establecimiento de objetivos?				
14	¿El jefe departamental apoya el establecimiento del nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?				
	Relación entre los objetivos y componentes del CORRE				
15	¿La visión de la unidad integra los objetivos estratégicos y componentes del control interno?				
16	¿Existe relación de los objetivos de la unidad con la estructura orgánica de la entidad?				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 38
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS



	<p>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>				
<p>COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez</p>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Factores Externos e Internos				
1	¿La unidad cuenta con mecanismos idóneos para identificar eventos que afecten la prestación de servicios hacia sus usuarios?				
2	¿Se evalúa el grado de participación de los empleados y funcionarios en la determinación de factores de riesgo?				
3	¿En las decisiones adoptadas se toma en cuenta los resultados y el grado de coherencia de los eventos de riesgos internos y externos?				
	Identificación de Eventos				
4	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos eventos que afecten el desarrollo de la unidad?				
5	¿El jefe de la unidad identifica los eventos potenciales que pueden afectar a la implementación de objetivos?				
	Categorías de Eventos				
6	¿Son evaluados y administrados los eventos con impacto negativo?				
7	¿Los eventos con impacto positivos son canalizados por el Jefe departamental y el Jefe de la unidad, en el establecimiento de estrategias y objetivos?				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 39
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
EVALUACIÓN DE RIESGOS



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Estimación de Probabilidad e Impacto				
1	¿Elabora la unidad estrategias o desarrolla acciones correctivas para contrarrestar los posibles riesgos?				
2	¿Se cuenta con un programa de seguimiento para corregir las desviaciones?				
	Evaluación de Riesgos				
3	¿La información obtenida, es utilizada para evaluar los riesgos existentes dentro de la unidad?				
4	¿Los mecanismos utilizados por la unidad de cartera y cobranza en el conocimiento de la obligación pendiente, genera un impacto positivo en los afiliados?				
5	¿La unidad evalúa a través del control interno los posibles riesgos a los que se encuentra expuesta y se toman acciones para mitigarlos?				
6	¿Los sistemas de control se evalúan y supervisan continuamente?				
7	¿Efectúa la unidad evaluación de riesgos?				
8	¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que posee?				
	Riesgos originados por los cambios				
9	¿La base de datos de la cartera de usuarios es actualizada periódicamente?				
10	¿El desconocimiento del afiliado sobre el proceso que se ejecuta en la emisión y notificación de glosas, ocasiona contar con una cartera alta?				



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD
DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
11	¿El recurso tecnológico con que cuenta la unidad es el adecuado para la generación de información en la emisión de glosas?				
12	¿Los cambios que se generan en los sistemas de información, son reportados al personal oportunamente?				
13	¿El personal está capacitado para reaccionar frente a los riesgos?				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 40
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
RESPUESTA AL RIESGO



	<p>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>				
<p>COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez</p>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Categoría de Respuestas				
1	¿Tiene identificada la unidad las categorías de respuesta al riesgo?				
2	¿Se establecen controles para los riesgos identificados y se toman acciones inmediatas para contrarrestar en bajo control interno?				
3	¿Existen controles para anticiparse al riesgo?				
4	¿Es de conocimiento del personal de la unidad, los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno?				
	Decisión de Respuestas				
5	¿Existe la participación conjunta de los funcionarios de la unidad, para la toma de decisiones?				
6	¿Se evalúa constantemente el buen funcionamiento del recurso tecnológico?				
7	¿La comunicación de las decisiones adoptadas, se emiten por escrito a los funcionarios de la unidad?				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 41
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
ACTIVIDADES DE CONTROL



	<p>INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>				
<p>COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás</p> <p>AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez</p>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Controles sobre los sistemas de información				
1	¿La unidad cuenta con un plan estratégico para salvaguardar la información?				
2	¿Existe idoneidad en el desarrollo del plan estratégico con la tecnología institucional?				
3	¿La información de la unidad e institución es difundida en su totalidad a través de la página de internet que mantiene la entidad?				
4	¿Los empleados son capacitados al cambiarse o re emplazar los sistemas de información?				
5	¿En la página web del IESS, la unidad da a conocer al usuario las funciones, programas, procesos y actividades que desarrolla?				
	Principales actividades de control				
6	¿Existe control en los procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos y registros?				
7	¿Cada funcionario de la unidad cuenta con clave exclusiva de acceso a ciertos procedimientos de acuerdo a las funciones que desarrolla?				
8	¿En el diseño de los procesos de la unidad, se toma en cuenta la relación de costo beneficio?				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 42
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Sistemas Estratégicos e Integrados				
1	¿La unidad cuenta con políticas que permitan integrar la información con las diferentes unidades del departamento de Afiliación y Control Contributivo?				
2	¿Existe apoyo por parte de la dirección para el desarrollo de los sistemas de información necesarios?				
3	¿La información suministrada al personal de la unidad es obtenida a través de fuentes internas y externas?				
	Cultura de información en todos los niveles				
4	¿Existen políticas institucionales en cuanto a la información y comunicación, así como difusión en todos los niveles?				
5	¿Los jefes de la unidad efectúan supervisiones internas y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables?				
	Herramientas para Supervisión				
6	¿El Jefe departamental y los funcionarios de la unidad efectúan un análisis de la información obtenida por el proceso de emisión y notificación de glosas?				
7	¿La unidad de cartera y cobranzas efectúa una supervisión oportuna a Correos del Ecuador, en la notificación de las glosas y su ingreso a la plataforma virtual?				
8	¿La información es utilizada para verificar el cumplimiento de metas y objetivos?				



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
9	¿El funcionario encargado de la unidad recibe los informes periódicos y son base para dar seguimiento al trabajo ejecutado?				
10	¿ El proceso de identificación y captación de la información son revisados constantemente?				
11	¿Cuentan los sistemas de información con procesos suficientes que faciliten la comprensión y análisis del personal?				
	Confiabilidad de la Información				
12	¿La unidad identifica los riesgos sobre los errores o irregulares en los informes emitidos por los funcionarios de la misma?				
13	¿Los sistemas y procedimientos de las actividades aseguran la confiabilidad de los datos e informes?				
14	¿Se supervisa frecuentemente los procesos e información?				
15	¿Es confiable y oportuna la información generada por el persona de la unidad?				
16	¿La auditoría interna a nivel nacional, ha evaluado la gestión administrativa de la unidad?				
17	¿Existe compromiso por parte de la unidad para proveer información con base en los estándares establecidos?				
	Comunicación Interna				
18	¿Existe líneas de comunicación para el establecimiento de denuncias de actos indebidos?				



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD
DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
19	¿Se toman en cuenta las opiniones o propuestas de los funcionarios para mejorar la productividad y la calidad del servicio que se presta?				
20	¿Es de conocimiento del servicio externo (Correos del Ecuador), las normas éticas de la entidad?				
21	¿Son efectivos los medios de comunicación con que cuenta la unidad?				
22	¿Se crea mecanismos donde el personal de la unidad, proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control interno?				
	Comunicación Externa				
23	¿Se da un seguimiento oportuno y adecuado de los informes recibidos de los funcionarios de la unidad?				
24	¿Existe en la unidad un buzón de quejas, presentadas por los usuarios?				
25	¿La unidad toma en cuenta las opiniones de los usuarios, para mejorar su servicio?				
26	¿Se da a conocer mediante los medios de comunicación los programas que se encuentran en ejecución?				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 43
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
SUPERVISIÓN Y MONITOREO



 <p style="text-align: center;">INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>					
<p>COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez</p>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Supervisión Permanente					
1	¿Las actividades de seguimiento, en la supervisión al personal en el desarrollo de sus funciones, son eficaces?				
2	¿Son oportunos y efectivos los procedimientos para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias?				
3	¿La entrega de las glosas emitidas cuenta con un registro físico de firmas de los afiliados que fueron notificados?				
4	¿Se realizan evaluaciones periódicas que permitan medir el grado de aplicación del código de ética?				
5	¿Se compara la evidencia obtenida de las actividades diarias?				
Supervisión Interna					
6	¿El jefe departamental, aplica las recomendaciones efectuadas por auditorías anteriores?				
7	¿Existe idoneidad, lógica de la metodología adecuada para evaluar el sistema de control interno?				
8	¿Existe una revisión para verificar la exactitud de los informes presentados por el personal?				
9	¿Dentro de la unidad existe idoneidad de los procedimientos de comunicación y las acciones de seguimiento?				
10	¿Se cuenta con políticas que determinen la causa de debilidad del control interno?				



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Evaluación Externa				
11	¿La unidad está sujeta a la auditoría del cumplimiento de sus objetivos y la eficiente utilización de sus recursos?				
12	¿Son adecuados los medios utilizados para dar conocimiento a los funcionarios de los resultados del informe de auditoría?				
13	¿Se analizan los informes de auditoría externa?				
14	¿Se hace seguimiento a las recomendaciones efectuadas por los auditores externos?				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 44
MATRIZ DE PONDERACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL**



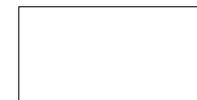
N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
								ALTO	MEDIO	BAJO
	Integridad, valores éticos y competencia del personal									
1	¿La institución cuenta con un código de ética?	X			8	10				
2	¿La Unidad tiene conocimiento del Código de Ética Institucional?		X		5	9				
3	¿Se comunica al personal que ingresa a la unidad el compromiso por la integridad y valores éticos necesarios para la prestación de servicios?		X		4	9				
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación de los valores éticos a los funcionarios?		X		5	10				
5	¿Proporciona la unidad motivación e incentivo a su personal para aportar valor agregado al trabajo y lograr las metas de la unidad e institución?		X		4	8				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
6	¿La institución mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas valores éticos con la unidad?		X		3	8				
7	¿Informaría de manera formal, si se encuentra o se ve involucrado, en una potencial violación de las normas de conducta ética?	X			7	10				
8	¿Existen disposiciones disciplinarias y sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	X			7	10				
	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección									
9	¿Se posee información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la unidad, dirección y el control?	X			5	7				
10	¿Existe algún incentivo para el personal por parte de la dirección en el cumplimiento de las leyes?		X		6	7				
11	¿La institución muestra respeto con la unidad, en la adecuada asignación de recursos?	X			7	8				
12	¿El director interactúa periódicamente con la unidad de cartera y cobranzas?		X		7	9				
	Estructura organizativa									
13	¿La estructura organizativa y funcional es revisada y modifica por la dirección de acuerdo a los cambios y condiciones de la unidad?		X		4	10				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
14	¿La unidad de cartera y cobranza cuenta con un manual de procesos para el desarrollo de las actividades?	X			8	9				
15	¿La unidad dispone de información actualizada para cumplir sus responsabilidades?	X			7	9				
16	¿Se cuenta con el debido monitoreo de los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades?		X		4	8				
17	¿El organigrama estructural está adecuadamente difundido a través de toda la unidad?	X			5	8				
18	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus funcionarios?		X		5	10				
	Asignación de autoridad y responsabilidad									
19	¿Existe una adecuada asignación de autoridad y responsabilidad?	X			6	8				
20	¿Las normas e instructivos disponibles para el funcionamiento de la unidad son suficientes?	X			7	9				
21	¿Los datos difundidos sobre el rendimiento de la unidad son reales?	X			7	10				
22	¿Existe el número adecuado de personal tomando encuenta la complejidad de las actividades y sistemas que se maneja?	X			4	8				
	Políticas y prácticas en materia de talentos humanos.									
23	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	X			5	7				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
24	¿Cuenta la unidad con un manual de descripción de puestos de los funcionarios?		X		4	8				
25	¿El personal que labora en la unidad es capacitado permanente en el área de atención al usuario, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener mayor rendimiento y elevar la calidad de trabajo?	X			5	8				
26	¿Existe personal específico que se encargue de notificar las glosas a los empleadores y afiliados?	X			5	8				
27	¿Los funcionarios de la unidad están motivados para cumplir los objetivos de la unidad?		X		3	6				
28	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para el jefe de unidad?	X			3	5				
Responsabilidad y Transparencia										
29	¿Emite la unidad de cartera y cobranzas al jefe departamental informes periódicos comparando lo planificado con lo ejecutado, sobre la recuperación de la cartera de mora patronal?	X			6	7				
30	¿Existe un sistema de control para evaluar el número de glosas emitidas y no notificadas?		X		1	9				
31	¿Existe una política de control que establezca que tiempo puede permanecer una glosa sin ser notificada?		X		2	7				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
32	¿Los mecanismos utilizados para la notificación de glosas son los adecuados?	X			7	9				
33	¿El sistema informático que actualmente se utiliza, facilita el proceso de emisión y la notificación de las glosas? ¿Ayuda a cumplir las responsabilidades de gestión?	X			5	8				
Numero de criterios evaluados		19	14	0	171	276				
Porcentaje		0,576	0,424	0,000	61,96	1				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Auditor
Responsable
Fecha:

Supervisor
Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 45
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		MODERADO	
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
		61,96	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE		MODERADO	
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
		38,04	
CONCLUSIÓN		<i>CONTROL INTERNO MEDIO, RIESGO DE AUDITORÍA MODERADO</i>	

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

**CUADRO N° 46
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011**

COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
								ALTO	MEDIO	BAJO
	Objetivos Estratégicos									
1	¿La misión de la unidad, se encuentra aprobada y documentada por los altos directivos?		X		2	6				
2	¿La misión de la unidad describe su razón de ser?	X			4	5				
3	¿Los objetivos definidos en los planes de la unidad son establecidos de acuerdo a las metas que se desea alcanzar?	X			4	6				
4	¿Los objetivos de la unidad son actualizados y difundidos a todo el personal?	X			4	5				
5	¿La unidad establece tiempos, responsables, indicadores de rendimiento, informes y reportes para el cumplimiento de las actividades?	X			6	8				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
	Objetivos Específicos									
6	¿Existe conexión entre los objetivos específicos con los planes estratégicos de la unidad?	X			4	5				
7	¿Existe coherencia entre los procesos y los objetivos específicos de manera que se evite la duplicación de esfuerzos y uso de recursos?	X			5	7				
8	¿La unidad cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos?	X			5	8				
9	¿Han sido eficaces las acciones realizadas, para comunicar los objetivos prioritarios de la unidad a todo el personal?		X		5	6				
	Consecución de Objetivos									
10	¿Existe una disposición que implique conocer y analizar los informes de cumplimiento de objetivos y de evaluación de la calidad de la información externa?	X			5	7				
11	¿Existe supervisión y control en los procesos, que aseguran el cumplimiento de normas establecidas?	X			2	8				
12	¿Los indicadores de rendimiento están acordes a las actividades que se desarrollan en la unidad?	X			4	6				
	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia									
13	¿El responsable de la unidad realiza un análisis de riesgos para el establecimiento de objetivos?	X			4	8				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
14	¿El jefe departamental apoya el establecimiento del nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?	X			6	9				
	Relación entre los objetivos y componentes del CORRE									
15	¿La visión de la unidad integra los objetivos estratégicos y componentes del control interno?		X		1	8				
16	¿Existe relación de los objetivos de la unidad con la estructura orgánica de la entidad?	X			4	7				
Numero de criterios evaluados		13	3	0	65	109				
Porcentaje		0,813	0,188	0,000	59,63	1				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Auditor
Responsable
Fecha:

Supervisor
Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 47
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		MODERADO	
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
		59,63	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE		MODERADO	
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
		40,37	
CONCLUSIÓN		<i>CONTROL INTERNO MEDIO, RIESGO DE AUDITORÍA MODERADO</i>	

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

**CUADRO N° 48
MATRIZ DE PONDERACIÓN
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011**

COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
								ALTO	MEDIO	BAJO
	Factores Externos e Internos									
1	¿La unidad cuenta con mecanismos idóneos para identificar eventos que afecten la prestación de servicios hacia sus usuarios?	X			5	8		ALTO		
2	¿Se evalúa el grado de participación de los empleados y funcionarios en la determinación de factores de riesgo?		X		2	6				BAJO
3	¿En las decisiones adoptadas se toma en cuenta los resultados y el grado de coherencia de los eventos de riesgos internos y externos?	X			4	7		ALTO		
	Identificación de Eventos									
4	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de aquellos evento que afecten el desarrollo de la unidad?	X			3	7		ALTO		



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
5	¿El jefe de la unidad identifica los eventos potenciales que pueden afectar a la implementación de objetivos?	X			5	8				
	Categorías de Eventos									
6	¿Son evaluados y administrados los eventos con impacto negativo?	X			4	7				
7	¿Los eventos con impacto positivos son canalizados por el Jefe departamental y el Jefe de la unidad, en el establecimiento de estrategias y objetivos?	X			5	6				
	Numero de criterios evaluados	6	1	0	28	49				
	Porcentaje	0,857	0,143	0,000	57,14	1				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Auditor
Responsable
Fecha:

Supervisor
Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 49
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		MODERADO	
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
		57,14	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE		MODERADO	
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
		42,86	
CONCLUSIÓN		<i>CONTROL INTERNO MEDIO, RIESGO DE AUDITORÍA MODERADO</i>	

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

**CUADRO N° 50
MATRIZ DE PONDERACIÓN
EVALUACIÓN DE RIESGOS**



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011**

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
	Estimación de Probabilidad e Impacto									
1	¿Elabora la unidad estrategias o desarrolla acciones correctivas para contrarrestar los posibles riesgos?		X		3	9				
2	¿ Se cuenta con un programa de seguimiento para corregir las desviaciones?		X		2	8				
	Evaluación de Riesgos									
3	¿La información obtenida, es utilizada para evaluar los riesgos existentes dentro de la unidad?	X			3	5				
4	¿Los mecanismos utilizados por la unidad de cartera y cobranza en el conocimiento de la obligación pendiente, genera un impacto positivo en los afiliados?	X			6	7				
5	¿La unidad evalúa a través del control interno los posibles riesgos a los que se encuentra expuesta y se toman acciones para mitigarlos?		X		2	8				
6	¿Los sistemas de control se evalúan y supervisan continuamente?		X		5	7				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
								ALTO	MEDIO	BAJO
7	¿Efectúa la unidad evaluación de riesgos?		X		2	8				
8	¿ Se evalúa al personal para identificar las debilidades profesionales que posee?		X		1	6				
Riesgos originados por los cambios										
9	¿La base de datos de la cartera de usuarios es actualizada periódicamente?		X		1	7				
10	¿El desconocimiento del afiliado sobre el proceso que se ejecuta en la emisión y notificación de glosas, ocasiona contar con una cartera incobrable?	X			2	9				
11	¿El recurso tecnológico con que cuenta la unidad es el adecuado para la generación de información en la emisión de glosas?	X			4	8				
12	¿Los cambios que se generan en los sistemas de información, son reportados al personal oportunamente?	X			6	7				
13	¿El personal está capacitado para reaccionar frente a los riesgos?		X		2	6				
Numero de criterios evaluados		5	8	0	39	95				
Porcentaje		0,385	0,615	0,000	41,05	1				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Auditor
Responsable
Fecha:

Supervisor
Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 51
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA	BAJO		
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
	41,05		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE	ALTO		
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
	58,95		
CONCLUSIÓN	<i>CONTROL INTERNO BAJO, RIESGO DE AUDITORÍA ALTO</i>		

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

**CUADRO N° 52
MATRIZ DE PONDERACIÓN
RESPUESTA A LOS RIESGOS**



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011**

COMPONENTE: RESPUESTA A LOS RIESGOS

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
	Categoría de Respuestas									
1	¿Tiene identificada la unidad las categorías de respuesta al riesgo?		X		1	8				
2	¿Se establecen controles para los riesgos identificados y se toman acciones inmediatas para contrarrestar en bajo control interno?	X			7	9				
3	¿Existen controles para anticiparse al riesgo?		X		3	8				
4	¿Es de conocimiento del personal de la unidad, los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno?	X			4	6				
	Decisión de Respuestas									
5	¿Existe la participación conjunta de los funcionarios de la unidad, para la toma de decisiones?		X		2	7				
6	¿ Se evalúa constantemente el buen funcionamiento del recurso tecnológico?	X			5	7				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
7	¿La comunicación de las decisiones adoptadas, se emiten por escrito a los funcionarios de la unidad?		X		1	8				
Numero de criterios evaluados		3	4	0	23	53				
Porcentaje		0,429	0,571	0,000	43,40	1				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Auditor
Responsable
Fecha:

Supervisor
Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 53
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA	BAJO		
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
	43,40		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE	ALTO		
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
	56,60		
CONCLUSIÓN	<i>CONTROL INTERNO BAJO, RIESGO DE AUDITORÍA ALTO</i>		

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

**CUADRO N° 54
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ACTIVIDADES DE CONTROL**



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011**

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
	Controles sobre los sistemas de información									
1	¿La unidad cuenta con un plan estratégico para salvaguardar la información?		X		1	8				
2	¿Existe idoneidad en el desarrollo del plan estratégico con la tecnología institucional?	X			5	7				
3	¿La información de la unidad e institución es difundida en su totalidad a través de la página de internet que mantiene la entidad?	X			4	6				
4	¿Los empleados son capacitados al cambiarse o reemplazar los sistemas de información?		X		2	7				
5	¿En la página web del IESS, la unidad da a conocer al usuario las funciones, programas, procesos y actividades que desarrolla?		X		1	5				
	Principales actividades de control									
6	¿Existe control en los procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos y registros?	X			6	8				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
7	¿Cada funcionario de la unidad cuenta con clave exclusiva de acceso a ciertos procedimientos de acuerdo a las funciones que desarrolla?	X			6	7				
8	¿En el diseño de los procesos de la unidad, se toma en cuenta la relación de costo beneficio?	X			4	6				
Numero de criterios evaluados		5	3	0	29	54				
Porcentaje		0,625	0,375	0,000	53,70	1				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Auditor Responsable
Fecha:

Supervisor
Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 55
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		MODERADO	
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
		53,70	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE		MODERADO	
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
		46,30	
CONCLUSIÓN		<i>CONTROL INTERNO MEDIO, RIESGO DE AUDITORÍA MODERADO</i>	

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 56
MATRIZ DE PONDERACIÓN
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
	Sistemas Estratégicos e Integrados									
1	¿La unidad cuenta con políticas que permitan integrar la información con las diferentes unidades del departamento de Afiliación y Control Contributivo?	X			4	5				
2	¿Existe apoyo por parte de la dirección para el desarrollo de los sistemas de información necesarios?	X			5	7				
3	¿La información suministrada al personal de la unidad es obtenida a través de fuentes internas y externas?	X			5	6				
	Cultura de información en todos los niveles									
4	¿Existen políticas institucionales en cuanto a la información y comunicación, así como difusión en todos los niveles?	X			7	8				
5	¿Los jefes de la unidad efectúan supervisiones internas y evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas aplicables?	X			6	8				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
	Herramientas para Supervisión									
6	¿El Jefe departamental y los funcionarios de la unidad efectúan un análisis de la información obtenida por el proceso de emisión y notificación de glosas?		X		2	7				
7	¿La unidad de cartera y cobranzas efectúa una supervisión oportuna a Correos del Ecuador, en la notificación de las glosas y su ingreso a la plataforma virtual?		X		1	5				
8	¿La información es utilizada para verificar el cumplimiento de metas y objetivos?	X			4	6				
9	¿El funcionario encargado de la unidad recibe los informes periódicos y son base para dar seguimiento al trabajo ejecutado?	X			4	7				
10	¿El proceso de identificación y captación de la información son revisados constantemente?	X			5	8				
11	¿Cuentan los sistemas de información con procesos suficientes que faciliten la comprensión y análisis del personal?	X			7	8				
	Confiablez de la Información									
12	¿La unidad identifica los riesgos sobre los errores o irregulares en los informes emitidos por los funcionarios de la misma?		X		2	6				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
13	¿Los sistemas y procedimientos de las actividades aseguran la confiabilidad de los datos e informes?	X			3	5				
14	¿Se supervisa frecuentemente los procesos e información?	X			4	7				
15	¿Es confiable y oportuna la información generada por el persona de la unidad?	X			5	8				
16	¿La auditoría interna a nivel nacional, ha evaluado la gestión administrativa de la unidad?	X			7	8				
17	¿Existe compromiso por parte de la unidad para proveer información con base en los estándares establecidos?	X			5	7				
	Comunicación Interna									
18	¿Existe líneas de comunicación para el establecimiento de denuncias de actos indebidos?		X		1	6				
19	¿Se toman en cuenta las opiniones o propuestas de los funcionarios para mejorar la productividad y la calidad del servicio que se presta?	X			4	7				
20	¿Es de conocimiento del servicio externo (Correos del Ecuador), las normas éticas de la entidad?		X		1	5				
21	¿Son efectivos los medios de comunicación con que cuenta la unidad?	X			5	7				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
22	¿Se crea mecanismos donde el personal de la unidad proporcione recomendaciones de mejoramiento continuo al control interno?		X		1	8				
	Comunicación Externa									
23	¿Se da un seguimiento oportuno y adecuado de los informes recibidos de los funcionarios de la unidad?		X		1	5				
24	¿Existe en la unidad un buzón de quejas, presentadas por los usuarios?		X		0	6				
25	¿La unidad toma en cuenta las opiniones de los usuarios, para mejorar su servicio?	X			4	6				
26	¿Se da a conocer mediante los medios de comunicación los programas que se encuentran en ejecución?	X			5	6				
Numero de criterios evaluados		18	8	0	98	172				
Porcentaje		0,692	0,308	0,000	56,98	1				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Auditor
Responsable
Fecha:

Supervisor
Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 57
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		MODERADO	
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
		56,98	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE		MODERADO	
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
		43,02	
CONCLUSIÓN		<i>CONTROL INTERNO MEDIO, RIESGO DE AUDITORÍA MODERADO</i>	

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 58
MATRIZ DE PONDERACIÓN
SUPERVISIÓN Y MONITOREO



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2011

COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

SUPERVISOR: Ing. Eduardo Aldás

AUDITOR: Ing. Nancy Enríquez

N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
								ALTO	MEDIO	BAJO
Supervisión Permanente										
1	¿Las actividades de seguimiento, en la supervisión al personal en el desarrollo de sus funciones, son eficaces?	X			5	9				
2	¿Son oportunos y efectivos los procedimientos para verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias?	X			7	9				
3	¿La entrega de las glosas emitidas cuentan con un registro físico de las firmas de los afiliados que fueron notificados?	X			5	8				
4	¿Se realizan evaluaciones periódicas que permitan medir el grado de aplicación del código de ética?		X		2	8				
5	¿Se compara la evidencia obtenida de las actividades diarias?		X		2	9				
Supervisión Interna										
6	¿El jefe departamental, aplica las recomendaciones efectuadas por auditorías anteriores?		X		4	10				
7	¿Existe idoneidad, lógica de la metodología adecuada para evaluar el sistema de control interno?		X		4	9				



N°	EVALUACIÓN ESPECÍFICA PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
								ALTO	MEDIO	BAJO
8	¿Existe una revisión para verificar la exactitud de los informes presentados por el personal?	X			6	10				
9	¿Dentro de la unidad existe idoneidad de los procedimientos de comunicación y las acciones de seguimiento?		X		3	8				
10	¿Se cuenta con políticas que determinen la causa de debilidad del control interno?		X		1	8				
Evaluación Externa										
11	¿La unidad está sujeta a la auditoría del cumplimiento de sus objetivos y la eficiente utilización de sus recursos?	X			7	10				
12	¿Son adecuados los medios utilizados para dar conocimiento a los funcionarios de los resultados del informe de auditoría?	X			6	9				
13	¿Se analizan los informes de auditoría externa?	X			7	9				
14	¿Se hace seguimiento a las recomendaciones efectuadas por los auditores externos?		X		3	10				
Numero de criterios evaluados		7	7	0	62	126				
Porcentaje		0,500	0,500	0,000	49,21	1				

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Auditor Responsable
Fecha:

Supervisor
Fecha:

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

**CUADRO N° 59
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA	BAJO		
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
	49,21		
NIVEL DE RIESGO INHERENTE	ALTO		
	85%-50%	49%-25%	24%-5%
	50,79		
CONCLUSIÓN	<i>CONTROL INTERNO BAJO, RIESGO DE AUDITORÍA ALTO</i>		

FUENTE: IESS

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

LOS INDICADORES COMO PARÁMETROS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN EN LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

**CUADRO N° 60
APLICACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN**



N°	NOMBRE DE INDICADOR	INDICADOR	APLICACIÓN	RESULTADO
1	COSTO PROMEDIO DE CAPACITACIÓN	Gasto de capacitación al usuario	\$700	\$1,40 costo promedio de los usuarios capacitados
		Número total de usuarios capacitados	500	
2	GESTIÓN OPERATIVA	Número de usuarios atendidos por servicio	600	75% grado de gestión operativa
		Número potencial de usuarios por servicio	800	
3	CUMPLIMIENTO	Número de una metas u objetivos cumplidas	20	80% grado de cumplimiento de objetivos y metas.
		Número de una metas u objetivos programadas	25	
4	CUMPLIMIENTO DEL POA	Tiempo utilizado (proyecto o programa)	4 meses	133,3% utilización del tiempo real por programa o proyecto
		Tiempo programado por proyecto o programa	3 meses	
5	COSTO PROMEDIO PERSONAL CAPACITADO	Gastos de capacitación	75	\$75 costo promedio de la capacitación del personal.
		N° total de personal capacitado	1	



N°	NOMBRE DE INDICADOR	INDICADOR	APLICACIÓN	RESULTADO
6	CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA	Número de quejas de los usuarios	125	69% grado de cumplimiento del código de ética.
		Número de usuarios atendidos	180	
7	IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE	Número de computadores utilizados	4	80% es el consumo de energía eléctrica y la contaminación visual de funcionarios y usuarios.
		Número de computadores encendidos	5	
8	CUMPLIMIENTO DE NOTIFICACIÓN	Número de glosas notificadas	1566000	66,92% las glosas emitidas son notificadas.
		Número de glosas emitidas	2340000	
9	EJECUCIÓN DE PROCESOS O ACTIVIDADES	Número total de funciones de la Unidad	3	75% cumplimiento de las actividades por los empleados a cargo
		Número de profesionales de la Unidad	4	
10	COMUNICACIÓN AL AFILIADO	Valor recaudado aportes	506294	64,4% porcentaje de recuperación de la cartera
		Saldo Mora Patronal	786518	
11	EFICACIA EN EL TRABAJO	Productividad del trabajo efectivo	4	66,67% grado de cumplimiento de las actividades.
		Productividad del trabajo programado	6	



N°	NOMBRE DE INDICADOR	INDICADOR	APLICACIÓN	RESULTADO
12	EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Número de Profesionales de la Unidad	1	25% Cumplimiento de políticas institucionales en cuanto al perfil del personal para ocupar el puesto de trabajo.
		Número total de funcionarios de la Unidad	4	
13	INVERSIÓN CON RELACIÓN A LA POBLACIÓN DIRECTAMENTE BENEFICIARIA	Gasto funcionamiento	\$ 5270	\$8,78 costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios.
		Usuarios atendidos por clase de servicios	600	
14	CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS	Tiempo utilizado por programa	6 meses	133,3% Tiempo utilizado por programa.
		Tiempo Programado	4.5 meses	

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

➤ FASE IV

○ COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

INTRODUCCIÓN

La comunicación de resultados se efectúa durante todo el proceso de la auditoría, de forma verbal y escrita.

El informe constituye el producto final del trabajo del auditor, en el que constarán los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El informe debe presentarse en forma clara y objetiva. Su contenido debe incluir:

- Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y normatividad interna
- Identificación y análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)
- Propuesta de solución con definición de etapas, de responsables, tiempos de ejecución, costos y beneficios.

OBJETIVOS

- Elaborar el borrador de informe de auditoría incluyendo los comentarios, conclusiones y recomendaciones obtenidos de los hallazgos encontrados en la unidad de cartera y cobranza.
- Preparar la conferencia final, donde se permitirá que los funcionarios responsables de la administración expongan sus opiniones y presenten las justificaciones a los hallazgos relevantes.
- Proponer acciones correctivas inmediatas, para fortalecer el control interno de la entidad.
- Exponer en forma resumida, el incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

PROCEDIMIENTOS

En la Fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

- ✓ Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre el auditor con jefe y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- ✓ Convocatoria para la lectura del borrador del informe, tanto a los funcionarios como a terceros que estuviesen relacionados con el examen.
- ✓ Complementación del desarrollo de cada hallazgo significativo, y en la conferencia final y por escrito, a través del informe de auditoría que documenta formalmente los resultados del examen
- ✓ Permitir y aceptar la oportunidad a los responsables para que presenten sus opiniones.
- ✓ Identificación de los campos en que hay diferencia concreta de opinión entre los auditores y los funcionarios de la unidad.
- ✓ Emitir en forma oportuna el informe de auditoría de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, a fin de permitir que el titular de la entidad auditada emita sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; y por otra parte, permitir que exprese sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

BORRADOR DEL INFORME

El borrador de informe es un documento provisional, antes de su emisión debe ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen.

Se redactará un informe, a medida que se vaya concluyendo cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. De esta manera se podrá determinar anticipadamente si fuera necesario realizar trabajos adicionales para obtener mayor información.

El borrador de informe por escrito constituirá la forma establecida por la auditoría para comunicar los resultados de la auditoría aplicada a los funcionarios responsables, esto permitirá:

- Poner en conocimiento de la autoridad superior de la unidad o dependencia los resultados del examen.
- Reducir el riesgo de interpretación idónea de los resultados.
- Dar oportunidad al organismo auditado a emitir sus descargos respecto a las observaciones y hallazgos incluidos en el borrador de informe.
- Facilitar las acciones de seguimiento, para determinar si la entidad ha adoptado las correspondientes acciones correctivas, especialmente las referidas a las auditorías anteriores.

PRESENTACIÓN DEL INFORME

El auditor, como conclusión de la etapa de Estudio General y en base a la información obtenida y documentada en el Cuestionario de Evaluación Global y a las áreas Críticas detectadas deberá elaborar un Informe de Diagnóstico General.

Este informe es la presentación por escrito de los hallazgos de la auditoría de gestión encontrados en la empresa con las observaciones, conclusiones y recomendaciones precisas para corregir los problemas detectados en la gestión de la empresa u organización que se audita. El informe contiene:

- Informe del estado competitivo
- Informe de la calidad del desempeño gerencial
- Informe de la eficacia del control interno gerencial
- Informe de impacto en los resultados de los hallazgos encontrados en la auditoría
- Conclusiones y recomendaciones prácticas generales y por áreas-problema.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUADRO N° 61

ESTRUCTURA INFORME AUDITORÍA DE GESTIÓN

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA ESTRUCTURA DEL INFORME
<p>Carátula Título de la Auditoría Período del examen Código de identificación</p> <p>Índice Presentará el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de páginas correspondientes.</p> <p>Siglas y Abreviaturas Consiste en el significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe.</p> <p>Carta de Presentación Sirve para presentar formalmente un informe a la autoridad de la empresa.</p>
<p>CAPITULO I.- Enfoque de la auditoría</p> <p>Este capítulo provee al lector información acerca de la naturaleza del examen efectuado en la Institución, servirá de base para una mejor comprensión y apreciación de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none">• Motivo Se identificará el tipo de examen y el nombre del o las áreas analizadas• Objetivo Se identificará los objetivos generales y específicos, de conformidad con la orden de trabajo.• Alcance Identificación del período cubierto de la auditoría o la época en que se produjeron las condiciones informadas.• Enfoque• Componentes auditados• Indicadores utilizados

CAPITULO II.- 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, entre otros.

a. Comentarios

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 5 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;
- 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 sus resultados, así como del cumplimiento de las cinco "E.
- 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; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las cinco “E”.

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.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

ELABORACIÓN: Autoras

TIPOS DE RESPONSABILIDADES

❖ Responsabilidad Administrativa

Según el Art. 45 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina: Que la Responsabilidad Administrativa es aquella que se establecerá a base del análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y sobre el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales.

La responsabilidad administrativa se concreta en dos tipos de sanciones:

- La Multa; sanción pecuniaria que se impondrá según la jerarquía del funcionario o empleado responsable, por los actos ejecutados indebidamente, o por la omisión intencional o culposa de las disposiciones legales y reglamentarias.
- La destitución: sanción que produce la cesación definitiva de funciones de un servidor público.

❖ Responsabilidad Civil Culposa

Según el Art. 52 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina: Que la Responsabilidad Civil Culposa nace de una acción u omisión culposa aunque no intencional de un servidor público o de un tercero, autor o beneficiario, de un acto administrativo, sin tomar las debidas cautelas necesarias para evitar resultados perjudiciales, directos o indirectos a los bienes o recursos públicos.

Para el establecimiento del perjuicio económico, la ley pertinente, determina dos tipos de responsabilidad civil: la glosa y la orden de reintegro.

Según el Art. 53 literal 1 Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina: Que la Orden de Reintegro es aquella que se da en el caso de pago indebido. Se pondrá por pago indebido cualquier desembolso que se realizare sin

documento legal o contractual o sin que el beneficiario hubiere entregado el bien, realizado la obra, o prestado el servicio, o la hubiera cumplido parcialmente.

GLOSA.- Rubro que el empleador no ha cancelado en un mes.

❖ **Indicio de Responsabilidad Penal**

Según el Art. 65 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina: Que el indicio de Responsabilidad Penal tiene como fundamento el dolo, esto es, el deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro, originando de esta manera un delito.

La Contraloría General del Estado, en materia de responsabilidad penal, únicamente establece indicios; correspondiéndole como autoridad competente al Juez de lo Penal, declarar de manera definitiva esta clase de responsabilidad conforme lo determinan las disposiciones legales.



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

**UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZA
DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE
IMBABURA DEL INSTITUTO
ECUATORIANO DE SEGURIDAD
SOCIAL**

PERÍODO EVALUADO:

**1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DE 2011**

ÍNDICE

CAPITULO I Información introductoria

1. Motivo	198
2. Objetivo	198
3. Alcance	198
4. Enfoque	200
5. Componentes auditados	199
6. Indicadores utilizados	199
7. Antecedentes	199
8. Misión	200
9. Visión	200
10. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	201
11. Base Legal	201
12. Estructura Orgánica	202
13. Objetivos	202
14. Funcionarios Principales	203

CAPITULO II Resultados generales

15. Comentarios	204-208
16. Conclusiones	204-208
17. Recomendaciones	204-208



CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Ibarra, 20 de septiembre de 2012

Dr.

Vicente Muñoz Herrería

Director Provincial

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

Presente.-

De mis consideraciones:

Hemos realizado la “Auditoria de Gestión al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la Dirección Provincial de Imbabura, al componente de Unidad de Cartera y Cobranzas” por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

El trabajo fue realizado de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas y en referencia a las Normas Técnicas de Auditoria emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que la Auditoría sea planificada y desarrollada para obtener certeza razonable de que la información y documentación auditadas no contengan exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las actividades las cuales corresponden, se hayan realizado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicados.

Debido a la naturaleza de la auditoria, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos comentados, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 98 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y obligatoria.

Atentamente.

Ing. Miguel Yacelga

AUDITOR JEFE F&V

CAPITULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- **Motivo**

Realizar la Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera y Cobranzas de la Dirección Provincial de Imbabura del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por el período comprendido entre el 2011-01-01 hasta el 2011-12-31, con cargo a imprevistos solicitado por el Director Provincial de Imbabura y autorizado por la Directora Regional 7 de la Contraloría General del Estado mediante oficio 00261-DR7 de 2012-07-20; y, en cumplimiento de la Orden de Trabajo **002-CGE-GI-2012** de 2012-08-03, emitida por el Auditor Interno Jefe.

- **Objetivo**

- ✓ Verificar la Estructura de Control Interno.
- ✓ Realizar el análisis integral de los procesos que se ejecutan en la Unidad de Cartera y Cobranzas.
- ✓ Elaborar el Borrador de informe.

- **Alcance**

La Auditoría de Gestión a la Unidad de Cartera de la Dirección Provincial de Imbabura, por el período comprendido entre el 2011-01-01 y el 2011-12-31.

- **Enfoque**

La Auditoría de Gestión está orientada a la Unidad de Cartera y Cobranzas de la Dirección Provincial del IESS, en los procesos de Emisión y Notificación de Glosas para determinar la legalidad y oportunidad en dichos procesos.

- **Componentes auditados**

El Reglamento Orgánico Estructural del IESS, en lo aplicable a este examen, tiene la siguiente estructura:

En el ámbito nacional: Dirección General.

Departamento de Afiliación y Control Contributivo.

En el ámbito provincial: Dirección Provincial de Imbabura.

Subdirección de Servicios al Asegurado.

Departamento de Afiliación y Control Contributivo.

Unidad de Cartera y Cobranzas

La Unidad de Cartera y Cobranzas de la Dirección Provincial de Imbabura del IESS, para el cumplimiento de sus labores cuenta al momento con los siguientes Recursos Humanos: Un Jefe; dos oficinistas quienes desempeñan diferentes funciones relacionadas con la emisión de glosas; un notificador quien es responsable de notificar las glosas emitidas no notificadas por el servicio externo (Correos del Ecuador); en total 4 (cuatro) servidores incluido el Jefe.

- **Indicadores utilizados**

Durante la ejecución de la auditoría, se aplicaron indicadores de gestión que permitieron evaluar el grado de cumplimiento de objetivos, metas, procesos y actividades programadas durante el periodo examinado.

- **Antecedentes**

La Dirección Provincial a través de la Unidad de Cartera y Cobranzas de cada jurisdicción se encarga de administrar, controlar y evaluar la información derivada de los procesos informáticos sobre el cumplimiento de las obligaciones patronales y de control de la mora patronal, Títulos de Crédito, recaudación y vencimiento de glosas.

Actualmente la Unidad está a cargo de cuatro funcionarios, los mismos que se encargan de la notificación de glosas conjuntamente con Correos del Ecuador a través de un convenio realizado para este fin, otro mecanismo que se ha implantado obteniendo buenos resultados es el sistema de Glosas y Títulos de Crédito vía Telefónica o Call Center, el cual consiste en contactarse por este medio con el empleador, poniéndole en conocimiento sus deudas pendientes con el IESS, sugiriéndole que acuda a la oficina, ofreciéndole facilidades de pago, suscribiendo un Acuerdo o Convenio de Purga de Mora.

- **Misión**

La Unidad de Cartera y Cobranzas tiene como misión ampliar la cobertura de la Seguridad Social a toda la población económicamente activa con independencia de su relación laboral; supervisar y controlar para que los procedimientos se ejecuten de acuerdo a la normatividad vigente; propendiendo a la recaudación de la mora patronal de manera significativa.

- **Visión**

La Unidad de Cartera y Cobranzas en los próximos tres años será líder en recaudación de la mora patronal a nivel nacional. Organizará los procesos para el establecimiento, control, recaudación judicial y extrajudicial de las obligaciones pendientes que mantienen los usuarios con la institución, usando mecanismos técnicos y administrativos eficientes que garanticen la recaudación real y oportuna de las aportaciones personales y patronales.

- **Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

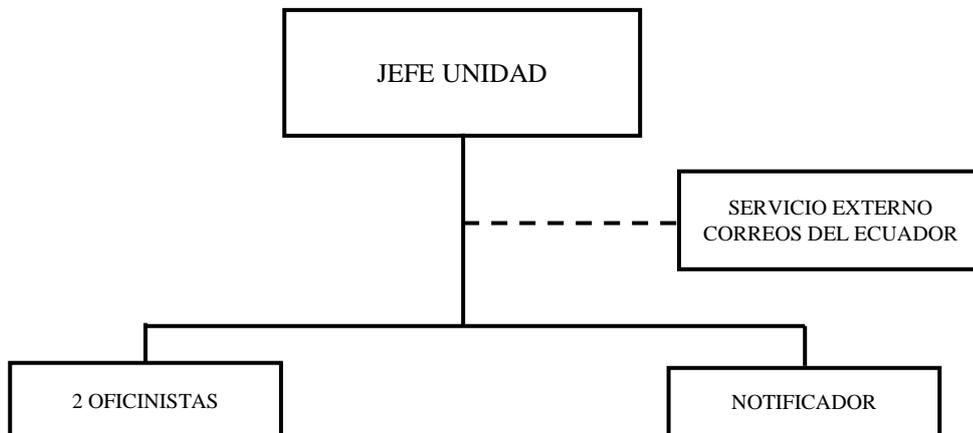
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a) La unidad cuenta con un plan de capacitación permanente al usuario. b) Cumplimiento de cronogramas de trabajo. c) Los funcionarios de la unidad economizan al máximo el recurso energético. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Contar con personal acorde al perfil requerido para el cargo a ocupar. b) Mejorar la atención al usuario. c) Acceder a bases de datos confiables que permitan verificar datos de usuarios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Las metas y objetivos no son cumplidos en el tiempo programado. b) Las glosas emitidas no son notificadas en su totalidad. c) En su mayoría los funcionarios de la unidad con cuentan con un título profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Evasión de obligaciones de los empleadores. b) Poca coordinación interinstitucional. c) Políticas gubernamentales. d) Baja credibilidad por parte de los ciudadanos.

- **Base Legal**

- ✓ La Constitución Política de la República del Ecuador
- ✓ Ley Orgánica del Sector Público
- ✓ Ley de Seguridad Social
- ✓ Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control Contributivo
- ✓ Instructivo para la Aplicación del Reglamento de Afiliación, Recaudación y Control Contributivo
- ✓ Resoluciones del Consejo Directivo del IESS (máximo organismo de la institución)
- ✓ Resolución n° C.D. 301, dictada el 11 de enero de 2010, que aprueba la CODIFICACIÓN DEL REGLAMENTO DE AFILIACIÓN, RECAUDACIÓN Y CONTROL CONTRIBUTIVO.
- ✓ Acuerdos de coordinación;
- ✓ Plan Anual de Planificación Institucional
- ✓ Programas
- ✓ Circulares

- ✓ Lineamientos
- ✓ Manual de Procedimientos del departamento de Afiliación y Control Contributivo de Imbabura, año 2010
- ✓ Control y Asesoría en Seguridad Social “Comisión Nacional de Afiliación, Recaudación y Control Contributivo”

- **Estructura Orgánica**



FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

- **Objetivos**

- ✓ Optimizar la gestión de cobro de mora patronal, obteniendo como resultado su cancelación, o sinceramiento del estado de la obligación por: impugnación, juicios de excepción o presunción de insolvencia.
- ✓ Mantener actualizada la base de datos de afiliados por grupo o tipo de protección.
- ✓ Recaudar oportunamente los aportes, préstamos, fondos de reserva, intereses y multas de los empleadores y asegurados.
- ✓ Controlar la recuperación de la mora patronal y cartera vencida.

- **Funcionarios Principales**

NOMBRE	DIGNIDAD
Dr. Vicente Aníbal Muñoz Herrería	DIRECTOR DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
Ing. Héctor René Romero Patiño	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AFILIACIÓN Y CONTROL CONTRIBUTIVO
Lic. Hernán Patricio Garcés Cisneros	JEFE DE LA UNIDAD
Srta. Marcia Elisabeth Cifuentes Jurado	OFICINISTA
Srta. Johana Patricia Gonzalón Escobar	OFICINISTA
Sr. Luis Oswaldo Sevillano Cabrera	NOTIFICADOR

FUENTE: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

ELABORACIÓN: Autoras

CAPITULO II

RESULTADOS GENERALES

1. INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES

De la revisión efectuada en la Unidad de Cartera y Cobranzas, se determinó que no cuenta con un Manual de Funciones, en el que se detalle las actividades que deben desarrollar cada uno de los servidores públicos.

Según la NORMA TÉCNICA DE CONTROL INTERNO 400-01 – SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES, determina que la máxima autoridad y los directivos tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidores y servidoras, y de procurar la rotación de tareas, de manera que exista independencia y separación de funciones.

Esto es ocasionado por el poco interés del Jefe de la Unidad en gestionar la implementación de un Manual de Funciones.

Provocando la duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y de recursos económicos.

Conclusión

La unidad no cuenta con un Manual de Normas de Competencia Laboral, ocasionado que los empleados desarrollen sus actividades basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendaciones

Al Director Provincial, disponga al Jefe de Recursos Humanos:

- ✓ Elaborar un Manual de funciones detallando las actividades a desempeñar de acuerdo al perfil del puesto.
- ✓ Asegurar y facilitar al personal las actividades necesarias para realizar las funciones, mediante un documento formal.

2. INEXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD

Según el análisis efectuado, se identificó que la unidad no cuenta con un programa de capacitación que ayude a mejorar la atención al usuario por parte de los funcionarios que la integran.

Según la NORMA TÉCNICA DE CONTROL INTERNO 407-06 – CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO, establece que los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva a la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad del trabajo.

Esto es originado por inexistencia de un cronograma de capacitación, acorde a los puestos de trabajo.

Provocando insatisfacción en los usuarios debido a la ineficiente atención brindada.

Conclusión:

La unidad no tiene implementado un programa de capacitación que permita mejorar los servicios al asegurado, lo que ocasiona que no se den soluciones inmediatas y se involucre mayor tiempo para dar respuesta a las necesidades del usuario.

Recomendación:

Al Director Provincial, disponga al Jefe de Recursos Humanos:

- ✓ Planificar, elaborar e implementar un plan de capacitación con la frecuencia y temática considerada necesaria, que incluya la reunión del personal para intercambiar ideas, escuchar sugerencias e identificar las mayores debilidades presentadas, para lograr cumplir los objetivos y metas institucionales.

3. INEXISTENCIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD.

Según el examen realizado a la Unidad, se determinó que no se efectúan revisiones independientes del desempeño de los funcionarios a cargo de la unidad.

Según la NORMA TÉCNICA DE CONTROL INTERNO 600-02 – EVALUACIONES PERIÓDICAS, establece la máxima autoridad y las servidoras y servidores que participen en la conducción de las labores de la institución, promoverán y establecerán una autoevaluación periódica de la gestión y control interno de la entidad, sobre la base de los planes organizacionales y las disposiciones normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual desviación que ponga el riesgo el cumplimiento de los objetivos.

Esto es ocasionado por la inexistencia de un plan de evaluación del desempeño personal de la unidad que le permita conocer ha detalle las actitudes de las personas.

Provocando que la unidad se exponga al incumplimiento de metas y objetivo programados.

Conclusión:

No se realizan revisiones independientes del desempeño de las personas de la unidad de cartera y cobranza lo que ocasiona que las autoridades no puedan tener una estimación objetiva de los resultados obtenidos de las actividades que desarrollan los funcionarios.

Recomendaciones:

Al Director Provincial, disponga al Jefe de la Unidad:

- ✓ Elabore de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo.
- ✓ Evalué de manera periódica el cumplimiento de programas o proyectos implantados en la unidad.

4. GESTIÓN DE RECAUDACIÓN DE MORA PATRONAL

De la revisión efectuada en la unidad de cartera y cobranza se determinó que no existe una adecuada gestión por parte de los funcionarios que la integran, en cuanto se refiere al Proceso de Recaudación de la Mora Patronal.

Según el ARTÍCULO 24 DEL REGLAMENTO DE AFILIACIÓN, RECAUDACIÓN Y CONTROL CONTRIBUTIVO, determina que: El control de afiliación y recaudación estará a cargo del Director Provincial a través de las unidades de Servicio al Asegurado y de Afiliación y Control Contributivo.

La Unidad de Cartera y Cobranza cuenta solamente con una persona que se encargue de la Notificación de las glosas no entregadas por Correos del Ecuador.

Provocando que la unidad no notifique a tiempo a los afiliados sobre las obligaciones pendientes que estos mantienen, además de generar un riesgo de incremento de cuentas incobrables.

Conclusiones:

- ✓ La unidad de cartera y cobranza no cuenta con personal específico que se encargue de la notificación de las glosas emitidas.
- ✓ No existe gestión por parte de los funcionarios de la unidad para mejorar el proceso de recaudación de la mora patronal.

Recomendaciones:

Al Director Provincial, disponga:

- ✓ Al Jefe de la Unidad delegar la responsabilidad a los funcionarios necesarios, de manera que las notificaciones sean entregadas a los usuarios de manera efectiva.
- ✓ Al jefe departamental, disponga al jefe de la unidad mejore el proceso de notificación de glosas para optimizar tiempos y recursos.

5. INEXISTENCIA DE POLÍTICAS

De la revisión efectuada a la unidad de cartera y cobranza se determinó la inexistencia de políticas de talento humano formalmente establecidas, únicamente han sido difundidas verbalmente.

Según la NORMA DE CONTROL INTERNO 200-03 - POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO, establece que el control interno incluirá políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficiencia y vocación de servicio.

El Jefe de la unidad no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento escrito y legalizado.

Esto conlleva que los funcionarios se encuentren expuestos al riesgo de incumplimiento de actividades, dificultando el alcance de los objetivos.

Conclusión:

La unidad de cartera y cobranza, no cuenta con políticas formalmente establecidas, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo.

Recomendación:

Al Director Provincial:

Disponga al Jefe de la Unidad.- Emitir y legalizar formalmente las políticas de talento humano para conocimiento y correcta aplicación de los funcionarios.

➤ FASE V

○ SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA

INTRODUCCIÓN

El objetivo de toda auditoría, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas. Esto dará como resultado mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía en la gestión del auditado y su fortalecimiento de su sistema de control interno.

PROCEDIMIENTOS

Los auditores efectuarán el seguimiento de recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la Unidad de Cartera y Cobranzas, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, según corresponda.

Las actividades a cumplirse en esta fase son:

- Comprobar hasta qué punto la dirección fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el informe aprobado.
- Verificar si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones. En caso contrario, se solicitará a los responsables directos y al superior inmediato que informe los motivos para que ello no ocurriera.
- 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 comprobación luego de transcurrido un año de haber concluido la auditoría.

- Determinar la responsabilidad por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.
- El auditor emitirá un memo al Director del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Jefe de la Unidad de Cartera y Cobranzas informando el estado de las recomendaciones efectuadas.
- El auditor del Área, mediante nota, informará tal situación a las máximas autoridades del ente auditado, junto con las explicaciones brindadas por el responsable directo y su superior inmediato

PROGRAMA DE AUDITORIA DE SEGUIMIENTO

CUADRO N° 62

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO



SUJETO: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL-UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS				
PERIODO DE SEGUIMIENTO:				
PROGRAMA DE AUDITORÍA: SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE MEJORAMIENTO DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS				
<p>1. Objetivo: Evaluar la adecuada implementación y cumplimiento de las acciones de mejoramiento consignadas en el plan de mejoramiento, resultante de los seguimientos y auditorías realizadas a las vigencias fiscales 20XX-20XX, que fueron propuestas por el representante legal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la Unidad de Cartera y Cobranzas, para evaluar las causas que originaron los hallazgos, verificando su incidencia en el mejoramiento de la gestión fiscal.</p> <p>2. Muestra: Plan de mejoramiento actualizado de la Unidad de Cartera y Cobranzas realizadas en las vigencias 2010-2011.</p> <p>3. Responsables: Equipo Auditor.</p>				
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA				
DETALLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REFERENCIA P/T	OBSERVACIONES
1. Revise el plan de mejoramiento ajustado y verifique que el sujeto de control excluyó los hallazgos cerrados e incorporó los que se encuentran en ejecución y abiertos.				
2.- Consulte el informe de avance del plan de mejoramiento presentado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en la Unidad de Cartera y Cobranzas.				



DETALLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REFERENCIA P/T	OBSERVACIONES
3. Identifique los aspectos relevantes para evaluar en la auditoria.				
4. Indague si la oficina de Control Interno del IESS en el ejercicio de su función evaluadora y de seguimiento al plan de mejoramiento, ha solicitado el cierre de hallazgo de dicho plan.				
5. Aplique pruebas de auditoría al plan de mejoramiento, para determinar el grado de cumplimiento y/o avance de las acciones implementadas.				
6. Consolide y consigne los resultados del cumplimiento o grado de avance de las acciones. Determine las acciones cerradas, en ejecución y que quedan abiertas, los hallazgos que quedan abiertos.				



DETALLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REFERENCIA P/T	OBSERVACIONES
7. Para las acciones abiertas que se incorporaron en el plan de mejoramiento consolidado y que su estado permanezca igual, proceda a establecer un nuevo hallazgo administrativo sujeto de nuevas acciones correctivas.				
8. Presente los resultados en mesa de trabajo.				
9. Redacte el resultado del seguimiento al plan de mejoramiento el cual debe ser incluido en el capítulo de resultados del Informe de Auditoría, indicando el grado de cumplimiento, las acciones cerradas y las que deban incorporarse en el nuevo plan.				
10. Aplique el Procedimiento Para la Cuantificación y Comunicación de los Beneficios de Control Fiscal.				



DETALLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REFERENCIA P/T	OBSERVACIONES
11. Presente para su aprobación en mesa de trabajo, el avance y resultado del seguimiento del plan de mejoramiento, así como, sugiriendo si es del caso, el inicio del Proceso Administrativo Sancionatorio, en el evento de presentarse incumplimiento en el plan de mejoramiento.				
12. Incorpore en el sistema el plan de mejoramiento con su respectivo seguimiento.				
13. Aplique los procedimientos establecidos para el cierre de auditoría.				

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Elaboración: Autoras

	Firma:	Fecha:
Elaborado por:		
Revisado por:		

ESTRUCTURA DEL INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

1. Antecedentes

Señalar el número y fecha de la orden de auditoría en atención a la cual se realizó el seguimiento, también deberá indicar el número de las auditorías, antecedentes y las áreas a las que se les aplicó la revisión.

2. Período, objetivo y alcance de la revisión

2.1 Período

Señalar el lapso en que se realizó la auditoría de seguimiento.

2.2 Objetivo

Señalar los propósitos que se persiguieron con la revisión efectuada, mismos que debieron determinarse desde el momento de hacer la planeación de la auditoría. Dichos objetivos se deberán presentar de manera clara y concisa.

2.3 Alcance

Se deberán indicar todas las observaciones de las instancias fiscalizadoras existentes al momento de la auditoría de seguimiento, por el ejercicio y el periodo revisado para verificar la aplicación de las medidas correctivas y preventivas.

En caso de haberse efectuado pruebas supletorias para verificar recurrencia en las observaciones, se indicarán las muestras seleccionadas para su revisión y su proporción porcentual con los universos correspondientes.

Incluir la declaración de haber desarrollado el trabajo de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública, aplicando los procedimientos de auditoría necesarios en cada caso.

3. Resultado del trabajo desarrollado

Describir las acciones implementadas en la unidad de cartera y cobranzas que le permitieron dar solución a las observaciones, haciendo énfasis de aquellas que sean susceptibles de incorporar en otros programas, procesos para su mejora.

Asimismo, realizar una síntesis de aquellas observaciones que no han sido atendidas, así como de las nuevas desviaciones detectadas en la revisión, con la finalidad de captar la atención e interés hacia aquellos aspectos relevantes que requieran mayor cuidado y celeridad para su resolución.

Lo anterior deberá realizarse cuidando que no se vea disminuida la relevancia de los hechos u omisiones.

4. Conclusión y recomendación general

Dar a conocer la opinión que como resultado de la revisión practicada se tiene sobre la unidad auditada en la aplicación de medidas correctivas y preventivas, así como una evaluación del grado de solventación de las observaciones y la efectividad de las medidas implementadas.

Asimismo, indicar las recomendaciones de la síntesis del resultado del trabajo desarrollado, manteniendo congruencia entre las recomendaciones contenidas en las cédulas de seguimiento y las vertidas en este apartado del informe.

Recuerde que las recomendaciones deben ser objetivas y dirigirse a las causas que originaron las observaciones, a fin de evitar su recurrencia.

INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Ibarra, 23 de septiembre de 2012

Doctor.

Vicente Muñoz Herrería

DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL IESS

Presente.-

Se realizó el examen a la gestión del responsable del departamento de Afiliación y Control Contributivo Regional 8, en el cual se emitieron 5 recomendaciones, cuya aplicación fue ordenada por el Director General del IESS al Director Provincial del IESS-Imbabura, con oficio 120-35 de 2008-03-09.

En el seguimiento de las recomendaciones encontramos que 2 no fueron implantadas, que representa el 40% y que por su importancia se detalla a continuación, con la finalidad de insistir en su aplicación, tales como:

1. *“AL DIRECTOR REGIONAL (2). Solicite al Jefe de Talento Humano convoque a concurso de méritos y oposición para el reclutamiento, selección y contratación de los profesionales que integrarán la Unidad de Cartera y Cobranzas.”*

Esta recomendación no fue implantada, la Unidad de Cartera y Cobranzas está integrada por dos señoritas oficinistas, mismas que no desempeñan sus funciones, debido a la carga excesiva de trabajo, pues tienen asignadas otras tareas.

AL DIRECTOR PROVINCIAL, Solicite al Jefe de Talento Humano cumpla con las formalidades legales vigentes y se nombre a los funcionarios de la Unidad de Cartera y Cobranzas de acuerdo con lo prescrito en la Resoluciones de la Ley de Seguridad Social.

2. AL DIRECTOR REGIONAL (5). Dispondrá al Subdirector de Servicios al Asegurado, vigile periódicamente las actividades de notificaciones de glosas y su recuperación”

Se encontró glosas sin notificar y la carencia de seguimiento para la recuperación de la mora patronal, lo que evidencia que no se haya realizado un control periódico de estas actividades.

La gestión de la Unidad de Cartera y Cobranzas no es la adecuada, además de existir un incumplimiento de la aplicación de los procesos de la notificación vigentes.

AL DIRECTOR REGIONAL, Solicite al Jefe del Departamento de Afiliación y Control Contributivo conjuntamente con el Jefe de la Unidad de Cartera y Cobranzas, planifiquen un cronograma de notificación semanal y se dé un seguimiento a la recuperación de la cartera, indicando el decremento de la mora patronal.

Atentamente.

Ing. Miguel Yacelga

AUDITOR JEFE F&V

CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

CUADRO N° 63

MODELO CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES



SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES PERÍODO									
N°	DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN	DIRIGIDA A:	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	ACCIÓN A REALIZAR	ACCIONES REALIZADAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
						SI	PARCIAL	NO	
1	CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN	Al Director del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	Jefe del Talento Humano	Convoque a concurso de méritos y oposición para el reclutamiento, selección y contratación de los profesionales que integrarán la Unidad de Cartera y Cobranzas.	Ninguna			X	Esta acción no fue implantada, debido a la carga de trabajo que tiene el Jefe de Talento Humano.



SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES PERÍODO									
N°	DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN	DIRIGIDA A:	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	ACCIÓN A REALIZAR	ACCIONES REALIZADAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
						SI	PARCIAL	NO	
2	VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS	Al Director Regional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	Subdirector de Servicios al Asegurado.	Dispondrá, que en coordinación con el Jefe de Afiliación y Control Contributivo, presenten los planes y programas de Inspección y Control Patronal así como realicen los seguimientos y verificaciones al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.	<ul style="list-style-type: none">• Verificación de cumplimiento de metas y objetivos.• Presentación de planes y programas de Inspección y Control.	X			



SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES PERÍODO									
N°	DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN	DIRIGIDA A:	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	ACCIÓN A REALIZAR	ACCIONES REALIZADAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
						SI	PARCIAL	NO	
3	ACTA Y CONSTATAción DE GLOSAS Y TÍTULOS DE CRÉDITO.	Al Director Regional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	Subdirector de Servicios al Asegurado.	Dispondrá que cuando se produzcan los cambios administrativos del Jefe de Afiliación y Control Contributivo, o del custodio de las glosas y títulos de crédito se debe realizar la respectiva constatación y levantada el acta de entrega recepción debe ser firmada y legalizada por los funcionarios actuantes.	<ul style="list-style-type: none">Realizar la respectiva constatación y levantamiento o de acta de entrega recepción.Legalización.	X			



SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES PERÍODO									
N°	DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN	DIRIGIDA A:	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	ACCIÓN A REALIZAR	ACCIONES REALIZADAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
						SI	PARCIAL	NO	
4	ACTIVIDADES DE NOTIFICACIÓN DE GLOSAS	Al Director Regional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	Subdirector de servicios al asegurado.	Dispondrá que vigile periódicamente las actividades de notificaciones de glosas y su recuperación.	Ninguna			X	Se encontró glosas sin notificar y la carencia de seguimiento para la recuperación de la mora patronal, lo que evidencia la falta de gestión.



SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES PERÍODO									
N°	DETALLE DE LA RECOMENDACIÓN	DIRIGIDA A:	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO	ACCIÓN A REALIZAR	ACCIONES REALIZADAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
						SI	PARCIAL	NO	
5	EVALUACIÓN DE TRABAJOS REALIZADOS POR EL PERSONAL	Al Director Regional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	Subdirector de servicios al asegurado.	Dispondrá que en coordinación con el Responsable de Recursos Humanos, avalúen periódicamente los rendimientos y trabajos realizados por el personal de Inspección y Control Patronal.	• Evaluación de rendimiento de trabajo por parte de los funcionarios	X			

Fuente: Auditoría de Gestión – Dr. Marcelo Velásquez Navas

Elaboración: Autoras

	Firma:	Fecha:
Elaborado por:		
Revisado por:		

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Permite identificar los impactos y efectos que tiene la elaboración del Modelo de Auditoría de Gestión para la Unidad de Cartera y Cobranza de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Para ello se utilizará la matriz de entrada simple para la evaluación de impactos y se considerará los indicadores con una asignación de niveles de impacto para cada uno de ellos.

Con la finalidad de que sea comprensible este análisis se va a utilizar la siguiente escala de valores:

- +3 Impacto Alto Positivo
- +2 Impacto Medio Positivo
- +1 Impacto Bajo Positivo
- 0 No hay impacto.

Una vez que se ha asignado el nivel de impacto por cada indicador de acuerdo a el área analizarse, se realizará la sumatoria de los niveles, la misma que se divide para el número de indicadores que por cada área o ámbito analizado. Bajo cada una de las matrices de impactos se realizará un análisis de porque se le ha asignado el nivel de impacto en cada uno de los indicadores.

4.1 IMPACTO SOCIAL

**CUADRO N° 64
IMPACTO SOCIAL**

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en capacitación de los funcionarios. • Mejoramiento del trabajo en equipo. • Mejoramiento en la calidad del servicio. 						x	x x
TOTAL						2	6
<p>Σ=8</p> <p><i>Nivel de Impacto Social</i></p> $= \frac{\Sigma}{\text{N° de indicadores}}$ $NI = \frac{8}{3}$ <p>NI = 2.67 Impacto Alto Positivo</p>							

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras.

Análisis:

El efecto social que genera el desarrollo de un Modelo de Auditoría de Gestión en la unidad de cartera y cobranza, mejora la relación entre patronos, empleados e institución, esto en vista de que actualmente existe malestar en la emisión y notificación de glosas, sin embargo este proyecto ayudará a determinar las deficiencias para posteriormente mejorarlas, mediante la evaluación de resultados. Mejorando la ejecución de los procedimientos, de tal manera que los funcionarios agilicen los trámites.

Así también se determinará como indicador, las relaciones personales, en vista de que con el trabajo conjunto de la unidad se encontrará la importancia de las buenas relaciones personales, con la finalidad de tener una misma visión de lo que se busca conseguir en la institución.

4.2 IMPACTO ECOLÓGICO

CUADRO N° 65
IMPACTO ECOLÓGICO

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de recursos Materiales. • Cuidado del medio ambiente. • Ahorro de fuentes de energía. • Contaminación Visual 	x						
TOTAL	-4						
<p>$\Sigma=11$</p> <p><i>Nivel de Impacto Ecológico</i></p> $= \frac{\Sigma}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{-4}{-4}$ <p><i>NI = -1 Impacto Bajo negativo</i></p>							

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras.

Análisis:

A través del Modelo de Auditoría de Gestión se mejorará la gestión para optimizar los recursos materiales, humanos y tecnológicos, en el proceso de emisión y notificación de glosas.

Esta iniciativa contribuirá a la protección y cuidado del medio ambiente, que de una u otra manera mantiene una relación conjunta con la institución, siendo la mayor beneficiada en su imagen institucional hacia la colectividad.

4.3 IMPACTO EDUCATIVO

CUADRO N° 66
IMPACTO EDUCATIVO

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de conocimientos. • Mejoramiento en la calidad de conocimientos. • Desarrollo de carrera. • Creatividad y experiencia. 						x	x
TOTAL						2	9
<p>Σ=11</p> <p><i>Nivel de Impacto Educativo</i></p> $= \frac{\Sigma}{\text{N° de indicadores}}$ $NI = \frac{11}{4}$ <p>NI = 2.75 Impacto Alto Positivo</p>							

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras.

Análisis:

El modelo de auditoría de gestión servirá de guía para los funcionarios de la institución en cuanto al grado de cumplimiento de las actividades planificadas en relación al trabajo ejecutado.

También contribuirá en la generación de conocimientos y en el desarrollo de herramientas que permitirán una mejor comprensión y desempeño de los empleados, ya que tendrán la oportunidad de ejecutar con mayor responsabilidad y conciencia las funciones asignadas, contribuyendo conjuntamente con la dirección al cumplimiento de los objetivos de la unidad e institucionales.

4.4 IMPACTO ECONÓMICO

CUADRO N° 67
IMPACTO ECONÓMICO

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del tiempo. • Optimización de recursos materiales. • Mejoramiento el programas de capacitación. • Mejoramiento de programas de trabajo. 						x	x x x
TOTAL						2	9
<p>$\Sigma=11$</p> <p><i>Nivel de Impacto Económico</i></p> $= \frac{\Sigma}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{11}{4}$ <p><i>NI = 2.75 Impacto Alto Positivo</i></p>							

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras

Análisis:

Al impacto económico en la Unidad de Cartera y Cobranza se considerará positivo, debido a que contribuirá en el asesoramiento de la gestión de la unidad e institución, evaluando el grado cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.

Así también permitirá optimizar la partida presupuestaria en un incremento de la recaudación puntual de las aportaciones mensuales, porque con un control oportuno a la gestión administrativa determinará la conveniencia de efectuar, ajustar o no ciertas actividades, que se encuentren directamente relacionados con el recurso económico de la institución y unidad.

4.5 IMPACTO ÉTICO

CUADRO N° 68
IMPACTO ÉTICO

NIVELES DE IMPACTO	-1	-2	-3	0	1	2	3
INDICADOR							
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de políticas institucionales. • Gestión Administrativa. • Aplicación de valores de responsabilidad y honestidad. • Cuidado de los recursos institucionales. 						x	x x x
TOTAL						2	9
<p>$\Sigma=11$</p> <p><i>Nivel de Impacto Ético</i></p> $= \frac{\Sigma}{\text{N}^\circ \text{ de indicadores}}$ $NI = \frac{11}{4}$ <p>NI = 2.75 Impacto Alto Positivo</p>							

Fuente: IESS

Elaboración: Autoras.

Análisis:

Este impacto es considerado como positivo debido a la importancia de priorizar las actividades, teniendo en cuenta que el fin de la institución es la satisfacción total de las necesidades de los usuarios.

También se enfoca en los valores de responsabilidad y honestidad, esto partiendo de que una auditoría de gestión vela por el cuidado de los recursos institucionales y detecta razonablemente errores, negligencias y fraudes cometidos por los miembros de la unidad e institución.

CONCLUSIONES

En relación al presente estudio, se concluyen los siguientes aspectos.

- a) Existe interés por parte del Jefe departamental, pero sin embargo no existe gestión para mejorar los procesos de emisión y notificación de glosas en la unidad.
- b) Ausencia de control en la ejecución de actividades asignadas a cada uno de los funcionarios.
- c) No se encuentra establecido en el organigrama estructural la Unidad de Cartera y Cobranza.
- d) La Unidad de Cartera y Cobranza no cuenta con personal específico que se encargue de la notificación de glosas.
- e) Desperdicio del recurso tiempo al no contar con una planificación para la entrega de las glosas emitidas.
- f) No existe una adecuada comunicación entre Correos del Ecuador (Empresa encargada de la notificación de glosas) y la Unidad de Cartera y Cobranza.
- g) Correos del Ecuador mantiene una inadecuada segregación de funciones, lo que ocasiona el ingreso inoportuno de las glosas notificadas a la plataforma del IESS.
- h) La institución no cuenta con un código de ética que permita dirigir las acciones del personal que labora en la unidad.
- i) Existe distorsión en la información receptada, a través de las entrevistas.

RECOMENDACIONES

Se plantean las siguientes recomendaciones:

- a)** Implementar medidas de control que permitan evaluar la gestión de los funcionarios, en el proceso de emisión y notificación de glosas.
- b)** Establecer un cronograma de evaluación conjuntamente con el personal involucrado, para analizar el grado de cumplimiento de las actividades programadas.
- c)** Actualizar el organigrama estructural institucional, estableciendo los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades.
- d)** Designar a los funcionarios necesarios para efectuar el proceso de notificación de glosas, permitiendo optimizar el tiempo y recursos utilizados en el proceso.
- e)** Plantear un cronograma de entrega de glosas, clasificando las mismas por cantones.
- f)** Mejorar la comunicación con Correos del Ecuador para la notificación de glosas; sobre glosas notificadas y no notificadas, ayudando así contar con una mora patronal real.
- g)** Disponga al coordinador de Correos del Ecuador asignar a un funcionario responsable para el ingreso oportuno de las notificaciones de glosas efectuadas a la plataforma del IESS.
- h)** Gestionar la creación de un Código de Ética institucional y divulgarlo en cada una de los departamentos y unidades.
- i)** Comunicación directa entre los empleados de la unidad, departamento y autoridades.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE, R. (2 de Noviembre de 2003). Manual de Auditoría de gestión. *Manual de Auditoría de gestión*. Quito, Imbabura, Ecuador: Contraloría General del Estado.
- Arens , A. A., Elder , R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría Un Enfoque Integral*. Mexico : Pearson Educación de México.
- Badillo, J. (2007). *AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Bogota: Interamericana Editores S.A.
- Benalcazar, M. (2005). Guía para realizar Monografías, Tesinas y Tesis de Grado. Ibarra: Editorial Universitaria.
- Bermón Angarita, L. (13 de Octubre de 2010). *www.virtual.unal.edu.com*. Recuperado el 23 de Enero de 2012, de Internet:<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm> (2011):
- Bernal, A. C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- COSO ERM. (s.f.). *COSO ERM*. Estados Unidos.
- Dolan, S., Valle, R., & Jackson, S. (s.f.). *Getión de Recursos Humanos* . Bogota : Mc Graw.
- Duhalt Kraus, M. A. (2005).
- Económico, O. p. (2010). *PANORAMA DE LA EDUCACIÓN*. Madrid España: Santillana S.A.
- Estupiñan , R. (2007). *Análisis Financiero y de Gestión* . Bogotá.
- Gareth R., J. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL- DISEÑO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES*. Naucalpan de Juárez-México: Pearson Educación de México S.A.
- Hernández Orozco, C. (2007). *ANÁLISIS ADMINISTRATIVO*. Costa Rica : Universidad Estatal a distancia San Jose.
- IESS. (01 de Noviembre de 2008). *www.iess.gob.ec*. Recuperado el 13 de Enero de 2012, de www.iess.gob.ec
- Jaramillo Ordoñez, H. (20 de Octubre de 2009). *www.derechoecuador.com*. Recuperado el 3 de Abril de 2012, de www.derechoecuador.com: http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=a

rticle&id=2379:la-administracioacuten-pauacuteblica&catid=23:derecho-administrativo&Itemid=420

- Lara Villegas , E. (Marzo de 2010). AUDITORÍA FINANCIERA. *AUDITORÍA FINANCIERA*. Ibarra , Imbabura, Ecuador.
- Lima , B. (2006). *Metodología de la Investigación Científica* . Cuenca .
- López Martínez, F. (2009). *LA EMPRESA EXPLICADA DE FORMA SENCILLA*. Brcelona-España: Talleres Gráficos Vigor S.A.
- Luzuriaga , J. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ecuador: PROPAD.
- Maldonado E, M. K. (2009). *Auditoria de Gestión* . Quito: Sistema DocuTech.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría de Información Financiera*. Bogota : Ecoediciones .
- Muinch, L., & Angeles, E. (2005). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillos.
- O, R. W., & Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*. México: Interamericana Editores S.A.
- Pany, K., & O, R. (2005). *Auditoría un Enfoque Integral*. Santafé de Bogota : Panamericana Formas e Impresos S.A.
- Posso, M. (2011). *Proyectos, Tesis y Marco Lógico*. Ibarra: Noción Imprenta .
- Sanchez, E. M. (13 de Abril de 2009). *www.iess.gob.ec*. Recuperado el 16 de Enero de 2012
- Wesberry, J. (2005). *Auditoría Operacional-Instrumento de Gerencia Dinamica* . Mexico.

LINCOGRAFÍA

Bermón Angarita, L. (13 de Octubre de 2010). *www.virtual.unal.edu.com*. Recuperado el 23 de Enero de 2012, de Internet:<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm> (2011)

IESS. (01 de Noviembre de 2008). *www.iess.gob.ec*. Recuperado el 13 de Enero de 2012, de www.iess.gob.ec

Sanchez, E. M. (13 de Abril de 2009). *www.iess.gob.ec*. Recuperado el 16 de Enero de 2012

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA DE OPINIÓN DIRIGIDA AL USUARIO DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Objetivo.- La presente encuesta tiene como propósito determinar la calidad del servicio que presta el IESS, la misma que permitirá el desarrollo de una adecuada investigación por lo que será de absoluta reserva.

CUESTIONARIO

1. Los servicios que presta el IESS, en la unidad de cartera y cobranza son:
Excelentes () Buenos () Regulares () Malos ()

2. ¿Está de acuerdo con el horario de atención al usuario, que actualmente mantiene la unidad?
 - Totalmente de acuerdo ()
 - Medianamente de acuerdo ()
 - Ni de acuerdo/Ni desacuerdo ()
 - Medianamente en desacuerdo ()
 - Totalmente en desacuerdo ()

3. ¿En qué ámbito considera usted, que el personal de la unidad debe ser capacitado constantemente?
 - Atención al Usuario
 - Relaciones Humanas
 - Sistemas Informáticos
 - Liderazgo

4. ¿En su opinión, cree que los funcionarios a cargo de la unidad de cartera y cobranza del IESS son eficientes?
 - En su Totalidad ()
 - La mayor parte ()
 - Poco ()
 - Nada ()

5. ¿La unidad mantiene un sistema de comunicación hacia sus afiliados?
- Altamente oportuno ()
 - Medianamente oportuno ()
 - Ni oportuno/ Ni desoportuno ()
 - Medianamente desoportuno ()
 - Altamente desoportuno ()
6. Según su criterio, ¿Cuál de estas herramientas cree usted que es la más conveniente en el proceso de notificación de glosas?:
- Correo Electrónico ()
 - Notificación Personal ()
 - Prensa ()
 - Llamadas telefónicas ()

DATOS TÉCNICOS

EDAD: 18-28() 29-38() 39-48() 49-58() 59 en adelante ()

GÉNERO: M () F ()

OCUPACIÓN: CHOFER () ARTESANO () EMPLEADO PUBLICO ()
 EMPLEADO PRIVADO () OTRO ()

AFILIADO: POR EMPRESA PRIVADA () POR EMPRESA PÚBLICA ()

VOLUNTARIO ()

CANTÓN:.....

DÍA:..... HORA:..... ENCUESTADOR:.....

SUPERVISOR:.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2

ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

El propósito de esta entrevista es recolectar información, la misma que servirá para justificar este proyecto de investigación, “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” motivo por el cual le pedimos nos conteste a las siguientes interrogantes.

1. ¿Qué es para usted la gestión pública?
2. ¿La entidad cuenta con un control de gestión?
3. ¿Se hace un control de gestión por unidades?
4. ¿El Reglamento Orgánico Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la entidad?
5. ¿En la Planificación Operativa Anual, interviene todo el personal?
6. ¿Con que frecuencia se evalúan los proyectos y programas del IESS?
7. ¿Existe un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos, se hace seguimiento de éstos planes?
8. ¿Cuenta la institución con un Sistema de Evaluación de Desempeño?
9. ¿Cuenta la entidad con un Código de Ética?
10. ¿La Unidad de Cartera y Cobranza se administra en función de los planes y programas que mantiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
11. ¿Con qué frecuencia se evalúa la cartera de mora patronal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
12. ¿Existe un control para evaluar el número de glosas emitidas y no notificadas?

ANEXO N° 3

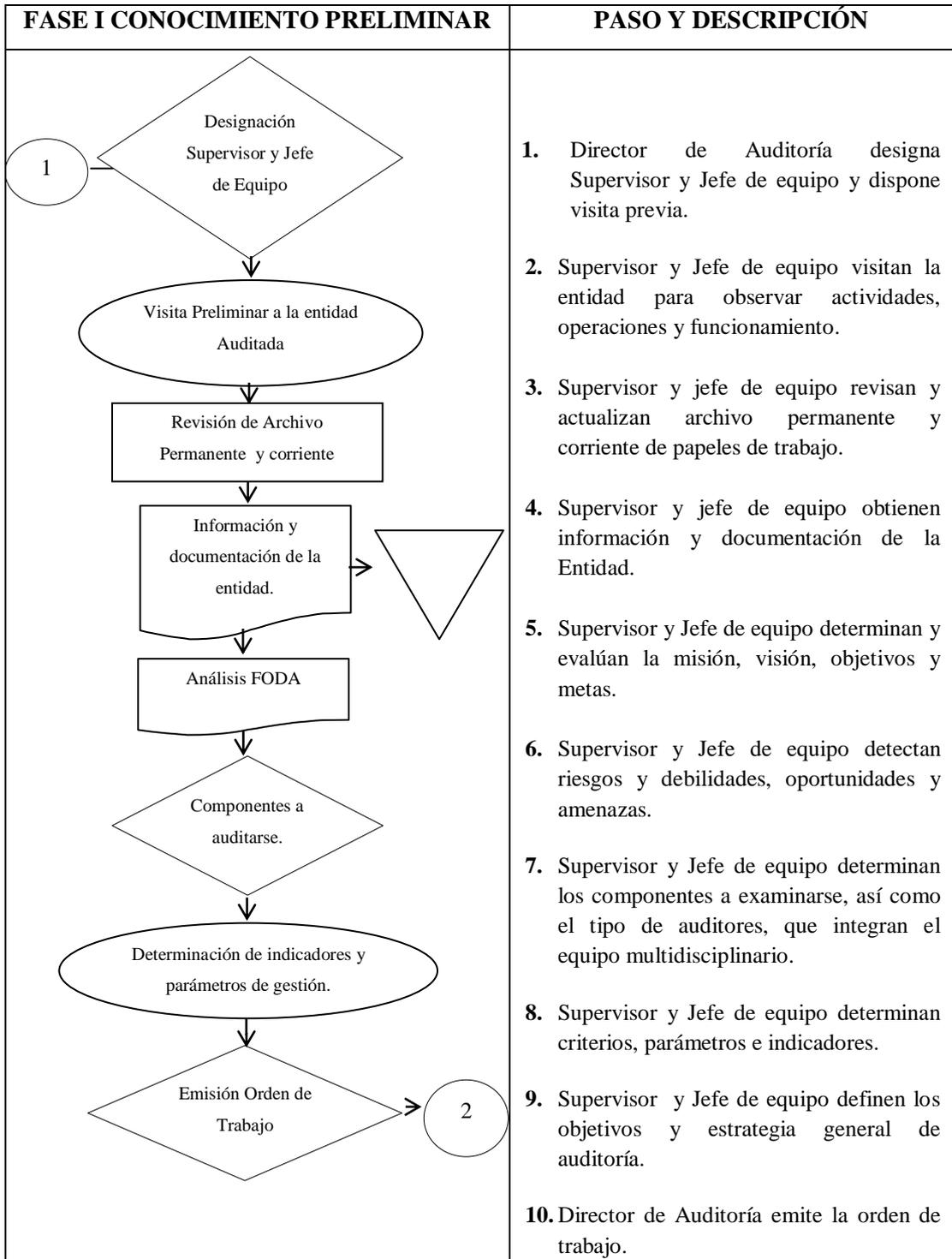
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

El propósito de esta entrevista es recolectar información, la misma que servirá para justificar este proyecto de investigación, “MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA UNIDAD DE CARTERA Y COBRANZAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL” motivo por el cual le pedimos nos conteste a las siguientes interrogantes.

1. ¿La unidad cuenta con un control de gestión?
2. ¿La unidad cuenta con un Código de Ética?
3. ¿La unidad se administra en función de los planes y programas que mantiene el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
4. ¿Con qué frecuencia se evalúa la cartera de mora patronal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
5. ¿El Sistema Informático que maneja el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social presenta problemas en la emisión de glosas?
6. ¿Existe un control para evaluar el número de glosas emitidas y no notificadas?
7. ¿Los mecanismos utilizados para la notificación de glosas son los adecuados?
8. ¿Existe personal específico que se encargue de notificar las glosas a los empleadores y afiliados?
9. ¿Qué tiempo se requiere para notificar una glosa?
10. ¿Qué tiempo puede permanecer una glosa sin ser notificada, existe alguna política de control?
11. ¿Qué proceso se da cuando las glosa no es notificada?
12. ¿La unidad cuenta con objetivos encaminados a disminuir el número de glosas sin notificar?
13. ¿Qué promedio de las glosas emitidas, se notifican mensualmente?

ANEXO N° 4

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE I



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaboración: Autoras.

ANEXO N° 5
FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE II

FASE II PLANIFICACIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD Start((2)) --> A([Análisis de información y documentación.]) A --> B[Evaluar el control interno de la Entidad.] B --> C[/Memorando de Planificación./] C --> D([Programas de Auditoría]) D --> E[Revisión del Plan de Trabajo.] E --> F{Aprobación del Plan.} F --> End((3)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada. 2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente. 3. Supervisor y jefe de equipo elaboran el memorando de planificación. 4. Supervisor y jefe de equipo preparan los programas de auditoría. 5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes. 6. Director revisa y aprueba el plan y los programas de trabajo.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaboración: Autoras

ANEXO N° 6

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE III

FASE III EJECUCIÓN DEL TRABAJO	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD Start((3)) --> A([Aplicación de Programas de Auditoría]) A --> B[Elaboración de Papeles de Trabajo.] B --> C[Elaboración y Revisión de Hojas de Hallazgo.] C --> D[Elaboración y revisión conclusiones y recomendaciones.] D --> E[Comunicación de Resultados Parciales.] E --> F{Estructura del informe de Auditoría} F --> End((4)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario aplica programas que incluyen pruebas y procedimientos. 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo q contienen evidencias, suficientes, competentes y pertinentes. 3. Supervisor y jefe de equipo elaboran y revisan hoja resumen de hallazgos significativos por cada componente. 4. Supervisor y jefe de equipo redactan y revisan las conclusiones y recomendaciones. 5. Jefe de Equipo comunica los resultados parciales a los funcionarios de la entidad. 6. Supervisor y jefe de equipo definen la estructura del informe de auditoría.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaboración: Autoras

ANEXO N° 7

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE IV

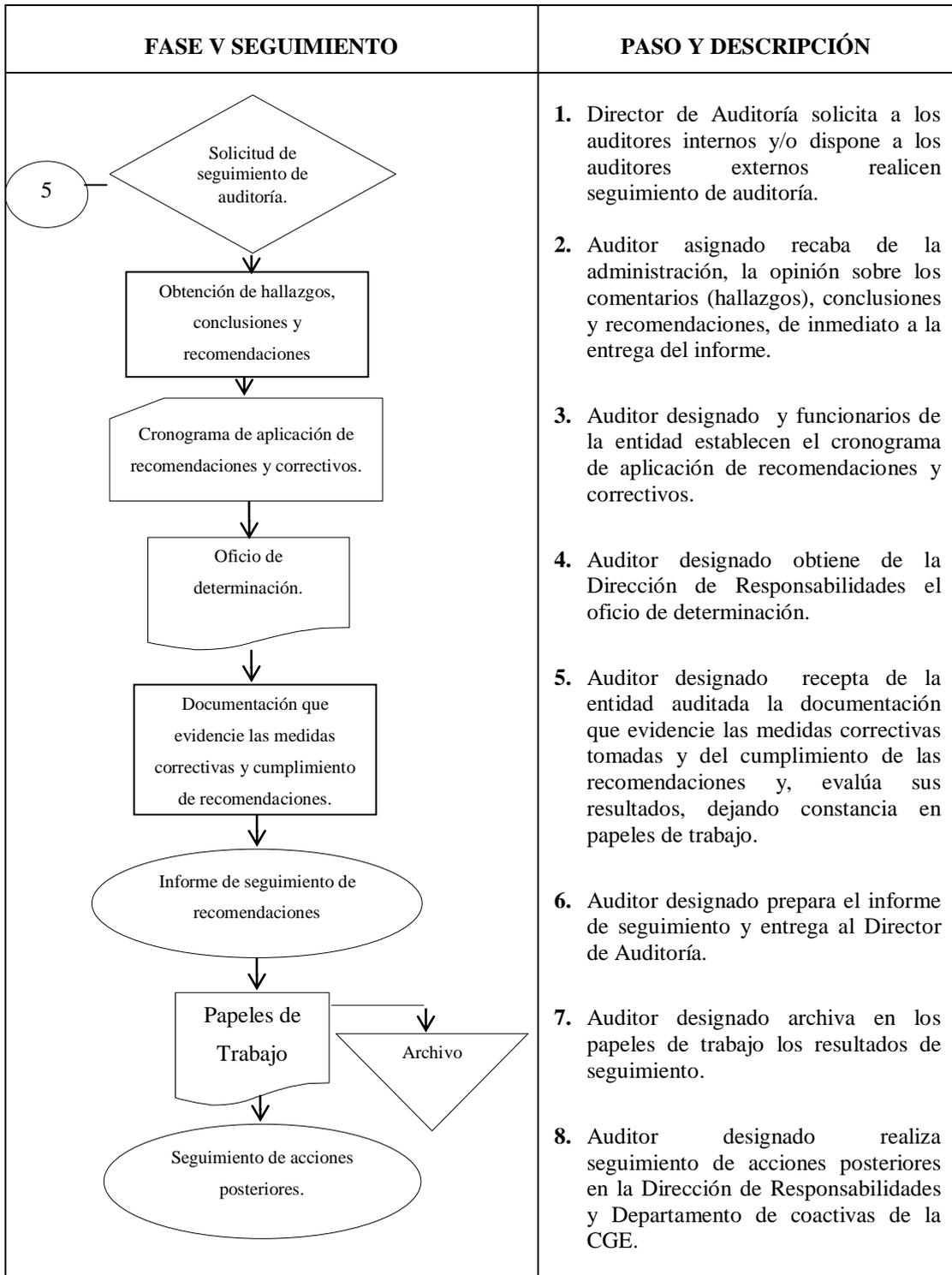
FASE IV COMUNICACIÓN RESULTADOS	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD 4((4)) --> B1(Borrador de informe) B1 --> R1[Revisión borrador de informe.] R1 --> D1{Aprobación Conferencia} D1 --> C1[Convocatoria a la Conferencia Final] C1 --> O1(Realización de la Conferencia final) O1 --> R2[Recepción de Puntos de Vista y Documentación.] R2 --> O2(Informe final) O2 --> R3[Revisión del Informe final.] R3 --> D2{Suscripción del Informe} D2 --> O3(DPEI) O3 --> D3{Aprobación informe.} D3 --> R4[Remisión del Informe final a la entidad auditada.] R4 --> 5((5)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor y jefe de equipo elaboran el borrador de informe, síntesis y memorando de antecedentes. 2. Subdirector revisa el borrador del informe. 3. Director revisa el informe y autoriza la realización de la conferencia. 4. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la conferencia final. 5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados. 6. Supervisor y Jefe de equipo receptan puntos de vista y documentos de funcionarios y terceros relacionados. 7. Supervisor y jefe de equipo elaboran el informe final, síntesis y memorando de antecedentes. 8. Supervisor revisa el informe final, síntesis y memorando de antecedentes. 9. Director de auditoría previa revisión suscribe el informe. 10. La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional realiza el control de calidad del informe, síntesis y memorando de antecedentes. 11. Aprobación del Informe. 12. Director de auditoría remite el informe a la entidad auditada; informe, síntesis y memorando de antecedentes a Dirección de Responsabilidades.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Elaboración: Autoras

ANEXO N° 8

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE V



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Elaboración: Autoras.