



## **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

**“DISEÑO DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE  
PAGOS EN ADQUISICIONES DE BIENES Y DE SERVICIOS DEL  
DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA UNEMI”**

**AUTORES:**

**CASTRO CASTRO LIVINSTON STALIN**

**MURILLO ROMERO AURORA BEATRIZ**

**MILAGRO, JULIO DE 2012**

**ECUADOR**

## CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“Diseño de una Auditoria de Gestión a los procesos de pagos en adquisiciones de bienes y servicios del Departamento Financiero de la UNEMI”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: **Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría - CPA**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados:

Castro Castro Livinston Stalin

C.I. 0927158709

Murillo Romero Aurora Beatriz

C.I. 0926611245

**TUTOR**

---

Lic. Manuel E. Suasnabas Sánchez

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros los egresados: Castro CastroLivinston Stalin y Murillo Romero Aurora Beatriz, por medio de este documento, entregamos el proyecto; **“Diseño de una Auditoria de Gestión a los procesos de pagos en adquisiciones de bienes y servicios del Departamento Financiero de la UNEMI”**, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del Lic. Manuel E. SuasnabasSánchez.

Milagro, Julio del 2012.

---

CASTRO CASTRO LIVINSTON STALIN  
C.I 0927158709

---

MURILLO ROMERO AURORA BEATRIZ  
C.I 0926611245

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - C.P.A. otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

**MEMORIA ( )**  
**CIENTIFICA**

**DEFENSA ORAL ( )**

**TOTAL ( )**

**EQUIVALENTE ( )**

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR DELEGADO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, porque está conmigo en cada paso que doy y es quien me da fuerzas día a día para seguir adelante.

A mis padres, quienes con sus consejos, sacrificio y ternura, han estado presente en cada instante de mi vida, apoyándome y guiándome por mi bienestar y educación.

A todos y cada uno de mis hermanos, primos y sobrinos quienes también han sido mi apoyo en todo momento.

***LIVINSTON CASTROCASTRO***

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios y a mis queridos padres. A Dios por haberme dado salud, fortaleza, ánimos y fe para no decaer en la lucha diaria por ser mejor cada día y así lograr alcanzar una de mis metas propuestas. A mis padres por brindarme su apoyo y comprensión en momentos que quisieron volverse obstáculos dentro de mi vida.

***AURORA MURILLO ROMERO***

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS, Ser Supremo, quien nos ha dado la sabiduría para realizar nuestro proyecto de grado.

A mi hermana Aracelly Castro, quien con sus conocimientos nos ha sabido orientar con excelentes ideas para el desarrollo de nuestro proyecto.

Al Lic. Manuel E. Suasnabas Sánchez, por su dirección profesional y responsable el cual ha permitido la culminación de nuestra tesis.

Y a la Dirección Financiera de la UNEMI, por su valioso aporte en información para el desarrollo de nuestra Investigación.

***LIVINSTON CASTRO CASTRO***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar una de mis metas propuestas, a mis padres por su apoyo incondicional tanto económica como afectivamente, a mi compañero de tesis por todo el esfuerzo compartido, a su hermana por todas las ideas aportadas, a nuestro tutor por compartirnos sus conocimientos y brindarnos su amistad, y a una persona muy especial que ha sabido apoyarme moralmente brindándome su cariño y su amor.

***AURORA MURILLO ROMERO***

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la de **“Diseño de una Auditoria de Gestión a los procesos de pagos en adquisiciones de bienes y servicios del Departamento Financiero de la UNEMI”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Julio del 2012

---

CASTRO CASTRO LIVINSTON STALIN  
C.I 0927158709

---

MURILLO ROMERO AURORA BEATRIZ  
C.I 0926611245

## ÍNDICE GENERAL

Página de carátula o portada.	I
Página de la constancia de aprobación por el tutor.	II
Página de declaración de autoría de la investigación.	III
Certificación de la Defensa	IV
Página de dedicatoria.	V
Página de agradecimiento.	VI
Página de Cesión de Derechos de Autor.	VII
Índice general.	VIII
Índice de cuadros y gráficos.	IX
Índice de Figuras.	X
Resumen.	XI
Summary.	

## INDICEGENERAL

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>PROBLEMA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
<b>1.1.1 Problematización.....</b>	<b>2</b>
1.1.2 <i>Delimitación del problema.....</i>	<i>4</i>
<b>1.1.3 Formulación del problema.....</b>	<b>4</b>
1.1.4 <i>Sistematización del problema.....</i>	<i>4</i>
1.1.5 <i>Determinación del tema.....</i>	<i>5</i>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1 Objetivo general .....</b>	<b>5</b>
1.2.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>5</i>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>7</b>
2.1. MARCO TEORICO .....	7
2.1.1 <i>Antecedentes históricos.....</i>	<i>7</i>
2.1.2 <i>Antecedentes Referenciales .....</i>	<i>8</i>
2.2 FUNDAMENTACIÓN.....	11
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	47
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	50
2.4.1 <i>Hipótesis general .....</i>	<i>50</i>
2.4.2 <i>Hipótesis particulares.....</i>	<i>50</i>
2.4.3 <i>Declaración de las variables .....</i>	<i>50</i>
2.4.4 <i>Operacionalización de las variables.....</i>	<i>52</i>
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>55</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>55</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	56
3.2.1 <i>Características de la población.....</i>	<i>56</i>
3.2.2 <i>Delimitación de la población.....</i>	<i>56</i>
3.2.3 <i>Tipo de muestra .....</i>	<i>57</i>
3.2.4 <i>Tamaño de la muestra .....</i>	<i>57</i>
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	588
3.3.1 <i>Métodos teóricos.....</i>	<i>58</i>
3.3.2 <i>Métodos empíricos .....</i>	<i>59</i>
3.3.3 <i>Técnicas e instrumentos .....</i>	<i>599</i>
3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	6060
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>61</b>

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
4.1 <b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>61</b>
4.2 <b>ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS .....</b>	<b>62</b>
4.3 <b>RESULTADOS .....</b>	<b>85</b>
4.1 <b>VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>86</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>89</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>89</b>
5.1 <b>TEMA.....</b>	<b>89</b>
5.2 <b>FUNDAMENTACIÓN .....</b>	<b>89</b>
5.3 <b>JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>922</b>
5.4 <b>OBJETIVOS .....</b>	<b>933</b>
5.4.1 <b><i>Objetivo General de la Propuesta .....</i></b>	<b>933</b>
5.4.2 <b><i>Objetivos Específicos de la Propuesta.....</i></b>	<b>933</b>
5.5 <b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA: .....</b>	<b>944</b>
5.6 <b>FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>967</b>
5.7 <b>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>978</b>
5.7.1 <b><i>Actividades .....</i></b>	<b>988</b>
5.7.2 <b><i>Recursos para la Implementación.....</i></b>	<b>99</b>
5.7.3 <b><i>Impacto .....</i></b>	<b>1011</b>
5.7.4 <b><i>Cronograma .....</i></b>	<b>1022</b>
5.7.5 <b><i>Lineamiento para evaluar la propuesta.....</i></b>	<b>1033</b>
<b>CONCLUSIONES: .....</b>	<b>1044</b>
<b>RECOMENDACIONES:.....</b>	<b>1044</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:.....</b>	<b>1066</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>1100</b>
<b>ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNEMI .....</b>	<b>1111</b>
<b>ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTAS APLICADA A LOS PROVEEDORES DE LA UNEMI .....</b>	<b>1122</b>
<b>ANEXO 3: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNEMI.....</b>	<b>1133</b>
<b>ANEXO 4: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS PROVEEDORES DE LA UNEMI.....</b>	<b>1144</b>
<b>ANEXO 5: NÓMINA DE PROVEEDORES DURANTE EL AÑO EN CURSO 2012.....</b>	<b>1155</b>

## INDICE DE CUADROS

### **Cuadro No. 1**

Presupuesto Financiero.....100

### **Cuadro No. 2**

Cronograma.....102

## ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

**Tabla 1.**

Operacionalización de las Variables.....52

**Tabla2.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....62

**Tabla3.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....63

**Tabla 4.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....64

**Tabla 5.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....65

**Tabla 6.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....66

**Tabla 7.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....67

**Tabla 8.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....68

**Tabla 9.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....69

**Tabla 10.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....70

**Tabla 11.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....71

**Tabla 12.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....72

**Tabla 13.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....73

**Tabla 14.**

Encuestasrealizadas a Proveedores de la UNEMI .....74

**Tabla 15.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....75

**Tabla 16.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....76

**Tabla 17.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....77

**Tabla 18.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....78

**Tabla 19.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....79

**Tabla 20.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....80

**Tabla 21.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....81

**Tabla 22.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....82

**Tabla 23.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....83

**Tabla 24.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....84

**Tabla 25.**

Verificación de hipótesis.....86

## ÍNDICE DE GRÁFICO

PÁG.

**Grafico 1.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....62

**Grafico 2.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....63

**Grafico 3.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....64

**Grafico 4.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....65

**Grafico 5.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....66

**Grafico 6.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....67

**Grafico 7.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI  
.....68

**Grafico 8.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....69

**Grafico 9.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....70

**Grafico 10.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....71

**Grafico 11.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....72

**Grafico 12.**

Encuestas realizadas al personal Administrativo del Departamento Financiero de la UNEMI .....73

**Grafico 13.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....74

**Grafico 14.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....75

**Grafico 15.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....76

**Grafico 16.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....77

**Grafico 17.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....78

**Grafico 18.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....79

**Grafico 19.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....80

**Grafico 20.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....81

**Grafico 21.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....82

**Grafico 22.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....83

**Grafico 23.**

Encuestas realizadas a Proveedores de la UNEMI.....84

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura No. 1</b>	
Adquisición de Bienes y Servicios.....	21
<b>Figura No. 2</b>	
Adquisición de Bienes y Servicios (Compra).....	22
<b>Figura No. 3</b>	
Adquisición de Bienes y Servicios (Pago).....	25
<b>Figura No. 4</b>	
Ubicación de la Institución.....	95
<b>Figura No. 5</b>	
Organigrama.....	96

## **RESUMEN**

La Presente Tesis titulada “DISEÑO DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PAGOS EN ADQUISICIONES DE BIENES Y DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA UNEMI” consiste en el análisis mediante la auditoría al Departamento Financiero, en busca de identificar falencias que se dan en dichos procesos para generar posibles soluciones.

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: los medios utilizados para obtener los recursos, el logro de los objetivos y los procesos para alcanzar esos logros.

En la actualidad alcanzar el éxito para empresas, organizaciones o instituciones, día a día se torna una lucha fuerte ya que volverse competitivo es primordial para poder sobrevivir con la actividad que se esté desempeñando.

El implantar normas, políticas y procedimientos es fundamental dentro de cada departamento ya que en estos manuales se detallan las actividades, funciones y responsabilidades de todos los empleados.

Aplicar una auditoría de gestión ayuda a determinar la efectividad de todos los procesos ya que al evaluarlos se establece si hay que hacer modificaciones o cambios totales para obtener buenos resultados midiendo la eficacia y así cumplir con los objetivos propuestos dentro de la institución.

## **SUMMARY**

This doctoral thesis entitled "DESIGN OF A MANAGEMENT AUDIT PROCESS PAYMENTS ON PURCHASES OF GOODS AND SERVICES OF THE FINANCIAL DEPARTMENT OF THE UNEMI" consists in the analysis through the audit to the Financial Department, in search of identify gaps that occur in such processes to generate possible solutions.

The concept of management is associated with the achievement of results, that is why you should not be understood as a set of activities, but of achievements. The management process in institutions involves three fundamental aspects, such as the means used to obtain the resources, the achievement of the goals and processes to achieve those accomplishments.

In the present success for companies, organizations or institutions, day to day becomes a struggle already strong that become competitive is paramount in order to survive with the activity that is this play.

The implementing rules, policies and procedures is essential within each department since in these manuals detailing the activities, roles and responsibilities of all employees.

Apply a management audit helps determine the effectiveness of all the processes that already by evaluating them is set if there is to make modifications or total changes to get good results by measuring the effectiveness and to comply with the proposed objectives within the institution.

## INTRODUCCIÓN

La actividad del área financiera de una empresa ha alcanzado un lugar indispensable e irremplazable en la misma, puesto que mediante los controles internos podemos tener un mejor control financiero sobre la entidad.

La contabilidad es una herramienta importante dentro de cualquier negocio, en la cual el objetivo primordial es el de proporcionar información financiera no solo a la alta gerencia sino también a sus empleados y demás trabajadores que pertenezcan al mismo, también brindará información a sus usuarios externos como son: proveedores, financieros, etc. La información que entrega sirve a los Ejecutivos para orientar en la toma de decisiones con respecto al futuro de la organización.

Para determinar el correcto desenvolvimiento de un sistema contable debemos ejecutar un adecuado proceso de Control Interno a través de una Auditoría de gestión con la cual se determinará la eficiencia en la utilización de recursos y la eficacia en el cumplimiento de todos los objetivos marcados por la Institución.

Para realizar una profunda investigación deben aplicarse técnicas que proporcionen información segura y real de todas las transacciones que se efectúen dentro de un departamento o empresa, por lo cual nuestro objetivo es enfocarnos en el RETRASO DE PROCESOS DE PAGO DE ADQUISICIONES POR BIENES O SERVICIOS del Departamento Financiero de la UNEMI.

Para establecer la factibilidad y efectividad de dichos procesos se debe analizar el ciclo de adquisiciones de bienes o servicios con los cuales identificaremos los motivos por los cuales se dan los inconvenientes con los pagos.

# CAPITULO I

## PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

### 1.1 Planteamiento del Problema

Retrasos en los procesos de pagos en adquisiciones de bienes y servicios en la UNEMI.

#### 1.1.1 Problematización

Una de las políticas de Estado de este Gobierno es brindar calidad y eficiencia en los servicios que se ofrecen, el Sector Público como parte de este compromiso, está en la obligación de cumplir con este proceso por lo que siendo la Universidad Estatal de Milagro una de las Instituciones de Educación Superior que busca la excelencia académica debe poner mucho énfasis en sus servicios de apoyo como es la Gestión Administrativa.

A manera de mejorar el proceso de control de los recursos financieros en la UNEMI se creó el Departamento de Auditoría Interna el cual se encarga de realizar asesoramientos y controles internos relacionados con la gestión de los diferentes departamentos y unidades académicas, el cambio en las leyes hace que los controles sean cada vez más rigurosos y permanentes, apuntando a efectuar auditorías de gestión que garantice la calidad en el servicio ofrecido.

Actualmente el Departamento Financiero se encuentra estructurado por tres secciones que son: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, dentro de cada sección se ejecutan procesos que de acuerdo a las Normas de Control Interno de Auditoría deben cumplir las fases que las normas exigen como son control previo, concurrente y posterior.

Apesar de todo el esfuerzo por mejorar la gestión administrativa se percibe insatisfacción en los usuarios debido a que las obligaciones que debe cumplir la institución con sus proveedores sea internos o externos se ve afectada por retrasos

constantes cuyo factor generador del pago sería el departamento financiero considerado un área crítica para la UNEMI.

Las causas que podrían estar generando este tipo de problema son:

1. Los trámites incompletos que llegan al área Financiera.
2. El tiempo que se lleva en la adquisición de bienes a través del portal de compras públicas.
3. La escasa planificación del ingreso y gasto público.
4. Los directivos cambian las prioridades de compras dado que el presupuesto se maneja bajo el principio de flexibilidad
5. La inadecuada fluidez de la información entre Jefes y colaboradores de diferentes Departamentos

#### **Consecuencias:**

1. Devolución de trámites que dilatan el tiempo de pago.
2. Los trámites ingresan condías de retraso al departamento financiero acumulándose en la última semana de cada mes convirtiéndose en cuellos de botella.
3. Falta de liquidez en el momento oportuno.
4. El excesivo gasto en activos (Ejemplo: pupitres), que no cumplen con los requerimientos que se establecen dentro de las normas que exige el proceso de Acreditación.
5. Desconocimiento de los cambios surgidos en el proceso de adquisición y pago por parte de los servidores involucrados en los procesos.

#### **Pronóstico:**

Sino existen constantes seguimientos y controles que mejoren los procesos de pago se generarían reclamos por parte de los proveedores que pondrían el nombre de la universidad como una institución deficiente, es decir el departamento financiero seguiría siendo el área crítica de la UNEMI.

## **Control del Pronóstico:**

Es necesario efectuar un análisis profundo, identificar, reestructurar y hacer un seguimiento de los procesos de pagos que se realizan en el departamento, por lo cual es obligatorio un control permanente en las secciones financieras, aplicando un manual de funciones para que dicha área cumpla eficientemente con los debidos procesos.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

País: Ecuador

Región: Costa

Provincia: Guayas

Ciudad: Milagro

Sector o comunidad: Universidad Estatal de Milagro

Área: Departamento Financiero

Universo: Proveedores, Personal Administrativo de la Institución

Tiempo: La información que se va a emplear para el presente proyecto tendrá como máximo una antigüedad de 5 años.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera se pueden mejorar la fluidez del proceso de pagos en adquisiciones de bienes y servicios en la UNEMI?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

1. ¿De qué manera se puede optimizar el proceso de revisión de trámites de pago en el área Financiera?
2. ¿En qué medida afecta a la institución el tiempo que establece el portal de compras públicas para la adquisición de bienes?

3. ¿De qué manera afecta la falta de liquidez al proceso de pago?
4. ¿Cómo afectan los cambios en las prioridades de compras una vez fijado el presupuesto?
5. ¿De qué forma puede afectar la falta de información entre el personal de los diferentes departamentos?

### **1.1.5 Determinación del tema**

En la presente investigación realizaremos un análisis y mejora a los procesos de pagos que se desarrollan en el Departamento Financiero de la UNEMI.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Identificar las actividades que conlleva el proceso de pago en el departamento financiero de la UNEMI mediante un análisis minucioso para detectar las falencias que están sucediendo dentro del proceso lo cual retrasa los pagos a los proveedores.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Verificar que el proceso se lleve de manera correcta aplicando las normas establecidas por ley y aquellas que haya instaurado el departamento financiero.
2. Evidenciar que los trámites hayan cumplido con el proceso de compras públicas y que se hayan recibido oportunamente en el departamento financiero.
3. Evidenciar las deficiencias en la planificación y programación del gasto por parte de los directivos de la universidad.
4. Definir las consecuencias de los cambios en las prioridades de gasto y su afectación en la planificación y reformas al presupuesto institucional.
5. Identificar las consecuencias que provoca la falta de fluidez de la información en los procesos de pago.

### **1.3 Justificación**

El desarrollo de este trabajo se lleva a cabo tomando en consideración la importancia que tienen las actividades que se realizan en el Departamento Financiero, y teniendo en cuenta dicha problemática, este estudio busca técnicamente revisar la Gestión en los procesos de pagos al adquirir un bien o servicio.

En la actualidad la adquisición de bienes y servicios representan un factor clave para el desarrollo de la gestión institucional pues de ello depende que todas las instancias tengan los insumos necesarios para desarrollar sus actividades de manera eficiente.

El Control Interno es una herramienta esencial al momento de generar información financiera, por lo cual, el no contar con una aplicación adecuada de instrumentos de control ha dado lugar a la generación de cuellos de botella, afectando el buen manejo de la información contable y financiera y dificultando la entrega oportuna de registros lo cual ocasiona retraso en el pago de adquisiciones de bienes o servicios.

Por todo lo antes expuesto en el Dpto. Financiero de la Universidad Estatal de Milagro se vuelve esencial disponer de controles sobre las actividades que conciernen a los pagos para lograr eficiencia y así determinar las falencias que provocan insatisfacción en los proveedores, esto debido a que la institución se retrasa en dichos pagos.

Otro de los aspectos que justifica nuestra investigación es influenciar en la cultura de planificación que debería existir en la UNEMI para contribuir de mejor manera en el desarrollo de procesos eficientes.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. MARCO TEORICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La Universidad Estatal de Milagro, es una institución pública con autonomía administrativa ubicada en el cantón Milagro provincia del Guayas. Se creó mediante Ley No. 2001 - 37, publicada en el Registro Oficial No. 261 de fecha 7 de Febrero del 2001.

La UNEMI se rige principalmente por la Constitución Política del Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Educación Superior, Ley Orgánica de Servicio Público, Ley de Régimen Tributario Interno, y demás leyes y Reglamentos que regulen el normal funcionamiento de las instituciones públicas.

Desde sus inicios como universidad independiente de la Universidad de Guayaquil su máximo representante legal ha sido el Doctor Rómulo Minchala Murillo y en la actualidad el rector de la institución es el Lcdo. Jaime Orozco Hernández, MSc.

Esta institución joven y emprendedora se dedica a la formación de profesionales, de tercero y cuarto nivel a través de la investigación capaces de resolver problemas, prestar servicio a la comunidad, desarrollar y aplicar programas y proyectos de investigación con parámetros de calidad, seriedad y responsabilidad total por lo que su slogan es :“UNEMI en busca de la excelencia académica”.

Actualmente mantiene convenios con diferentes instituciones y organismos que le permiten expandir su gestión y darse a conocer a nivel nacional. Cuenta con cinco unidades académicas que son: Ciencias Administrativas y Comerciales, Ciencias de la

Ingeniería, Educación Continua y Postgrado, Ciencias de la Educación y la Comunicación y Ciencias de la Salud.

La UNEMI es una institución joven que desde su creación tomó como ejemplo todos los procedimientos creados por la Universidad de Guayaquil. Los docentes, empleados, y trabajadores pasaron con todos sus deberes y derechos.

El presupuesto con el que contaba en aquel entonces era muy limitado y no abastecía para cubrir todas las necesidades, con el transcurso del tiempo el presupuesto creció y con este la UNEMI que ahora se maneja con un presupuesto aproximado de quince millones de dólares.

La universidad ha crecido en infraestructura pero ¿Qué tan efectivos son sus procesos administrativos y financieros? El volumen de información cada vez es mayor y el departamento financiero que es el encargado de la administración de los recursos financieros no cuenta con un buen sistema contable-presupuestario y de apoyo que le permita hacer más efectiva su gestión, sumado a esto la resistencia al cambio del personal involucrado con los procesos, la falta de un reglamento interno, un manual de funciones existente y no aplicado así como la escasa capacitación del personal hacen que cada vez el servicio que se transmite no sea del todo satisfactorio.

## **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

### **1) Universidad Central del Ecuador**

**Ginger Solórzano García, Ramón PactongAsán**

**Auditoría en Control de Gestión - Área Administrativa Financiera.**

“Diseño e implantación de un sistema de control interno y de gestión para optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa de servicios”

RESUMEN: El presente tema desarrolla un diseño de un Sistema de Control interno y de Gestión para una empresa de servicios perteneciente al Estado, utilizando una moderna metodología de control de gestión llamada “Cuadro de Mando Integral”; bajo este contexto se diseñan los indicadores que evalúan la eficiencia, efectividad y economía en la prestación del servicio, ayudando a la institución de servicios a mejorar el uso de sus recursos humanos, materiales y financieros.

## **2) “Reestructuración del proceso de adquisición de bienes en la sección de compras nacionales de Petroproducciónfilial de Petroecuador”**

Juanin Velasco, Alexandra Mejía

RESUMEN: El gran tamaño de una empresa, como es PETROPRODUCCIÓN Filial de PETROECUADOR, hace que la creación del manual de procedimientos sea una herramienta fundamental, ya que la cantidad de personal y de unidades hace que se pierda la esencia de responsabilidades y limitaciones dentro de la Filial. La exigencia de los clientes internos y externos, requiere de nuevos modelos administrativos, es por esto que se presenta este manual de procedimientos de la Sección de Compras Nacionales.

## **3) El Proceso de Pago a Proveedores**

**Escuela de Administración de Empresas**

Ángel Castro – Francisco Cajas

RESUMEN: El proceso de compras se cierra con el pago al proveedor del producto adquirido. La forma en que se hará este pago dependerá de la financiación que ofrezcan los proveedores y de la situación económica de la empresa adquirente.

Al realizar la adquisición de las mercancías, uno de los factores que influirán en la misma será la forma de pago. El pago puede realizarse al contado o aplazado. La elección de una u otra modalidad corresponderá a las partes implicadas en el proceso

de compra-venta, ya que la decisión dependerá de las condiciones pactadas entre ambas y de la liquidez del cliente para hacer frente a la deuda que va a contraer.

**4) Manual de procedimientos para adquisición de bienes, servicios, ejecución de obras y consultoría para la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC S.A. Unidad de negocio Hidropaute aplicando la Ley de Contratación Pública.**

Escuela de Administración de Empresas

Ana Coronel – Alexandra Zumba

RESUMEN: Este proyecto se desarrolló en base a un estudio de los procedimientos existentes dentro de la Unidad de Negocio HIDROPAUTE, Ley de Contratación Pública y su Reglamento, buscando la mejor alternativa para crear un manual de procedimientos que sea adecuado, ágil, oportuno, enmarcado en un control interno apropiado, apegado a la ley y utilizando los recursos existentes dentro de la organización como es el software financiero integrado.

**5) Sistema de Control Interno para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “1ero de Julio” Ltda. Y la Toma de Decisiones Financieras.**

Facultad de Dirección de Empresas (Ambato)

Tlga. Panchi Yadira Alexandra

Tlga. Galarza Poquamiza Maria Gloria

RESUMEN: El presente trabajo muestra un Sistema de Control Interno para la Cooperativa “1ero de Julio” Ltda. y la toma de Decisiones Financieras durante la investigación, el cual dará a conocer cómo se lleva a cabo el manejo del Control Interno para así determinar las falencias que se presentan las cuales se deben mejorar para brindar un buen servicio a los Clientes y así encaminarse hacia un desenvolvimiento exitoso tanto Administrativo como Contable.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN**

### **Ciclo de adquisiciones y pagos.**

La adquisición de mercaderías y servicios incluye partidas como la adquisición de materias primas, equipos, suministros, servicios, reparaciones y mantenimiento, e investigación y desarrollo<sup>1</sup>.

El ciclo no incluye la adquisición y pago de servicios de empleados, ni las transferencias internas y distribución de costos dentro de la organización.

El ciclo de adquisición y pagos también excluye la adquisición y reembolso de capital.

El período de adquisiciones y pagos incluye dos clases distintas de transacciones: Adquisiciones de mercancías y servicios; y desembolsos de efectivo para estas adquisiciones.

Las devoluciones de compras y rebajas también son una clase de transacción, pero, para la mayoría de las compañías, las cantidades son insignificantes.

Existe un número mayor y variedad de cuentas en las actividades de adquisiciones y pagos que para cualquier otro ciclo en una empresa típica. Las cuentas afectadas por este lapso de tiempo incluyen activos, pasivos, gastos y cuentas de ingresos. Por lo tanto, lleva más tiempo auditar la duración del proceso de adquisición y pagos que cualquier otro.

Toda transacción se carga o acredita a las cuentas por pagar; puesto que muchas compañías efectúan algunas adquisiciones en dinero por cheque o por caja chica; la figura es una simplificación. Suponemos que las transacciones de desembolso en efectivo se procesan en la misma forma que todas las demás.

El curso de adquisición y pago incluye algunas funciones como:

- Adquisición de bienes, mercancías, servicios y mano de obra
- Pago de adquisiciones
- Clasificación, resúmenes e informes de lo que se adquirió y lo que se pagó

---

<sup>1</sup>Trabajo de Auditoria p/ XXII Congreso de Graduados en Ciencias Económicas Octubre 2009  
Dr Villaverde-DraVerdinelli – Catedra Auditoria - Facultad de Ciencias Económicas -- UCES

### **Principales funciones típicas de compras.**

- Selección de proveedor
- Solicitar compras
- Comprar

Dentro de la adquisición de bienes intervienen algunos departamentos o áreas funcionales tales como:

1. Recepción
2. Crédito y Cobranzas
3. Caja-Pagaduría
4. Contabilidad
5. Financiero
6. Contraloría
7. Compras

La función de Compras tiene como objetivos:

- Reducir el nivel de inventario
- Combinar lotes pequeños en compra de lotes grandes
- Implantar control de calidad en las compras
- Establecer políticas de adquisición y licitación
- Mantener registro de los productos

Los principales indicadores del Departamento de Compras son:

1. Valor de compras totales / Ventas totales comparadas con el año anterior
2. Total de compras/Número de compras
3. Porcentaje de compras rechazadas
4. Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima
5. Inventario/Ventas
6. Costo promedio de Orden de compra
7. Tiempo promedio de entrega de pedidos
8. Número de orden por mes en comparación con el año anterior<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup><http://es.scribd.com/doc/94714387/Funcion-de-Compras>

### **Naturaleza del ciclo de adquisiciones y pagos.**

El ciclo de adquisiciones y pagos involucra las decisiones y procesos necesarios para obtener las mercancías y servicios, y operar un negocio. El transcurso de esta actividad comienza por lo general con la preparación de una requisición de compra por un empleado autorizado que necesita las mercancías o servicios y termina con el pago por los beneficios recibidos.

A continuación se mostraran las relaciones entre las clases de transacciones, cuentas, funciones de la empresa y documentos; y registros. Si bien es el análisis de una pequeña empresa industrial que fabrica productos para vender, los mismos principios se aplican a una compañía de servicios, o a cualquier otro tipo de organización.

En esta sección se analizan las funciones del negocio y sus documentos relacionados. Además, hay un análisis de los controles internos clave para evitar errores o irregularidades y para afianzar la seguridad de los activos.

### **Procesamiento de las Órdenes de Compra.**

El punto de partida para este desarrollo es la solicitud de mercancías o servicios por el personal del cliente. La forma exacta de la solicitud y la aprobación necesaria dependen de la naturaleza de las mercancías y servicios, y de la política de la empresa.<sup>3</sup>

Hay diferentes tipos de compras entre las cuales podemos señalar:

1. Compras Normales: son consumos repetitivos y necesarios. La autorización normalmente es dada por un departamento donde se centraliza la gestión.
2. Compras Extraordinarias: son reposiciones poco frecuentes. La autorización es de altos niveles de decisión de la empresa.
3. Compras Menores: son aquellas de escaso valor, adquisición accidental y limitada. Suelen ser abonadas por fondos fijos. No es presupuestada. Autoriza y deciden los responsables de cada oficina.
4. Compras Importadas: las importaciones en una empresa pueden ser normales o extraordinarias, dependerá de las tareas habituales de la empresa.

---

<sup>3</sup>Carter Joseph - Addison Wesley iberoamericana -Mejoramiento del Proceso de Compras (2005)

**Requisición de compra:** solicitud de mercancías y servicios que presenta un empleado autorizado.

**Orden de compra:** documento que identifica la descripción, cantidad e información relacionada con las mercancías y servicios que la empresa piensa comprar. Con frecuencia se utiliza este documento para indicar la autorización para la adquisición de mercancías y servicios.

**Controles internos:** la autorización correcta de las adquisiciones es una parte esencial de esta función, porque asegura que las mercancías y servicios se adquieran para propósitos autorizados de la organización y evita la adquisición de partidas excesivas o innecesarias. La mayoría de las compañías permiten la autorización general para la adquisición de necesidades regulares de operación<sup>4</sup>.

Después de haberse aprobado la adquisición, se inicia una orden para adquirir las mercancías o servicios. Se emite una orden a un vendedor para una partida específica a determinado precio, que se entregara en determinado lugar o en un tiempo designado. Por lo general, la orden esta por escrito, y es un documento legal que es un ofrecimiento de compra. Para la mayoría de las partidas rutinarias, se usa una orden de compra para indicar la oferta.

Es común que las compañías cuenten con departamentos de compra para asegurar una calidad adecuada de mercancías y servicios a un precio mínimo. Para un buen control interno, el departamento de compras no es responsable de autorizar la adquisición o recepción de mercancías. Todas las órdenes de compra están foliadas previamente e incluyen suficiente columnas y espacios para minimizar la probabilidad de omisiones no intencionadas en la forma cuando se ordenan las mercancías.

### **Recepción de Mercancías y Servicios.**

La recepción de mercancías o servicios del proveedor es un punto crítico en el ciclo de la empresa, porque es el punto en donde la mayoría de las compañías reconocen por primera vez la adquisición y pasivo relacionado en sus registros. Cuando se reciben las

---

<sup>4</sup><http://es.scribd.com/doc/51661845/ciclo-transacciones-auditoria>

mercancías, un control adecuado exige que se examine su descripción, cantidad, arribo oportuno y condición.

**Reporte de recepción:** documento que se prepara en el momento que se reciben las mercancías tangibles, que indica la descripción de las mercancías, cantidades recibidas, fecha recibida y otros datos pertinentes. La recepción de mercancías y servicios en el curso normal del negocio representa la fecha en que los clientes reconocen normalmente la constitución de un pasivo por la adquisición.

**Controles internos:** La mayoría de las empresas hacen que el departamento de recepción inicie un reporte como evidencia de la misma y el examen de las mercancías. Por lo regular se envía una copia al almacén y otra al departamento de cuentas por pagar para sus necesidades de información. Para evitar el robo y el mal uso, es importante que se controlen físicamente las mercancías desde el momento de su recepción hasta su salida. El personal en el departamento de recepción debe ser independiente del personal de almacén y del departamento de contabilidad.

Los registros contables transfieren la responsabilidad de las mercancías conforme pasan de la recepción al almacén, y del almacén a fabricación.

### **Reconocimiento de la responsabilidad**

El reconocimiento debido a la responsabilidad por la recepción de mercancías y servicios requiere registros rápidos y precisos. El registro inicial tiene un efecto significativo sobre los estados financieros registrados y el desembolso real de efectivo; por lo tanto, se debe tener gran cuidado para incluir solo las adquisiciones validas de la compañía en las cantidades correctas.

**Diario de adquisiciones:** diario para registrar las transacciones de adquisiciones. Un diario detallado de adquisiciones incluye cada transacción por concepto de adquisiciones. El diario de adquisiciones también puede incluir devoluciones de adquisiciones y rebajas de transacciones si no se utiliza un diario por separado.

Se asientan los detalles del diario en el archivo maestro de las cuentas por pagar y se asientan los totales del diario en el mayor general por medio de la computadora.

**Reporte resumido de adquisiciones:** documento generado por computadora que resume las adquisiciones para un periodo. El reporte por lo general incluye información analizada por componentes claves, como clasificación de cuentas, tipo de inventario y división<sup>5</sup>.

**Factura del proveedor:** documento que indica conceptos como la descripción y cantidad de mercancías y servicios recibidos, el precio, incluyendo el flete, términos de descuento en efectivo, y fecha de facturación. Es un documento esencial porque especifica la cantidad de dinero que se le debe al proveedor por una adquisición.

**Póliza de cargo:** documento que indica una reducción en la cantidad que se le debe a un proveedor por mercancías devueltas o por una rebaja concedida.

**Póliza:** documentos que las organizaciones utilizan frecuentemente para establecer un medio formal de registrar y controlar las adquisiciones. Las pólizas incluyen una hoja o fólder para contener los documentos y un paquete de documentos relevantes, como la orden de pago, copia de la boleta de empaque, reporte de recepción y factura del proveedor. Después del pago, se agrega una copia del cheque al paquete de pólizas.

**Archivo maestro de cuentas por pagar:** archivo para registrar las adquisiciones individuales, desembolsos en efectivo, y devoluciones y rebajas en las adquisiciones para cada proveedor. La actualización de los archivos maestros se hace a través de computadoras. El total de los saldos de las cuentas individuales en el archivo maestro es igual al saldo total de las cuentas por pagar en el mayor general.

Una impresión de un archivo maestro de cuentas por pagar muestra, por proveedor, el saldo inicial en las cuentas por pagar, cada adquisición, devoluciones y rebajas en las adquisiciones, desembolsos en efectivo y el saldo final.

Muchas compañías no mantienen un archivo maestro de cuentas por pagar por proveedor. Estas empresas pagan sobre la base de facturas del proveedor individual.

---

<sup>5</sup>Cristóbal Del Rio González, Adquisiciones y Abastecimientos; Especialización del Departamento de Compras (2002)

Por lo tanto, el total de facturas no pagadas de proveedores es el archivo maestro es igual al total de las cuentas por pagar.

Relación de cuentas por pagar: listado de la cantidad que se debe a cada proveedor, o por cada factura o póliza en un momento determinado. Se prepara directamente del archivo maestro de cuentas por pagar.

**Estado de cuenta del proveedor:** un estado de cuenta que se prepara mensualmente por el proveedor que indica el saldo inicial, las adquisiciones, devoluciones y rebajas, pagos al proveedor, y saldo final. Estos saldos y actividades representan las transacciones para el periodo por parte del proveedor y no del cliente. Excepto por las cantidades que no se han conciliado y las diferencias causadas por las fechas, el archivo maestro de cuentas por pagar del cliente debe ser igual que el estado de cuentas del proveedor.

**Controles internos:** un control importante en los departamentos de cuentas por pagar es exigir que el personal que registra las adquisiciones no tenga acceso al efectivo, valores negociables y otros activos. Los documentos y registros adecuados, procedimientos correctos para mantener los registros, y revisiones independientes sobre el desempeño también son controles necesarios en la función de cuentas por pagar.

### **Procesamiento y registro de desembolsos en efectivo.**

Para la mayoría de las organizaciones, el pago se efectúa por cheques preparados por computadoras a partir de la información que se incluye en el archivo de transacciones de adquisiciones en el momento que se reciben las mercancías y servicios. Es usual que los cheques se preparen en un formato de copias múltiples, con el original para el proveedor, una copia se archiva con la factura del proveedor y otros documentos de apoyo, y otra es archivada numéricamente. En la mayoría de los casos, los cheques individuales se registran en un archivo de transacciones de desembolsos de efectivo.

**Cheque:** medio de pago de la adquisición cuando se vence el pago. Después, una persona autorizada firma el cheque, y este se convierte en un activo. Cuando el

proveedor lo hace efectivo y el banco del cliente lo acepta, se le llama cheque cancelado.

**Diario de desembolsos de efectivo:** diario para registrar las transacciones de desembolso en efectivo. El diario de desembolso en efectivo se genera para cualquier periodo, por las transacciones de desembolso de efectivo que se incluyen en los archivos de la computadora. Los detalles del diario se asientan en el archivo maestro de cuentas por pagar y se traspasan los totales del diario al mayor general por medio de la computadora.

Controles internos: los controles más importantes en la función de salidas de efectivo incluyen la firma de cheques por una persona con la autoridad necesaria, separación de responsabilidades para firmar los cheques y desempeñar la función de cuentas por pagar, y un examen cuidadoso de los documentos de respaldo por el que firma el cheque en el momento en que lo firma.

Los cheques están foliados previamente e impresos en papel especial que dificulte la alteración del nombre del receptor o la cantidad.

También es importante tener un método de cancelación de los documentos de respaldo, para evitar que se usen de nuevo como apoyo para otro cheque en un momento posterior. Un método común es escribir el número de cheque en los documentos de respaldo<sup>6</sup>.

### **Cuentas por pagar.**

Las cuentas por pagar son deudas no pagadas por mercancías y servicios recibidos en el curso común del negocio. En ocasiones es difícil distinguir entre cuentas por pagar y pasivos acumulados, pero es útil definir un pasivo como cuenta por pagar si se conoce y se debe la cantidad total de la deuda en la fecha del balance. Por lo tanto, la cuenta de cuentas por pagar incluye deudas por la adquisición de materias primas, equipos, servicios, reparaciones y muchos otros tipos de mercancías y servicios que se

---

<sup>6</sup> Trabajo de Auditoria p/ XXII Congreso de Graduados en Ciencias Económicas Octubre 2009  
Dr Villaverde-DraVerdinelli – Catedra Auditoria - Facultad de Ciencias Económicas -- UCES

recibieron antes del fin de año. La gran mayoría de cuentas por pagar también se identifican por la existencia de facturas del proveedor para la deuda. También se distinguen las cuentas por pagar de las obligaciones que generan intereses. Si una obligación incluye el pago de intereses, se registra como documento por pagar, contrato por pagar, hipoteca por pagar o bono por pagar.

### **Metodología para diseñar pruebas de detalles de saldos de cuentas por pagar.**

- ✓ Fijar la importancia y evaluar el riesgo aceptable de auditoría y riesgo inherente de las cuentas por pagar.
- ✓ Evaluar el riesgo de control de las cuentas por pagar.
- ✓ Diseñar y desarrollar pruebas de control y pruebas sustantivas de transacciones del ciclo de adquisiciones y pagos.
- ✓ Diseñar y desarrollar procedimientos analíticos para el ciclo de adquisiciones y pagos.
- ✓ Diseñar pruebas de detalles de saldos de las cuentas por pagar para satisfacer los objetivos de auditoría relacionados con los saldos (procedimientos de auditoría, tamaño de la muestra, partidas a seleccionar, momento oportuno).

Es común que las cuentas por pagar sean de magnitud importante, y así existen varios riesgos inherentes. A menudo los controles internos para las cuentas por pagar son inefectivos porque muchas compañías dependen de los proveedores para que estos les facturen y les recuerden de deudas no pagadas. Por lo tanto, a menudo se necesita que las pruebas de detalles para las cuentas por pagar sean extensas.

### **Técnicas de Control Interno.**

Las técnicas de control interno pueden clasificarse ligeramente en técnicas de prevención y de descubrimiento.

Las técnicas de prevención están destinadas a proporcionar seguridad razonable de que únicamente se reconocen y procesan transacciones válidas. Como ejemplo de técnicas de prevención pueden citarse:

- Autorización supervisora de las transacciones de ajustes;

- Procedimientos de contraseña para restringir el acceso a terminales en línea, programas de computadoras y archivos;
- Balanceo, transacción por transacción, en un sistema en línea;
- Verificación y validación de los datos entrados en un sistema de computadora;
- Exploración de datos para ver que sean razonables antes de su entrada en un sistema;
- Segregación y rotación de los deberes de entrada y procesamiento;
- Procedimientos claramente definidos de procesamiento y excepción.

Las técnicas de descubrimiento están destinadas a proporcionar certeza razonable de que se descubren los errores e irregularidades. Como ejemplos pueden incluirse:

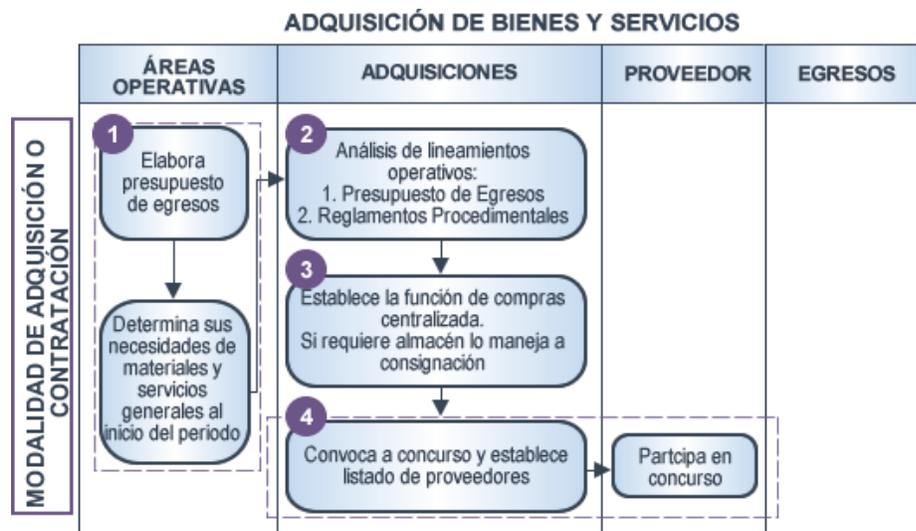
- Conciliación de informes de balanceo por lote con registro cronológicos mantenidos por los departamentos originarios;
- Conciliación de conteos cíclicos del inventario con los registros permanentes;
- Llevar cuenta del uso de formas pre numeradas;
- Revisión y aprobación de informes de mantenimiento ( "era y es") del archivo maestro;
- Auditoría interna;
- Comparación con planes y presupuestos de los resultados que se informan;
- En transacciones contables, conciliación con el mayor general de los saldos de los mayores auxiliares
- Conciliación de las cantidades de enlace que salen de un sistema y entran a otro;
- Revisión de los registros cronológicos de transacciones y de acceso en línea.<sup>7</sup>

### **Proceso de adquisición de bienes o contratación de servicios.**

Selección de modalidad: adquisición o contratación

---

<sup>7</sup><http://www.monografias.com/trabajos5/elciclo/elciclo.shtml>



**Figura. 1:** En este cuadro podemos observar el proceso adquisiciones de bienes y contratación de servicios

### 1. Elaboración de presupuesto.

Al igual que en el caso de Servicios Personales, el gasto en Materiales y Servicios Generales se realiza porque en su plan estratégico las áreas operativas determinaron que requerían cierta cantidad de estos bienes y servicios para producir los servicios requeridos por la comunidad. Este plan se plasma en el Presupuesto de Egresos y se convierte en Ley.

### 2. Análisis de lineamientos operativos.

Un Presupuesto de Egresos bien elaborado permite al área de adquisiciones planear qué productos y servicios tendrá que adquirir en el periodo. Adicionalmente debe analizar los reglamentos procedimentales que indican cómo realizar el proceso de compra en su administración.

### 3. Compras centralizadas.

Es recomendable que la administración pública tenga una sola función (jefatura o dirección) centralizada encargada de realizar las compras<sup>8</sup>. La concentración geográfica de todas las dependencias de la administración pública en la misma zona geográfica (especialmente en los municipios) facilita esto. La centralización permite desarrollar un

<sup>8</sup>Administración de Compras y de Materiales, MichielLeenders, Harold; (2001)

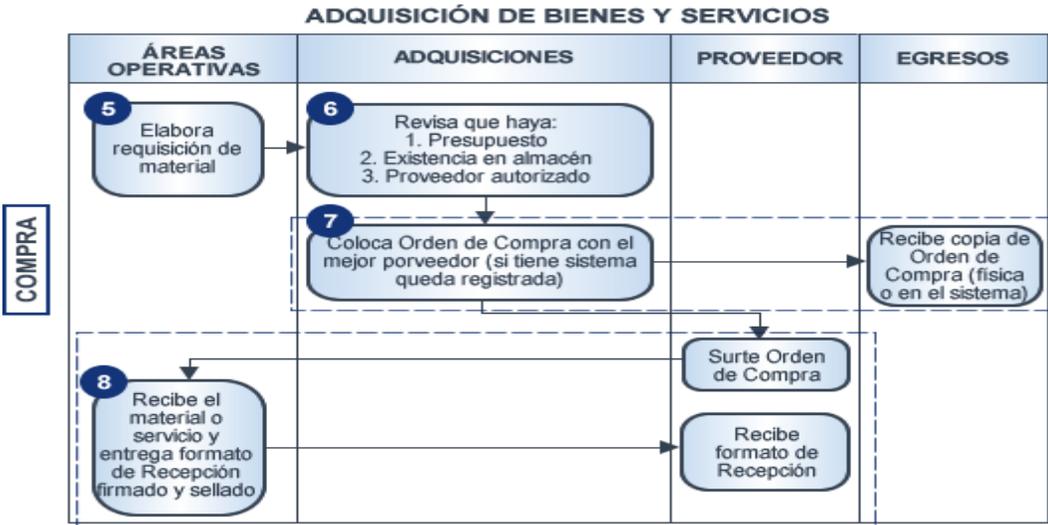
equipo de especialistas en adquisiciones, y lograr economías de escala al realizar negociaciones por volumen con los proveedores. Este esquema está ampliamente probado en la iniciativa privada.

**4. Concurso.**

Con base a los lineamientos operativos del punto 2, el área de adquisiciones puede determinar que ciertos bienes y servicios se requerirán en cantidad y frecuencia suficiente como para justificar el someterlos a concurso. Esto significa que el área de adquisiciones publicará (en Internet, gaceta oficial u otro medio) las bases del concurso que consisten en: notificar que necesita una cantidad determinada o periódica de tal producto con ciertas características de calidad, garantías, tiempos de entrega e incluso específica el precio que está dispuesto a pagar (para adecuarse al presupuesto).

Los proveedores que cumplan con los requisitos y que estén interesados, enviarán sus datos. Estos datos no sólo consisten en su cotización, sino en cierta documentación que avale la solidez financiera y moral de la empresa. En ciertos casos, el área de adquisiciones puede llegar a requerir incluso una fianza para garantizar que recibirá el bien o servicio con las especificaciones requeridas.

**Selección de modalidad: Compra**



**Figura 2.** En este cuadro podemos observar el proceso de adquisición de bienes y servicios

## **5. Requisiciones de material.**

Cuando una función operativa requiere un material o servicio debe haber una persona encargada de llenar un formato de Requisición de bienes o servicios la cual debe contener:

- Nombre del bien o servicio
- Descripción
- Especificaciones (medidas, peso, calidad) unitarias
- Cantidad

Para que la requisición pueda ser enviada a la función de abastecimiento debe ir autorizada por el encargado del área. Dependiendo del costo del bien o servicio habrá diferentes niveles de autorización.

## **6. Recepción de requisición por el área de adquisiciones.**

Al recibir una requisición el área de adquisiciones tiene que revisar 3 cosas de inmediato:

- Verificar que la función o departamento solicitante tenga presupuesto para el gasto.
- Si hay presupuesto, revisar si tiene el material requerido en sus almacenes.
- Si no tiene existencia del material requerido, o se trata de un servicio, verificar que haya un proveedor autorizado para el bien o servicio en cuestión.

Es importante aclarar que no es recomendable que adquisiciones tenga almacén (es) con material.

Recuerde que la contabilidad gubernamental es sobre base efectivo, por lo que a diferencia de una empresa privada, reconoce el gasto en el momento en que lo paga (en la contabilidad gubernamental no existe la cuenta de inventario de balance, el inventario sólo existe como cuenta de orden), no cuando lo consume, por lo que tener un inventario representa afectar el gasto. La única opción sería tener inventario a consignación. Donde un proveedor coloca material en el almacén de abastecimiento pero no lo cobra sino hasta que éste se consume.

## **7. Orden de compra.**

Una vez que se realizaron las verificaciones propuestas en el inciso anterior, el área de adquisiciones debe colocar una Orden de Compra con el proveedor que tenga la mejor combinación de disponibilidad, precio, calidad, tiempo de entrega y términos de pago o crédito para el material o servicio requerido. El área de adquisiciones envía una orden de compra al área de egresos. Es en esta actividad donde el área de adquisiciones realmente agrega valor a la administración pública al proveerla de los insumos que requiere para producir sus servicios al menor precio, con la calidad requerida y buscando que los plazos de sus cuentas por pagar sean lo más largos posibles para disminuir el capital de trabajo invertido en la producción de servicios públicos<sup>9</sup>.

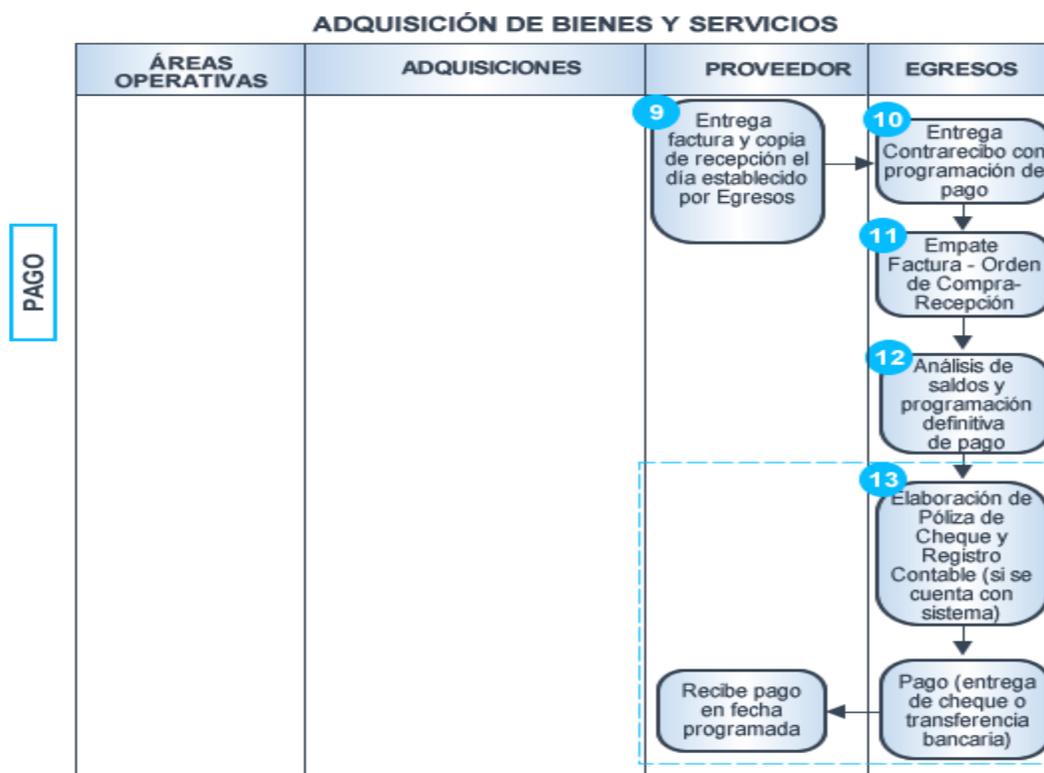
## **8. Entrega/recepción de materiales o servicios.**

El proveedor surte la orden de compra en la ubicación especificada en la misma. En el caso de Servicios Generales, estos siempre se realizarán en el área que los requirió. Es recomendable que cuando se reciba el material o servicio en el área que lo solicitó, se tengan disponibles los formatos de Recepción que le entreguen al proveedor (cuando el material o servicio se considere recibido y sujeto a pago). Este formato debe contener por lo menos el nombre, cantidad y fecha del material o servicio recibido; el nombre del proveedor; nombre y firma de la persona que recibe; y sello oficial del área o función receptora.

---

<sup>9</sup> Dr. Salvador Mercado, Compras, Principios y Aplicaciones, (2009)

## Selección de modalidad: Pago



**Figura 3.** En este cuadro podemos observar el proceso de pago por adquisiciones de bienes y servicios.

### 9. Entrega de factura

El proveedor puede presentar su Factura al mismo tiempo que entrega el producto, o en una fecha posterior. Lo más recomendable es que haya uno o dos días a la semana para la recepción de facturas y que éstas se reciban en el área de egresos. Cuando llegue a entregar su factura, debe acompañarla de una copia del formato de recepción (si la administración no tiene sistema automatizado e integrado), para que el área de egresos la integre con la factura original y la orden de compra y pueda proceder al pago.

### 10. Calendarización de pago

Una vez que recibe la factura, el área de egresos debe entregar un Contra recibo al proveedor, éste es la constancia de que el cliente (la administración) recibió la factura

en una fecha determinada. Además el área de egresos, como función responsable del pago, debe calendarizar el pago de la factura en ese momento con base a los términos de crédito pactados con cada proveedor. Si dispone de un sistema, los términos aparecerán en el sistema. El proveedor debe acudir por su cheque al área de egresos en la fecha especificada en su contra recibo y con éste podrá recogerlo.

#### **11. Empate OC (orden de compra) -recepción-factura**

La actividad de control medular del sub-proceso de pago es empatar la orden de compra, recibo de material o servicio, y factura del proveedor. El objetivo de comparar estos tres documentos es verificar que el servicio que está cobrando el proveedor en su factura realmente corresponde a lo que se solicitó; que la solicitud la realizó una persona autorizada, y que el servicio efectivamente fue recibido por la administración pública.

#### **12. Análisis de saldos y programación de pago**

Una vez que se realizó la verificación mencionada en el inciso anterior, el siguiente paso para el área de egresos es verificar los saldos de chequeras y programar para pago. Si no es posible realizar el pago en la fecha prevista, deberá avisar al área de adquisiciones para enterar al proveedor.

#### **13. Pago y registro contable**

En la fecha acordada, el área de egresos emite elabora una Póliza de cheque y la entrega al proveedor quien debe firmar la póliza de cheque. La póliza con las cuentas contables de gasto y la firma de recibido es enviada al área de contabilidad para su registro. Igualmente, en lugar de cheque, puede hacer una transferencia electrónica de pago. Contabilidad recibe la póliza firmada y procede a realizar el registro contable. Dependiendo del sistema que tenga el área de egresos este paso se puede automatizar y el registro contable se realiza al momento de elaborar la póliza de cheque.

## **Definición de Auditoría:**

“Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la razonabilidad de los Estados Financieros, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.”

“La auditoría es un proceso sistemático y planificado, por el cual un equipo auditor, revisa de manera meticulosa, algún área, departamento o proceso, con el fin de emitir un criterio profesional a cerca de la razonabilidad de las cuentas contables, sistema de control interno, y niveles de riesgo de una entidad.

## **Tipos de Auditoría**

Existen diversos tipos de auditoría, distribuidas según sus ámbitos de aplicación como son las siguientes:

- ✓ Auditoría contable: Se encarga del análisis de los Estados Financieros
- ✓ Auditoría interna. Lo desarrollan personas que laboran en la entidad, específicamente aspectos que le interesan a la administración.
- ✓ Auditoría externa. Es un examen integral, el cual es realizado por personas externas a la entidad para que los resultados que arroje sean imparciales como pueden ser las firmas de contadores o administradores independientes.
- ✓ Auditoría operacional (de Gestión): Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se lleva a cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen

las normas establecidas y si se utilizan los recursos de manera eficaz y económica.

- ✓ Auditoría forense: La auditoría forense es aquella labor de auditoría que se enfoca en la prevención y detección del fraude financiero; por ello, generalmente los resultados del trabajo del auditor forense son puestos a consideración de la justicia, que se encargará de analizar, juzgar y sentenciarlos delitos cometidos (corrupción financiera, pública o privada)
- ✓ Auditoría gubernamental: Es aquella que se aplica a empresas y entidades del Estado.
- ✓ Auditoría administrativa: Es un examen de una administración, realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.
- ✓ Auditoría de resultados de programas: Evalúa la eficacia y congruencia alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.
- ✓ Auditoría integral: Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia, en resumen es la fusión de la auditoría financiera con la auditoría de gestión.

## **Auditoría de Gestión**

### **Concepto**

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron reemplazados por este último.

**William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa:**

La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

**Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:**

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra. En Colombia, la modernización del Control Fiscal realizado por la constitución de 1991 y el funcionamiento del Consejo Técnico de la Contaduría Pública, hicieron que se acuñara la moderna denominación de auditoría de gestión para reemplazar las antiguas auditoría administrativa y auditoría operacional.

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7 presenta la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es:

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de

emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

### **Procedimientos en la Auditoria de Gestión**

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionalidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.

También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad cómo funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.

A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.

Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

## **Objetivos de la Auditoría de Gestión**

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede

determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

El pronunciamiento No. 7 determina como objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

### **Alcance de las actividades**

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto,

costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos<sup>10</sup>.

### **Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

### **Normas Generales o Personales**

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana, además de regular los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor. La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

### **Entrenamiento y Capacidad Profesional**

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor".

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los

---

<sup>10</sup>[http://members.tripod.com/guillermo\\_cuellar\\_m/gestion.html](http://members.tripod.com/guillermo_cuellar_m/gestion.html)  
HOLMES, A. Auditorías Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. México

estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

### **Actitud mental de Independencia**

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.)

### **Debido Cuidado o Esmero Profesional**

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen".

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento estratégico cuidando la materialidad y el riesgo.

## **Normas de Ejecución del Trabajo**

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). El propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos.

### **Planeamiento del trabajo y Supervisión apropiada**

"La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

Es de gran importancia la planificación, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia del examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

En el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, permitiendo garantizar su calidad profesional, para finalmente dejar constancia en los papeles de trabajo.

### **Estudio y Evaluación del Control Interno**

"Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría".

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría. En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos; su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, revaluación de los controles, arribándose finalmente de acuerdo a los resultados de su evaluación a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

### **Evidencia Suficiente y Competente**

"Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría"

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente.

La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión, ésta será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados.

Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral. Es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente.

## **Normas de Preparación del Informe**

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

## **Etapas de la Auditoría de Gestión.**

### **Exploración Y Examen Preliminar**

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos.

- Estructura organizativa y funciones
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Verificación de las fuentes de financiamiento;
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.

- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, Técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final<sup>11</sup>.

## **Planeamiento**

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros:

1. El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:
  - ✓ Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
  - ✓ Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
  - ✓ Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar<sup>12</sup>.
2. Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:

- Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener; y

---

<sup>11</sup>ARRIAGA Álvarez Enrique, Guías para Auditoría de Gestión; Edición 2006.

<sup>12</sup>[www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com): Fases de una Auditoría de Gestión.

- Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E"[Economía, Eficiencia y Eficacia]. Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

### **Ejecución**

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas:
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

## **Informe**

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- a. Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- b. Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
- c. Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse
- d. Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- e. Anexos: Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- f. Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejarlos hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

## **Seguimiento**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realiza una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la

administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por su desacierto<sup>13</sup>.

### **Aplicaciones de riesgos de la Auditoría de Gestión.**

Según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) No.1, al introducir los conceptos de importancia relativa y riesgos en la auditoría, se señala que:

... “ Al tomar su opinión sobre los Estados Financieros el auditor lleva a cabo una serie de pruebas diseñadas para obtener una razonable seguridad de que los estados Financieros estén adecuadamente preparándose en todos sus aspectos. Dada la actuación del auditor en base a pruebas, así como otras limitaciones de su función y de cualquier sistema de Control Interno, existe un riesgo inevitable de que permanezca ocultos algún error importante"...

Podemos extender esta aseveración al trabajo que se realiza en la verificación de la gestión por la necesidad de obtener una razonable seguridad en la medición de la economía, la eficiencia, y la eficacia.

De la misma forma se infiere que el diseño y selección de muestras será entonces extensibles a la auditoría de gestión, aplicando métodos estadísticos o no estadísticos.

### **Riesgo en La Auditoría**

La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe.

Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancias relativas; a partir de:

- Criterio del personal
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

---

<sup>13</sup>[http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06\\_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG\\_05\\_5\\_SEGUIMIENTO.htm](http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_05_5_SEGUIMIENTO.htm)

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la Empresa, o el Organismo.
- Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno no prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de detección: De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno sean reconocido por el auditor.

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

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

Además, sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría que puede ser adoptado en cada caso, y que sólo implican una simple guía a tener en cuenta.

### **Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión.**

- **Medición y Comparación de Logros.**

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Económicos, Eficiencia y Eficacia.

- **Control Interno Eficaz.**

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- **Cultura de la Responsabilidad.**

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el Estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- **Mejoramiento de la Planificación.**

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- **Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.**

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

### **Indicadores de gestión**

Según el manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado, los indicadores de gestión son la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos de desempeño en la unidad auditada. Esta referencia al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar decisiones.

Los indicadores de gestión en su correcta utilización, pueden medir la eficacia del sistema de control interno, es decir, a través de la aplicación de estos logramos un control adecuado de las operaciones.

### **Clasificación de los indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión se dividen en tres clases, que se detallan a continuación:

- ✓ Cuantitativos y cualitativos.
- ✓ De uso universal.
- ✓ Globales, funcionales y específicos.

### **Cuantitativos y cualitativos:**

Los indicadores desde el punto de vista de indicadores de gestión son de dos tipos:

1. Indicadores cuantitativos; Que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
2. Indicadores cualitativos; Que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización<sup>14</sup>.

### **Uso de Indicadores en auditoría de gestión:**

Para el uso de los indicadores en la auditoría de gestión, es necesario el conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética, calidad e impacto.

- Economía: es un elemento de gestión que se define como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas, y al menor costo posible, en relación a los programas de organización y las condiciones y opciones que presenta el mercado.
- Eficiencia: Como elemento de gestión se definió como el grado de eficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado, y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su

---

<sup>14</sup><http://es.scribd.com/doc/53826564/25/Indicadores-cuantitativas-y-cualitativos>

obtención por otro, incluyela relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

- Eficacia: Como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

- Ecología: Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas, son básicamente medidas de ejecución que ayudan a descubrir cuantitativamente la calidad ambiental, y permiten un monitoreo del progreso, su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio – económica que se requiere para entender un asunto determinado.

- ✓ Ética: Aún no están desarrollados factores cuantitativos para medir el factor ético, no obstante se requiere hacer un trabajo de auditoría de gestión para confrontar una conducta ética, los valores y la moral institucional con el código de ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo estipulado versus el comportamiento de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas.
- ✓ Calidad: Como elemento de gestión se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en el que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.
- ✓ Impacto: Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados.

El uso de indicadores en la auditoría de gestión permite medir:

- ✓ La eficiencia y la economía en el manejo de los recursos.
- ✓ Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- ✓ El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes va dirigido (calidad).
- ✓ Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas de la organización.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

### Principales términos y definiciones

**Proceso:** Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

**Pago:** El término pago presenta varios usos, uno de los más recurrentes habla que se trata de la entrega de un dinero o especie que se debe tras la prestación de algún servicio;

**Proveedor:** Es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad, además el término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Un proveedor es una entidad de diverso orden que presta servicios a otras.

**Artículos en existencia.-** número determinado de archivos que se mantienen en registro individual de control de inventario y que se mantienen físicamente en existencia en las bodegas

**Bodegas.-** son los lugares de almacenamiento de bienes.

Pueden existir dos tipos de bodega: bodegas centrales y de tránsito. Estas bodegas tienen bajo su responsabilidad las siguientes actividades:

- Recepción y verificación del estado de productos entregados por los proveedores.
- Ubicación, control de calidad y custodia de los productos
- Entrega de los productos almacenados en óptimas condiciones a los usuarios solicitantes<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>Alberto Montoya Palacio, Conceptos Modernos de Administración de Compras; (2005)

**Bodegas de tránsito.-** Son bodegas temporales en las cuales se almacenan los productos en un corto período de tiempo. En estas bodegas pueden encontrarse materiales en tránsito local o importado.

**Bodegas centrales.-** Son bodegas que mantienen el almacenamiento permanente de bienes.

**Bodeguero.-**Persona encargada de administrar y registrar las transacciones de la bodega.

**Cantidad económica de pedido.-** Permite identificar la cantidad económica por la cual se efectúa un pedido. Esto quiere decir una solicitud o pedido rentable para la empresa.

**Control.-** Seguimiento, rastreo, alertar para asegurar que los planes y programas están siendo observados.

**Control interno.-**Evaluación de método y procesos que se interrelacionan en una entidad para la protección de sus activos, la obtención de información veraz y oportuna, la medición de eficacia en las operaciones y la observación de políticas dictadas así como el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

**Costos de ordenar.-**Costos asociados a los pedidos, independientes del tamaño de la orden.

**Costo de la orden.-**Es igual al tamaño de la orden por el precio unitario. Es un costo variable

**Costo fijo anual de todas las órdenes.-** Es el número de pedidos que se hacen en el año, lo que es igual a la demanda anual dividido para la cantidad a ordenar en cada pedido.

**Costo total anual del inventario.-** Es igual al costo total de las órdenes más el costo total fijo por ordenar, más el costo de almacenamiento.

**Costo de almacenamiento.-** Es igual al costo de mantener el inventario por el inventario promedio.

**Costos de mantenimiento.-** Costos relacionados con el hecho físico de guardar inventario. Por ejemplo, el costo de oportunidad.

**Demanda.-**Número real de materiales solicitados por un cliente o departamento de servicio en un pedido específico.

**Garantías.-** El proveedor garantiza que la mercadería cumple con las siguientes características:

- a. Correspondencia del bien a la orden de compra
- b. Óptima calidad de los bienes entregados
- c. Mercadería libre de todo dominio legal
- d. Mercadería que cumpla con las condiciones estipuladas en la orden de compra

**Inspección.-** La mercadería descrita en la orden está sujeta a inspección por parte del comprador en su lugar de destino.

El comprador se reserva el derecho regresar todo o parte de la mercadería si no cumple con los requisitos establecidos.

**Máximo.-** Cantidad máxima que se debe mantener en stock, no sobre exceso.

**Mercadería.-** Se denomina así a los artículos o trabajos hechos por el proveedor bajo términos y condiciones descritas en la orden de compra.

**Mínimo.-** Número determinado que permite la satisfacción de la demanda normal

Es la cantidad mínima de un ítem que debe ser mantenida en inventario.

Lo ideal es que el inventario inicial de cada período se aproxime lo más posible a él.

**Packinglist.-** Documento que permite el registro de información de los productos importados recibidos en la bodega.

**Precontrato.-** Es un compromiso establecido de forma verbal o escrita con proveedores de bienes. Estos precontratos establecen compromisos de pago en porcentajes, fechas de compromiso de entrega de bienes, descuentos por pronto pago, entre otras características.

**Punto de reorden.-** Cuando el nivel de inventario baja hasta este punto, se hace un nuevo pedido que llegará algún tiempo después

**Requisición de bodega y/o solicitud de compra.-** Este documento es una solicitud que debe ser llenada, autorizada y aprobada a fin de permitir la entrega de bienes almacenados o la compra de bienes inexistentes en las bodegas de la empresa.

**Stock de seguridad.-** número de piezas adicionales o materiales que se mantienen en existencia con la finalidad de prevenir cualquier falta de stock.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis general**

El proceso de pagos podría mejorar si se realiza un análisis minucioso de las causas y consecuencias de los retrasos y se aplicara un plan de mejora.

### **2.4.2 Hipótesis particulares**

1.- De llevarse a cabo un adecuado control previo y concurrente en cada una de las instancias involucradas con el proceso de pagos las devoluciones de trámites disminuirían.

2.- Los procesos de pago podrían mejorar si la información ingresara al departamento financiero oportunamente.

3.- Una buena planificación del gasto contribuiría a una gestión efectiva de pagos.

4.- El no cumplir con el presupuesto fijado podría ocasionar desviaciones a los objetivos institucionales y la aplicación constante de reformas presupuestarias.

5.- Al no existir una adecuada comunicación organizacional, se generaría la distorsión y retrasos en todas las actividades que involucran al proceso de pagos.

### **2.4.3 Declaración de las variables**

#### **Hipótesis general**

El proceso de pagos podría mejorar si se realiza un análisis minucioso de las causas y consecuencias de los retrasos y se aplicara un plan de mejora.

**Variable independiente:** El proceso de pagos podría mejorar

**Variable dependiente 1:** si se realiza un análisis minucioso de las causas y consecuencias de los retrasos.

**Variable dependiente 2:** si se realiza un análisis minucioso de las causas y consecuencias y se aplicara un plan de mejora.

### **Hipótesis particular 1**

1.- De llevarse a cabo un adecuado control previo y concurrente en cada una de las instancias involucradas con el proceso de pagos las devoluciones de trámites disminuirían.

**Variable independiente:** De llevarse a cabo un adecuado control previo y concurrente en cada una de las instancias involucradas con el proceso de pagos

**Variable dependiente:** las devoluciones de trámites disminuirían.

### **Hipótesis particular 2**

2.- Los procesos de pagos podrían mejorarse si la información ingresara al departamento financiero oportunamente.

**Variable independiente:** Los procesos de pagos podrían mejorar

**Variable dependiente:** Si la información ingresara al departamento financiero oportunamente.

### **Hipótesis particular 3**

3.- Una buena planificación del gasto contribuiría a una gestión efectiva de pagos.

**Variable independiente:** Una buena planificación del gasto

**Variable dependiente:** contribuiría a una gestión efectiva de pagos.

### **Hipótesis particular 4**

El no cumplir con el presupuesto fijado podría ocasionar desviaciones a los objetivos institucionales y la aplicación constante de reformas presupuestarias.

**Variable independiente:** El no cumplir con el presupuesto fijado

**Variable dependiente 1:** podría ocasionar desviaciones a los objetivos institucionales

**Variable dependiente 2:** la aplicación constante de reformas presupuestarias.

### Hipótesis particular 5

Al no existir una adecuada comunicación organizacional, se generaría la distorsión y retrasos en todas las actividades que involucran al proceso de pagos.

**Variable independiente:** Al no existir una adecuada comunicación organizacional

**Variable dependiente:** se generaría la distorsión y retrasos en todas las actividades que involucran al proceso de pagos.

### 2.4.4 Operacionalización de las variables

**Tabla 1.**Operacionalización de las variables.

<b>Variable Dependiente e independiente</b>	<b>Variables Empíricas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Hipótesis General</b>		
<b>V.I.</b> : Los procesos de pagos podrían mejorar	<b>V.E:</b> Mejora en los procesos	Conocimiento en los procesos
<b>V.D.</b> : análisis minucioso de las causas y consecuencias de los retrasos	<b>V.E.:</b> Análisis minucioso de las causas de los retrasos	Estudio de causas que generaron un problema
	<b>V.E.:</b> Análisis minucioso de las consecuencias de los retrasos	Estudio de consecuencias que generaron un problema
<b>V.D</b> : si se aplicara un plan de mejora	<b>V.E:</b> Aplicación de un plan de mejora	Nivel de capacidad y conocimiento de los procesos
<b>Hipótesis Particular 1</b>		
<b>V.I:</b> De llevarse a cabo un adecuado control previo y concurrente en cada una de las instancias involucradas con el proceso de pagos	<b>V.E:</b> Adecuado control previo en cada una de las instancias del proceso	Existencia de seguimiento a las actividades
	<b>V.E:</b> Adecuado control concurrente en cada una de las	Existencia de seguimiento a las

	instancias del proceso	actividades
<b>V.D:</b> las devoluciones de trámites disminuirían.	<b>V.E:</b> Disminución en las devoluciones	Eficiencia en el desempeño laboral
<b>Hipótesis Particular 2</b>		
<b>V.I:</b> Los procesos de pago podrían mejorar	<b>V.E:</b> Mejora en los procesos	Conocimiento en los procesos
<b>V.D:</b> si la información ingresara al departamento financiero oportunamente.	<b>V.E:</b> Deficiente comunicación en los diferentes departamentos	Nivel de comunicación en la institución
<b>Hipótesis Particular 3</b>		
<b>V.I:</b> Una buena planificación del gasto	<b>V.E:</b> Planificación en los gastos	Eficiente planificación
<b>V.D:</b> Gestión efectiva de pagos	<b>V.E:</b> Gestión efectiva en los pagos	Conocimiento en las tareas del puesto del trabajo
<b>Hipótesis Particular 4</b>		
<b>V.I:</b> El no cumplir con el presupuesto fijado	<b>V.E:</b> Incumplimiento en el presupuesto establecido por la institución	Evidencia en las comunicaciones y disposiciones
<b>V.D:</b> podría ocasionar desviaciones a los objetivos institucionales	<b>V.E:</b> No se cumple con los objetivos planteados	Conocimiento de las actividades del departamento
<b>V.D:</b> la aplicación constante de reformas presupuestarias.	<b>V.E:</b> Innecesaria ejecución de reformas presupuestarias	Existencia de efectivos procesos y procedimientos de trabajo
<b>Hipótesis Particular 5</b>		
<b>V.I:</b> Al no existir una adecuada comunicación organizacional	<b>V.E:</b> Incumplimiento de actividades	Evidencia en las comunicaciones y disposiciones

<b>V.D:</b> distorsión y retrasos en todas las actividades que involucran al proceso de pagos	<b>V.E:</b> Procesos departamentales	Existencia de procesos
---	--------------------------------------	------------------------

**Fuente:** Hipótesis planteadas del Capítulo II.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

##### **Tipo de Investigación.**

El estudio que realizaremos en nuestra investigación será de tipo explicativo y descriptivo, ya que en el mismo se presentarán análisis de los datos obtenidos y conclusiones, a su vez se tomarán en consideración todos los objetivos planteados en nuestro diseño.

##### **Según su finalidad:**

Aplicada: En razón de que una vez conocida la situación, se contribuirá para resolver un problema práctico existente en el Departamento Financiero.

##### **Según su objetivo gnoseológico:**

Descriptiva: Ya que se presentará un análisis de los datos obtenidos en trabajo investigativo de la manera más detallada posible.

Explicativa: Puesto que la misma reflejará el análisis y la conclusión que resulte del trabajo investigativo, esto tomando en consideración los objetivos del diseño.

##### **Según su contexto:**

De campo: El diseño de esta investigación fue de campo, en vista de que se recopiló la información en forma directa, detallada y exacta, en cada una de las áreas donde trabaja el personal del Departamento Financiero de la Institución.

##### **Según el control de las variables:**

Es experimental: Es decir en el presente trabajo investigativo se realizarán las respectivas consultas a los empleados del departamento financiero y a las demás

unidades académicas y administrativas que sea necesario y también a los proveedores con los que cuenta la institución en la actualidad.

#### **Según la orientación temporal:**

Longitudinal: Nuestro trabajo investigativo es de orientación longitudinal, porque comprende actividades que se desarrollan dentro del departamento financiero.

El diseño de nuestra investigación corresponde a un modelo cualitativo, ya que el mismo permitirá evidenciar la forma en que se desarrollan las actividades.

#### **Perspectiva general de la investigación:**

Nuestra investigación está orientada a una perspectiva cuantitativa, ya que la misma permite parcializar la realidad para facilitar el análisis, para ello se utilizarán muestras representativas mediante la estadística y el análisis de los datos.

Además en nuestra investigación se usan como pruebas objetivas las encuestas, y otros que permitan una óptima medición de las variables.

### **3.2 La población y la muestra**

#### **3.2.1 Características de la población.**

Para nuestro estudio investigativo, la población la constituyen los proveedores que actualmente tiene la institución y el personal administrativo. De estos grupos se tomó una muestra de los proveedores, que cumplen las características de tamaño y representatividad adecuados, buscando en lo posible disminuir el margen de error que se pudiera ocasionar.

#### **3.2.2 Delimitación de la población**

Nuestro universo de estudio está considerado como una población finita, la misma que está constituida por 72 proveedores con los que cuenta la UNEMI en la actualidad. Además también se considera para el efecto al personal administrativo que labora en la Institución, es decir existe un número determinado de individuos.

### 3.2.3 Tipo de muestra

El tipo de muestra que se consiguió obtener corresponde a un muestreo probabilístico teniendo cada uno de los elementos de la población la posibilidad de ser escogidos ya sean estos personal administrativos y proveedores con los que cuenta actualmente la institución.

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

En el presente trabajo investigativo se aplicó la fórmula para población finita, esto debido a que se conoce el número total de nuestro universo a estudiar, ya que es demasiado heterogéneo y se necesita formar grupo homogéneo que respondan a perfiles similares, para lo cual se dividió a la población en subpoblaciones, esto implica un muestreo estratificado en donde todos los elementos de la población tuvieron la oportunidad de ser elegidos, a excepción del personal administrativos que se encuestará en su totalidad.

$$n = \frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento,  $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento,  $q = 0,5$

E: error, se considera el 5%;  $E = 0,05$

Z: nivel de confianza, que para el 95%,  $Z = 1,96$

### 3.2.5 Proceso de selección.

Una vez que se ha definido la población de: proveedores de la Universidad Estatal de Milagro con la fórmula señalada en el punto anterior, se aplicó y se obtuvo el tamaño

de la muestra para la población, la misma que nos indicó la cantidad de individuos que deben ser encuestados.

Datos para:

$$N = 72$$

$$n = \frac{(72)(0,5)(0,5)}{\frac{(72-1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)} = \frac{18}{\frac{0,1775}{3,8416} + 0,25} = \frac{18}{\frac{0,1775}{3,8416} + 0,25} = \frac{18}{0,29620471} = 62$$

$$n = 62$$

Es decir el total de la muestra ha sido de 71 proveedores a encuestar

Para el personal administrativo, (entiéndase esta a los Departamentos de: Recursos Humanos, Administrativo, Financieros y Obras Universitarias) se los encuestarán en su totalidad, ya que entre los 4 departamentos que son objeto de nuestro estudio da un total de 31 empleados. (n = 31)

Una vez definido para ambos grupos de población una muestra en función del método de cálculo definido, se procedió a numerar los elementos de cada población donde se mezclan los números en un ánfora y se extrajo la cantidad de números relativos a cada muestra obtenida para su respectiva población.

### 3.3 Los métodos y las técnicas

#### 3.3.1 Métodos teóricos

Nos permiten la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, los métodos teóricos que aplicamos para nuestro trabajo de investigación son:

**Histórico – Lógico:** Una vez que se ha revisado los conceptos básicos históricos de la teoría, se los relacionó con los objetivos y las hipótesis planteadas.

**Analítico – Sintético:** El análisis permitió descomponer el problema observado en sus cualidades como son los subproblemas,

La síntesis es la acción inversa del análisis el cual posibilita revelar las características generales.

**Hipotético – Deductivo:** En este trabajo se ha planteado una hipótesis general, a partir de la misma se llega a nuevas conclusiones en el proceso investigativo.

**Enfoque de sistema:** Una vez que se ha estudiado la situación y verificadas las hipótesis durante el proceso investigativo nos permitió establecer la propuesta mediante la determinación de sus componentes así como las relaciones que se generan entre ellos, estas relaciones determinan la estructura de la propuesta como su dinámica.

### **3.3.2 Métodos empíricos**

Estos métodos explican características del objeto investigado, estos se usan en la etapa de acumulación de la información y para la comprobación de la hipótesis del trabajo investigativo.

**Observación:** Se nos ha permitido conocer la realidad mediante la precepción directa de los fenómenos, si bien es un hecho espontáneo y subjetivo pero que a medida que se incorpora elementos de control, la validez de la información adquiere un estigma consciente, y objetivo.

**Experimentación:** Este es el más complejo y eficaz y resulta del desarrollo de la técnica y del conocimiento, en nuestra investigación al plantear las hipótesis y las variables entramos en un proceso de experimentación las mismas que se verifican o no con la información que se obtiene.

### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

Para el avance de nuestra investigación, hemos escogido como técnica a las encuestas.

**La encuesta:** Se ha aplicado a toda la muestra con la finalidad de recabar información referente a las variables que resulten de la hipótesis.

**El criterio de expertos:** Como su nombre lo indica, para llevar a cabo este proceso se necesitó el criterio de expertos vinculados a los aspectos que se están abordando como parte del problema, objetivos e hipótesis.

### **3.4 El tratamiento estadístico de la información**

En la información obtenida de esta investigación se han aplicado técnicas para procesar datos, la misma que fue tabulada y validada mediante el uso de instrumentos de la estadística descriptiva, medidas de tendencia central y la utilización de tablas y gráficos, esto con la finalidad de valorar la información y verificar las hipótesis planteadas.

Esto servirá de base junto con las referencias teóricas para elaborar la propuesta.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En la actualidad la UNEMI se encuentra en un proceso de Acreditación por parte del organismo competente, por lo que nuestro trabajo investigativo está enfocado a una de las actividades que se desarrolla en el departamento financiero como son los pagos que realiza la universidad, el cual está siendo la causa de críticas encierto sector de proveedores, esto se debe a factores tales como: la existencia de conflictos laborales, la inadecuada asignación de actividades a algunos de los servidores públicos del departamento, la inadecuada fluidez de información, entre otros.

En la universidad aunque se maneja una estructura administrativa donde las decisiones son mayormente centralizadas, ésta presenta dificultades al momento en que se le exige eficiencia por lo que se evidencia la necesidad de mejorar en algunas actividades, de tal manera que vaya orientado hacia un excelente desempeño institucional.

Como se lo mencionó anteriormente, la UNEMI está atravesando por un proceso de Acreditación, el cual ha permitido determinar las falencias que existen al interior y en el que además pudimos verificar los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas al personal administrativo y a proveedores de la Institución.

## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

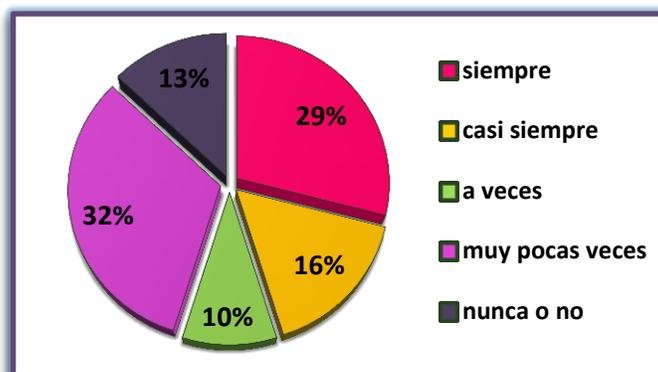
### ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN

1. ¿Mantiene un procedimiento de control interno de pagos, debidamente documentado y establecido como norma general dentro de su departamento?

Tabla 2. Procedimiento de control interno de pagos.

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	9	29
casi siempre	5	16
a veces	3	10
muy pocas veces	10	32
nunca o no	4	13
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 2 de encuestas al personal de la UNEMI.



#### Gráfico No. 1

##### Lectura interpretativa:

El establecer un procedimiento de control interno en el proceso de pagos es muy fundamental dentro de un departamento, para que las actividades se puedan desarrollar con totalidad pero en este gráfico observamos que el personal administrativo tan solo considera que en un 29% se aplica dicho procedimiento en su área de trabajo, en tanto que para el 16, 10 y 32% se pudo evidenciar que no siempre llevan el procedimiento

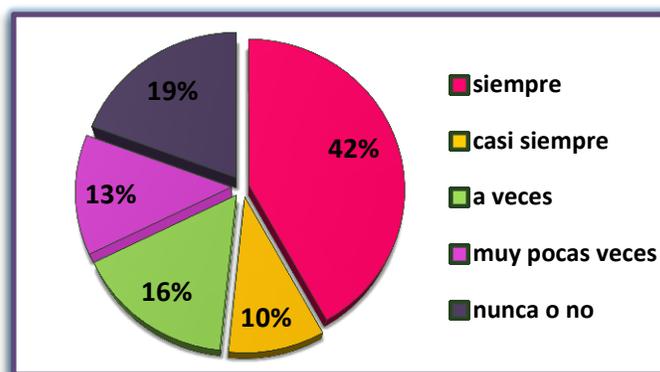
de control interno debidamente documentado y para el 13% no se aplica esta norma general dentro de su área, lo que quiere decir que no todos desarrollan esta función dentro del departamento, puesto que en las demás áreas y secciones desarrollan diferentes actividades.

**2. ¿Conoce usted si los proveedores reciben algún documento que les sirva como comprobante al momento en que ellos proporcionan sus bienes o servicios?**

**Tabla 3.** Documentos que reciben los proveedores.

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	13	42
casi siempre	3	10
a veces	5	16
muy pocas veces	4	13
nunca o no	6	19
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 2 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 2**

**Lectura interpretativa:**

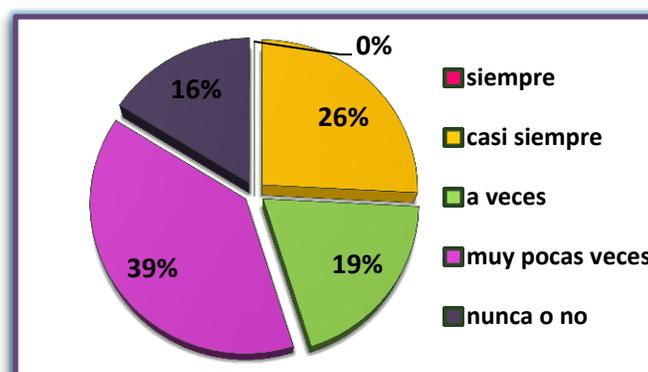
De acuerdo a estos resultados podemos observar que el 42% del personal administrativo conoce que los proveedores reciben documentos que les sirven como comprobante al momento en que ellos proporcionan sus bienes o servicios, mientras que el 13, 16 y 10% no siempre están al tanto sobre esta información demostrando que el 19% desconocen de esta actividad en el proceso de pagos.

**3. Una vez que los bienes son recibidos en la institución. ¿Considera Ud. que el proveedor recibe el pago luego de tres días posteriores a la entrega?**

**Tabla 4.** Recepción del pago por parte del proveedor

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	0	0
casi siempre	8	26
a veces	6	19
muy pocas veces	12	39
nunca o no	5	16
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Tomado de la pregunta 3 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 3**

**Lectura interpretativa:**

Una vez que se realiza la adquisición del bien o servicio el siguiente paso es cumplir con el pago, en el cual se enfocó esta pregunta para determinar con el personal administrativo desde su punto de vista si es que se está cumpliendo el ciclo de compras por lo que en estos resultados podemos observar que el 26 y 19% se da casi siempre, el 39% muy pocas veces y el 16% nunca.

4. ¿Conoce usted si la universidad cuenta con un PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL debidamente aprobada y en ejecución?

Tabla 5. Plan de Desarrollo Institucional

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	3	10
casi siempre	1	3
a veces	7	23
muy pocas veces	9	29
nunca o no	11	35
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 4 de encuestas al personal de la UNEMI.

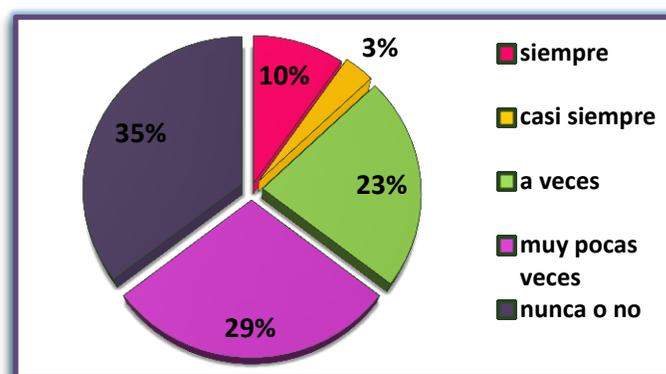


Gráfico No. 4

Lectura interpretativa:

El 10% del personal administrativo conoce que la universidad cuenta con un PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL debidamente aprobada y en ejecución, el 3, 23 y 29% no están muy seguros mientras que el 35% no tienen idea de si existe o no esta normativa.

5. ¿En su unidad o departamento cuentan con un plan operativo anual al cual se le efectúan evaluaciones periódicas?

Tabla 6. Evaluaciones periódicas del Plan Operativo Anual.

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
<b>OPINION</b>		<b>%</b>
siempre	16	52
casi siempre	8	26
a veces	5	16
muy pocas veces	1	3
nunca o no	1	3
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 5 de encuestas al personal de la UNEMI.

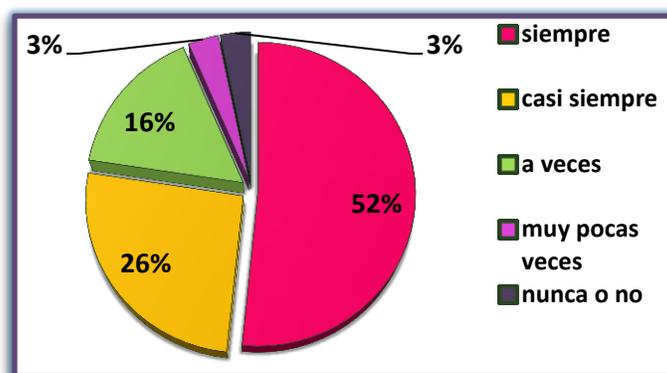


Gráfico No. 5

Lectura interpretativa:

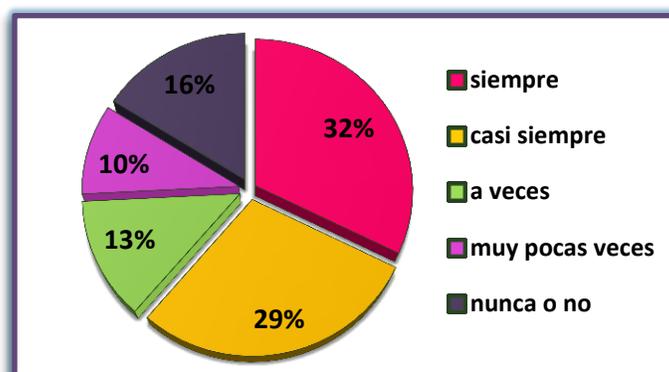
Mediante este gráfico podemos determinar que el 52% del personal administrativo está de acuerdo con que si existe un plan operativo anual al cual se le efectúan evaluaciones periódicas, el 26 y 16% opinan que casi siempre se realizan dichas evaluaciones mientras que el 3% indica que no es así.

**6. ¿Existe una instancia superior que ejecute el seguimiento y control de los planes operativos?**

**Tabla7.** Seguimiento y Control de Planes Operativos.

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
<b>OPINION</b>		<b>%</b>
siempre	10	32
casi siempre	9	29
a veces	4	13
muy pocas veces	3	10
nunca o no	5	16
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 6 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 6**

**Lectura interpretativa:**

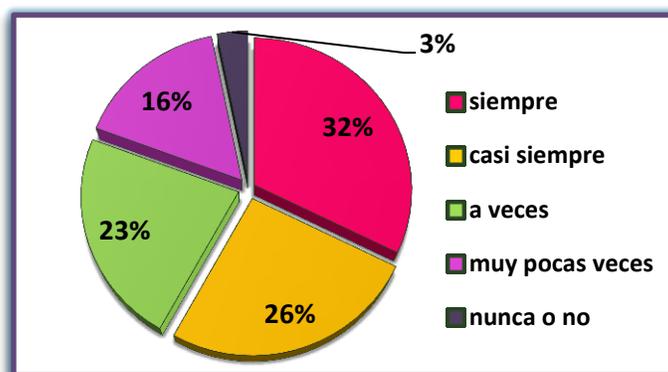
La ejecución de Plan Operativo anual en una Institución es importante por lo tal hay que darle seguimiento para constatar que siempre se está llevando a cabo y el 32% del personal administrativo indican que si se realiza el control pertinente dando lugar a que el 29, 13 y 10% casi siempre mientras que el 16% comparten la idea de que no existe dicho seguimiento y control.

7. ¿Conoce usted si existe malestar en los proveedores por demoras en el pago?

**Tabla8.** Demoras en el pago a proveedores.

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
<b>OPINION</b>		<b>%</b>
siempre	10	32
casi siempre	8	26
a veces	7	23
muy pocas veces	5	16
nunca o no	1	3
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 7 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 7**

**Lectura interpretativa:**

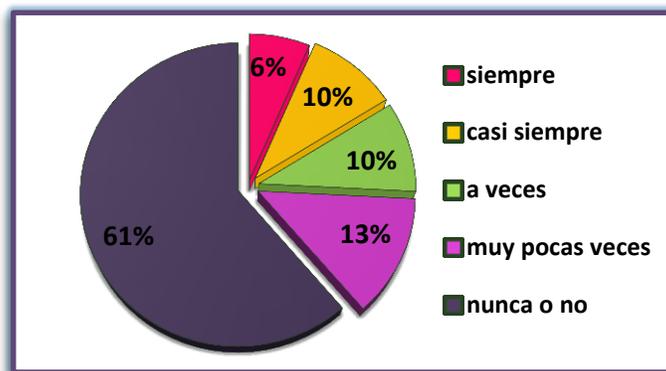
Si no existe la debida planificación en el pago a los proveedores al adquirir un bien o servicio esto provocara malestares en ellos, por lo que el personal administrativo por medio de estos resultados nos indican que conocen sobre esta información y que esto se da siempre en un 32%, casi siempre en un 26, 23 y 10% y nunca en un 3%

**8. ¿Usted recibe información a través de un medio de comunicación interno acerca de los cambios en las prioridades de gastos?**

**Tabla 9.**Comunicación interna acerca de prioridades de gastos.

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
<b>OPINION</b>		%
siempre	2	6
casi siempre	3	10
a veces	3	10
muy pocas veces	4	13
nunca o no	19	61
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 8 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 8**

**Lectura interpretativa:**

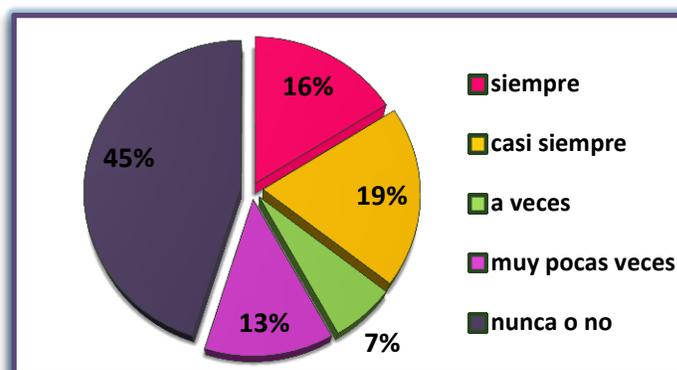
Un Presupuesto de Egresos bien elaborado permite al área de adquisiciones planear qué productos y servicios tendrá que adquirir en el periodo y en el caso de existir cambios en la prioridad de pagos se debe informar al personal por lo que ellos a través de la encuesta manifestaron con un 6% que se informan siempre, 10 y 13% casi siempre y nunca en un 61% lo cual nos da entender que no existe una buena comunicación laboral.

**9. ¿Las labores del personal se desempeñan tomando como guía un manual de funciones?**

**Tabla10.**Tareas del personal bajo un Manual de Funciones

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	5	16
casi siempre	6	19
a veces	2	6
muy pocas veces	4	13
nunca o no	14	45
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 9 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 9**

**Lectura interpretativa:**

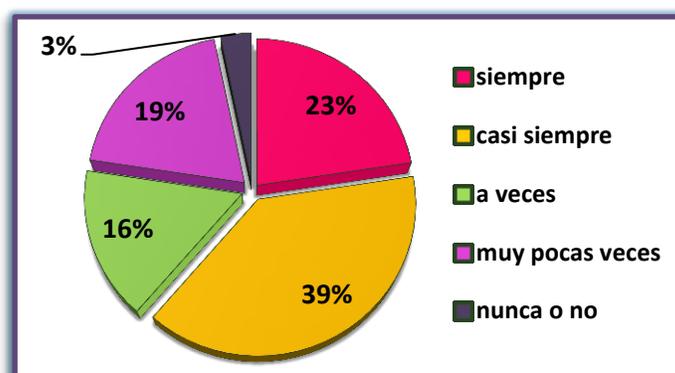
Hemos obtenido como resultados que únicamente el 16% del personal administrativo desempeñan sus actividades tomando como guía un manual de funciones, el 19, 13 y 6% lo hacen ocasionalmente mientras que un 45% no lo hacen lo cual pone en peligro la ejecución de ciertos procesos ya que el manual de funciones segrega actividades marcando las responsabilidades que el caso amerite.

**10. ¿Considera usted que las relaciones laborales entre directivos y subalternos es cordial y adecuado a los intereses institucionales?**

**Tabla 11.** Relaciones Laborales entre Directivos y subalternos.

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	7	23
casi siempre	12	39
a veces	5	16
muy pocas veces	6	19
nunca o no	1	3
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 10 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 10**

**Lectura interpretativa:**

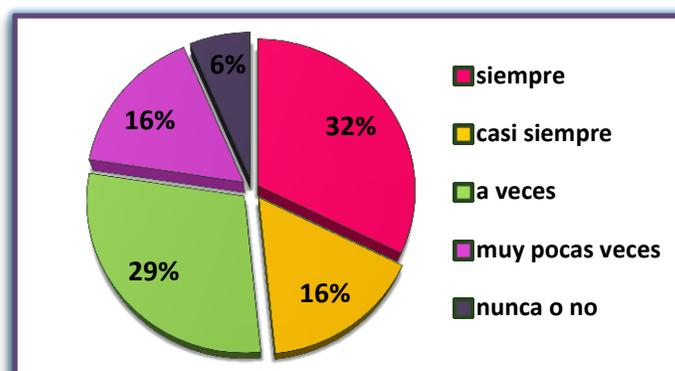
El 23 y 39% del personal considera que hay una buena relación laboral mientras que el 19 y 16% no lo consideran así por lo cual es muy importante saber con exactitud que para que la Institución lleve una buena marcha encaminada al éxito es muy fundamental que prime un buen clima organizacional lo cual incentiva al personal a responsabilizarse por su trabajo.

**11. ¿Considera que el personal se siente plenamente comprometido con la institución?**

**Tabla12.** Personal comprometido con la Institución.

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
<b>OPINION</b>		<b>%</b>
siempre	10	32
casi siempre	5	16
a veces	9	29
muy pocas veces	5	16
nunca o no	2	6
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 11 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 11**

**Lectura interpretativa:**

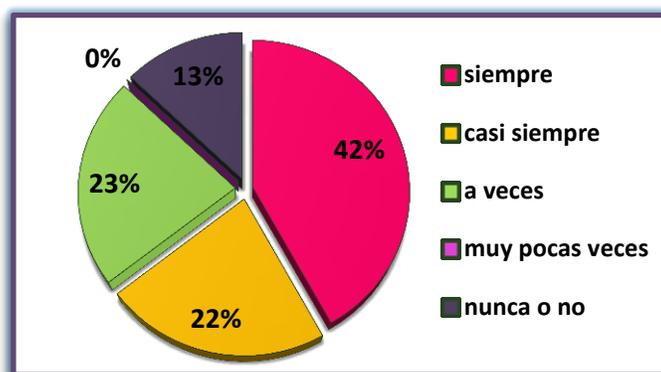
Es muy importante que los empleados entiendan y acepten la importancia que tiene la actividad que desempeñan dentro de su departamento y este grafico nos demuestra que únicamente el 32% se sienten comprometidos con la institución ya que el 16 y 29% no piensan de la misma manera, mientras que un 6% no lo sienten así, lo cual podría ser una desventaja para la Institución al momento de designar responsabilidades.

**12. ¿Su unidad o departamento efectúa programación de gastos de manera cuatrimestral?**

**Tabla13.** Programación de Gastos de manera cuatrimestral

CLASE	ADMINISTRATIVOS	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	13	42
casi siempre	7	23
a veces	7	23
muy pocas veces	0	0
nunca o no	4	13
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 12 de encuestas al personal de la UNEMI.



**Gráfico No. 12**

**Lectura interpretativa:**

De acuerdo a lo establecido en el plan de presupuesto para gastos, es necesario establecer un periodo de programación el cual en esta encuesta se ha estimado de manera cuatrimestral en el cual por medio de este grafico podemos visualizar que se da siempre en un 42%, casi siempre en un 23% y nunca en un 13%.

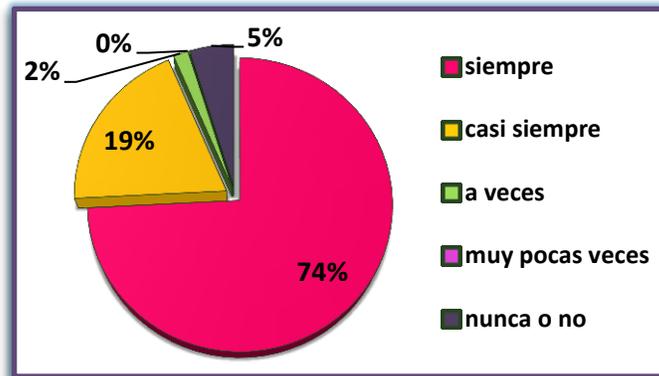
## ENCUESTA – PROVEEDORES DE LA UNEMI

### 1. ¿Recibe usted algún documento que sirva como comprobante al momento de la entrega de la mercadería o prestación de servicio?

**Tabla 14.** Comprobante de entrega de mercadería

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	46	74
casi siempre	12	19
a veces	1	2
muy pocas veces	0	0
nunca o no	3	5
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Tomado de la pregunta 1 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 13**

#### **Lectura interpretativa:**

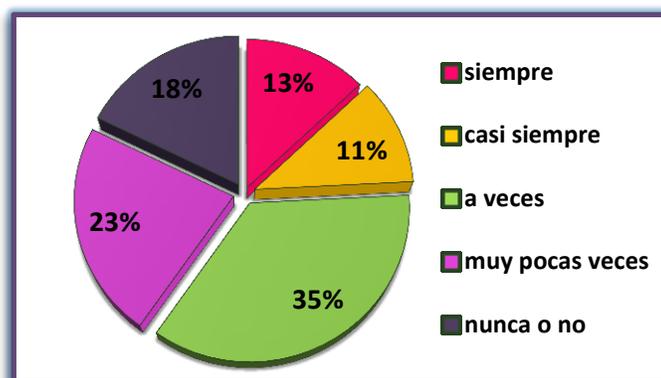
Es recomendable que cuando se reciba el material o servicio en el área que lo solicitó, se tengan disponibles los documentos que le sirvan al proveedor como comprobante de entrega de la mercadería o prestación de servicio por lo que los resultados nos indican que este paso se da siempre en un 74% y casi siempre en un 19%, mientras que únicamente el 5% ha tenido inconvenientes dentro de esta etapa.

2. Una vez que Ud. ha suministrado bienes o servicios a la institución.  
 ¿Considera que recibe el pago entre 1 a 3 días posteriores a la entrega?

**Tabla15.**Recepción del pago entre 1 a 3 días

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	8	13
casi siempre	7	11
a veces	22	35
muy pocas veces	14	23
nunca o no	11	18
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Tomado de la pregunta 2 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



#### Gráfico No. 14

##### Lectura interpretativa:

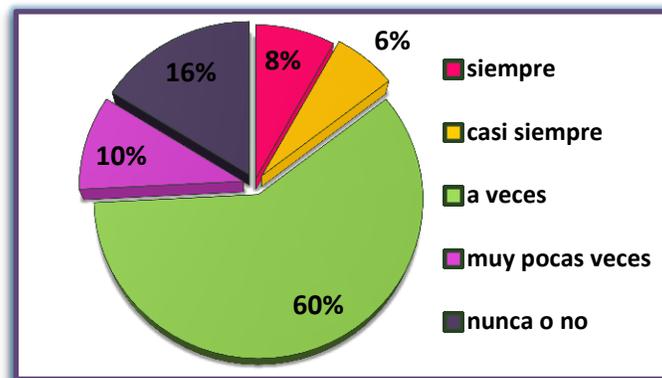
Luego de cumplir con el proceso de adquisiciones de bienes o servicios se establece con los proveedores el tiempo en el cual se realizara el pago por lo que ellos consideran que de 1 a 3 días lo reciben siempre en un 13%, casi siempre en un 11%, a veces en un 35% y un 18% nunca en lo cual hay que tener en cuenta que no se cumple a cabalidad con todas las actividades del ciclo de compras.

**3. ¿Es necesario que usted se acerque a las oficinas de Tesorería de la UNEMI para que le realicen el pago?**

**Tabla 16.** Reclamos de pagos a las oficinas de la UNEMI

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	5	8
casi siempre	4	6
a veces	37	60
muy pocas veces	6	10
nunca o no	10	16
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 3 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 15**

**Lectura interpretativa:**

**12. Análisis de saldos y programación de pago**

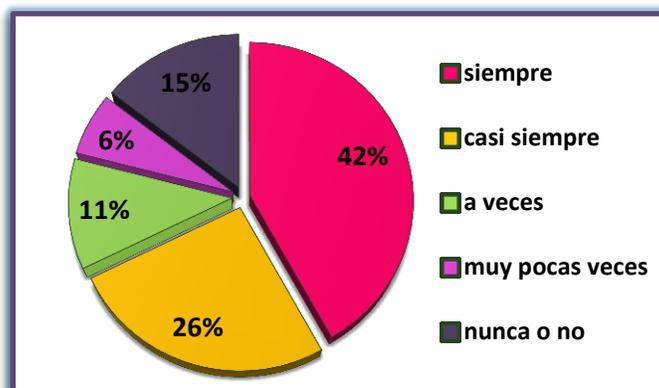
Notablemente observamos que el 60% de proveedores a veces tienen que acercarse a las oficinas de Tesorería de la Institución para que le realicen el pago, cuando esto no debería suceder pues una vez que se adquiere el bien o servicio se debe verificar los saldos para así programar el pago y si no es posible realizarlo en la fecha prevista, se deberá avisar al área de adquisiciones para informar al proveedor.

#### 4. ¿Le informan a usted el tiempo en que se ejecutará su pago?

Tabla17. Tiempo de Ejecución del pago.

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	26	42
casi siempre	16	26
a veces	7	11
muy pocas veces	4	6
nunca o no	9	15
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 4 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



#### Gráfico No. 16

##### Lectura interpretativa:

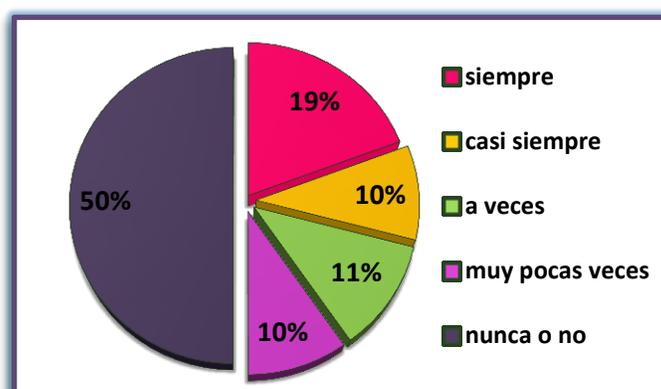
Estos resultados demuestran con exactitud que el 42% de los proveedores son informados sobre el tiempo en que se ejecutará su pago considerando que con el 26, 11 y 6% no siempre ocurre esta actividad dando como diferencia un 15% a los cuales no se les informa cuando una vez que se ha adquirido el bien o servicio se debe calendarizar el pago de la factura en ese momento con base a los términos de crédito pactados con cada proveedor para así completar el proceso de adquisiciones de un bien o servicio.

**5. ¿Le dan a conocer a usted el proceso que realiza la UNEMI para ejecutar los trámites de pagos?**

**Tabla18.**Proceso de ejecución de los trámites de pagos.

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	12	19
casi siempre	6	10
a veces	7	11
muy pocas veces	6	10
nunca o no	31	50
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 5 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 17**

**Lectura interpretativa:**

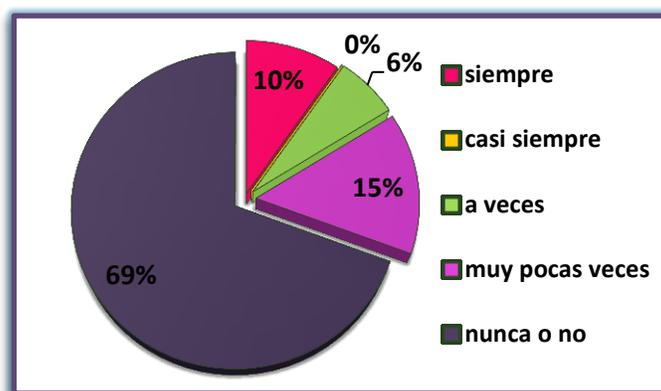
Para cumplir con el ciclo de adquisiciones en su totalidad es necesario que al realizar la adquisición de un bien o servicio, uno de los factores que influirán en la misma será la forma de pago y esto dependerá de las condiciones pactadas entre ambas y de la liquidez del cliente para hacer frente a la deuda que se va a contraer por lo que observamos que el 50% de proveedores manifiesta que no se les da a saber sobre el proceso de pagos que maneja la Institución y que únicamente el 19% saben de dicho proceso.

6. ¿Una vez que ha entregado los bienes y servicios a la institución, se le solicita la evaluación de la gestión administrativa?

**Tabla19.**Evaluación de la gestión administrativa.

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	6	10
casi siempre	0	0
a veces	4	6
muy pocas veces	9	15
nunca o no	43	69
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 6 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 18**

**Lectura interpretativa:**

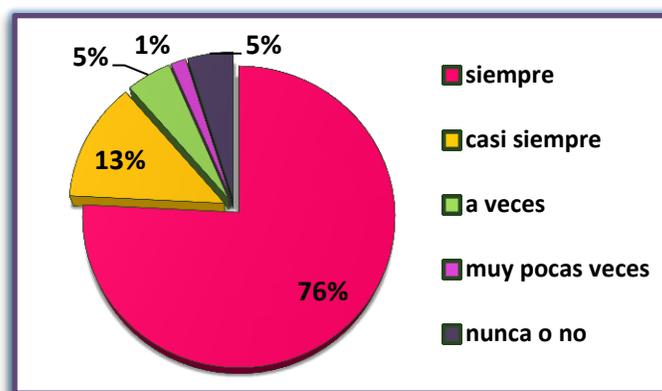
Teniendo en cuenta que dentro de los objetivos de la Gestión Administrativa esta identificar, elaborar y cumplimentar la documentación correspondiente a los proveedores, teniendo en cuenta la normativa vigente y el procedimiento interno por lo que podemos verificar por medio de estas tabulaciones que el 69% de los proveedores indican que no se evalúa la Gestión Administrativa mientras que únicamente un 6% indican que si se realiza.

**7. De su observación de las instalaciones administrativas ¿considera que estas son funcionales para la entrega de sus productos?**

**Tabla20.**Instalaciones administrativas funcionales para la recepción de bienes y servicios.

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	47	76
casi siempre	8	13
a veces	3	5
muy pocas veces	1	2
nunca o no	3	5
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 7 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 19**

**Lectura interpretativa:**

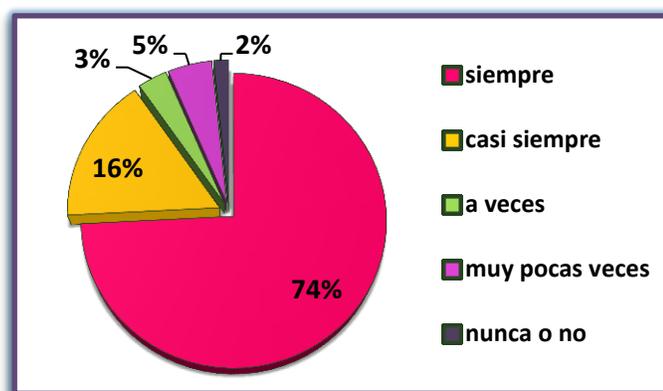
Dependiendo del tipo de material que sea adquirido se debe procurar tener cuidado considerando que las instalaciones son indicadas para la recepción de las compras por lo que los proveedores certifican en un 76% que siempre las adquisiciones reciben el debido trato demostrando que este proceso se desarrolla casi en su totalidad.

**8. ¿Considera usted necesario que la UNEMI proporcione los requerimientos básicos para las principales gestiones que realizan los proveedores?**

**Tabla21.**Requerimientos básicos para proveedores.

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	46	74
casi siempre	10	16
a veces	2	3
muy pocas veces	3	5
nunca o no	1	2
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 8 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 20**

**Lectura interpretativa:**

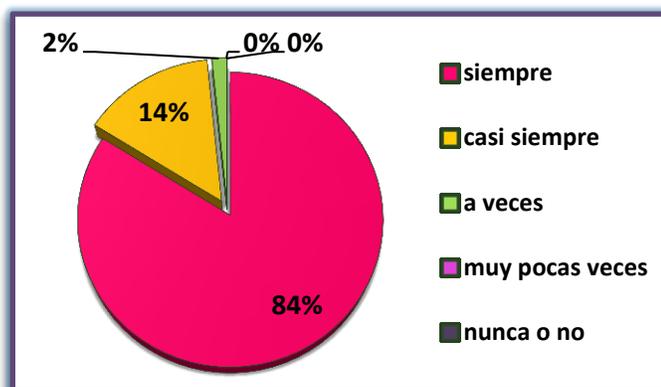
Para llevar a cabo al proceso de adquisiciones y cumplirlo con totalidad los proveedores Consideran en un 74% que sería necesario que la UNEMI proporcione los requerimientos básicos para las principales gestiones que realizan los proveedores mientras que un 16, 3 y 5% no están de totalmente de acuerdo con esta medida.

**9. ¿Los horarios de trabajo del personal administrativo le permiten realizar las consultas que usted considera necesarias?**

**Tabla22.** Consultas realizadas de los proveedores al personal administrativo

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
OPINION		%
siempre	52	84
casi siempre	9	15
a veces	1	2
muy pocas veces	0	0
nunca o no	0	0
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Tomado de la pregunta 9 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 21**

**Lectura interpretativa:**

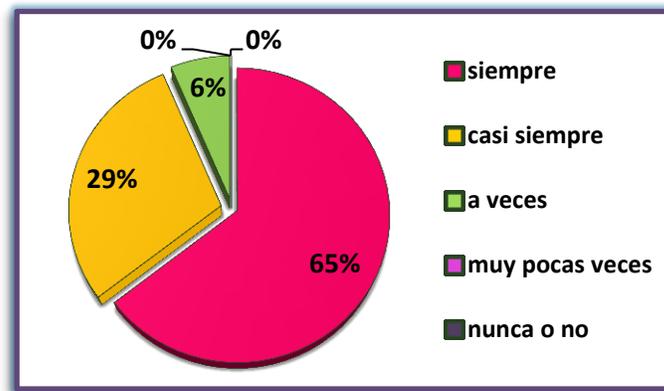
Todo el personal que labora en la Universidad Estatal de Milagro tiene un horario de trabajo establecido el cual tienen que cumplir, para así brindar un buen servicio y tener un buen desempeño en las tareas encomendadas por lo que los proveedores aprueban en un 82% que si son atendidas sus consultas en el caso de tener alguna duda o inconveniente.

**10.¿Cuándo usted necesita hablar con las autoridades o directores departamentales puede hacerlo oportunamente?**

**Tabla23.** Gestión entre directores departamentales y proveedores.

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
<b>OPINION</b>		<b>%</b>
siempre	40	65
casi siempre	18	29
a veces	4	6
muy pocas veces	0	0
nunca o no	0	0
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Tomado de la pregunta 10 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 22**

**Lectura interpretativa:**

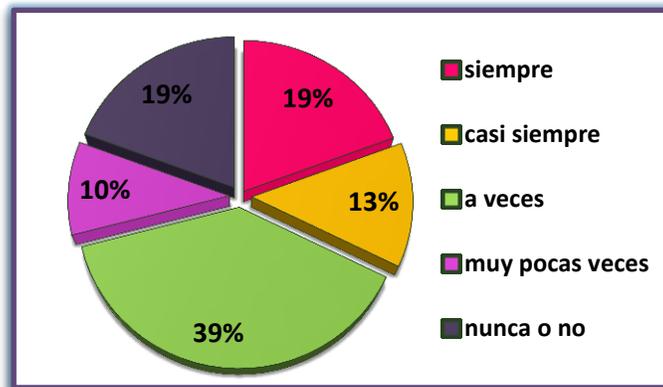
Por medio de esta tabla y grafico podemos evidenciar claramente de que los proveedores están de acuerdo al expresar que en el caso de que ellos necesiten dialogar directamente con las autoridades o directores departamentales si pueden hacerlo oportunamente siempre en un 65%

**11. ¿Considera Ud. que el proceso de pagos de la Universidad debería ser un poco más ágil?**

**Tabla24.** Rapidez en la ejecución de los procesos de pagos.

CLASE	PROVEEDORES	PORCENTAJE
<b>OPINIONES</b>		<b>%</b>
siempre	12	19
casi siempre	8	13
a veces	24	39
muy pocas veces	6	10
nunca o no	12	19
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Fuente: Tomado de la pregunta 11 de encuestas a proveedores de la UNEMI.



**Gráfico No. 23**

**Lectura interpretativa:**

Es importante que en la Institución existan sistemas eficientes los cuales agilicen procesos y ahorren tiempo para brindar un servicio eficaz y eficiente por lo que los proveedores expresan en un 19, 13, 39 y 10% que la Universidad Estatal de Milagro necesita un sistema un poco más ágil que el que están operando.

Teniendo claro lo fundamental que es el que existan Manuales, Normas y procedimientos dentro de una Organización o Institución es importante que todo el

personal que esté involucrado con procesos de cualquier índole, estén conscientes de que al practicarlos mejoraría la calidad de dichos procesos, teniendo en cuenta que periódicamente se deben evaluar para así detectar si su desempeño es el correcto y determinar su mejoramiento si el caso lo ameritara.

Es imprescindible que se maneje un control interno eficiente y eficaz para certificar que todas las actividades realizadas en el Departamento Financiero de la UNEMI se cumplen a cabalidad garantizando un buen servicio además que todo el personal comprometido tengan como misión un objetivo en común el cual es beneficioso para la Institución.

#### **4.3 RESULTADOS**

Luego de analizar los resultados obtenidos por medio de encuestas y entrevistas realizadas a proveedores y al personal Administrativo del departamento financiero de la UNEMI, hemos determinado que existen muchas falencias dentro del proceso, los cuales retrasan el proceso de pago, por lo que notamos que sería factible tomar en cuenta que hay que mejorar el control interno practicando el Manual de Funciones para cumplir a cabalidad en la segregación de actividades, delegación de responsabilidades y desenvolvimiento en las tareas encomendadas.

El ciclo de adquisiciones de bienes o servicios contiene procesos los cuales deben estar sustentados por la debida documentación, brindando información oportuna al proveedor como al personal administrativo practicando una buena comunicación departamental y de esta manera comprometer a todos a concientizar sobre la importancia y el cambio que se implementaría en la institución al trabajar en conjunto por un objetivo claro el cual es brindar un servicio eficaz y eficiente.

## 4.1 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Tabla 25.** Verificación de Hipótesis

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>
1.- De llevarse a cabo un adecuado control previo y concurrente en cada una de las instancias involucradas con el proceso de pagos las devoluciones de trámites disminuirían.	Tomando en cuenta la respuesta de la pregunta #1 el establecer un procedimiento de control interno en el proceso de pagos es muy fundamental dentro de un departamento, para que las actividades se puedan desarrollar con totalidad realizando todas las actividades con responsabilidad tomando como objetivo el bienestar de la Institución.
2.-Los procesos de pago podrían mejorar si la información ingresara al departamento financiero oportunamente.	Con los resultados obtenidos en la pregunta #11 aclaramos que es muy importante que los empleados entiendan y acepten la importancia que tiene la actividad que desempeñan dentro de su departamento por lo que se debe procurar brindar información oportuna y fluida para que no existan retrasos ni malos entendidos lo cual podría ser una desventaja para la Institución al momento de designar responsabilidades.
3.- Una buena planificación del gasto contribuiría a una gestión efectiva de pagos.	Considerando la respuesta de la pregunta #8 realizada al personal administrativo se debe aclarar que un

	<p>Presupuesto de Egresos bien elaborado permite al área de adquisiciones planear qué productos y servicios tendrá que adquirir en el periodo y en el caso de existir cambios en la prioridad de pagos se debe informar al personal haciendo uso de una buena comunicación lo cual permitirá el acceso ilimitado de la información que se pretende proporcionar tomando en cuenta el tipo de relación laboral que existe dentro del departamento Financiero de la UNEMI</p>
<p>4.- El no cumplir con el presupuesto fijado podría ocasionar desviaciones a los objetivos institucionales y la aplicación constante de reformas presupuestarias.</p>	<p>Es fundamental analizar minuciosamente las necesidades que requiere la Institución para lo cual se fija un presupuesto de egresos para satisfacer dichas necesidades. Considerando las respuestas de las preguntas # 3 y #7 realizada a los proveedores tenemos que reflexionar que al realizar la adquisición de un bien o servicio, uno de los factores que influirán en la misma será la forma de pago el cual quedara establecido por ambas partes para así dar inicio al proceso. Una vez que se realiza la adquisición, el siguiente paso es cumplir con el pago y si no existe la debida planificación de este provocara</p>

	malestares en los proveedores.
5.-Al no existir una adecuada comunicación organizacional, se generaría la distorsión y retrasos en todas las actividades que involucran al proceso de pagos.	De acuerdo con la interrogante #9 analizando si el personal administrativo se desempeña tomando como guía un manual de funciones hemos concluido que no se cumple con exactitud los requerimientos implantados dentro del Departamento Financiero de la UNEMI pues es elemental la práctica de las normas y procedimientos a los cuales se rigen los procesos, pues de lo contrario estaría en peligro la ejecución de ciertas actividades ya que el manual de funciones comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la Institución.

**Fuente:** Hipótesis tomadas del Capítulo II analizadas con los Resultados Del Capítulo IV.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 Tema**

La propuesta de nuestra investigación es dejar un diseño que permita a futuro implementar una Auditoría de Gestión a los procesos de pagos en el Departamento Financiero de la UNEMI, esto ayudará a evaluar de manera sistemática la efectividad durante el proceso para que de esta manera contribuya a un mejor desempeño de la institución.

#### **5.2 Fundamentación**

##### **Fases de la auditoría de gestión para la Empresa Pública**

Según el manual de auditoría de la Contraloría general del Estado, la auditoría de gestión puede ser aplicada de acuerdo a su división diseñada expresamente para entidad pública, estas fases se detallan a continuación:

1. Conocimiento preliminar.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Comunicación de resultados.
5. Seguimiento.

El detalle de cada una de estas fases, ya fue anteriormente explicado en este mismo capítulo.

## **Alcance de la auditoría de gestión en empresas del Sector público**

La auditoría de gestión en la empresa pública comprende el estudio del plan de la organización, la evaluación del desempeño y el cumplimiento de las actividades en las áreas que comprende la institución, además velar por el buen desempeño de las operaciones administrativas y financieras en un período.

El empleo de la auditoría en este ámbito de actuación es congruente con los términos en que se utiliza en organizaciones privadas sin embargo, dispone de un instrumental diseñado en función de la normatividad a la que tiene que apegarse y a los fines específicos que persigue, tal como puede determinarse en el plan de trabajo anual.

El propósito fundamental de la auditoría pública es permitir al titular de la institución oficial dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, por lo que toca al ejercicio racional de los recursos de que disponen, a través de una administración de calidad, efectiva y honesta en cumplimiento de los objetivos y metas que se les ha encomendado.

La auditoría pública tiene su soporte en toda una infraestructura normativa, elaborada con el fin de hacerla viable, accesible y funcional, independientemente de la naturaleza y complejidad organizaciones para las que fue concebida, de hecho, existen normas y lineamientos para cada aspecto prioritario, cada instancia decisión y cada área de influencia<sup>16</sup>.

Para hacer posible una auditoría de gestión en una institución del sector público, deben tomarse en cuenta las siguientes normas:

1. Programa Anual de Control y Auditoría
2. Normas Generales de Auditoría Pública
3. Marco de Actuación de los Órganos Internos de Control en las Dependencias del Sector Central
4. Marco de Actuación de los Órganos Internos de Control en las Entidades del Sector Paraestatal.

---

<sup>16</sup> Contraloría General del Estado – Ecuador Art. 211

## **Técnicas utilizadas en la auditoría de gestión en las Empresas del Sector Público**

En las entidades del sector público, así como las instituciones de carácter privado, necesitan valerse de técnicas y procedimientos para conseguir información relevante y evidencia de auditoría durante el examen, estos son de gran utilidad para el auditor y para la institución, a continuación se detallan algunas técnicas de auditoría:

- ✓ Ocular: - Comparación – Observación- Rastreo
- ✓ Verbal: - Indagación – Entrevista- Encuesta
- ✓ Escrita: - Análisis – Conciliación – Confirmación- Tabulación
- ✓ Documental: - Comprobación – Cálculo- Revisión selectiva
- ✓ Física: - Inspección

### **Papeles de Trabajo**

Para ordenar, agilizar, e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo; que son registros donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida, y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones, sobre los hechos, situaciones o transacciones detectadas. También se indicarán las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones del presupuesto, en la medida que esta información soporte la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo deben incluir<sup>17</sup>:

- Identificación de la auditoría
- El proyecto de la auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas, y resúmenes del trabajo realizado
- Observaciones a cerca del desarrollo del trabajo
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados sobre su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

### **5.3 Justificación de la Propuesta**

Los pagos por bienes o servicios son una de las actividades de mucha importancia en la institución, sin embargo el retraso de los mismos ha ocasionado que esta actividad se convierta en centro de molestias y de críticas para algunos proveedores de la UNEMI. Debido a esto, nuestra propuesta tiene como finalidad colaborar en dar una solución al problema que viene acaeciendo la institución desde hace un buen periodo de tiempo, mediante la ejecución de una Auditoría de Gestión a los procesos de pagos en el Departamento Financiero, ya que a través de todo el procedimiento de auditoría se detectará las falencias que generan los retrasos.

Además, se resalta la relevancia de la verificación de las hipótesis en nuestro trabajo investigativo cuyos resultados nos demuestran que si se presentan inconformidades por parte de los proveedores de la institución, pero no solo eso, sino que también se logró obtener mediante el análisis de los datos en el capítulo IV la falta de un manual de funciones, y de un adecuado manual de control interno que en las áreas y secciones del departamento no lo tienen.

---

<sup>17</sup> BLANCO Luna Yanel, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral; ECOE EDICIONES, 2004.

Podemos complementar que con la ejecución de la Auditoría se genera una mejora continua en todo el proceso de pagos debido a que mediante los hallazgos se establecerán políticas y estrategias apropiadas, logrando con ello beneficiar no solo al personal administrativo sino también a una parte importante de la institución como son sus proveedores.

## **5.4 Objetivos**

### **5.4.1 Objetivo General de la Propuesta**

Establecer un diseño de Auditoría de Gestión a los procesos de pagos en el Departamento Financiero de la UNEMI, la cual permita evaluar y detectar los riesgos que afecten el funcionamiento del Área, con el fin de alcanzar altos niveles de satisfacción en los procedimientos de auditoría que en definitiva repercuten en la satisfacción de los clientes de la universidad.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- 1.- Promover la eficiencia, eficacia mediante un Manual de funciones y de Control Interno para el Departamento Financiero.
- 2.- Diseñar estrategias en la ejecución de la Auditoría de Gestión con el fin de emitir un criterio justo y equitativo.
- 3.- Asegurar la veracidad y confiabilidad al presentar los hallazgos en el proceso de auditoría.
- 4.- Determinar el grado en que la entidad y sus funcionarios aplican el sistema de control interno dispuesto por la Contraloría General del Estado.

## 5.5 Ubicación Geográfica:

El lugar donde se llevará a cabo nuestra propuesta será en la **UNEMI Universidad Estatal de Milagro** que está ubicada provincia del Guayas, Cantón Milagro.

- Dirección: Cdla. Universitaria, km. 1.5 vía a Milagro – Km. 26
- Conmutador: (04) 2974317 / 2970881. Ext: 139 Telefax: (04) 297 - 4319
- E-mail: rectorado@unemi.edu.ec/jorozcoh@unemi.edu.ec

Web: <http://www.unemi.edu.ec/>

Milagro – Guayas - Ecuador

La Universidad Estatal de Milagro, es una institución pública con autonomía administrativa ubicada en el cantón Milagro provincia del Guayas. Se creó mediante Ley No. 2001 - 37, publicada en el Registro Oficial No. 261 de fecha 7 de Febrero del 2001.

La UNEMI se rige principalmente por la Constitución Política del Ecuador, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Educación Superior, Ley Orgánica de Servicio Público, Ley de Régimen Tributario Interno, y demás leyes y Reglamentos que regulen el normal funcionamiento de las instituciones públicas.

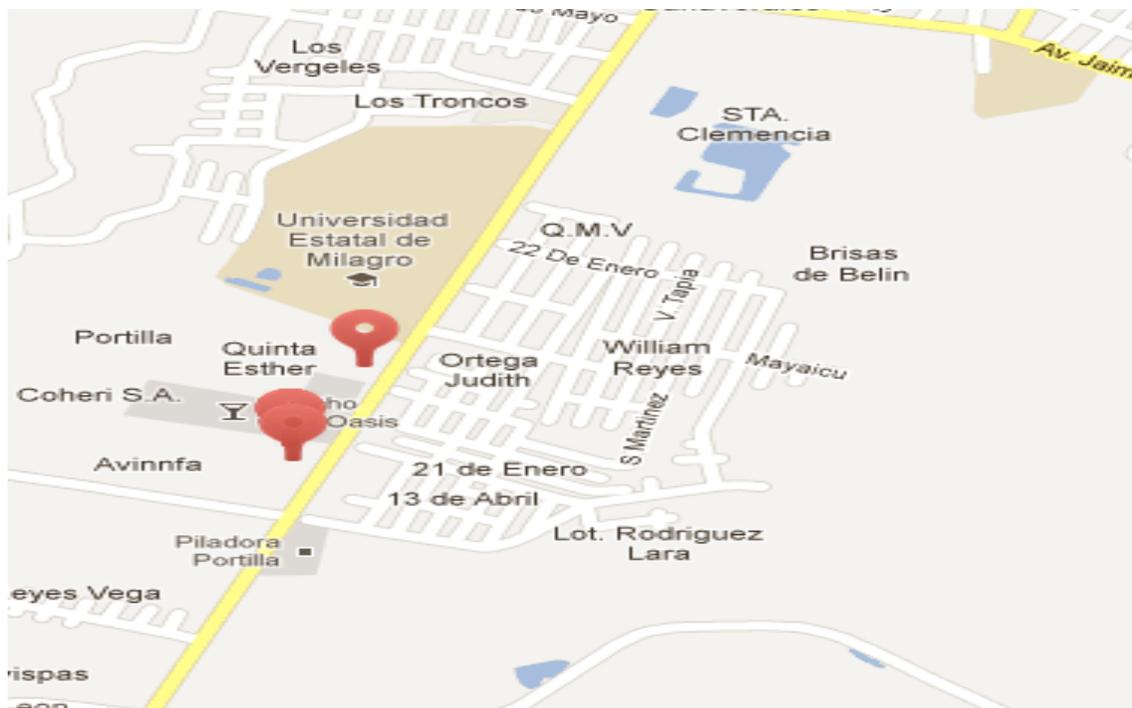
Desde sus inicios como universidad independiente de la Universidad de Guayaquil su máximo representante legal ha sido el Doctor Rómulo Minchala Murillo y en la actualidad el rector de la institución es el MSc. Jaime Orozco Hernández.

Esta institución joven y emprendedora se dedica a la formación de profesionales, de tercero y cuarto nivel a través de la investigación capaces de resolver problemas, prestar servicio a la comunidad, desarrollar y aplicar programas y proyectos de investigación con parámetros de calidad, seriedad y responsabilidad total por lo que su slogan es :“UNEMI en busca de la excelencia académica”.

Actualmente mantiene convenios con diferentes instituciones y organismos que le permiten expandir su gestión y darse a conocer a nivel nacional. Cuenta con cinco unidades académicas que son: Ciencias Administrativas y Comerciales, Ciencias de la Ingeniería, Educación Continua y Postgrado, Ciencias de la Educación y la Comunicación y Ciencias de la Salud.

La UNEMI es una institución joven que desde su creación tomó como ejemplo todos los procedimientos creados por la Universidad de Guayaquil. Los docentes, empleados, y trabajadores pasaron con todos sus deberes y derechos.

El presupuesto con el que contaba en aquel entonces era muy limitado y no abastecía para cubrir todas las necesidades, con el transcurso del tiempo el presupuesto creció y con este la UNEMI que ahora se maneja con un presupuesto aproximado de quince millones de dólares.



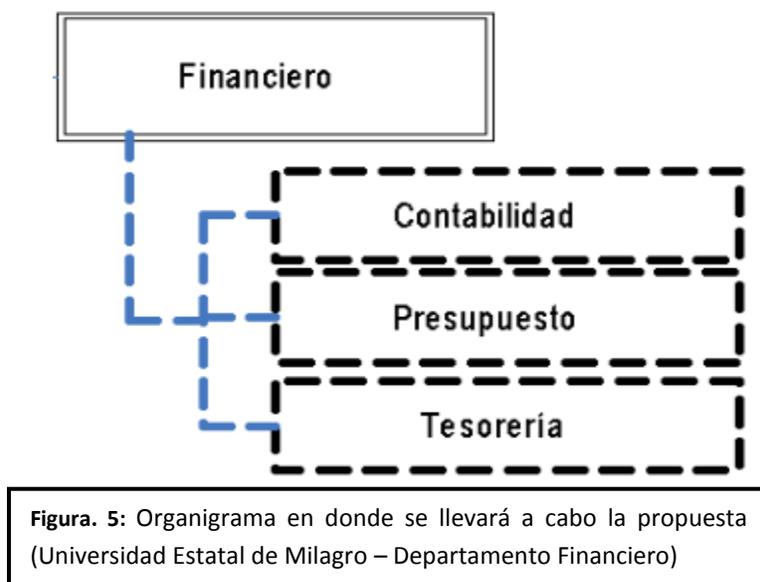
**Figura. 4:** Croquis del sector en donde se llevará a cabo la propuesta (Universidad Estatal de Milagro – Departamento Financiero)

## Misión y Visión de la Institución:

Visión: Ser una institución de educación superior, pública, autónoma y acreditada, de pregrado y postgrado, abierta a las corrientes del pensamiento universal, líder en la formación de profesionales emprendedores, honestos, solidarios, responsables y con un elevado compromiso social y ambiental, para contribuir al desarrollo local, nacional e internacional.

Misión: Es una institución de educación superior, pública que forma profesionales de calidad, mediante la investigación científica y la vinculación con la sociedad, a través de un modelo educativo holístico, sistémico, por procesos y competencias, con docentes altamente capacitados, infraestructura moderna y tecnología de punta, para contribuir al desarrollo de la región y el país<sup>18</sup>.

## Estructura del Departamento Financiero:



## 5.6 Factibilidad de la Propuesta.

<sup>18</sup>Universidad Estatal de Milagro, 2012, Estatuto Orgánico, Departamento de Organización y Desarrollo Integral (O.D.I.) Milagro – Ecuador.

**Factibilidad Administrativa:**

Nuestra propuesta la consideramos factible debido a que contamos con el aval de la Dirección Financiera de la entidad, el escenario en el que se desarrollará la propuesta es propicio debido a que las secciones no cuentan con herramientas definidas como manuales de procedimientos y control de trabajo los cuales forman parte de nuestra recomendación, además la propuesta se sustenta debido a que la misma Constitución de la República en su Art. 211 dispone que la Contraloría General del Estado evalúe la utilización de recursos y la consecución de los objetivos de las instituciones del estado por lo que una auditoría de gestión abre una puerta de ensayo para las futuras auditorías que efectúe el organismo competente a la UNEMI.

Todos estos aspectos nos indican que una auditoría sería lo más idóneo para identificar los problemas así como sus posibles soluciones en el proceso de pagos, el cual nos permitirá emitir un criterio a través de los informes de auditoría en el que se darán a conocer los resultados del proceso y sugerir mejoras mediante las conclusiones y recomendaciones.

**Factibilidad Presupuestaria:**

La Factibilidad presupuestaria es viable debido a que la institución cuenta con el personal indicado y no le representaría mayores egresos presupuestarios.

**Factibilidad Técnica:**

Desde el punto de vista técnico, la auditoría de gestión se desarrollará en las oficinas de la institución del Departamento Financiero que es de donde convergen los inconvenientes en los pagos y que específicamente la actividad que se llegará a evaluar.

**5.7 Descripción de la Propuesta**

Para llegar a implementar nuestra propuesta hemos considerado las etapas que rigen en una Auditoría de Gestión así como lo establece la Contraloría General del Estado del

Ecuador, es decirse elaborará un detalle de actividades en base a las fases de la Auditoria, las mismas que se detallarán en los siguientes ítems.

### **5.7.1 Actividades**

En el presente proyecto de grado se diseñarán los procedimientos basados en la estructura de un Plan de Auditoria tomadas como referencia del manual de Auditoria de la Contraloría General del Estado.

Se considerará lo siguiente para la ejecución de las actividades:

1. Visitaremos las instalaciones y observaremos el proceso de las actividades de pagos que se desarrollan en el Departamento Financiero.
2. Realizaremos una investigación de los archivos, recopilaremos información y documentación básica. El contenido debe proporcionarnos un conocimiento y comprensión completa del proceso.
3. Revisaremos la visión, misión, los objetivos y planes estratégicos.
4. Se efectuarán consultas con la Dirección Financiera, en lo que conciernen a las actividades de pagos.
5. Se verificará de qué manera es la fluidez de la comunicación departamental, el ambiente organizacional y la ubicación de la problemática existente.
6. Efectuaremos una revisión de la estructura de Control Interno la misma que nos permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
7. Se realizará un análisis integral de todos los elementos internos y externos del departamento, con el fin de determinar los eventos que cuentan con la mayor relevancia para cumplir con la misión y objetivos estratégicos,

8. Revisaremos y analizaremos la información y documentación obtenida.
9. Verificaremos el Control Interno relacionado con el área o problemática objeto de nuestro estudio como son los retrasos en los pagos, el cual nos permitirá recolectar información sobre el funcionamiento de los controles existentes con la finalidad de identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos.
10. Recolectaremos los datos, esto para conseguir información de forma ágil y ordenada utilizando algunas técnicas de auditoría ya sea esta ocular, verbal, escrita, documental y física.

#### **5.7.2 Recursos para la Implementación.**

La auditoría se la efectuará en un lapso de tres meses, es decir comenzará en el mes de Septiembre y finalizará el proceso en el mes de Noviembre del 2012.

#### **Recursos Administrativos.**

Consideramos que la institución cuenta con el personal apto para el desarrollo de nuestra propuesta, sin embargo lo que se busca de manera inmediata es analizar por qué se dan los retrasos en los pagos en el Departamento Financiero, para posterior a ello darle una solución a través de la realización de una Auditoria de Gestión, que es la que hemos considerado como una de las soluciones idóneas para este problema.

#### **Presupuesto Financiero.**

A continuación presentaremos el presupuesto para la implementación de la Auditoria de Gestión que se efectuará en el Departamento Financiero, siguiendolas fases que rige la Contraloría General del Estado en su Art. 211.

Cuadro 1. Presupuesto para la implementación de un plan de auditoría de gestión a los procesos de pagos en adquisiciones de bienes y servicios del Departamento Financiero de la UNEMI.

ACTIVIDADES	COSTOS (\$)			
	MESES			TOTAL
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	
<b>Equipo de trabajo</b>				
<b>1 Auditor Sénior</b>	1500,00	1500,00	1500,00	4500,00
<b>1 Auditores Junior</b>	690,00	690,00	690,00	2070,00
<b>1 Supervisor</b>	400,00	400,00	400,00	1200,00
<b>2. Planificación</b>				
<b>Identificación de los procesos principales del Departamento Financiero</b>	300,00	300,00	300,00	900,00
<b>Revisión y análisis de la información y documentación obtenida</b>	200,00	200,00	200,00	600,00
<b>Levantamiento de procesos de cada una de las secciones</b>	300,00	300,00	300,00	900,00
<b>Identificación de los procesos para el pago a proveedores</b>	300,00	300,00	300,00	900,00
<b>Evaluación del control interno del área respectiva</b>	490,00	490,00	490,00	1470,00
<b>3. Ejecución</b>				
<b>Identificación de Riesgos (sean estos: Inherente, De control, De detección)</b>	500,00	500,00	500,00	1500,00
<b>Preparación de Papeles de trabajo</b>	250,00	250,00	250,00	750,00
<b>Técnicas de Recolección</b>	250,00	250,00	250,00	750,00
<b>Elaboración de hojas de resumen de hallazgos</b>	200,00	200,00	200,00	600,00
<b>Obtención de evidencia</b>	450,00	450,00	450,00	1350,00
<b>4. Comunicación de resultados</b>				
<b>Definición de la estructura del Informe de Auditoría</b>	350,00	350,00	350,00	1050,00
<b>Redacción del Informe de Auditoría</b>	470,00	470,00	470,00	1410,00
<b>5. Seguimiento</b>				
<b>Recomendaciones contenidas en los informes de auditoría</b>	350,00	350,00	350,00	1050,00
<b>Análisis de los resultados de la auditoría</b>	500,00	500,00	500,00	1500,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$22.500,00</b>

**Fuente:** Datos consultados al Ec. Augusto Luna – Director Departamento de Auditoría Interna –UNEMI, Junio 2012.

### **5.7.3 Impacto**

Lo que se obtendrá en la aplicación de nuestra propuesta será el de emitir un dictamen mediante el Informe de Auditoría y se evaluará el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de los procesos, así como también el desempeño que tienen los servidores en las diferentes áreas y secciones del Departamento Financiero a auditarse, además con el aporte de nuestra propuesta contribuiremos a que las actividades de pagos mejoren, es decir que al culminar la Auditoría aportaremos con recomendaciones y conclusiones como lo rige la misma, para que así se lleven de mejor forma las tareas específicas de los servidores públicos con respecto a los procesos de pagos, asimismo daremos sugerencias para que no solo la comunicación organizacional sea eficiente sino para que también exista un ambiente de trabajo adecuado, esto con la finalidad de que en las áreas y secciones del Departamento Financiero se desarrollen todas las actividades de manera óptima.

En conclusión con el tipo de estrategias a aplicarse se verán beneficiados los servidores públicos de la institución como son el personal administrativo y financiero que labora en ella así como también los proveedores, los cuales son una parte importante de la entidad.

## 5.7.4 Cronograma

**Cuadro 2.** Cronograma para la ejecución del plan de implementación de una Auditoría de Gestión.

No.	ACTIVIDADES	DURACION/DIAS	INICIO	FIN	RESPONSABLE	PROGRESO DE LAS ACTIVIDADES		
						SEPT.	OCT.	NOVI.
<b>1. Planificación</b>								
1	Identificación de los procesos principales del Departamento Financiero	9	LUNES 3/09/12	JUEVES 13/09/12	LIVINSTON CASTRO			
2	Revisión y análisis de la información y documentación obtenida	9	VIERNES 14/09/12	MERCOLES 26/09/12	LIVINSTON CASTRO			
3	Levantamiento de procesos de cada una de las secciones	7	JUEVES 27/09/12	VIERNES 5/10/12	AURORA MURILLO			
4	Identificación de los procesos para el pago a proveedores	4	LUNES 8/10/12	JUEVES 11/10/12	AURORA MURILLO			
5	Evaluación del control interno del área respectiva	3	VIERNES 12/10/12	MARTES 16/10/212	LIVINSTON CASTRO			
<b>2. Ejecución</b>								
6	Identificación de Riesgos (sean estos: Inherente, De control, De detección)	2	MIERCOLES 17/10/12	JUEVES 18/10/12	AURORA MURILLO			
7	Preparación de Papeles de trabajo	6	VIERNES 19/10/12	VIERNES 26/10/12	LIVINSTON CASTRO			
8	Técnicas de Recolección	6	LUNES 29/10/12	LUNES 5/11/12	AURORA MURILLO			
9	Elaboración de hojas de resumen de hallazgos	5	MARTES 6/11/12	LUNES 12/11/12	LIVINSTON CASTRO			
10	Obtención de evidencia	5	MARTES 13/11/12	LUNES 19/11/12	AURORA MURILLO			
<b>3. Comunicación de resultados</b>								
11	Definición de la estructura del Informe de Auditoría	1	MARTES 20/11/12	MARTES 20/11/12	AURORA MURILLO			
12	Redacción del Informe de Auditoría	1	MIERCOLES 21/11/12	MIERCOLES 21/11/12	LIVINSTON CASTRO			
<b>4. Seguimiento</b>								
13	Recomendaciones contenidas en los informes de auditoría	1	JUEVES 22/11/12	JUEVES 22/11/12	AURORA MURILLO			
14	Análisis de los resultados de la auditoría	1	VIERNES 23/11/12	VIERNES 23/11/12	LIVINSTON CASTRO			

**Fuente:** Datos Consultados al Director del Departamento de Auditoría Interna, Eco. Augusto Luna Torres.

Universidad Estatal de Milagro, Junio 2012.

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

Nuestra propuesta estuvo dirigida por varios lineamientos, como inicio de esta actividad se tuvo que realizar una investigación al Departamento Financiero de la UNEMI acerca del proceso de pagos que ejecuta la institución, debido a que existen retrasos en los mismos, posteriormente se efectuó las consultas del caso al personal administrativo, financiero y proveedores de la universidad mediante las encuestas, con el propósito de corroborar con las hipótesis planteadas en el Capítulo II del proyecto y a su vez tener el conocimiento de sus criterios y opiniones en base a las preguntas formuladas.

Posteriormente de la recolección de los datos se realizó la tabulación de los mismos para comprobar las hipótesis, y por ende la necesidad de plantear la propuesta de Diseñar una Auditoria de Gestión en el proceso de pagos del Departamento Financiero de la UNEMI, propuesta que la hemos considerado como la más adecuada para la problemática existente.

Además se procedió a estructurar las actividades que se desarrollan en una Auditoria de Gestión, las mismas que también se elaboraron en un cronograma y mediante un presupuesto para su implementación se desglosaron los costos por cada actividad, estas actividades permitirán operar con mayor eficiencia y eficacia.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

El estudio de la situación actual de la Institución nos dio a conocer algunas de las necesidades para el Departamento Financiero, en lo que se destaca lo siguiente:

- No se lleva de manera adecuada un procedimiento de control interno para pagos debidamente documentado y establecido como norma general.
- Los proveedores reciben el pago luego de tres días posteriores a la entrega de sus bienes o servicios, los mismos que se quejan constantemente por dichos retrasos.
- No a todos los servidores públicos de la universidad se les ha dado a conocer acerca de la existencia de un Plan de Desarrollo Institucional.
- No se les informa a todos los empleados de las distintas secciones del Departamento Financiero acerca de los cambios en prioridades a través de los medios de comunicación internos.
- Las actividades que desarrolla el personal administrativo de las diferentes secciones no las realizan bajo un manual de funciones debidamente implantado.

### **RECOMENDACIONES:**

- Se recomienda que se realice un eficiente procedimiento de control interno para pagos, el cual se rija mediante normas generales.

- Enfocarse más en las actividades de pagos, para que no sigan presentándose retrasos con los proveedores de la entidad.
- Definirse e implementarse un Plan de Desarrollo Institucional, con la finalidad de que todas las instancias tengan conocimiento de cómo van a ser ejecutadas sus actividades.
- Se sugiere a la Dirección Financiera realizar monitoreo periódico para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados.
- Que se implemente un Manual de Funciones para las diferentes secciones del Departamento, con el objetivo de cumplan en su totalidad los jefes y subordinados con las funciones generales y específicas.

## **Bibliografía:**

- GALLOWAY, Dianne, 1998 Mejora Continua de Procesos, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- GALINDO, Munch, (1991) "Fundamentos de Administración", Trillas, México, D.F.
- H.J.,Harrington, 1994 Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Tomo 4. Colombia: McGraw-Hill, Inc. Traducido de la primera edición en inglés.
- KOONTZ, Harold, Weirich, Heinz. (2004). Administration. Una perspectiva Global 12ª, Edición. McGraw-Hill, México.
- CARTER Joseph - Addison Wesley iberoamericana -Mejoramiento del Proceso de Compras (2005).
- DEL RIO González Cristóbal, Adquisiciones y Abastecimientos; Especialización del Departamento de Compras (2002).
- LEENDERS Michiel, Administración de Compras y de Materiales, Harold; (2001).
- MERCADO Salvador, Compras, Principios y Aplicaciones; (2009).
- MONTOYA Palacio Alberto, Conceptos Modernos de Administración de Compras; (2005).
- BENJAMIN Franklin Enrique, Auditoria Administrativa; Edición 2007.
- TÉLLEZ Trejo Benjamín Rolando, Auditoría: un enfoque práctico; Edición 2004.

- DE LA PEÑA Gutiérrez Alberto, AUDITORÍA: UN ENFOQUE PRÁCTICO; Edición 2008.
- MENDÍVIL Escalante Víctor Manuel, Elementos de auditoría; Edición 2002.
- MADARIAGA Gorocica Juan María, Manual práctico de auditoría; Edición 2004.
- K. H. Spencer Pickett, Manual Básico de Auditoría; Gestión 2000,
- ESTUPIÑÁN Gaitán Rodrigo, Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales; 2006
- MANTILLA Samuel Alberto, Control interno : informe coso; - 2003
- SANTILLANA González Juan Ramón, Auditoría Interna Integral: Administrativa, Operacional y Financiera; Thomson, 2002.
- SANTILLANA González Juan Ramón Establecimiento de sistemas de control interno: la función de contraloría; International Thomson Editores, S. A. de C. V., 2004.
- BLANCO Luna Yanel, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral; ECOE EDICIONES, 2004.
- PUENTES Ch. Juan E, El dictamen del revisor fiscal; Universidad Externado de Colombia, 1978.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; año 2012.
- MANUAL DEL USUARIO ESIGEF, 2008.

- LOSNCP, Ley Orgánica de Sistema Nacional de Contratación Pública; año 2012.
- HAMILTON Alexander, InstituteIncorporated, 2004, Gerencia Estratégica de Procesos, Broadway, New York.
- H.J. Harrington, 1994. Mejoramiento de los procesos de la Empresa. Tomo 4, Colombia: Mc. Graw-Hill, Inc. Traducido de la primera edición del inglés.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2008). Quito, Ecuador.
- ESCOBAR Weimar, Principios de Administración; Año 1989.
- MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión; Editores Nacionales Cuarta Edición.
- SÁNCHEZ José Luis, Teoría y Práctica de la Auditoría; Ediciones Pirámides S.A, Cuarta Edición.
- SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica; Legist Editores S.A. Bogotá – Colombia 1994.
- ARRIAGA Álvarez Enrique, Guías para Auditoría de Gestión; Edición 2006.
- OUCHI William (1992), ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío? Fondo Educativo Interamericano, México.
- O. RayWhittington – KurtPany, 2000, Auditoria un enfoque Integral, McGraw – Hill Interamericana S.A., Bogotá – Colombia.
- Taylor Frederick, (1856 – 1915), Fundamentos de Administración Científica.
- ROBLES Valdez Gloria, ALCÉRRAGA Marcos Joaquin, (2000), Administración un enfoque interdisciplinario, Pearson Educación, México D.F.

- Universidad Estatal de Milagro, 2012, Estatuto Orgánico, Departamento de Organización y Desarrollo Integral (O.D.I.) Milagro – Ecuador.
- LUNA, Torres Augusto: Costos de Auditoría de Gestión para empresas públicas, Departamento de Auditoría Interna, UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, Junio del 2012.
- [Sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/campos\\_gcit.completo.pdf](http://Sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/campos_gcit.completo.pdf)
- [www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/procesos\\_t3p2\\_4.pdf](http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/procesos_t3p2_4.pdf)
- [www.sga.uson.mx/dpdocumentos/CBM/PCBM00.pdf](http://www.sga.uson.mx/dpdocumentos/CBM/PCBM00.pdf)
- [www.areandina.edu.co/portal/index.php.option=com](http://www.areandina.edu.co/portal/index.php.option=com)
- [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../cicloadquisicion.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/.../cicloadquisicion.htm)
- EUROABC, Consultoría de Empresas, Gestión, Organización Auditoría de la Eficacia de la Organización y la Gestión Empresarial <http://www.euroabc.com/auditoria-gestion.html>, extraído en marzo del 2012.
- ECURED, Tipos de Auditoría y sus Definiciones; [http://www.ecured.cu/index.php/EcuRed:Enciclopedia\\_cubana](http://www.ecured.cu/index.php/EcuRed:Enciclopedia_cubana), extraído en julio 2012.
- AUDITORIA INTEGRAL OPERACIONAL, Evaluación integral, objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de

gestión de una organización;[http://www.deloitte.com/view/es\\_CO/co/servicios-ofrecidos/auditoria/auditora-de-gestion/auditora-integral-operacional/index.htm](http://www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/auditoria/auditora-de-gestion/auditora-integral-operacional/index.htm)

- ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo: Papeles de Trabajo en la Auditoria de Gestión [http://books.google.es/books?id=9pLVuZBasC0C&hl=es&source=gbs\\_similarbooks](http://books.google.es/books?id=9pLVuZBasC0C&hl=es&source=gbs_similarbooks)
- DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ; Empresa pública, problemas y desarrollo, Volumen 1, Números 1-2; CADEP (Organization), Centro de Investigación Docencia Económicas (México);

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Formato de Encuesta aplicada al personal administrativo de la UNEMI

### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

TEMA:

**“DISEÑO DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PAGOS EN  
ADQUISICIONES DE BIENES Y DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE  
LA UNEMI”**

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNEMI

La presente Encuesta es anónima por lo cual le solicitamos se sirva responderla con absoluta sinceridad, la misma que nos permitirá contar con información necesaria para llegar a establecer conclusiones válidas, con el fin de realizar nuestro trabajo de tesis.

**Seleccione la alternativa que considere correcta:**

**5: siempre o sí 4: casi siempre 3: a veces 2: muy pocas veces 1: nunca o no**

No.	CUESTIONARIO	5	4	3	2	1
1	¿Mantiene un procedimiento de control interno de pagos, debidamente documentado y establecido como norma general dentro de su departamento?					
2	¿Conoce usted si los proveedores reciben algún documento que les sirva como comprobante al momento en que ellos proporcionan sus bienes o servicios?					
3	Una vez que los bienes son recibidos en la institución. ¿Considera Ud. que el proveedor recibe el pago luego de tres días posteriores a la entrega?					
4	¿Conoce usted si la universidad cuenta con un PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL debidamente aprobada y en ejecución?					
5	¿En su unidad o departamento cuentan con un plan operativo anual al cual se le efectúan evaluaciones periódicas?					
6	¿Existe una instancia superior que ejecute el seguimiento y control de los planes operativos?					
7	¿Conoce usted si existe malestar en los proveedores por demoras en el pago?					
8	¿Usted recibe información a través de un medio de comunicación interno acerca de los cambios en las prioridades de gasto?					
9	¿Las labores del personal se desempeñan tomando como guía un manual de funciones?					
10	¿Considera usted que las relaciones laborales entre directivos y subalternos es cordial y adecuado a los intereses institucionales?					
11	¿Considera que el personal se siente plenamente comprometido con la institución?					
12	¿Su unidad o departamento efectúa programación de gastos de manera cuatrimestral?					

## Anexo 2: Formato de encuestas aplicada a los proveedores de la UNEMI

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PAGOS EN ADQUISICIONES DE BIENES Y DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA UNEMI”**

### ENCUESTA – PROVEEDORES DE LA UNEMI

Estimado Proveedor:

La UNEMI en la perspectiva de mejoramiento permanente en sus distintas funciones, con miras a alcanzar la excelencia institucional implementa procesos de control, en virtud de ello, le solicitamos sirva llenar la presente encuesta con absoluta honradez que nos permita contar con información con el fin de **mejorar los procesos de pagos que se realizan en la institución.**

**Seleccione la alternativa que considere correcta:**

**5: siempre o sí      4: casi siempre      3: a veces      2: muy pocas veces      1: nunca o no**

No.	CUESTIONARIO	5	4	3	2	1
1.	¿Recibe usted algún documento que sirva como comprobante al momento de la entrega de la mercadería o prestación de servicio?					
2.	Una vez que Ud. ha suministrado bienes o servicios a la institución. ¿Considera que recibe el pago entre 1 a 3 días posteriores a la entrega?					
3.	¿Es necesario que usted se acerque a las oficinas de Tesorería de la UNEMI para que le realicen el pago?					
4.	¿Le informan a usted el tiempo en que se ejecutará su pago?					
5.	¿Le dan a conocer a usted el proceso que realiza la UNEMI para ejecutar los trámites de pagos?					
6.	¿Una vez que ha entregado los bienes y servicios a la institución, se le solicita la evaluación de la gestión administrativa?					
7.	De su observación de las instalaciones administrativas ¿considera que estas son funcionales para la entrega de sus productos?					
8.	¿Considera usted necesario que la UNEMI proporcione los requerimientos básicos para las principales gestiones que realizan los proveedores?					
9.	¿Los horarios de trabajo del personal administrativo le permiten realizar las consultas que usted considera necesarias?					
10.	¿Cuándo usted necesita hablar con las autoridades o directores departamentales puede hacerlo oportunamente?					
11.	¿Considera Ud. que el proceso de pagos de la Universidad debería ser un poco más ágil?					

¿Si tuviese que calificar al personal que labora en la institución y a los cuales Ud. Le suministra sus bienes o servicios, con cuál de estos criterios generales lo haría?

Sobresaliente  Bueno  Regular

**Anexo 3:** Resultados de las Encuestas aplicadas al personal administrativo de la UNEMI.

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PAGOS EN ADQUISICIONES DE BIENES Y DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA UNEMI”**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNEMI**

La presente Encuesta es anónima por lo cual le solicitamos se sirva responderla con absoluta sinceridad, la misma que nos permitirá contar con información necesaria para llegar a establecer conclusiones válidas, con el fin de realizar nuestro trabajo de tesis.

**Seleccione la alternativa que considere correcta:**

**5: siempre o sí 4: casi siempre 3: a veces 2: muy pocas veces 1: nunca o no**

No.	CUESTIONARIO	5	4	3	2	1
1	¿Mantiene un procedimiento de control interno de pagos, debidamente documentado y establecido como norma general dentro de su departamento?	9	5	3	10	4
2	¿Conoce usted si los proveedores reciben algún documento que les sirva como comprobante al momento en que ellos proporcionan sus bienes o servicios?	13	3	5	4	6
3	Una vez que los bienes son recibidos en la institución. ¿Considera Ud. que el proveedor recibe el pago luego de tres días posteriores a la entrega?	0	8	6	12	5
4	¿Conoce usted si la universidad cuenta con un PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL debidamente aprobada y en ejecución?	3	1	7	9	11
5	¿En su unidad o departamento cuentan con un plan operativo anual al cual se le efectúan evaluaciones periódicas?	16	8	5	1	1
6	¿Existe una instancia superior que ejecute el seguimiento y control de los planes operativos?	10	9	4	3	5
7	¿Conoce usted si existe malestar en los proveedores por demoras en el pago?	10	8	7	5	1
8	¿Usted recibe información a través de un medio de comunicación interno acerca de los cambios en las prioridades de gasto?	2	3	3	4	19
9	¿Las labores del personal se desempeñan tomando como guía un manual de funciones?	5	6	2	4	14
10	¿Considera usted que las relaciones laborales entre directivos y subalternos es cordial y adecuado a los intereses institucionales?	7	12	5	6	1
11	¿Considera que el personal se siente plenamente comprometido con la institución?	10	5	9	5	2
12	¿Su unidad o departamento efectúa programación de gastos de manera cuatrimestral?	13	7	7	0	4

**Anexo 4:** Resultados de las Encuestas aplicadas a los proveedores de la UNEMI.

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE PAGOS EN  
ADQUISICIONES DE BIENES Y DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE  
LA UNEMI”**

**ENCUESTA – PROVEEDORES DE LA UNEMI**

Estimado Proveedor:

La UNEMI en la perspectiva de mejoramiento permanente en sus distintas funciones, con miras a alcanzar la excelencia institucional implementa procesos de control, en virtud de ello, le solicitamos sirva llenar la presente encuesta con absoluta honradez que nos permita contar con información con el fin de **mejorar los procesos de pagos que se realizan en la institución.**

**Seleccione la alternativa que considere correcta:**

**5: siempre o sí      4: casi siempre      3: a veces      2: muy pocas veces      1: nunca o no**

No.	CUESTIONARIO	5	4	3	2	1
1.	¿Recibe usted algún documento que sirva como comprobante al momento de la entrega de la mercadería o prestación de servicio?	46	12	1	0	3
2.	Una vez que Ud. ha suministrado bienes o servicios a la institución. ¿Considera que recibe el pago entre 1 a 3 días posteriores a la entrega?	8	7	22	14	11
3.	¿Es necesario que usted se acerque a las oficinas de Tesorería de la UNEMI para que le realicen el pago?	5	4	37	6	10
4.	¿Le informan a usted el tiempo en que se ejecutará su pago?	26	16	7	4	9
5.	¿Le dan a conocer a usted el proceso que realiza la UNEMI para ejecutar los trámites de pagos?	12	6	7	6	31
6.	¿Una vez que ha entregado los bienes y servicios a la institución, se le solicita la evaluación de la gestión administrativa?	6	0	4	9	43
7.	De su observación de las instalaciones administrativas ¿considera que estas son funcionales para la entrega de sus productos?	47	8	3	1	3
8.	¿Considera usted necesario que la UNEMI proporcione los requerimientos básicos para las principales gestiones que realizan los proveedores?	46	10	2	3	1
9.	¿Los horarios de trabajo del personal administrativo le permiten realizar las consultas que usted considera necesarias?	52	9	1	0	0
10.	¿Cuándo usted necesita hablar con las autoridades o directores departamentales puede hacerlo oportunamente?	40	18	4	0	0
11.	¿Considera Ud. que el proceso de pagos de la Universidad debería ser un poco más ágil?	12	8	24	6	12

¿Si tuviese que calificar al personal que labora en la institución y a los cuales Ud. Le suministra sus bienes o servicios, con cuál de estos criterios generales lo haría?

Sobresaliente  Bueno  Regular

**Anexo 5:**Nómina de Proveedores durante el año en curso 2012.

<b>NO.</b>	<b>COMPRAS POR CATALOGO</b>
1	Farfán Muñoz Fabiola
2	RepresmundialCia. Ltda.
3	Cogecomsa S.A.
4	Plastilimpio S.A.
5	PlanetSound Cía. Ltda.
6	Intellicom Cía. Ltda.
	<b>COMPRAS POR INFIMA CUANTIA</b>
7	Saludmaxi S.A.
8	Techno Standard
9	Poligráfica C.A.
10	Zea Avellán Luis
11	Color Max
12	Rocafuerte Seguros
13	Navarrete Darlin
14	Tecno computer
15	Grabaciones y sellos Arbierto
16	Concegua S.A.
17	Ferretería Maldonado
18	SGS del Ecuador
19	Macías Zambrano Jéssica
20	Cámara de Agricultura
21	Elcomi S.A.
22	Corte Constitucional
23	Bar "La Nena"
24	Luzuriaga Fabricio
25	Comercial Rossana
26	Gasolinera Colón
27	Loaiza Marco
28	Corporación Nacional de Telecomunicaciones
29	DTES COMUNICACIÓN Y EVENTOS CIA. LTDA.
30	Coopertown S.A.
31	Plamarca S.A.
32	SERDIVI
33	Ediciones Legales
34	María Morán Ayora
35	DISEÑART
36	Bustamante Raúl

37	Graphic(Bic)
38	Mejía León Betty de Jesús
39	Ibáñez Arosemena Carlos
	<b>COMPRAS POR REGIMEN ESPECIAL</b>
40	Gráficos Nacionales S.A. GRANASA
41	Empresa Pública Correos del Ecuador
42	Ilustre Municipalidad de Milagro
43	CEDIA
44	Prensa La Verdad
45	Diario El Nacional
46	Diario El Universo
47	Radio La Voz de Milagro
48	Radio Vega Mega
49	Radio Atalaya
50	Radio Cadena Dial
51	Radio I100
	<b>COMPRAS POR SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA</b>
52	Víctor Vera Chere
53	Kartum S.A.
54	Negoconcepto S.A.
55	Pinta Remache Héctor
56	Segura Bravo Williams
57	Anangonó Vila Edmundo
58	Firmesa Industrial Cía. Ltda.
59	Villavicencio Yanos Jorge
60	Narcisa Coello Figueroa
61	Siguenza Sánchez Isabel
62	Compuservicio
	<b>PROVEEDORES DE MANTENIMIENTO</b>
63	Refrimel
64	Taller Automotriz "Cortez"
65	Compucentro
66	Ferretería "Villavicencio"
67	Audio Car
68	AL-VICKO
69	Agropecuaria Idrovo
70	Taller de Cerrajería
71	Cortinería en general
72	Autoservicios Tamayo

**Fuente:** Departamento Administrativo – Sección Adquisiciones – Encargado: Ing. Orly Huerta.

**Elaborado por:** Livinston Castro, Aurora Murillo.