

Auditoría de Gestión Bodega de Suministros Zona I

Management Audit of the Supply Warehouse, Zone I

Edison Rosero

ORCID: 0009-0000-5285-4102

Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero
evrosero@liceoaduanero.edu.ec

Gina Espinoza

ORCID: 0009-0006-6800-6494.

Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero
geespinoza@liceoaduanero.edu.ec

Resumen

La presente auditoría de gestión tuvo como objetivo evaluar la eficiencia, eficacia en los procesos de recepción, almacenamiento, custodia y despacho de bienes en la Bodega de Suministros de la Coordinación Zonal 1 de Salud durante el ejercicio 2024. Se buscó verificar la relación entre las existencias físicas y los registros del sistema digital, además del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. La metodología realizada se basó en el modelo COSO y las Normas de Auditoría Gubernamental. Se aplicó un análisis documental con actas de entrega-recepción, facturas y documentos habilitantes de proveedores, además se realizó observación directa mediante recorridos físicos en todas las Bodegas de Ibarra, y pruebas reales que incluyeron una toma física sorpresiva de inventarios, discrepando los hallazgos con el sistema informático institucional. Como resultado principal se identificó una gestión parcialmente eficiente. Se evidencio una inconsistencia crítica del 12% entre el sistema Kárdex y el inventario físico, hallando insumos próximos a vencer en ubicaciones inadecuadas incumpliendo con el reglamento. Además, se detecto vacíos en el monitoreo de la cadena de frío durante los fines de semana y una débil segregación de funciones entre todo el personal de bodega. Se finiquita que, aunque la entidad posee una estructura normativa sólida, las fallas operativas comprometen la integridad de los recursos públicos. Es importante ejecutar una constatación física total, automatizar el control térmico y fortalecer la preparación del personal para garantizar una atención de calidad.

Palabras clave: Gestión de Inventarios, Control Interno, Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), Eficiencia Operativa, Auditoría de Gestión.

Abstract

The present management audit aimed to evaluate the efficiency and effectiveness of the processes of receipt, storage, custody, and dispatch of goods at the Supply Warehouse of Zonal Coordination 1 of Health during fiscal year 2024. It sought to verify the relationship between physical stock and the records in the digital system, as well as compliance with Good Storage Practices (GSP) and the Internal Control Standards issued by the Office of the Comptroller General of the State. The methodology applied was based on the COSO framework and Government Auditing Standards. A documentary analysis was conducted on delivery-acceptance reports, invoices, and supporting supplier documents. In addition, direct observation was carried out through physical inspections of the warehouses in Ibarra, along with substantive tests that included a surprise physical inventory count, comparing the findings with the institutional information system. The main results revealed a partially efficient management. A critical inconsistency of 12% was identified between the Kardex system and the physical inventory, with supplies found close to expiration and

stored in inappropriate locations, in breach of regulations. Furthermore, gaps were observed in the monitoring of the cold chain during weekends, as well as weak segregation of duties among warehouse personnel. It is concluded that although the entity has a solid regulatory framework, operational deficiencies compromise the integrity of public resources. It is essential to conduct a full physical inventory verification, automate thermal control, and strengthen staff training to ensure quality service.

Keywords: Inventory Management, Internal Control, Good Storage Practices (GSP), Operational Efficiency, Management Audit.

Introducción

En el panorama internacional contemporáneo la administración de recursos en el sector salud ha dejado de ser una tarea puramente administrativa para convertirse en un factor estratégico de supervivencia institucional. A nivel macro, la Organización Mundial de la Salud (Salud, 2020) y la Organización Panamericana de la Salud (Salud., 2021) sostienen que la eficiencia en la cadena de suministro es el motor que permite la cobertura universal.

Una gestión de suministros ineficiente a nivel global no solo se traduce en pérdidas financieras estimadas en miles de millones de dólares anuales, sino también en un incremento de la morbi-mortalidad debido al desabastecimiento de insumos fundamentales.

La auditoría de gestión en este contexto global se presenta como una disciplina de control superior que trasciende el examen numérico. Los estándares internacionales de auditoría exigen que las entidades públicas demuestren que los bienes adquiridos con fondos de los contribuyentes son custodiados bajo protocolos rigurosos. Según la (INTOSAI., 2020), la auditoría de desempeño debe evaluar si las intervenciones públicas cumplen con los principios de economía, eficiencia y eficacia, asegurando que los recursos se utilicen para los fines previstos.

En el ámbito de la salud, esto implica el cumplimiento estricto de las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y la trazabilidad total de los productos, (Salud., 2021), desde su fabricación hasta que llegan al paciente final.

La digitalización y el uso de sistemas han globalizado la necesidad de una conciliación perfecta entre lo físico y lo digital, eliminando los márgenes de error que históricamente han facilitado la opacidad en la administración pública.

El Ecuador ha estructurado su Sistema Nacional de Salud bajo un modelo de gobernanza que busca la descentralización para acercar los servicios a la ciudadanía. La Constitución de la República del Ecuador define

a la salud como un derecho garantizado por el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos. Para operativizar el Ministerio de Salud Pública diseñó un Estatuto Orgánico por Procesos que divide el territorio en zonas administrativas. (Pública, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2023)

A nivel meso, la Coordinación Zonal 1 de Salud representa un eslabón fundamental en la estructura del Estado. Creada hace 12 años mediante el Acuerdo Ministerial 0001065, esta unidad ejecutora tiene la responsabilidad de gestionar la salud en las provincias de Esmeraldas, Imbabura, Carchi y Sucumbíos. Este nivel intermedio es crítico es donde la política pública emitida en planta central se transforma en presupuestos, compras públicas y distribución logística. (Pública, Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública, 2023)

La normativa que establece a las entidades es robusta. La Contraloría General del Estado, a través de sus Normas de Control Interno, específicamente la serie 406 relativa a la Administración de Existencias, establece que todas las entidades del sector público deben mantener sistemas de inventario permanentes, además realizar constataciones físicas periódicas y asegurar la segregación de funciones (Contraloría General del Estado., 2021).

La Coordinación Zonal 1 al ser una entidad pública sin fines de lucro, debe operar bajo una planificación estratégica que incluya misiones y visiones orientadas a la calidad, la inclusión y la equidad. En este nivel meso, el desafío radica en la articulación de la red de servicios, la logística debe ser tan ágil que permita abastecer desde un hospital de especialidades en una ciudad urbana hasta un puesto de salud en la frontera norte, manteniendo siempre la integridad de los bienes públicos.

Análisis Micro: La Realidad Operativa de la Bodega de Suministros CZ1

El análisis micro nos sitúa específicamente en la Bodega de Suministros de la Coordinación Zonal 1, ubicada en la ciudad de Ibarra. Esta unidad da cobertura a una población aproximada de 311,322 habitantes en los cantones de Ibarra, Pimampiro y Urcuquí. Con una fuerza laboral de 886 trabajadores entre personal administrativo y operativo, la bodega es el punto de confluencia entre los proveedores estratégicos (como CLUSTERPACK y COGECOMSA S.A.) y las unidades operativas de salud.

La auditoría de gestión revela la verdadera salud administrativa de la institución. La micro-gestión de la bodega enfrenta retos operativos diarios, la recepción técnica de insumos, el almacenamiento bajo condiciones ambientales controladas de temperatura y humedad, y la custodia de bienes de alta sensibilidad. (Salud O. P., 2021) El presente examen surge de la necesidad de evaluar por qué, a pesar de contar con 12 años de funcionamiento y manuales de funciones establecidos, se presentan brechas

como la inconsistencia del 12% en el inventario físico versus el digital (Estado., 2022).

En el nivel micro el control interno se vuelve tangible. Aquí la falta de aplicación del método FEFO no es solo un error administrativo, es un riesgo de caducidad que atenta contra la economía de la zona. La ausencia de registros precisos durante los fines de semana en las cámaras de frío pone en duda la estabilidad biológica de medicamentos, insumos y reactivos.

Por lo tanto, esta introducción plantea que el problema no es la ausencia de normas, sino la desconexión entre el flujo documental y la realidad de la percha. La cultura organizacional, aunque evaluada como Aceptable con un 66% de satisfacción, muestra síntomas de debilidad en cuanto a la responsabilidad técnica de la custodia de activos. (Estado, Marco Ecuatoriano de Control Interno, 2021).

La tendencia de estos tres niveles de análisis justifica la ejecución de la presente auditoría. No se trata simplemente de un requisito legal, sino de un ejercicio de transparencia indispensable para la mejora continua. El informe busca desglosar cómo las fallas en la bodega afectan los objetivos del nivel meso la Coordinación Zonal y, en última instancia, comprometen los indicadores macro de salud pública del país.

El propósito es transitar de una gestión Parcialmente Eficiente hacia una excelencia operativa. Para ello, se requiere que la administración no solo vea los hallazgos como errores, sino como oportunidades de blindaje institucional. La integridad del derecho a la salud de los ciudadanos de Imbabura y sus alrededores depende, en gran medida, de que cada insumo médico en la bodega de la Coordinación Zonal 1 esté correctamente registrado, almacenado y listo para su despacho oportuno. Este documento constituye el mapa de ruta para dicha transformación, fundamentado en la legalidad, la técnica contable y el compromiso ético con el servicio público.

El problema central de la Bodega de Suministros de la Coordinación Zonal 1 de Salud radica en desunión crítica entre la gestión administrativa y la operativa, manifestada principalmente en una inconsistencia del 12% entre las existencias físicas y los registros del sistema Kárdex, lo cual contraviene las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.

Esta deficiencia es impulsada por una débil separación de funciones de todo el personal de bodega y la ausencia de conciliaciones mensuales, agravándose técnicamente por el incumplimiento del método FEFO y la falta de monitoreo automatizado de la cadena de frío durante los fines de semana. Tales fallas no solo muestran a la institución a un perjuicio económico inminente por la caducidad de insumos adquiridos a proveedores como CLUSTERPACK y COGECOMSA S.A., sino que comprometen la eficacia del servicio de salud para los 311.322 habitantes de Ibarra, Pimampiro

y Urcuquí, generando un riesgo latente de desabastecimiento y la posible entrega de productos cuya estabilidad biológica no está plenamente garantizada, lo que vulnera los objetivos estratégicos de calidad y equidad saludable de la entidad. (Pública, Manual de Gestión de Almacenamiento y Distribución de Insumos Médicos y Fármacos, 2024)

El objetivo de la presente auditoría de gestión es evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética en la administración de la Bodega de Suministros de la Coordinación Zonal 1 de Salud durante el periodo 2024, con el fin de establecer el grado de cumplimiento de las Normas de Control Interno y las Buenas Prácticas de Almacenamiento. De manera específica, se busca verificar la integridad del inventario mediante la conciliación entre las existencias físicas y el sistema Kárdex, examinar la cadena de custodia y frío para asegurar la calidad de los insumos, y validar la optimización de los recursos públicos en los procesos de recepción y despacho, permitiendo así la formulación de recomendaciones que mitiguen riesgos de perjuicio económico y garanticen la continuidad del servicio de salud para la población beneficiaria.

Para el desarrollo de esta auditoría de gestión a la Bodega de Suministros de la Coordinación Zonal 1 de Salud, se ha diseñado un marco metodológico riguroso que permite transformar los datos brutos en evidencia técnica, legal y administrativa.

Materiales y Métodos

Para recolectar evidencia suficiente y competente, se despliegan las siguientes herramientas:

- ✓ **Encuesta**
Aplicada al personal administrativo para medir el índice de cultura de control.
- ✓ **Entrevista Estructurada:**
Dirigida al Coordinador Zonal y al jefe de Bodega para comprender la planificación estratégica.
- ✓ **Inspección Física:**
La técnica principal para la toma física de inventario. Consiste en el conteo ítem por ítem en las perchas.
- ✓ **Rastreo:**
Seguimiento de una transacción desde el origen Orden de Compra hasta el destino final Acta de Egreso.
- ✓ **Cédulas de Auditoría:**
Papeles de trabajo donde se registran los hallazgos, las diferencias de conteo y las observaciones.

- ✓ **Bitácoras de Temperatura:**
Formatos para el registro de los niveles térmicos de las cámaras frías.
- ✓ **Hojas de Comparación:**
Para verificar el cumplimiento de requisitos en los expedientes de proveedores (CLUSTERPACK y COGECOMSA).

Planificación Preliminar y Conocimiento de la Entidad

En esta etapa se recopila toda la información de base legal, Acuerdo Ministerial 0001065, Estatuto Orgánico y estructura presupuestaria. Se define el alcance y los objetivos. Se realiza la visita previa para identificar los riesgos más evidentes, como la falta de monitoreo los fines de semana.

Planificación Específica y Evaluación del Control Interno

Se aplican los Cuestionarios de Control Interno. Aquí se determina que el ambiente de control tiene un nivel de confianza "Aceptable" (66%), pero con riesgos altos en las actividades de control debido a la falta de segregación de funciones. Se diseña el programa de auditoría detallado.

Es el núcleo de la investigación. Se ejecutan los procedimientos diseñados:

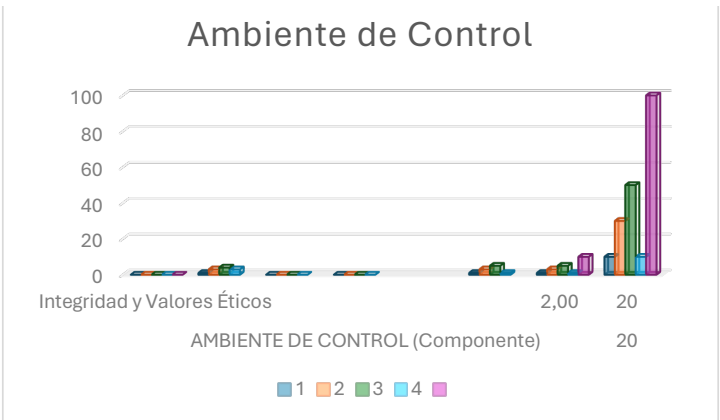
- ✓ **Toma Física:**
El auditor realiza el conteo ciego de la muestra seleccionada.
- ✓ **Conciliación:**
Se comparan los resultados del conteo contra el reporte del Kárdex digital al corte del periodo 2024.
- ✓ **Análisis de Caducidades:**
Se revisa la ubicación de los lotes en percha, verificando que los productos con fecha más próxima de vencimiento estén al frente (Método FEFO).
- ✓ **Verificación de Cadena de Frío:**
Se analizan las bitácoras y se comprueba la ausencia de registros en los días no laborables.

Se realizó el borrador del informe el cual es socializado con los responsables de la bodega en una Conferencia Final. Se les permite el derecho a la defensa para que presenten justificativos. Tras el análisis de los descargos, se emite el Informe Final de Auditoría de Gestión, que incluye la opinión técnica, las conclusiones y las recomendaciones de carácter obligatorio para mejorar la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos del Ministerio de Salud Pública y la Coordinación zonal 1 salud.

Resultados y Discusión

Figura 1

Ambiente de control

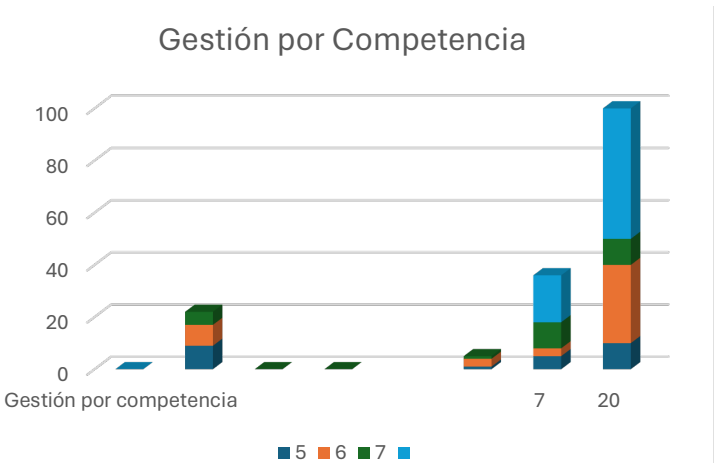


Fuente: *Elaboración propia.*

El Ambiente de Control refleja un cumplimiento perfecto del 100% sobre la ponderación total de 100 puntos, consolidando un puntaje normalizado de 2,00. Bajo la supervisión del Analista de Talento Humano, se verificó que los 886 trabajadores administrativos y operativos formalizaron su compromiso mediante actas firmadas, garantizando la socialización del Código de Ética. El control destaca por su rigor preventivo la evaluación a la prohibición de dádivas por parte de proveedores como CLUSTERPACK o COGE-COMSA S.A. en el área de bodega, asegurando una gestión transparente.

Figura 2

Gestión por Competencia



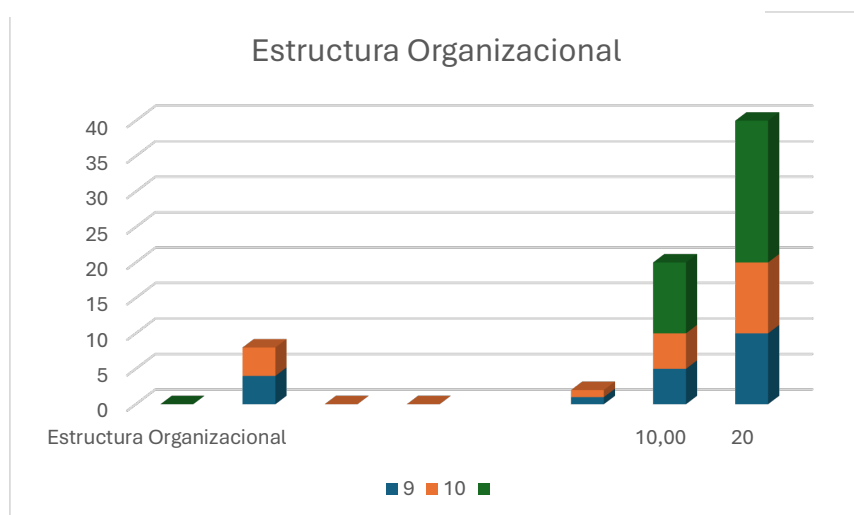
Fuente: *Elaboración propia.*

El componente Gestión por Competencia revela un nivel de cumplimiento parcial, alcanzando apenas 18 de los 50 puntos posibles. Aunque se han realizado evaluaciones de desempeño anuales durante 2024 para

medir la eficiencia en inventarios, obteniendo el puntaje máximo, permanecen deficiencias críticas en la base estructural. Solo algunas áreas cuentan con perfiles de puesto indicados, y el personal de bodega posee la formación requerida únicamente de forma ocasional.

Figura 3

Estructura Organizacional

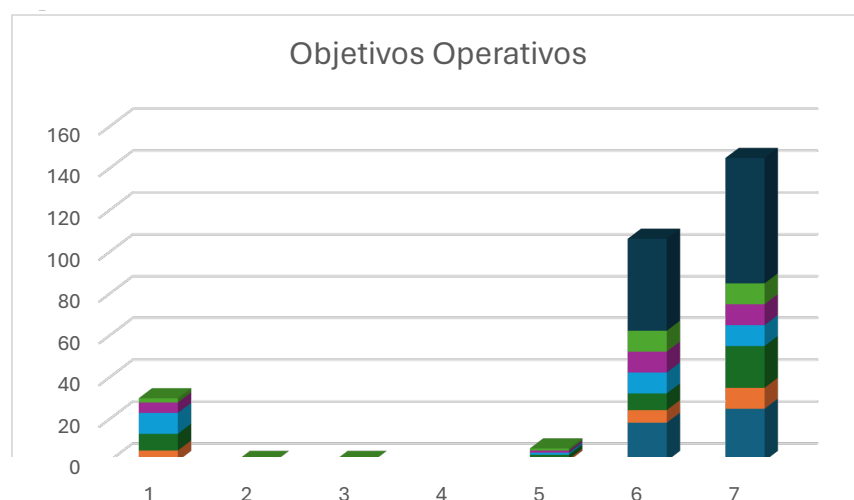


Fuente: *Elaboración propia.*

La Estructura Organizacional indica una brecha crítica del 50% en la gestión del talento humano, alcanzando solo 10 de los 20 puntos posibles. Talento Humano identifica la existencia de un organigrama y definiciones de responsabilidad, la puntuación obtenida sugiere que estas herramientas no se aplican eficaz en la práctica. Esta desunión entre la estructura y la realidad operativa indica una falta de alineación funcional, lo que podría derivar en duplicidad de funciones o vacíos de autoridad, comprometiendo finalmente la eficiencia institucional y el cumplimiento de objetivos.

Figura 4

Objetivos Operativos

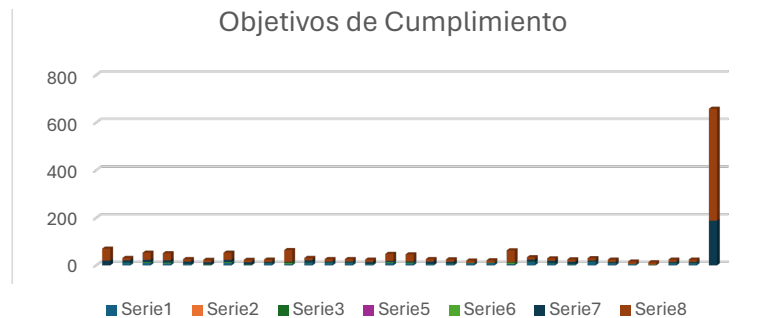


Fuente: *Elaboración propia.*

El análisis de Objetivos Operativos evidencia un desempeño institucional del 73%, con una calificación de 44 sobre 60 puntos posibles. Si bien existen fortalezas importantes en el registro de inventarios en tiempo real, alertas de caducidad y capacitación del personal, se detectan deficiencias críticas en el control financiero y la planificación. Desde el departamento Administrativa Financiera reporta que las adquisiciones no siempre se alinean estrictamente al POA y, fundamentalmente, las conciliaciones mensuales entre existencias físicas y saldos digitales son inconsistentes.

Figura 5

Objetivos de Cumplimiento

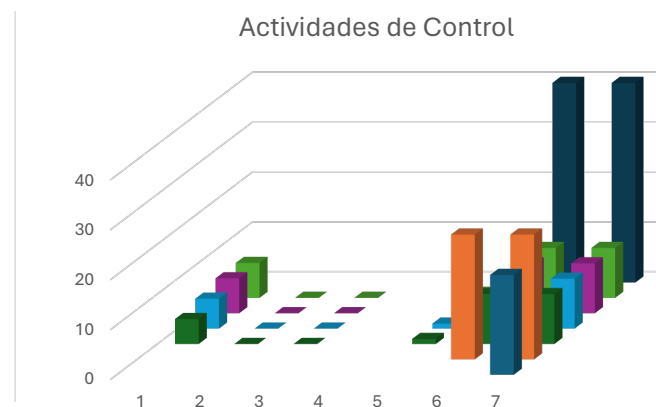


Fuente: *Elaboración propia.*

El Objetivos de cumplimiento nos indica un desempeño intermedio del 49.7%, logrando 234 de los 470 puntos posibles. El área Administrativa Financiera destaca el cumplimiento en la legalización de actas, capacitación del personal y procesos de baja de suministros existen debilidades estructurales críticas. Los puntos más vulnerables afectan la falta de transparencia en el portal nacional, fallas en la trazabilidad del sistema informático y la ausencia de una verificación rigurosa de conflictos de interés. Estas omisiones normativas comprometen la seguridad jurídica y exponen a la entidad a riesgos administrativos significativos por falta de control documental y fiscalización.

Figura 6

Actividades de Control



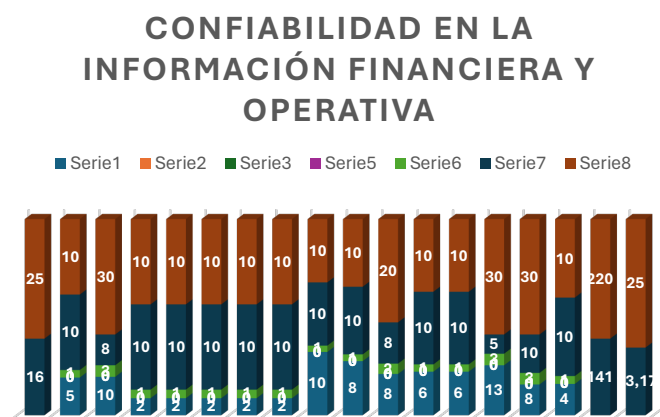
Fuente: *Elaboración propia.*

El componente actividades de control revela un desempeño institucional óptimo, alcanzando la puntuación máxima de 40/40 puntos, la entidad demuestra una gestión impecable al cumplir plenamente con la capacitación del personal de bodega y garantizar tiempos de respuesta inmediatos en el despacho de insumos. Además, se mantiene un índice de rotación de inventarios que evita la inactividad de suministros y un control de costos operativos que se ajusta estrictamente al presupuesto asignado para el ejercicio 2024.

Figura 7

Figura 7

Confiabilidad en la información financiera y operativa

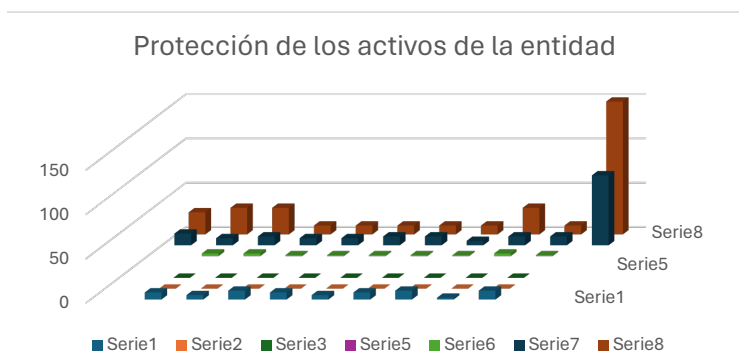


Fuente: *Elaboración propia.*

El análisis de la Confiabilidad en la información financiera y operativa revela un desempeño del 64%, alcanzando 141 de los 220 puntos posibles, se identifican fortalezas en la integración automática del sistema, trazabilidad de usuarios y control de costos facturados. Pero existen debilidades críticas en la periodicidad de los respaldos de seguridad y la precisión de los cierres mensuales de inventario. Estas inconsistencias en la validación de saldos y la generación de reportes actualizados limitan la toma de decisiones financieras oportunas, comprometiendo la integridad y resguardo de la información institucional.

Figura 8

Objetivos de Cumplimiento



Fuente: *Elaboración propia.*

La protección de los activos de la entidad revela un nivel de eficacia del 52.6%, alcanzando 79 de los 150 puntos posibles, se identifican fortalezas significativas en la vigencia de pólizas de seguro, señalización de estanterías y ejecución de inventarios sorpresivos. A demás, existen vulnerabilidades críticas en la infraestructura de seguridad física y tecnológica, como el estado de las barreras de acceso, deficiencias en el sistema de respaldo eléctrico para la cadena de frío y limitaciones en el monitoreo por videovigilancia. Estas debilidades exponen los recursos institucionales.

Figura 9

Información y Comunicación



Fuente: *Elaboración propia.*

La Información y Comunicación dentro del sistema de control interno revela un desempeño impecable, alcanzando el 100% de la valoración con 40 puntos obtenidos, la entidad garantiza que la información generada por bodega sea relevante para la planificación presupuestaria anual y mantiene canales formales de comunicación efectivos para reportar anomalías. Asimismo, destaca la disponibilidad de manuales de usuario comprensibles y la socialización periódica de inventarios con unidades operativas de Ibarra, Pimampiro y Urcuquí. Esta gestión asegura una adecuada fluidez de datos y transparencia de la Coordinación de Salud.

El componente de Ambiente de Control presenta un nivel de riesgo del medio, destacando deficiencias críticas en la Filosofía y estilo de la Dirección y Políticas de RR.HH. ambas con un riesgo. (Estupiñán, 2020), el ambiente de control constituye el fundamento de los demás componentes, pues proporciona disciplina y estructura a través de la integridad ética de los mandos superiores. En la bodega analizada, la ausencia de una cultura organizacional sólida debilita la base del sistema, generando una percepción de permisividad que puede derivar en irregularidades administrativas.

Por otro lado, la diferencia en la Gestión por competencia (riesgo del 10% frente al 100% en políticas de personal) sugiere que, aunque el personal es técnicamente apto, no existe un respaldo institucional que guíe su comportamiento. Laski (2022) sostiene que la efectividad de los controles internos de cada institución es directamente proporcional al compromiso

de la alta gerencia con la supervisión y la ética. Sin una filosofía de dirección clara, los esfuerzos operativos en la bodega quedan aislados y vulnerables a la discrecionalidad del personal.

Se observa un riesgo moderado-alto, especialmente en los Objetivos estratégicos (70%) y Objetivos de cumplimiento (60%). Santillana (2021) afirma que la identificación de riesgos debe ser un proceso dinámico que anticipe eventos internos y externos que afecten la salvaguarda de inventarios. La calificación obtenida indica que la bodega no tiene alineada su operatividad con la estrategia macro de la organización, operando bajo un esquema reactivo en lugar de preventivo ante posibles pérdidas o mermas.

Asimismo, la gestión de riesgos en suministros requiere un enfoque riguroso sobre la probabilidad de ocurrencia e impacto de errores. Al respecto Quinaluisa (2020) enfatizan que una evaluación de riesgos deficiente impide que la administración determine cómo deben gestionarse los cambios en el entorno normativo. Con un nivel de confianza de apenas el 40% en cumplimiento, la bodega se expone a sanciones legales o fallas en la trazabilidad de los suministros por falta de controles preventivos estructurados.

Las Actividades de Control muestran el desempeño más robusto en áreas de Eficiencia y Cumplimiento legal (0% de riesgo), pero una vulnerabilidad significativa en la "Protección de activos" (47.32%). Mantilla (2023) señala que las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las directrices de la dirección para mitigar riesgos. El hecho de que la protección física o lógica de los suministros sea deficiente contrarresta la eficiencia operativa declarada poniendo en peligro la integridad física del inventario.

La inconsistencia entre la alta eficiencia operativa de la institución y la mediana protección de activos sugiere que los procesos son rápidos, pero no necesariamente seguros. Fonseca, (2021) la segregación de funciones y los controles de acceso son vitales en unidades de almacenamiento para evitar el fraude interno. En este caso, la bodega parece priorizar el flujo de salida y entrada de materiales sobre la verificación rigurosa y el resguardo de los bienes, lo que eleva el riesgo de "hormigueo" o pérdidas no justificadas.

Finalmente, la Información goza de un buen nivel de confianza (80%), pero la "Supervisión" y la Participación ciudadana caen a un nivel crítico de riesgo del 67.5%. Vila (2020) argumentan que la información por sí sola no garantiza la transparencia si no existen mecanismos de retroalimentación y monitoreo continuo que validen la calidad del sistema. La bodega genera datos, pero la falta de una supervisión activa impide que esa información sea utilizada para corregir desviaciones en tiempo real.

La carencia de actividades de supervisión efectiva convierte al control interno en un sistema estático y propenso a la obsolescencia. Como explica Rodríguez (2022), el monitoreo es esencial para evaluar si cada uno

de los cinco componentes del control interno está presente y funcionando adecuadamente a través del tiempo. Con un Nivel de Riesgo Global del 47.82%, la bodega se encuentra en un umbral de "Riesgo Medio-Alto", donde la ausencia de auditorías recurrentes y de seguimiento a la planificación debilita cualquier esfuerzo de control previo.

El componente de Ambiente de Control revela una contradicción crítica, mientras la gestión por competencias es alta, la filosofía de la dirección y las políticas de RR.HH. presentan un riesgo, Esto indica que la bodega cuenta con personal técnicamente capaz, pero que opera en un vacío de liderazgo y ética institucional. Sin una dirección que modele el comportamiento esperado, los controles existentes se vuelven vulnerables a la discrecionalidad, aumentando la probabilidad de que se ignoren procedimientos en favor de la conveniencia personal u operativa.

En la Evaluación de Riesgos, se observa que la bodega está enfocada casi exclusivamente en el día a día operativo riesgo del 28%, descuidando los objetivos estratégicos y de cumplimiento riesgos del 70% y 60% respectivamente. Esta visión de corto plazo es peligrosa, ya que implica que la administración no está anticipando cambios normativos ni amenazas externas que puedan afectar el inventario.

La baja confianza en el cumplimiento sugiere que la bodega podría estar incurriendo en faltas legales o administrativas que, aunque no detengan la operación inmediata, generan una exposición legal considerable.

Las Actividades de Control muestran resultados inusuales, una eficiencia operativa perfecta 0% de riesgo frente a una protección de activos deficiente (47.32% de riesgo). En términos de auditoría, esto sugiere un proceso acelerado donde se prioriza la rapidez en el movimiento de suministros sobre la seguridad física y el control de inventarios. Una bodega que despacha rápido pero no protege adecuadamente sus bienes es un escenario ideal para la pérdida de materiales, mermas no justificadas o incluso robo hormiguero, ya que el control parece ser formal pero no real.

El componente de Supervisión es el más débil de toda la estructura, con un nivel de confianza de apenas el 32.5%. A pesar de que la información fluye (80% de confianza), no existen mecanismos que verifiquen si esa información es veraz o si los controles están funcionando como se diseñaron. El riesgo en la participación ciudadana y la planificación del control convierte a la bodega en un sistema cerrado y poco claro. Sin una supervisión activa y externa, el riesgo global del 47.82% tenderá a incrementarse, ya que no hay un proceso de retroalimentación que corrija las desviaciones detectadas.

Conclusiones

La auditoría de gestión concluye que la administración de la Bodega de

Suministros de la Coordinación Zonal 1 de Salud durante el ejercicio 2024 presenta un desempeño calificado como parcialmente eficiente, debido a una desarticulación crítica entre el marco normativo vigente y la ejecución operativa.

En respuesta al objetivo de verificar la integridad del inventario, se determinó una vulnerabilidad significativa representada por una inconsistencia del 12% entre las existencias físicas y el sistema Kárdex, esta brecha evidencia que los mecanismos de conciliación actual son insuficientes y contravienen las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, lo que imposibilita garantizar la razonabilidad de los saldos y expone a la institución a un perjuicio económico. El examen de la cadena de custodia y preservación de insumos, se concluye que existe un riesgo alto para la salud pública derivado de la falta de monitoreo automatizado de la cadena de frío durante los fines de semana y el incumplimiento del método FEFO. Estas falencias técnicas y administrativas comprometen la estabilidad biológica de reactivos y medicamentos, permitiendo que productos próximos a vencer permanezcan en ubicaciones inadecuadas, lo cual contraviene las Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA) y pone en duda la calidad de los suministros destinados a los 311.322 habitantes de la zona.

En cuanto a la validación de la optimización de recursos en los procesos de recepción y despacho, se detectó una gestión orientada a la rapidez operativa pero desprovista de seguridad física, reflejada en un riesgo del 47.32% en la protección de activos. Esta situación se agrava por una débil distribución de funciones, donde la concentración de responsabilidades en pocos funcionarios debilita el control mutuo y facilita la opacidad administrativa.

El análisis del control interno bajo el modelo COSO revela un nivel de riesgo global del 47.82%, situado en un umbral medio-alto, donde el componente de supervisión es el más deficitario con apenas un 32.5% de confianza. Se concluye que, si bien la entidad cuenta con una estructura legal y competencias técnicas adecuadas, la falta de una filosofía de dirección enfocada en el monitoreo continuo y la transparencia administrativa impide que la información generada sea utilizada para la toma de decisiones correctas.

En definitiva, la gestión evaluada no garantiza plenamente la economía y eficiencia en el uso de los recursos públicos, requiriendo de forma imperativa una constatación física total, la automatización de controles térmicos y el fortalecimiento de la cultura de rendición de cuentas para asegurar que la logística cumpla con su propósito fundamental de proteger la vida y la integridad de los ciudadanos.

Referencias bibliográficas

Estado, C. G. (2021). *Marco Ecuatoriano de Control Interno*.

Estado, C. G. (2021). *Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*.

Estado., C. G. (2022). *Manual de Auditoría de Desempeño: Directrices para la evaluación de la gestión pública*.

Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales (4.ª ed.)*.

Fonseca Luna, O. (2021). *Auditoría gubernamental moderna: Enfoque de riesgos y cumplimiento*.

INTOSAI. (2020). *Norma para la Auditoría de Desempeño*.

Laski, J. P. (2022). *El control interno como estrategia de gestión para la prevención de riesgos*.

Mantilla Samuel, A. (2023). *Auditoría del control interno: Marco COSO 2013 (5.ª ed.)*. Ecoe Ediciones.

Pública, M. d. (2023). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Ministerio de Salud Pública*.

Pública, M. d. (2024). *Manual de Gestión de Almacenamiento y Distribución de Insumos Médicos y Fármacos*.

Quinaluisa Morán, N. V. (2020). *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO*.

Rodríguez, J. C. (2022). *Supervisión y monitoreo: El pilar olvidado del control interno*. Editorial Especializada en Auditoría.

Salud, O. M. (2020). <https://iris.paho.org>. Obtenido de Organización Mundial de la Salud.

Salud, O. P. (2021). *Fortalecimiento de las cadenas de suministro de salud pública en América Latina*.

Salud., O. M. (2021). <https://www.who.int/es>. Obtenido de <https://www.who.int/es>

Santillana González, J. R. (2021). *Sistemas de control interno (4.ª ed.)*. Pearson Educación.

Vila, M. A. (2020). *Auditoría de sistemas de información: Un enfoque práctico basado en riesgos*.