



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**“Auditoría de gestión al Patronato de Servicio Social de la  
provincia de Orellana, año 2010”**

Trabajo de fin de titulación

**AUTORES:** Carrión Poma Ángel Arnaldo  
Mera Zambrano Diana María

**DIRECTORA:** Córdova Román Carmen Raquel, Dra.

Centro universitario Coca – Ecuador

2012



## **Certificación**

Doctora

Córdova Román Carmen Raquel

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

### **C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo, denominado “Auditoría de gestión al Patronato de Servicio Social de Orellana, año 2010” realizado por los profesionales en formación: Carrión Poma Ángel Arnaldo y Mera Zambrano Diana María; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales de la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

Dra. Raquel Córdova

**DIRECTORA DE TESIS**



## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

“Ángel Arnaldo Carrión Poma y Diana María Mera Zambrano, declaramos ser autores del presente trabajo y eximamos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

---

Carrión Poma Ángel Arnaldo

---

Mera Zambrano Diana María



## AUTORÍA

“Las ideas, opiniones, conclusiones, recomendaciones y más contenidos expuestos en el presente trabajo de fin de carrera, son de absoluta responsabilidad de los autores.

\_\_\_\_\_

Carrión Poma Ángel Arnaldo

\_\_\_\_\_

Mera Zambrano Diana María



## DEDICATORIA

El presente trabajo, dedicamos a nuestro(a) esposo(a), e hijos, quienes con tanto amor y paciencia, han sabido ayudarnos en nuestros momentos de trabajo, cansancio y desvelo, por llegar a culminar con éxito la carrera profesional.

A nuestros queridos maestros, tutores y personal administrativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, quienes con su mística de trabajo, hicieron que llegáramos a conseguir este anhelado objetivo y culminar con éxito esta etapa de nuestra vida estudiantil. A los colegas y estudiantes en general, para decirles que la lucha es el camino, para llegar a alcanzar lo que uno se propone, y que no hay esfuerzo que no sea recompensado, porque las oportunidades llegan el momento menos esperado.

*Ángel y Diana*



## **AGRADECIMIENTO**

Entre los dones que Dios con su infinita generosidad, nos ha brindado a los seres humanos, está la gratitud, por eso queremos aprovechar esta ocasión para agradecer, en primer lugar al todopoderoso, por habernos concedido vida y salud, para llegar a culminar con éxito esta carrera; de manera especial a todos los profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja; a nuestra Directora de Tesis, quien con paciencia y sabiduría nos ha orientado para que lleguemos al final de este proyecto en las mejores condiciones, por todo aquello nuestra gratitud y agradecimiento.



## INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACION.....	ii
CESION DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi

### CAPITULO 1

<b>1.1 ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD</b>	
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	2
1.1.1. TIPO DE EMPRESA.....	2
1.2. BASE LEGAL.....	2
1.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.....	3
1.4. PLAN ESTRATÉGICO.....	14
1.4.1. MISIÓN.....	14
1.4.2. VISIÓN.....	15
1.4.3. VALORES.....	15
1.4.4. OBJETIVOS.....	16
1.4.5. POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....	18
1.4.6. POLÍTICAS GENERALES.....	19

### CAPITULO 2

<b>2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	22
2.1.1. GESTIÓN.....	22
2.1.2. CONTROL.....	22
2.1.3. CONTROL DE GESTIÓN.....	22
2.1.4. PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	22
2.1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	23
2.1.6. RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	23
2.2. PAPELES DE TRABAJO.....	24
2.3. NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL.....	24



2.4.	PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	24
2.4.1.	FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	27
2.4.2.	FASE II.- PLANIFICACION.....	29
2.4.3.	FASE III: EJECUCION.....	31
2.4.4.	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	33
2.4.5.	FASE V: SEGUIMIENTO.....	36
2.5.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	38
2.5.1.	MARCO GENERAL DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	38
2.6.	LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	39
2.6.1.	CONCEPTOS DE INDICADORES.....	39
2.6.2.	CONCEPTO DE ESTÁNDAR.....	39
2.6.3.	CONCEPTO DE ÍNDICE.....	40
2.6.4.	PREGUNTAS GUÍAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES..	40
2.6.5.	CLASES DE INDICADORES.....	41
2.6.6.	INDICADORES COMO INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN..	41
2.6.7.	LA FICHA TÉCNICA.....	43
2.6.8.	EL INFORME DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.....	45

### CAPÍTULO 3

#### 3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTION

3.1.	FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA EMPRESA	
3.1.1.	ORDEN DE TRABAJO .....	47
3.1.2.	NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	48
3.1.3.	INFORME DE VISITA PREVIA.....	49
3.1.4.	MEMORANDO DE PLANIFICACION PRELIMINAR.....	53
3.1.5.	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	59
3.1.6.	APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO QUE BRINDA EL PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA EN LA ATENCION MEDICA.....	61
3.1.7.	MATRIZ DE PONDERACION.....	66
3.1.8.	DIAGNOSTICO FODA.....	68
3.1.9.	INDICADORES BÁSICOS.....	69
3.2.	FASE II: PLANIFICACION	
3.2.1.	PROGRAMA DE TRABAJO O DE AUDITORIA.....	70
3.3.	FASE III: EJECUCION	



3.3.1.	FICHAS TECNICAS DE INDICADORES.....	73
3.3.2.	CEDULA NARRATIVA.....	81
3.3.3.	HOJA DE HALLAZGOS POR CADA COMPONENTE.....	82
3.4.	FASE IV: INFORME	
3.4.1.	CARTA DE PRESENTACION DEL INFORME.....	89
3.4.2	INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....	90
3.4.3.	RESULTADOS DEL EXAMEN.....	93
3.4.4.	RESULTADOS GENERALES.....	98
3.5.	FASE V: SEGUIMIENTO.....	102

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1	CONCLUSIONES.....	105
4.2	RECOMENDACIONES.....	106

## **CAPÍTULO 5**

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>109</b>



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación fue desarrollado con el propósito de medir el nivel de gestión del Patronato de Servicio Social de Orellana durante el año 2010 y con el fin de aplicar indicadores que garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad y la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la institución.

Durante el desarrollo del trabajo se pudo obtener evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, para ser analizada sobre la base de los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada fase y como resultado se han establecidos comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido plasmadas en el correspondiente informe de auditoría de gestión y que deberán ponerse en práctica para el mejoramiento continuo que se verá reflejado en la calidad del servicio que brinda el Patronato de Servicio Social de Orellana.

# **CAPÍTULO 1**



## 1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Logotipo de la empresa



Elaborado por: Los autores

Fuente: Patronato de Servicio Social de Orellana

#### 1.1.1 TIPO DE EMPRESA

El Patronato de Servicio Social de Orellana, es una institución de derecho privado sin fines de lucro, que se financia con recursos públicos, a continuación se describe su ubicación.

**Nombre:** Patronato de Servicio Social de Orellana  
**R.U.C:** 2290200574001  
**Dirección:** Av. 9 de Octubre y Río Huano – Barrio Las Américas  
**Provincia:** Orellana  
**Cantón:** Francisco de Orellana  
**Parroquia:** Puerto Francisco de Orellana.  
**Teléfono:** 06 2860 877  
**e-mail:** patronatodeorellana@yahoo.es

#### 1.2 BASE LEGAL

Su razón social está normada por la Ordenanza Constitutiva del Patronato Provincial de Amparo Social de Orellana, publicada en el Registro Oficial No. 15 del 11 de febrero del año 2000, que en sus artículos manifiestan lo siguiente:

*“Art. 1.- El Patronato Provincial de Amparo Social, adscrito al Gobierno Autónomo Provincial de Orellana, tiene por finalidad esencial la prestación de servicios sociales*



dirigidos a sectores que requieran apoyo para la solución de problemas que el caso amerite.

Art. 2.- Para el cumplimiento de su finalidad, el patronato contará con una asignación anual que estará contemplada en el presupuesto del Consejo Provincial de Orellana, además de los aportes que se reciban de instituciones públicas y privadas como también legados.

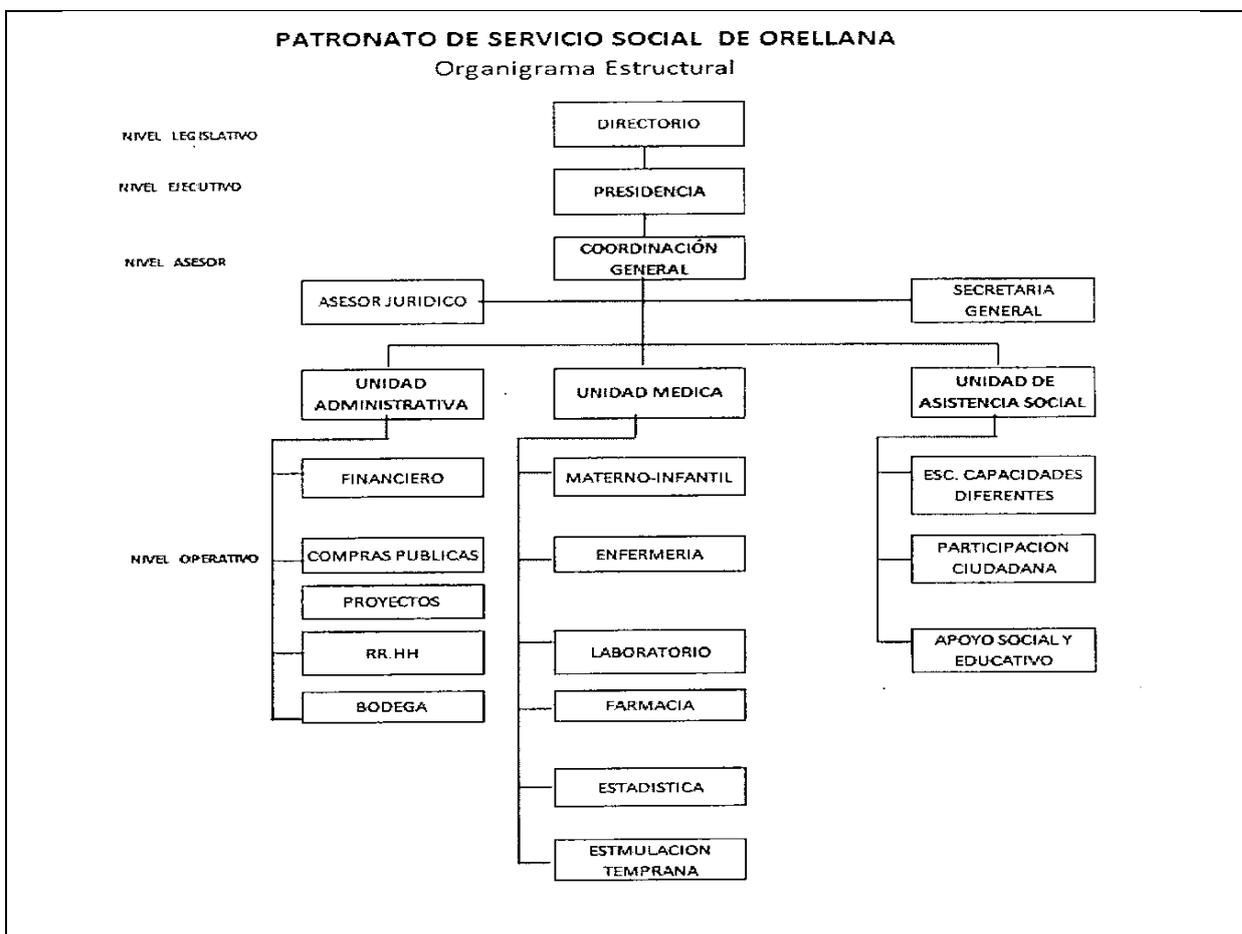
Art. 3.- Son órganos del Gobierno del Patronato:

- a) El Consejo Directivo del Patronato; y,
- b) El Consejo Provincial de Orellana representado por el señor Prefecto”.

Fuente: Registro Oficial No. 15 del 11 de febrero de 2000.

### 1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

Fig. 1: Organigrama estructural y funcional



Elaborado por: Los autores

Fuente: Patronato de Servicio Social de Orellana



## ESTRUCTURA FUNCIONAL

### NIVEL LEGISLATIVO

Representado por el Directorio.

El Directorio, se integra por los siguientes miembros:

- a) La cónyuge o el cónyuge del Prefecto(a) de la provincia de Orellana o quien mantenga con este(a) unión de hecho conforme la ley o su delegado(a); quien lo presidirá con voto dirimente; y,
- b) Los cónyuges de los consejeros y consejeras provinciales en ejercicio de su representación o quien mantenga con estos(as) unión de hecho conforme a la ley, o su delegado(a) quien tendrá voz y voto.
- c) La Srta. Reina de la provincia, quien tendrá voz y voto.
- d) La Srta. Reina del Patronato, quien tendrá voz y voto.

Los miembros del Directorio podrán ser removidos por causas legales y reemplazados por ciudadanos o ciudadanas designados(as) por el mismo Directorio, por decisión de la mayoría absoluta de sus miembros en funciones.

Sesiones del Directorio.- Las sesiones del Directorio serán ordinarias y extraordinarias. Las sesiones ordinarias se realizarán cuatrimestralmente, y las sesiones extraordinarias cuando las convoque el Presidente o Presidenta por propia iniciativa o a petición de la mitad más uno de los miembros.

De las Convocatorias y Actas.- El Directorio será convocado por el Presidente(a) o, el Secretario por disposición de éste(a). Las convocatorias para las sesiones deberán efectuarse mediante comunicación escrita, fax o correo electrónico, con al menos tres días de anticipación al de inicio de la sesión, adjuntando el orden del día; de lo cual sentará razón el Secretario en el acta de la sesión.

Las Actas que contengan Resoluciones, las suscribirán al final de cada sesión los miembros que hubiesen intervenido, y las autorizarán el Presidente(a) y el Secretario, para su cumplimiento inmediato.



El Secretario del Directorio será el Secretario(a) General del Patronato de Servicio Social de Orellana, el Secretario(a) en las deliberaciones del Directorio, tendrá voz informativa.

Quórum de instalación y decisorio.- Para que las sesiones de Directorio puedan instalarse, se requerirá de la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros, entre los que se contará necesariamente el Presidente(a). En caso de no reunirse el quórum, se procederá a una segunda convocatoria, en un día próximo subsiguiente, instalándose la sesión con el número de asistentes. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los miembros concurrentes; los votos blancos se suman a la mayoría. Ningún miembro puede abstenerse de votar ni abandonar la sesión una vez dispuesta la votación. En caso de empate, el Presidente(a) tendrá el voto dirimente.

Si un miembro del Directorio, su cónyuge o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad o sus consorcios en compañías o entidades tuvieren interés sobre determinado asunto, dicho miembro no podrá participar en su discusión y decisión y deberá retirarse inmediatamente de la sesión por el tiempo que dure el tratamiento y resolución del asunto.

Las atribuciones del Directorio son las siguientes:

- ❖ Establecer políticas y metas, en concordancia con las políticas provinciales, regionales, nacionales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;
- ❖ Aprobar el Plan Operativo Anual, de conformidad con el Plan de Desarrollo Provincial y el Plan Nacional de Desarrollo, en lo que corresponda;
- ❖ Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social institucional;
- ❖ Aprobar el Presupuesto Anual y evaluar su ejecución;
- ❖ Aprobar el Plan Estratégico, elaborado y presentado por el Presidente(a) del Patronato, y evaluar su ejecución;
- ❖ Aprobar y modificar los reglamentos para el adecuado funcionamiento institucional;
- ❖ Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos institucionales;
- ❖ Autorizar la enajenación y donación de bienes de conformidad con la normativa aplicable;
- ❖ Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la Presidencia del Patronato, así como los Estados Financieros cortados al 31 de diciembre de cada año;



- ❖ Las demás que le correspondan como máximo órgano de gobierno de la institución.

## NIVEL EJECUTIVO

Representado por el Presidente.

El Presidente(a) del Directorio desempeña el cargo de Presidente(a) del Patronato de Servicio Social de Orellana.

El Presidente(a) del Patronato, es la persona responsable de la gestión administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa de la Institución, a cargo del proceso gobernante, nivel ejecutivo; siendo sus deberes y atribuciones los siguientes:

- ❖ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Patronato de Servicio Social de Orellana;
- ❖ Convocar y presidir las reuniones del Directorio y suscribir, con el Secretario, las actas respectivas.
- ❖ Otorgar y ordenar el gasto en los actos relativos a su gestión.
- ❖ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias y demás normativa aplicable;
- ❖ Administrar el Patronato de Servicio Social de Orellana, e informar al Directorio anualmente o cuando éste lo solicite, sobre los resultados de la gestión, de la aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
- ❖ Aprobar y modificar la estructura orgánica y el Manual Orgánico por Procesos, sobre la base del proyecto presentado por el Presidente(a) del Patronato;
- ❖ Presentar al Directorio los Estados Financieros;
- ❖ Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan Operativo Anual y el Presupuesto;
- ❖ Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
- ❖ **10.** Expedir instructivos que requiera la Institución, sin perjuicio de las atribuciones del Directorio;
- ❖ **11.** Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales, en procedimientos administrativos y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos, de mediación o arbitraje, de conformidad con la ley. Procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea



materia transigible. Nombrar, contratar, y sustituir al talento humano, cumpliendo las disposiciones establecidas por la Ley.

- ❖ **12.** Delegar sus atribuciones;
- ❖ **13.** Las demás que le asigne la Ley, el Directorio, el Reglamento y/o que le correspondan como máxima autoridad administrativa del Patronato.

### **NIVEL ASESOR**

Representado por el Asesor Jurídico.

#### **Funciones:**

- ❖ Asesorar al Directorio del Patronato en la elaboración de Proyectos, reformas de ordenanza y reglamentos internos.
- ❖ Dar asesoramiento en materia jurídica, a las autoridades y empleados del Patronato de Servicio Social de Orellana.
- ❖ Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones legales en materia de contratación.
- ❖ Defender los intereses de la Institución en las distintas acciones judiciales y extrajudiciales.
- ❖ Diseñar, aplicar y asegurar el funcionamiento permanente de los procedimientos de control interno, relacionados con las actividades de Contratación Pública.
- ❖ Llevar un archivo actualizado debidamente custodiado de todos los juicios, contratos y convenios celebrados por el Patronato de Servicio Social de Orellana.
- ❖ Representar al Patronato de Servicio Social de Orellana en las actividades enmarcadas dentro del ámbito de su competencia, y las que sean dispuestas por el Directorio a través de su Representante Legal.
- ❖ Mantener buenas relaciones humanas con el personal y público en general.
- ❖ Asistir a talleres y capacitaciones realizadas por el PASSO y otras instituciones del país si el caso lo amerita.
- ❖ Cumplir con las normas, directivas, reglamentos de la Institución.
- ❖ Precautelar el buen uso de los equipos e insumos de oficina bajo su cargo.
- ❖ Demás actividades que le asigne la autoridad competente.

### **NIVEL DE APOYO**

Representado por la Coordinadora de la Unidad Administrativa y está conformado por las unidades administrativa, compras públicas, guardalmacén y unidad financiera.

### **COORDINADOR/A DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA**



**Funciones:**

- ❖ Asesorar a la Coordinación y Presidencia en temas de política financiera, respecto a las previsiones presupuestarias, financiamiento interno y externo, alternativas de inversión, asignación de recursos, prioridades de gasto, normas de control interno y política tributaria.
- ❖ Administrar y supervisar la gestión económica, contable, financiera, presupuestaria y recursos humanos de la Unidad Administrativa del PASSO.
- ❖ Ejecutar por mandato de la Presidencia del PASSO y Coordinación General los planes, programas y proyectos elaborados para el desarrollo del PASSO.
- ❖ Controlar, en su nivel de gestión, el cumplimiento de las normas estatutarias, reglamentarias y orgánico-funcionales de todos los procesos.
- ❖ Participar en la formulación del Plan Operativo Anual y en la elaboración y formulación de la Proforma y Reforma presupuestaria del PASSO.
- ❖ Informar y reportar de manera oportuna a la Coordinación General y a las entidades externas de control la información que le corresponde en el ámbito de su competencia.
- ❖ Administrar el mantenimiento y control de los activos fijos, las actividades de servicios generales y los procesos de adquisiciones de la Unidad.
- ❖ Mantener buenas relaciones humanas con el personal y público en general.
- ❖ Asistir a talleres y capacitaciones realizadas por el PASSO y otras instituciones del país si el caso lo amerita.
- ❖ Cumplir con las normas, directivas, reglamentos de la Institución.
- ❖ Precautelar el buen uso de los equipos e insumos de oficina bajo su cargo.
- ❖ Demás actividades que le asigne la autoridad competente.

**RESPONSABLE DE COMPRAS PUBLICAS**

**Funciones:**

- ❖ Cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la INCOP (Instituto Nacional de Contratación Pública).
- ❖ Ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Ley de adquisiciones y contrataciones de la Administración pública.



- ❖ Elaborar en coordinación con la Coordinación General y Área Financiera, la programación anual de compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.
- ❖ Verificar la asignación presupuestaria y la disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para la contratación de obras, bienes o servicios.
- ❖ Adecuar conjuntamente con la unidad solicitante, las bases de licitación o de concurso, de acuerdo a los manuales guías proporcionados por la INCOP.
- ❖ Realizar la recepción y apertura de ofertas y levantar el acta respectiva.
- ❖ Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, así como llevar el expediente respectivo de cada una.
- ❖ Solicitar la asesoría de peritos o técnicos idóneos, cuando así lo requiera la naturaleza de la adquisición y contratación.
- ❖ Levantar acta de la recepción total o parcial de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios, conjuntamente con la dependencia solicitante cuando el caso lo requiera, de conformidad a la Ley de adquisiciones y contrataciones.
- ❖ Llevar el control y la actualización del banco de datos institucional de ofertantes y contratistas.
- ❖ Calificar a los potenciales ofertantes provinciales o nacionales, así como revisar y actualizar la calificación al menos una vez al año.
- ❖ Presentar un informe periódico a la Coordinación General de las contrataciones que se realicen.
- ❖ Prestar a la comisión de evaluación de ofertas la asistencia que precise para el cumplimiento de sus funciones.
- ❖ Supervisar, vigilar y establecer controles de inventarios.
- ❖ Elaborar los indicadores de gestión correspondientes al área de adquisiciones y contrataciones.
- ❖ Mantener buenas relaciones humanas con el personal y público en general.
- ❖ Asistir a talleres y capacitaciones realizadas por el PASSO y otras instituciones del país si el caso lo amerita.
- ❖ Cumplir con las normas, directivas, reglamentos de la Institución.
- ❖ Precautelar el buen uso de los equipos e insumos de oficina bajo su cargo.
- ❖ Demás actividades que le asigne la autoridad competente.

## **GUARDALMACEN**



**Funciones:**

- ❖ Realizar los Ingresos, Egresos, formularios, registros y actas de entrega recepción de los materiales, equipos, insumos.
- ❖ Archivar en orden cronológico las órdenes de compra recibidas del Técnico de Compras.
- ❖ Mantener un espacio destinado a guardar las muestras de los materiales a recibirse con el objetivo de comparar con la adquisición previa a la recepción.
- ❖ Recibir los materiales del proveedor exigiendo de su parte la Nota de Entrega respectiva o la factura en ausencia de la primera.
- ❖ Comparar la nota de entrega recibida del proveedor contra la orden de compra y cotejar cantidades, unidades de medida y codificación por cada ítem recibido.
- ❖ Legalizar el documento con el sello, nombre, firma, fecha y hora de la recepción del pedido en el original y en la copia del documento nota de entrega.
- ❖ Archivar la nota de entrega o factura y entregar al proveedor la copia de la nota de entrega sellada.
- ❖ Elaborar el ingreso a bodega con la nota de entrega en un formulario prenumerado, el mismo que se efectuará en original y dos copias.
- ❖ Archivar el original de la nota de entrega en el archivo de bodega y entregar una copia al área de Adquisiciones (en el documento quedará la referencia de la orden de compra a la que pertenece) y a Contabilidad para adjuntar a la orden de pago como evidencia que el material se recibió.
- ❖ Codificar los materiales e insumos ingresados a bodega con la nota de ingreso.
- ❖ Velar por el custodio tanto de activos fijos y bienes de control del PASSO.
- ❖ Mantener la administración de los equipos e insumos de oficina que se utilizan en las diferentes unidades de la institución.
- ❖ Distribuir a las diferentes unidades los materiales de oficina requeridos y llevar control de existencias y pedidos.
- ❖ Colaborar con las unidades en el traslado de documentación interna.
- ❖ Guardar y custodiar el equipo utilizado en las diferentes reuniones y presentaciones de la institución.
- ❖ Mantener buenas relaciones humanas con el personal y público en general.
- ❖ Asistir a talleres y capacitaciones realizadas por el PASSO y otras instituciones del país si el caso lo amerita.
- ❖ Cumplir con las normas, directivas, reglamentos de la Institución.
- ❖ Precautelar el buen uso de los equipos e insumos de oficina bajo su cargo.



- ❖ Demás actividades que le asigne la autoridad competente.

## CONTADOR/A Y TESORERO/A

### Funciones:

- ❖ Realizar el control y contabilización de Ingresos y Gastos.
- ❖ Llevar el auxiliar de Libros Bancos y su conciliación Bancaria.
- ❖ Realizar el registro de beneficiarios en el Talón de cheques.
- ❖ Llevar el archivo de los comprobantes de Ingresos y Gastos.
- ❖ Realizar roles de pagos, planillas de décimos tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y liquidaciones de haberes.
- ❖ Realizar las liquidaciones de Impuestos al IVA, a la RENTA en forma mensual y anual según el cumplimiento de la Ley de tributario Interno implantado por el S.R.I.
- ❖ Llevar el registro y control de gastos de las Mesas de Salud General, Mesa de Nacionalidades, Mesa de Mujeres de Nacionalidades según los aportes recibidos en los años 2006 y 2007 y la presentación de justificativos al GAPO.
- ❖ Elaborar los cheques y pagos a beneficiarios.
- ❖ Realizar el pago de planilla de Aportes, Préstamos quirografarios y planillas de Fondos de Reserva.
- ❖ Elaborar el Presupuesto de Ingresos y Gastos
- ❖ Elaborar un registro y Control del crédito del personal del GAPO que acceden a Crédito con la Farmacia del Patronato para su respectivo descuento en roles de pagos.
- ❖ Llevar el control de Caja Chica.
- ❖ Calcular los viáticos y liquidaciones del personal.
- ❖ Presentar los balances de Ingresos y Gastos, resultado del informe económico presentado al Directorio del PASSO para su aprobación.
- ❖ Apoyar en la elaboración del PAC.
- ❖ Emitir Certificación Presupuestaria.
- ❖ Elaborar Estados Financieros.
- ❖ Mantener buenas relaciones humanas con el personal y público en general.
- ❖ Asistir a talleres y capacitaciones realizadas por el PASSO y otras instituciones del país si el caso lo amerita.
- ❖ Cumplir con las normas, directivas, reglamentos de la Institución.
- ❖ Precautelar el buen uso de los equipos e insumos de oficina bajo su cargo.



- ❖ Demás actividades que le asigne la autoridad competente.

## **NIVEL OPERATIVO**

Representado por el Coordinador de la Unidad Médica y Coordinador de la Unidad de Asistencia Social.

## **COORDINADOR/A DE LA UNIDAD MÉDICA**

### **Funciones:**

- ❖ Ejecutar los acuerdos y disposiciones de la Junta Directiva del Hospital, dictando las medidas necesarias para su cumplimiento;
- ❖ Representar a la Unidad Médica ante toda clase de autoridades y personas de derecho público o privado, con todas las facultades, aún aquellas que requieran autorización especial, que corresponden a los apoderados generales para pleitos y cobranzas, actos de administración y de riguroso dominio. Asimismo, otorgar, sustituir y revocar poderes generales y especiales, con todas las facultades, aún las que requieran cláusula especial.
- ❖ Presentar a la Coordinación General, los planes de labores, programas, proyectos de presupuestos, informes de actividades y estados financieros.
- ❖ Proponer a la Coordinación General la integración de nuevo personal de acuerdo a las necesidades presentes en la Unidad.
- ❖ Formular y presentar a la Coordinación General para su estudio, modificación y aprobación en su caso, el PAC y el POA de la Unidad Médica.
- ❖ Ejecutar y coordinar los programas, políticas y normas que fijen las unidades competentes, en materia de servicios de atención médica, regulación institucional y apoyos administrativos;
- ❖ Planear, dirigir y controlar el funcionamiento de la Unidad Médica.
- ❖ Apoyar las funciones de enseñanza e investigación que realice la Unidad Médica.
- ❖ Celebrar los actos jurídicos que sean indispensables para el cumplimiento de los objetivos de la Unidad Médica y otorgar los documentos necesarios para el cumplimiento de su cargo.
- ❖ Presidir reuniones de trabajo en la Unidad Médica para introducción de mejoras, solución de conflictos y toma de decisiones.



- ❖ Supervisar y uniformar los indicadores de salud y atención médica, manteniéndolos dentro de los estándares preestablecidos.
- ❖ Promover los programas de calidad en atención médica.
- ❖ Planear las áreas de crecimiento de la Unidad Médica y Maternidad.
- ❖ Crear nuevos programas de atención médica.
- ❖ Mantener buenas relaciones humanas con el personal y público en general.
- ❖ Asistir a talleres y capacitaciones realizadas por el PASSO y otras instituciones del país si el caso lo amerita.
- ❖ Cumplir con las normas, directivas, reglamentos de la Institución.
- ❖ Precautelar el buen uso de los equipos e insumos de oficina bajo su cargo.
- ❖ Demás actividades que le asigne la autoridad competente.

## **COORDINADOR/A DE LA UNIDAD DE ASISTENCIA SOCIAL DEL PASSO**

### **Funciones:**

- ❖ Coordinar las áreas que constituyen la Unidad de Asistencia Social.
- ❖ Detectar la necesidad de contratación de personal, servicio de transporte, servicios de amplificación y arrendamiento de local y solicitar a Presidencia la autorización del trámite adjuntado la respectiva justificación y proyecto.
- ❖ Solicitar a Coordinación general la orden de pago de los recorridos de las busetas, destinadas a brindar servicio al área de Educación Especial y al área Artística.
- ❖ Elaborar el PAC y POA de la Unidad de Asistencia Social.
- ❖ Apoyar en los eventos que le concierne a la UEEMAC.
- ❖ Autorizar por motivo personal como institucional los permisos del personal bajo su subordinación.
- ❖ Coordinar y supervisar las actividades del personal que labora dentro de la Unidad de Asistencia Social.
- ❖ Planear, organizar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros para que se cumplan de manera eficaz las metas establecidas.
- ❖ Revisar y ver si están en orden los documentos de los alumnos beneficiados por las becas estudiantiles.
- ❖ Solicitar a presidencia la realización de convenios, para proceder a entregar las becas a las personas beneficiadas.
- ❖ Presentar informes del área Programa PASE a Coordinación General, informando sobre las actividades realizadas y las planificaciones de la misma.



- ❖ Inspeccionar y hacer seguimiento a los artistas en las presentaciones en las Parroquias y recintos de la provincia.
- ❖ Organizar y planificar los discomóvil que se envían por pedidos del pueblo aprobado por la autoridad competente.
- ❖ Presentar informes a Coordinación General sobre las presentaciones de los artistas.
- ❖ Llevar la agenda de cada presentación artística y de equipos de amplificación.
- ❖ Dar disposiciones a los señores artistas para que se ejecute las presentaciones.
- ❖ Hacer reuniones de trabajo, para planificar e introducir mejoras en las actividades realizadas con todas las áreas de la Unidad de Asistencia Social.
- ❖ Presentar la documentación respectiva a Coordinación General, sobre la planificación e informes de actividades del encargado del área recreativa.
- ❖ Realizar pliegos para compras públicas.
- ❖ Detectar y gestionar las necesidades presentes en las áreas bajo su liderazgo.
- ❖ Vigilar el cumplimiento del PAC.
- ❖ Vigilar el área y realizar un pre inventario de las pertenencias de la Unidad.
- ❖ Dar rendición de cuentas a las Autoridades.
- ❖ Hacer autogestión para los diferentes eventos dentro de la institución.
- ❖ Mantener buenas relaciones humanas con el personal y público en general.
- ❖ Asistir a talleres y capacitaciones realizadas por el PASSO y otras instituciones del país si el caso lo amerita.
- ❖ Cumplir con las normas, directivas, reglamentos de la Institución.
- ❖ Precautelar el buen uso de los equipos e insumos de oficina bajo su cargo.
- ❖ Demás actividades que le asigne la autoridad competente.

## **1.4 PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.4.1 MISIÓN**

El Patronato de Servicio Social de Orellana, es una institución líder en asistencia médico-social, ejecutora de planes, programas y proyectos orientados a promover y garantizar los derechos de la población Orellanense, a recibir atención y servicios de calidad en las áreas de su competencia; mejorando las oportunidades de desarrollo de los sectores más vulnerables de la provincia.



### 1.4.2 VISIÓN

El Patronato de Servicio Social de Orellana, como Institución líder en asistencia médico-social, se visualiza para el año 2014 como un ente con recursos sólidos, con un modelo de gestión administrativo, técnico y operativo, que asegure la calidad, eficacia y eficiencia en los servicios que presta a la población más vulnerable de la provincia, aportando de forma activa al desarrollo individual y colectivo a través de la ejecución de proyectos y programas eficaces que generen entes productivos que contribuyan de forma positiva al desarrollo de la sociedad.

### 1.4.3 VALORES

- ✚ **Ética y lealtad.-** Los colaboradores del Patronato de Servicio Social de Orellana, realizarán sus labores apegados a los principios éticos, propios de su profesionalismo; aportando de forma activa y con el mayor grado de calidad y calidez al alcance de las metas e ideales de la institución.
- ✚ **Compromiso social.-** Nuestro trabajo se orienta a brindar siempre servicios de óptima calidad y calidez, mejorando día a día la imagen corporativa de la institución.
- ✚ **Solidaridad.-** Nuestra labor se encaminará a reducir las desigualdades socioeconómicas, con la elaboración y aplicación de proyectos y programas que permitan reducir estas desventajas.
- ✚ **Equidad.-** Estamos comprometidos con el fomento de la igualdad, con el trato justo y sin diferencias entre géneros.
- ✚ **Honestidad.-** El honor, la dignidad y la integridad marcarán las actuaciones de los colaboradores del Patronato de Servicio Social de Orellana.
- ✚ **Responsabilidad.-** Nuestros colaboradores se caracterizarán por presentar actitudes positivas, contribuyendo activamente en el alcance de la noble misión de la Institución.



- ✚ **Transparencia.-** Nuestros servicios y procesos estarán apegados a las normas, políticas, principios morales y éticos de nuestra sociedad y se caracterizarán por la búsqueda constante de la excelencia.
  
- ✚ **Trabajo en equipo.-** El potencial individual de nuestros profesionales puesto a favor de los intereses del talento humano que formamos la familia PASSO, permitirá el intercambio de conocimientos y experiencias dentro de las actividades desarrolladas, fortaleciendo y mejorando continuamente el servicio a favor de nuestros clientes.

**Fig. 2: Valores del Patronato de Servicio Social de Orellana**



**Elaborado por:** Los autores

**Fuente:** Patronato de Servicio Social de Orellana

#### 1.4.4 OBJETIVOS

##### Objetivo general

- ✓ El Patronato de Servicio Social de la provincia de Orellana, propende al desarrollo de una gestión administrativa organizacional eficiente y participativa y el desarrollo del capital humano y ubicarnos a nivel local y nacional como institución líder en gestión.



### Objetivos específicos

- ✓ Propiciar y mantener una estrecha colaboración con el Honorable Consejo Provincial de Orellana, en los programas de acción y reacción infantil, juvenil y en el campo social para lograr una labor más efectiva a la colectividad.
- ✓ Impulsar la solidaria asistencia de prestantes elementos dentro y fuera de la provincia para un trabajo eficiente.
- ✓ Velar por la defensa de los derechos del niño, la madre y la familia, con la Cruz Roja y su comité de Damas, con el Patronato de Servicio Social de los diferentes cantones y demás entidades de beneficencia sea a nivel nacional e internacional o local, emprendiendo acciones mancomunadas y coordinadamente.
- ✓ Suscribir acuerdo, convenios, manteniendo la vinculación constante, con organismos nacionales e internacionales de protección a los niños, a la mujer u otros similares, para cumplir con sus objetivos con adecuado financiamiento.
- ✓ Elevar la gestión y logro de asignaciones económicas ante los organismos internacionales estatales, privados para el cumplimiento de sus programas.
- ✓ Alcanzar de organismos estatales o de otras instituciones de beneficencia, un cupo anual de becas para que niños y jóvenes que se hayan destacado por su capacidad intelectual o física, puedan continuar sus estudios que les permita más de ser elementos útiles a la sociedad.
- ✓ Propender a la creación en la provincia de escuelas y talleres, como medios prácticos para el niño y el joven, etc., pueda desarrollar las cualidades inherentes a su esencia humana.
- ✓ Impulsar el esfuerzo necesario que permita brindar protección a los niños minusválidos, enfermos o desamparados, facilitándoles su existencia; y su formación biológica y educativa.
- ✓ Obtener intercambios culturales vacacionales con niños y jóvenes dentro y fuera de la provincia y el país.
- ✓ Asistir a los niños de escasos recursos económicos en aspectos elementales de su convivir diario; como vestuario, alimentación y protección en general, con la participación de aportantes y accionistas de las principales fábricas e industrias; que prestan sus servicios dentro como fuera de la República.
- ✓ Planificar y construir parques de recreación infantil en las parroquias.
- ✓ Fomentar concursos culturales, artísticos y deportivos, con la colaboración de las escuelas y colegios con motivos de celebración del día de la provincia.
- ✓ Crear bibliotecas, talleres culturales y musicales destinados a la niñez.



- ✓ Todo lo que se relacione con la protección del niño en la provincia y observar las resoluciones que se dictaren al respecto en congresos nacionales e internacionales.

### **Objetivos operativos**

- ✓ Incrementar en un 15% la cobertura de las atenciones médicas por emergencias en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.
- ✓ Atender 300 partos en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.
- ✓ Atender gratuitamente a 35 estudiantes de la Unidad Educativa Especial Manuela Cañizares, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.
- ✓ Atender gratuitamente a 650 personas de escasos recursos económicos en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010, con un presupuesto de 130000.00 dólares.
- ✓ Realizar 15000 exámenes de laboratorio a los habitantes de la provincia de Orellana, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.
- ✓ Realizar 1500 ecografías a los habitantes de la provincia de Orellana, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.
- ✓ Brindar servicios de hospitalización a 1000 habitantes de la provincia de Orellana, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.

### **1.4.5 POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

- ✓ El Patronato de Servicio Social de la Provincia de Orellana, es una Institución que brinda un servicio de asistencia médico-social a grupos de atención prioritaria con el fin de promover la calidad de vida y el Buen Vivir.
- ✓ El Patronato de Servicio Social de Orellana, es una Institución de atención médica e inclusión social, sin fines de lucro, intereses políticos o religiosos.
- ✓ La línea del trabajo del Patronato de Servicio Social de Orellana se maneja con la horizontalidad y equidad como ejes de la atención a los actores externos o usuarios de los servicios prestados.
- ✓ El Patronato de Servicio Social de Orellana, promueve una cultura de solidaridad.
- ✓ El Patronato de Servicio Social de Orellana, impulsa la integración social de personas y grupos en situación de alto riesgo.
- ✓ El Patronato de Servicio Social de Orellana, enfocará sus esfuerzos en el fortalecimiento de la familia como Institución fundamental de la sociedad.



#### 1.4.6 POLÍTICAS GENERALES

##### **Ética política**

- Desarrollar los valores de honradez, solidaridad, respeto, responsabilidad y compromiso social, creatividad, equidad, espíritu proactivo y colaborador, lealtad, trabajo en equipo y amor a la noble misión del Patronato de Servicio Social de Orellana.
- Dar ejemplo, en las áreas de asistencia médico-social prestando servicios de calidad y calidez a la población Orellanense.
- Combatir con medios legales actos de corrupción en todas sus expresiones, dentro y fuera del PASSO.
- Enfocar nuestra labor a disminuir todo tipo de discriminación por género, raza, edad, religión y filiación política, brindando servicios de calidad y contribuyendo al desarrollo colectivo con la elaboración y ejecución de proyectos sociales.
- Rendir cuentas y propiciar contraloría social, de nuestros procesos y servicios.

##### **Solidaridad**

- Elaboración y ejecución de planes, proyectos y programas sociales, orientados a mejorar la calidad de vida y contribuir al desarrollo individual y colectivo de la población Orellanense.
- Exoneración en el cobro de servicios de asistencia médico - social a grupos vulnerables existentes en nuestra provincia (personas con discapacidad, de bajo recursos económicos y de la tercera edad).

##### **Participación en la comunidad**

- Participación activa en el desarrollo individual y colectivo de grupos vulnerables a través de la elaboración y ejecución de proyectos sociales.
- Trabajo activo en el mejoramiento de la calidad de vida de personas con discapacidad, a través de programas educativos y de estimulación temprana.



#### **Economía compartida**

- El Patronato de Servicio Social de Orellana, es una Institución social sin fines lucrativos, de economía mixta que recibe el apoyo financiero del Gobierno Autónomo Provincial de Orellana y de empresas privadas comprometidas con el desarrollo social.

#### **Desarrollo institucional**

- Promover el desarrollo y fortalecimiento institucional del PASSO en sus unidades: Administrativa, Médico y Asistencia Social.
- Capacitar y dar estabilidad al talento humano que forman parte de la familia PASSO, para una administración técnica y operativa profesional y de calidad.
- Aplicar planes motivacionales, plan carrera y de estímulos para lograr la participación activa y comprometida de los colaboradores que contribuyen en la misión del PASSO.

#### **Relaciones institucionales**

- Coordinación permanente con el GAPO y empresas privadas y públicas que contribuyen económicamente con el PASSO.
- Coordinación con instituciones que requieren el apoyo del PASSO y de los servicios que presta a la comunidad.

#### **Relaciones internacionales**

- Establecimiento de convenios con otros países a través de sus embajadas con la elaboración y presentación de proyectos orientados a mejorar y ampliar los servicios de asistencia médico social.



## CAPITULO 2



## **2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

#### **2.1.1. GESTIÓN**

Está representada por la eficiencia, eficacia y calidad con que se desarrollan las actividades.

#### **2.1.2. CONTROL**

Ejercido por la propia entidad, a través del establecimiento de herramientas que permitan a la entidad salvaguardar los recursos; y por otro lado lograr las metas y objetivos previstos en el plan estratégico. Dentro de estas herramientas se pueden citar las políticas, estrategias, objetivos, procedimientos, prácticas sanas, etc.

#### **2.1.3. CONTROL DE GESTIÓN**

Es el examen de la eficiencia, eficacia y calidad de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores así como los beneficios de su actividad.

#### **2.1.4 PROPÓSITOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas: la



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

- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas; y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

### **2.1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- Satisfacer las necesidades de la población.

### **2.1.6. RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

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

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

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también los tres componentes de riesgo.

- Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- Riesgo de Control: De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores



- Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor

## **2.2. PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

## **2.3. NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

Las normas de auditoría se encuentran divididas en cuatro partes y se relacionan los siguientes aspectos:

1. Normas relacionadas con el auditor
2. Normas relacionadas con la planificación de la auditoría gubernamental
3. Normas relativas con la ejecución de la auditoría
4. Normas relativas al Informe de Auditoría

## **2.4. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión consiste en la revisión y evaluación de los elementos mayores de la administración:

- 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 funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.



- Evaluación de los efectos de las acciones 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 de gestión.

También pueden tomar la forma de documentos o informes 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.

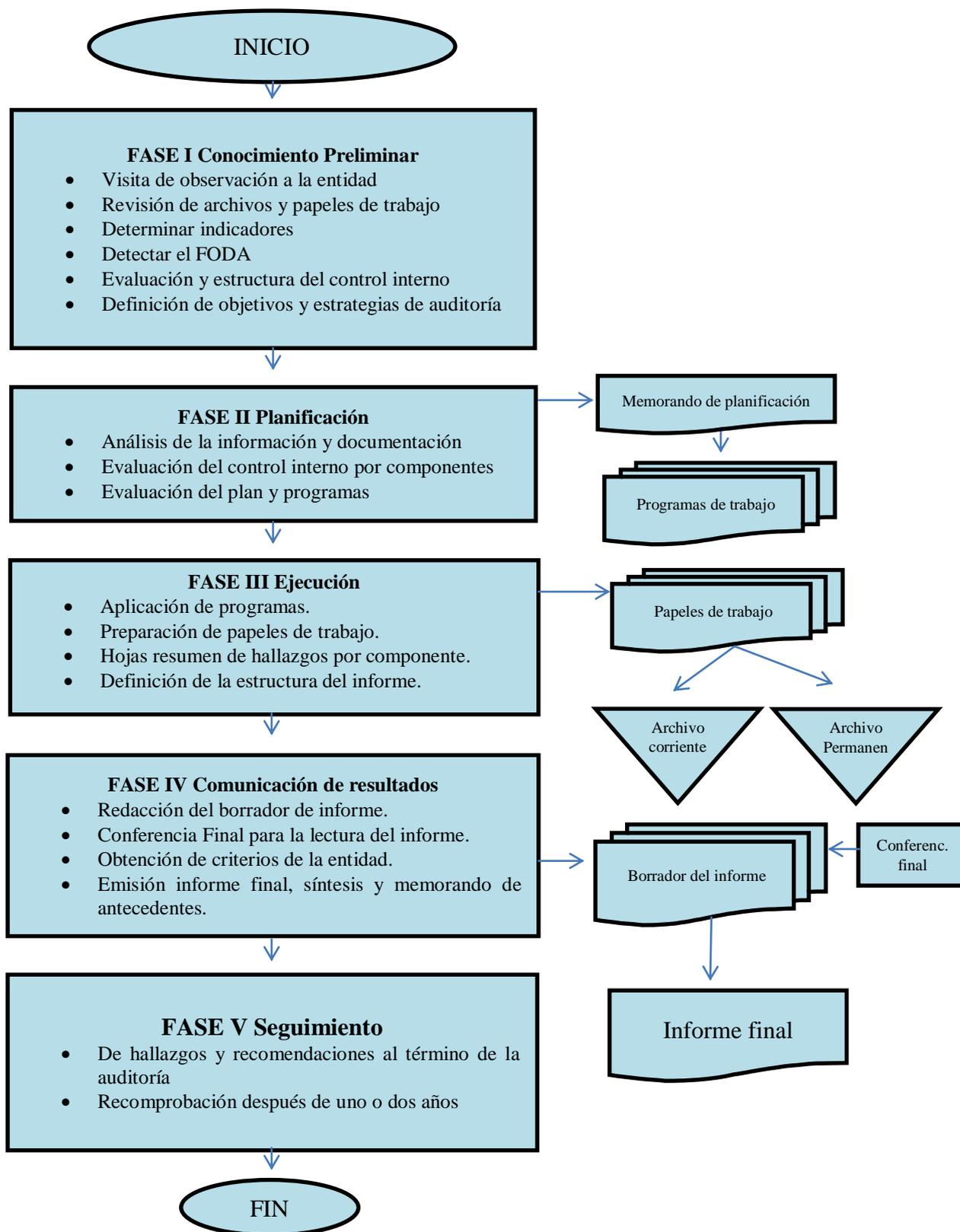
Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales.

Estos datos pueden obtenerse en base a inspecciones a las plantas y otras diligencias, 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.



Fig. 3: Flujo del proceso de la auditoría de gestión



Elaborado por: Los autores

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la CGE, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07



#### 2.4.1. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

##### Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

##### Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas típicas siguientes:

1. Visita las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operacionales, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de información y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

- a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes, direccionales y estratégicos
- b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción, interesa: Que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción; proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelven las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
- c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
- d. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlo con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
- e. Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo



- para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
- f. Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes.
  - g. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

Fig. 4: Flujo de actividades del conocimiento preliminar

FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD     Start(( )) --&gt; D1{ }     D1 --&gt; C1(( ))     C1 --&gt; R1[ ]     R1 --&gt; PPT[Papeles de trabajo]     PPT --- A[Archivo]     PPT --&gt; R2[ ]     R2 --&gt; D2{ }     D2 --&gt; C2(( ))     C2 --&gt; D3{ }     D3 --&gt; End((2))                     </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Director de Auditoría designa Supervisor y Jefe de Equipo y dispone visita previa.</li> <li>2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.</li> <li>3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corriente de papeles de trabajo.</li> <li>4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad.</li> <li>5. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la visión, misión, objetivos y metas.</li> <li>6. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades y, oportunidades y amenazas.</li> <li>7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integraran el equipo multidisciplinario.</li> <li>8. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.</li> <li>9. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de auditoría.</li> <li>10. Director de auditoría emite la orden de trabajo.</li> </ol>

Elaborado por: Los autores

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la CGE, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07



## 2.4.2. FASE II.- PLANIFICACION

### Objetivos

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollarse considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría los responsables y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

### Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución", a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los pasos para concluir la auditoría y presentar el informe y, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:



- a) Inherente (Posibilidad de errores e irregularidades)
- b) De control (Procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte)
- c) De detección (Procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos)
- d) Otra clase de riesgos, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a) Planificar la auditoría de gestión
  - b) Preparar un informe sobre el control interno
3. A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor de un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 "E" (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el Jefe de equipo prepararán programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco "E", breve descripción del componente entre otros.

Las actividades 1, 3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

### **Productos**

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

### **Formatos y modelos de aplicación**

1. Memorando de planificación
2. Cuestionario de evaluación específica de control interno por componentes



3. Flujograma de procesos
4. Programa de trabajos por componentes.

Fig. 5: Flujo de actividades de la planificación

FASE II PLANIFICACION	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD     Start((2)) --- Circle1(( ))     Circle1 --- Parallelogram[/ /]     Parallelogram --- Trapezoid[/ /]     Trapezoid --- Circle2(( ))     Circle2 --- Rectangle[ ]     Rectangle --- Diamond{ }     Diamond --- End((3))         </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.</li> <li>2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente.</li> <li>3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran memorando de planificación.</li> <li>4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan programas de auditoría.</li> <li>5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes.</li> <li>6. Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.</li> </ol>

Elaborado por: Los autores

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la CGE, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07

### 2.4.3 FASE III: EJECUCION

#### Objetivos

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.



## Actividades

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

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse. Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.
- b) Preparación de los papeles de trabajo que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura de equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

## Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.



**Formato y modelo de aplicación**

1. Estructura del informe de auditoría de gestión
  - CAPITULO I: Enfoque de la auditoría
  - CAPITULO II: Resultados del Examen
  - CAPITULO III: Resultados generales

**Fig. 6: Flujo de actividades de la ejecución**

FASE III: EJECUCION	PASO Y DESCRIPCION
<pre>                     graph TD                         3((3)) --- A(( ))                         A --&gt; B[Papeles de trabajo]                         B --&gt; C[Hojas Resumen]                         C --&gt; D[ ]                         D --&gt; E[ ]                         E --&gt; F{ }                         F --- 4((4))                     </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos.</li> <li>2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.</li> <li>3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.</li> <li>4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones.</li> <li>5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad.</li> <li>6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe.</li> </ol>

Elaborado por: Los autores

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la CGE, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07

**2.4.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

**Objetivos**

Además de los informes parciales que puedan emitirse como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues



no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento de su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

### **Actividades**

En la entidad pública auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

### **Productos**

En esta fase se elaboran los siguientes documentos:

- Síntesis del informe
- Memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.



Fig. 7: Flujo de actividades de la comunicación de resultados

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD     Start((4)) --&gt; Box1[ ]     Box1 --&gt; Box2[ ]     Box2 --&gt; Box3[ ]     Box3 --&gt; Box4[ ]     Box4 --&gt; Box5[ ]     Box5 --&gt; Box6[ ]     Box6 --&gt; Box7[ ]     Box7 --&gt; Box8[ ]     Box8 --&gt; Box9[ ]     Box9 --&gt; Box10[ ]     Box10 --&gt; Box11[ ]     Box11 --&gt; Box12[ ]     Box12 --&gt; End((5))             </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran borrador de informe.</li> <li>2. Subdirector revisa el borrador de informe.</li> <li>3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final.</li> <li>4. Jefe de equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe.</li> <li>5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.</li> <li>6. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.</li> <li>7. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando de antecedentes.</li> <li>8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes.</li> <li>9. Director de auditoría previa revisión suscribe el informe.</li> <li>10. La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional realiza control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes.</li> <li>11. Contralor o Subcontralor aprueban el informe</li> <li>12. Director de Auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades</li> </ol>

Elaborado por: Los autores

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la CGE, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07



#### **2.4.5. FASE V: SEGUIMIENTO**

##### **Objetivos**

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

##### **Actividades**

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, según corresponda, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizarse una re comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

##### **Productos**

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.



**Formatos y modelos de aplicación**

1. Cronograma de aplicación de recomendaciones.
2. Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión.
3. Constancia del seguimiento realizado.

**Fig. 8: Flujo de actividades de la fase de seguimiento**

FASE V:SEGUIMIENTO	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD     Start((5)) --&gt; Rect1[ ]     Rect1 --&gt; Par1[/ /]     Par1 --&gt; Rect2[ ]     Rect2 --&gt; Circle1(( ))     Circle1 --&gt; Rect3[Papeles de trabajo]     Rect3 --&gt; Circle2(( ))     Rect3 --&gt; Tri1[Archivo]             </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Director de Auditoría solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento de auditoría.</li> <li>2. Auditor designado recaba de la administración la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, posterior a la entrega del informe de auditoría.</li> <li>3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos.</li> <li>4. Auditor designado obtiene de la Dirección de Responsabilidades el oficio de determinación de responsabilidades.</li> <li>5. Auditor designado receipta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo.</li> <li>6. Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director de Auditoría.</li> <li>7. Auditor designado organiza en papeles de trabajo, resultados de seguimiento.</li> <li>8. Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de Responsabilidades y Departamento de Coactivas de la CGE, en el Ministerio Público y Función Judicial.</li> </ol>

**Elaborado por:** Los autores

**Fuente:** Manual De Auditoría De Gestión de la CGE, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07



## **2.5. INDICADORES DE GESTIÓN**

### **2.5.1. MARCO GENERAL DE INDICADORES DE GESTIÓN**

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo, es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso, se le asignan indicadores cualitativos, y cuantitativos que son los que dan razón de ser y traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la situación organizacional, mediante la vinculación de las acciones tomadas y el comportamiento con los resultados.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico organizacional.

Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que influyen en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización.

Los indicadores de gestión se convierten en signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

En una organización se debe contar con un número adecuado de indicadores que nos garanticen contar con información constante real y precisa, sobre aspectos tales como: eficiencia, eficacia y calidad, los que constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.



## **2.6. LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.**

Para el diseño e implementación de indicadores de gestión es importante disponer de una planificación institucional, con niveles estratégico, corporativo y operativo. Esta información es necesaria para determinar la cadena de valor vertical que existe, desde los niveles superiores hacia los inferiores y viceversa.

Dicho de otra forma, para el logro de la misión deben diseñarse estrategias, que corresponden a los objetivos corporativos o de gerencia para la consecución de estos últimos, se diseña el plan operativo anual POA, correspondiente a cada una de las unidades operativas. Si bien el gran objetivo institucional que es la misión y los objetivos corporativos pueden presentarse en términos generales, los objetivos operativos tienen la característica de ser específicos.

### **2.6.1. CONCEPTOS DE INDICADORES:**

Es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso, debe ser claro en lo que se quiere medir.

Los indicadores para medir la eficiencia, efectividad y calidad son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras.

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones o brechas positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.

El trabajar con indicadores, exige disponer de todo un sistema que abarque desde la toma de datos de la ocurrencia del hecho hasta la retroalimentación de las decisiones que permiten mejorar los procesos.

### **2.6.2. CONCEPTO DE ESTÁNDAR**

Es el nivel deseado de gestión. Constituyen los parámetros de comparación óptimos. Se los obtiene de la planificación y se generan mediante modelos de proyección u otros medios. También se los conoce como normas de desempeño o umbrales.



### 2.6.3. CONCEPTO DE ÍNDICE

Es la comparación entre el indicador y el estándar. Es usual utilizarlo a manera de división y presentarlo como porcentaje. Si el cumplimiento óptimo es alcanzar el estándar, lo recomendable será un índice equivalente al 100% ó 1.

### 2.6.4. PREGUNTAS GUÍAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Antes de iniciar el proceso de diseño e implementación de indicadores, es necesario que usted se plantee las siguientes preguntas:

**¿Qué quiero medir?.-** Si se tiene identificadas claramente la o las variables que se quieren medir y evaluar, esta tarea se facilita.

**¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?.-** La variable identificada, tiene relación con la misión, con los objetivos corporativos o con los operativos. Es necesario definir el nivel en el que se encuentra.

**¿Con qué información se cuenta?.-** Debemos tener claramente identificados los reportes, informes y demás documentación que representen información y permitan calcular los indicadores.

**¿De dónde se obtendrá la información?.-** Si la respuesta a la interrogante anterior es positiva, de igual forma se debe conocer a quién acudir para solicitar la información. La gerencia, departamento y funcionario responsable de proporcionar la información, debe estar claramente definida.

Recordar que un objetivo, sea institucional, corporativo u operativo que pueda generar una o múltiples variables, y, definir las más importantes.

Para diseñar indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

- Identificación de las variables
- Redactar los indicadores
- Diseñar una ficha técnica para su aplicación
- Análisis e interpretación.



### 2.6.5. CLASES DE INDICADORES

#### **Indicadores de cumplimiento:**

Considerando que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

#### **Indicadores de evaluación:**

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del rendimiento de un servidor, de acuerdo a las funciones asignadas.

#### **Indicadores de eficiencia:**

Tomando en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo y recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: recursos empleados y/o utilizados en la fabricación de un producto, período de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

#### **Indicadores de eficacia:**

Si eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

### 2.6.6. INDICADORES COMO INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN

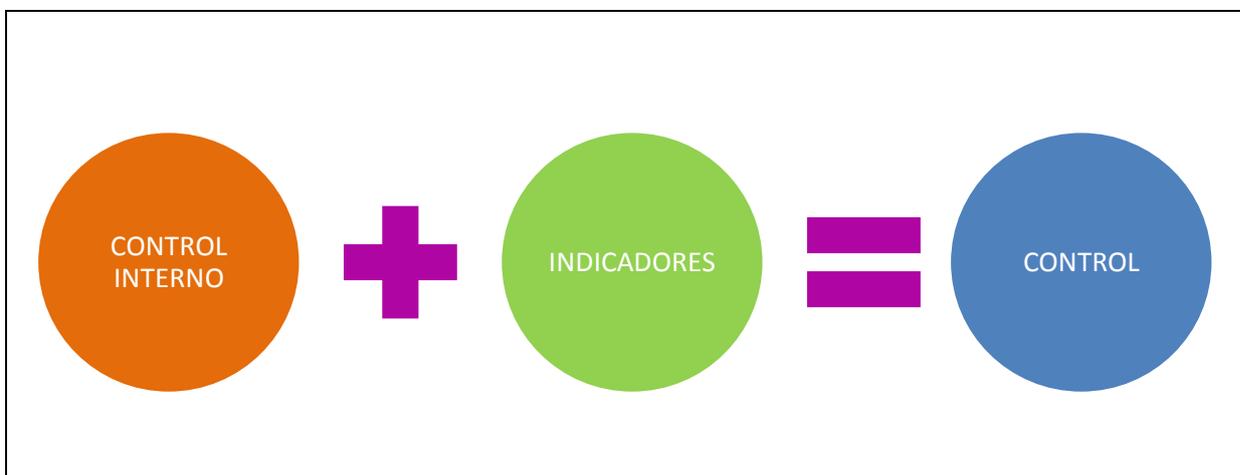
Considerando que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de



gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas y son los “indicadores” los encargados de esa concreción.

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

**Fig. 9: Indicadores como instrumento de control de gestión.**



**Elaborado por:** Los autores

**Fuente:** Manual De Auditoría De Gestión de la CGE, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07

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

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados, se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es conocer los criterios que deben considerarse para la aplicación de indicadores.



Fig. 10: Criterios que deben considerarse para la aplicación de indicadores



Elaborado por: Los autores

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la CGE, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07

### 2.6.7. LA FICHA TÉCNICA

Constituye una guía en la aplicación de los indicadores, además de una herramienta en la que se consolida toda la información referente a los Indicadores de Gestión. Sus elementos facilitan la identificación, cálculo, lectura, frecuencia de aplicación, evaluación, obtención de información y la interpretación de resultados.

Si una empresa dispone de fichas técnicas para los objetivos generales y específicos y los procesos relacionados, de las áreas relevantes o misionales, se podría afirmar que dispone de un tablero de indicadores.

Una vez que la organización dispone de esta herramienta debidamente aprobada y en aplicación, la tarea restante es su aplicación permanente.

#### ✚ Elementos de la ficha técnica

- **Nombre del indicador:** es la relación del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos.



- **Factores críticos de éxito:** son aquellos eventos o decisiones, principalmente externos, que favorecen o dificultan el logro de un buen indicador.
- **Fórmula del indicador:** es la fórmula que se utiliza para calcular el indicador, cuando sea aplicable.
- **Unidad de medida:** Con la que se va a medir el resultado de la gestión.
- **Frecuencia:** es la periodicidad con se aplicará el indicador, depende de la naturaleza de las actividades y la reglamentación en la empresa.
- **Rango o estándar:** son los niveles planificados o deseados de gestión. Debe estar definido en la planificación institucional.
- **Fuente:** hacia donde debo dirigirme y con quién tengo que comunicarme para obtener la información.
- **Interpretación:** es el cálculo del índice; es decir, la relación entre el valor del indicador con el estándar o nivel planificado. De esta forma obtenemos la brecha con respecto a lo óptimo.

A continuación presentamos un modelo de ficha técnica.

Fig. 11: Modelo de ficha técnica

Nombre del indicador	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de atenciones ginecológicas efectuadas en el Patronato de Servicio Social de Orellana en el año 2010	1763	Pacientes	Anual	2000	Unidad de Estadística	(1763/2000) X 100 88.15%  Planificado 100%  Cumplido 88.15%  Brecha desfavorable 11.85%

**Elaborado por:** Los autores

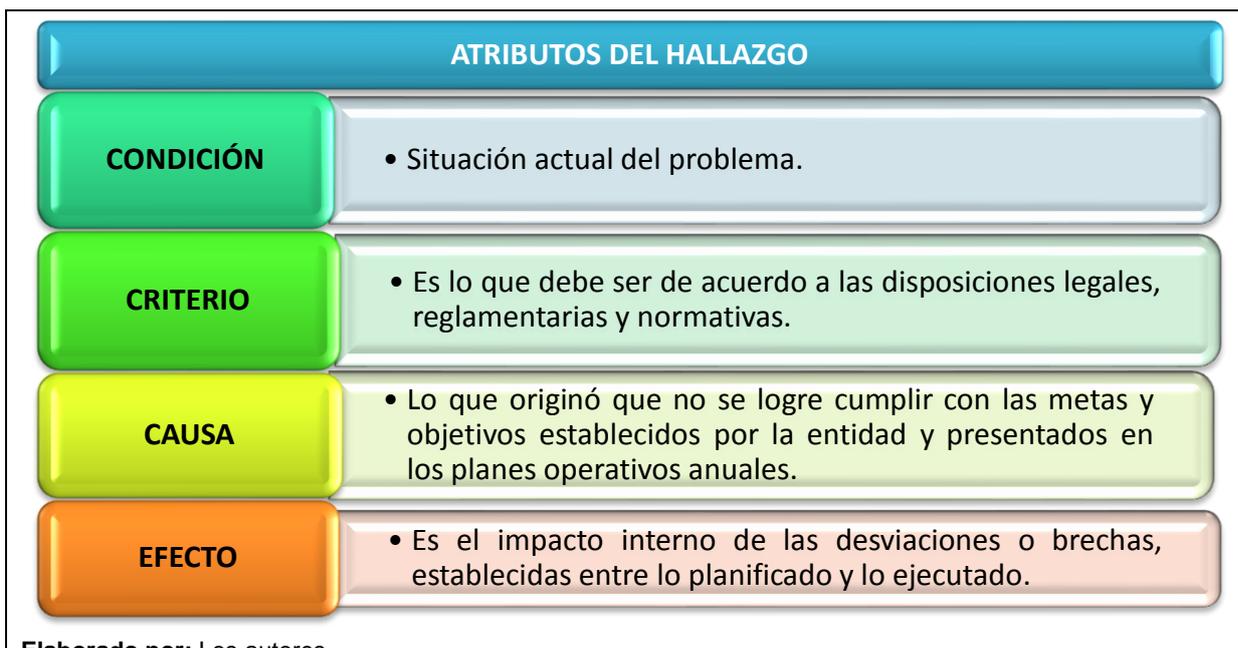
**Fuente:** Curso de indicadores de gestión, CGE.



### 2.6.8. EL INFORME DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.

A base a este modelo de ficha técnica, el que contiene, revela los hallazgos de la evaluación a la gestión institucional y está estructurado de tal forma que facilita su redacción y su comprensión, aplicando los cuatro atributos, estamos en condiciones de elaborar los Informes de los resultados obtenidos para su ilustración.

Fig. 12: Atributos del hallazgo.



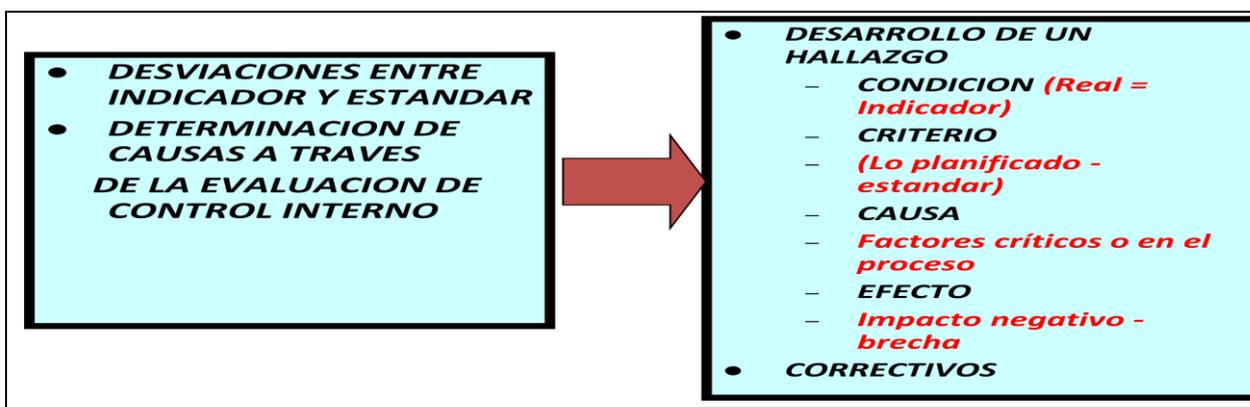
Elaborado por: Los autores

Fuente: Curso de indicadores de gestión y cuadro de mando integral, CGE.

**El hallazgo debe tener:** Concisión, Objetividad, Claridad, Fluidez

Así se puede determinar la siguiente relación:

Fig. 13: Relación hallazgo/resultado.



Elaborado por: Los autores

Fuente: Curso de indicadores de gestión y cuadro de mando integral, CGE.



## **CAPÍTULO 3**

# **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTION**



### 3.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LA EMPRESA

#### 3.1.1. ORDEN DE TRABAJO

Loja, 28 de febrero de 2011

Asunto: Orden de trabajo

OT.001/ACyDM\_2011

Señores

Ángel Arnaldo Carrión Poma

Diana María Mera Zambrano

Presente.-

De mi consideración:

En cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 211 de la Constitución de la República del Ecuador y 36 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se notifica para para que realicen la auditoría de Gestión a los procesos de prestación de servicios de salud en el área médica en el Patronato de Servicio Social de Orellana, ubicado en Av. 9 de Octubre y Río Huano – Barrio Las Américas en la parroquia Puerto Francisco de Orellana, cantón Francisco de Orellana, provincia Orellana, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010.

Los objetivos generales son:

- Obtener información de la empresa.
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos.
- Establecer el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables a las operaciones sujetas a examen.
- Aplicar indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

El equipo de trabajo estará conformado por: Doctora Raquel Córdova como Auditor Jefe, quién informará sobre el avance del trabajo.

El tiempo estimado para esta acción de control es de 60 días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe y la conferencia final.

Atentamente,

Dra. Raquel Córdova  
**AUDITOR JEFE**



### 3.1.2. NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Una vez fue autorizada por parte de la Universidad la realización de la auditoría de gestión, se procedió a notificar a la Coordinadora del Patronato, con el fin de informarle todos los pormenores con respecto al trabajo a realizarse, con la notificación del inicio del trabajo.

Francisco de Orellana, 28 de marzo de 2011

**NIT.001/ACyDM\_2011**

**Asunto:** Notificación de inicio del trabajo

Doctora  
Marcia Guanín  
**COORDINADORA DEL PATRONATO  
DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA**  
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 21 de su reglamento, notificamos a usted, que se iniciará la auditoría de Gestión a los procesos de prestación de servicios de salud en el área médica en el Patronato de Servicio Social de Orellana, ubicado en Av. 9 de Octubre y Río Huano – Barrio Las Américas en la parroquia Puerto Francisco de Orellana, cantón Francisco de Orellana, provincia Orellana, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2010.

Los objetivos generales del examen son:

- Obtener información de la empresa.
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos.
- Establecer el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables a las operaciones sujetas a examen.
- Aplicar indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

De igual forma solicitamos se sirva brindar toda su colaboración, así como proporcionarnos la siguiente información: Base Legal de creación, Plan Estratégico, Resumen Estadístico de los servicios que brinda el Patronato, Plan operativo anual para el año 2010, Evaluación presupuestaria del año 2010, Presupuesto 2010, Estructura Orgánica Ocupacional y Funcional, Estados financieros 2010.

Por la atención que se digne dar al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Ángel Carrión Poma  
**AUDITOR**

Diana Mera Zambrano  
**AUDITOR**



## 3.1.3. INFORME DE VISITA PREVIA

## INFORME DE VISITA PREVIA

IVP.001/ACyDM\_2011

## Identificación de la entidad

**Nombre:** Patronato de Servicio Social de Orellana  
**R.U.C:** 2290200574001  
**Dirección:** Av. 9 de Octubre y Río Huano – Barrio Las Américas  
**Provincia:** Orellana  
**Cantón:** Francisco de Orellana  
**Parroquia:** Puerto Francisco de Orellana.  
**Teléfono:** 06 2860 877  
**e-mail:** [patronatodeorellana@yahoo.es](mailto:patronatodeorellana@yahoo.es)

## Base Legal

El Patronato de Servicio Social de Orellana, fue creado mediante Ordenanza Constitutiva, publicada en el Registro Oficial No. 15 del 11 de febrero del año 2000, que en sus artículos manifiestan lo siguiente:

*“Art. 1.- El Patronato Provincial de Amparo Social, adscrito al Gobierno Autónomo Provincial de Orellana, tiene por finalidad esencial la prestación de servicios sociales dirigidos a sectores que requieran apoyo para la solución de problemas que el caso amerite.*

*Art. 2.- Para el cumplimiento de su finalidad, el patronato contará con una asignación anual que estará contemplada en el presupuesto del Consejo Provincial de Orellana, además de los aportes que se reciban de instituciones públicas y privadas como también legados.*

*Art. 3.- Son órganos del Gobierno del Patronato:*

*El Consejo Directivo del Patronato; y,*

*El Consejo Provincial de Orellana representado por el señor Prefecto”.*

**Fuente:** Registro Oficial No. 15 del 11 de febrero de 2000

## Misión

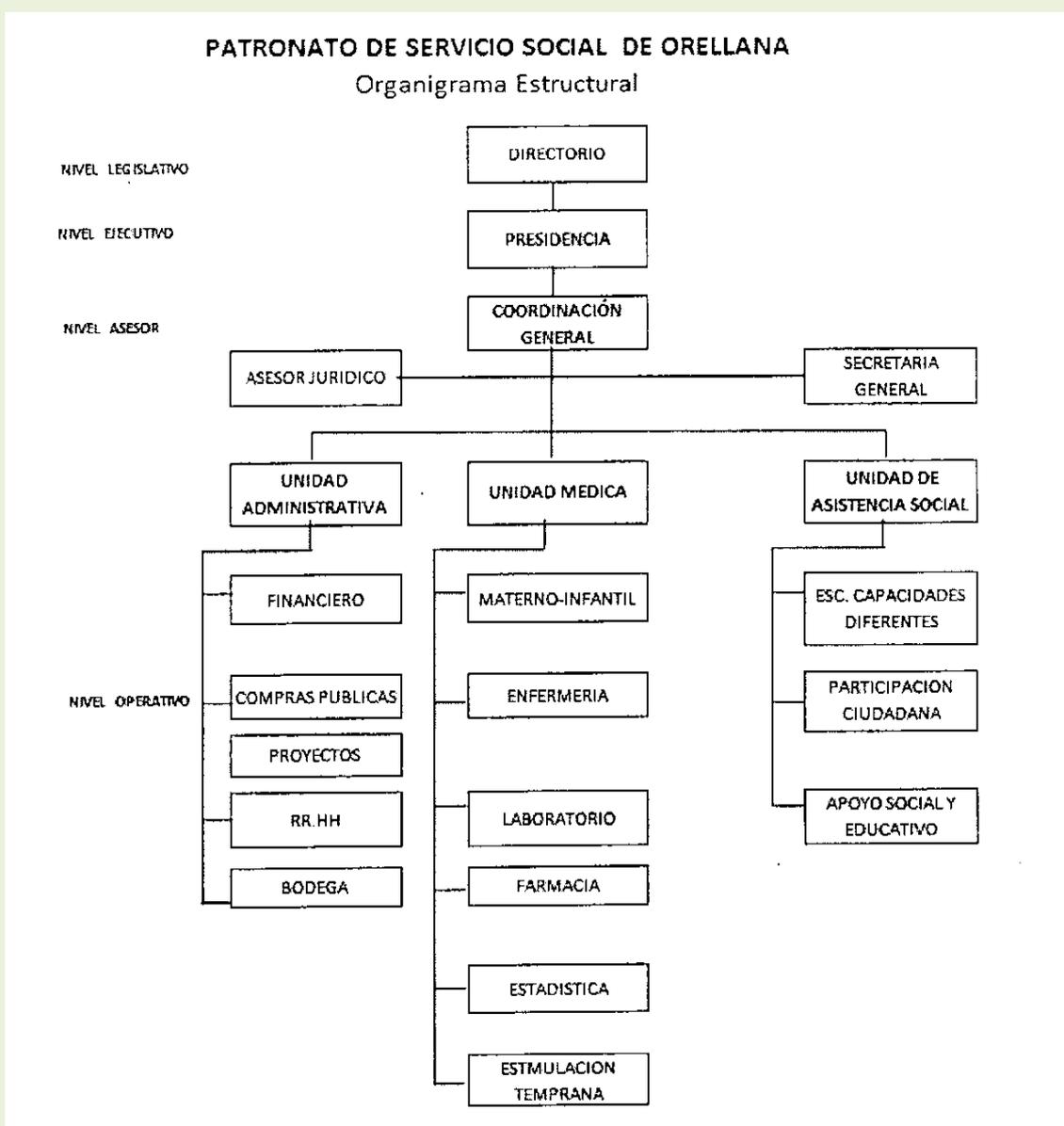
El Patronato de Servicio Social de Orellana, es una institución líder en asistencia médico-social, ejecutora de planes, programas y proyectos orientados a promover y garantizar los derechos de la población Orellanense, a recibir atención y servicios de calidad en las áreas de su competencia; mejorando las oportunidades de desarrollo de los sectores más vulnerables de la provincia.



**Visión**

El Patronato de Servicio Social de Orellana, como Institución líder en asistencia médico-social, se visualiza para el año 2014 como un ente con recursos sólidos, con un modelo de gestión administrativo, técnico y operativo, que asegure la calidad, eficacia y eficiencia en los servicios que presta a la población más vulnerable de la provincia, aportando de forma activa al desarrollo individual y colectivo a través de la ejecución de proyectos y programas eficaces que generen entes productivos que contribuyan de forma positiva al desarrollo de la sociedad.

**Estructura Orgánica y Funcional**



**Actividad principal**

La actividad principal del Patronato de Servicio Social de Orellana, es la atención médico-social en beneficio de los habitantes de la provincia de Orellana.

**Objetivo general**

El Patronato de Servicio Social de la provincia de Orellana, propende al desarrollo de una gestión administrativa organizacional eficiente y participativa y el desarrollo del capital humano y ubicarnos a nivel local y nacional como institución líder en gestión.

**Objetivos específicos**

- Propiciar y mantener una estrecha colaboración con el Honorable Consejo Provincial de Orellana, en los programas de acción y reacción infantil, juvenil y en el campo social para lograr una labor más efectiva a la colectividad.
- Impulsar la solidaria asistencia de prestantes elementos dentro y fuera de la provincia para un trabajo eficiente.
- Velar por la defensa de los derechos del niño, la madre y la familia, con la Cruz Roja y su comité de Damas, con el Patronato de Servicio Social de los diferentes cantones y demás entidades de beneficencia sea a nivel nacional e internacional o local, emprendiendo acciones mancomunadas y coordinadamente.
- Suscribir acuerdo, convenios, manteniendo la vinculación constante, con organismos nacionales e internacionales de protección a los niños, a la mujer u otros similares, para cumplir con sus objetivos con adecuado financiamiento.
- Elevar la gestión y logro de asignaciones económicas ante los organismos internacionales estatales, privados para el cumplimiento de sus programas.
- Alcanzar de organismos estatales o de otras instituciones de beneficencia, un cupo anual de becas para que niños y jóvenes que se hayan destacado por su capacidad intelectual o física, puedan continuar sus estudios que les permita más de ser elementos útiles a la sociedad.
- Propender a la creación en la provincia de escuelas y talleres, como medios prácticos para el niño y el joven, etc., pueda desarrollar las cualidades inherentes a su esencia humana.
- Impulsar el esfuerzo necesario que permita brindar protección a los niños



minusválidos, enfermos o desamparados, facilitándoles su existencia; y su formación biológica y educativa. Obtener intercambios culturales vacacionales con niños y jóvenes dentro y fuera de la provincia y el país.

- Asistir a los niños de escasos recursos económicos en aspectos elementales de su convivir diario; como vestuario, alimentación y protección en general, con la participación de aportantes y accionistas de las principales fábricas e industrias; que prestan sus servicios dentro como fuera de la República.
- Planificar y construir parques de recreación infantil en las parroquias.
- Fomentar concursos culturales, artísticos y deportivos, con la colaboración de las escuelas y colegios con motivos de celebración del día de la provincia.
- Crear bibliotecas, talleres culturales y musicales destinados a la niñez.
- Todo lo que se relacione con la protección del niño en la provincia y observar las resoluciones que se dictaren al respecto en congresos nacionales e internacionales.

#### **Políticas institucionales**

- El Patronato de Servicio Social de la provincia de Orellana, es una Institución que brinda un servicio de asistencia médico-social a grupos de atención prioritaria con el fin de promover la calidad de vida y el Buen Vivir.
- El Patronato de Servicio Social de Orellana, es una Institución de atención médica e inclusión social, sin fines de lucro, intereses políticos o religiosos.
- La línea del trabajo del Patronato de Servicio Social de Orellana se maneja con la horizontalidad y equidad como ejes de la atención a los actores externos o usuarios de los servicios prestados.
- El Patronato de Servicio Social de Orellana, promueve una cultura de solidaridad.
- El Patronato de Servicio Social de Orellana, impulsa la integración social de personas y grupos en situación de alto riesgo.
- El Patronato de Servicio Social de Orellana, enfocará sus esfuerzos en el fortalecimiento de la familia como Institución fundamental de la sociedad.

#### **3.1.4. MEMORANDO DE PLANIFICACION PRELIMINAR**

Luego de la visita previa se procedió a la elaboración del memorando de planificación preliminar. Como se demuestra a continuación.



## MEMORANDO DE PLANIFICACION PRELIMINAR

MPP.001/ACyDM\_2011

**Tipo de examen:** Auditoría de Gestión

**Objetivos de la auditoría:**

- ✚ Obtener información de la empresa.
- ✚ Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos.
- ✚ Verificar el cumplimiento del control interno.
- ✚ Aplicar indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

**Equipo de auditoría:**

Auditor Jefe: Dra. Raquel Córdova  
 Auditores: Ángel Carrión Poma  
 Diana Mera Zambrano

**Base legal:**

La razón social, está normada por la Ordenanza Constitutiva del Patronato Provincial de Amparo Social de Orellana, publicada en el Registro Oficial No. 15 del 11 de febrero del año 2000, que en sus artículos manifiestan lo siguiente:

*“Art. 1.- El Patronato Provincial de Amparo Social, adscrito al Gobierno Autónomo Provincial de Orellana, tiene por finalidad esencial la prestación de servicios sociales dirigidos a sectores que requieran apoyo para la solución de problemas que el caso amerite.*

*Art. 2.- Para el cumplimiento de su finalidad, el patronato contará con una asignación anual que estará contemplada en el presupuesto del Consejo Provincial de Orellana, además de los aportes que se reciban de instituciones públicas y privadas como también legados.*

- a) *Art. 3.- Son órganos del Gobierno del Patronato: El Consejo Directivo del Patronato; y,*
- b) *El Consejo Provincial de Orellana representado por el señor Prefecto”.*

**Fuente:** Registro Oficial No. 15 del 11 de febrero de 2000.

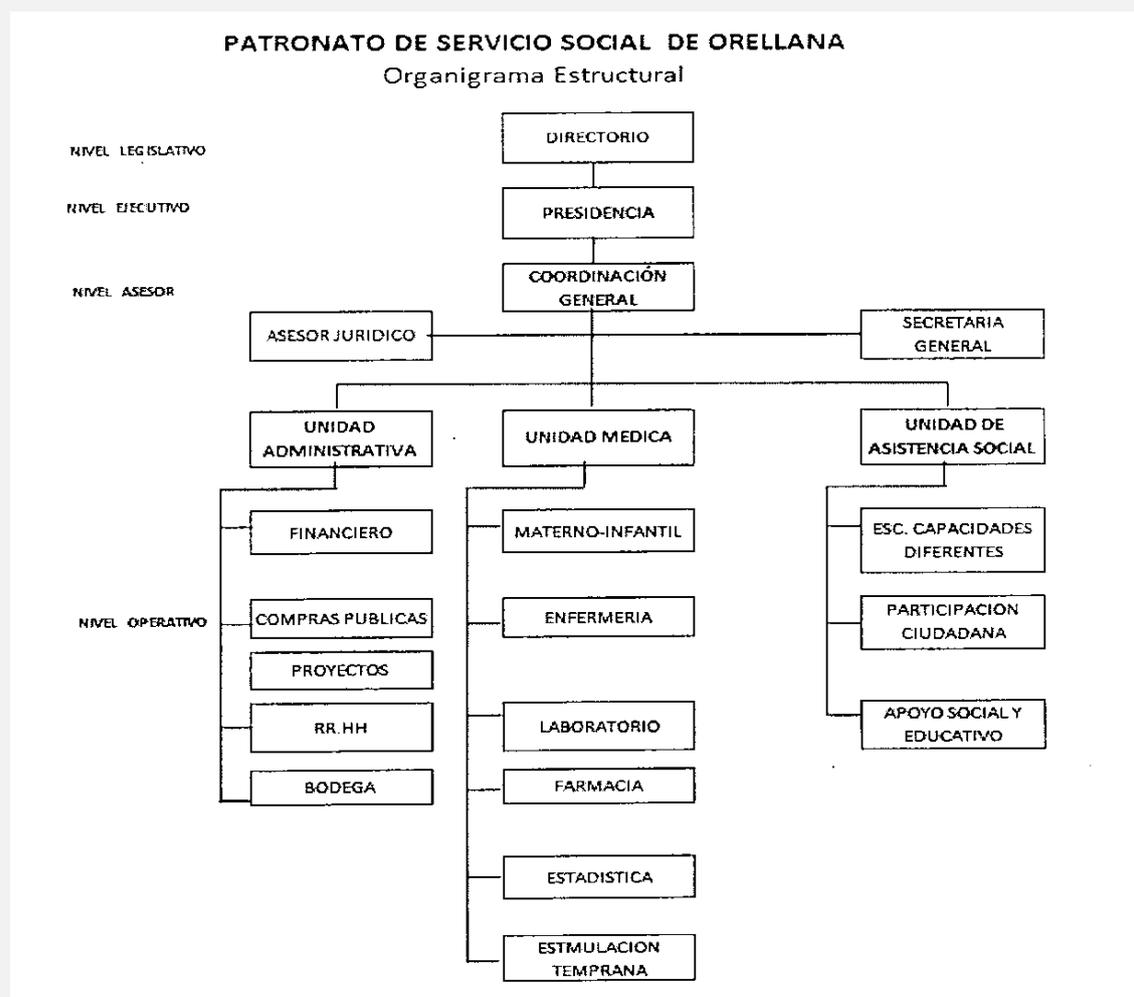
Además por ser una institución de derecho privado que se financia con recursos públicos, está sujeta a las siguientes normas:

- ✚ Constitución de la República del Ecuador



- ✚ Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2007 – 2010
- ✚ Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013
- ✚ Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
- ✚ Ley de Maternidad Gratuita
- ✚ Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- ✚ Ley Orgánica del Servicio Público
- ✚ Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento
- ✚ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- ✚ Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.

### Estructura Orgánica y Funcional



### Misión

El Patronato de Servicio Social de Orellana, es una institución líder en asistencia médico-



social, ejecutora de planes, programas y proyectos orientados a promover y garantizar los derechos de la población Orellanense, a recibir atención y servicios de calidad en las áreas de su competencia; mejorando las oportunidades de desarrollo de los sectores más vulnerables de la provincia.

### **Visión**

El Patronato de Servicio Social de Orellana, como Institución líder en asistencia médico-social, se visualiza para el año 2014 como un ente con recursos sólidos, con un modelo de gestión administrativo, técnico y operativo, que asegure la calidad, eficacia y eficiencia en los servicios que presta a la población más vulnerable de la provincia, aportando de forma activa al desarrollo individual y colectivo a través de la ejecución de proyectos y programas eficaces que generen entes productivos que contribuyan de forma positiva al desarrollo de la sociedad.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

- ✚ El Patronato de Servicio Social de la provincia de Orellana, propende al desarrollo de una gestión administrativa organizacional eficiente y participativa y el desarrollo del capital humano y ubicarnos a nivel local y nacional como institución líder en gestión.

#### **Objetivos específicos**

- ✚ Propiciar y mantener una estrecha colaboración con el Honorable Consejo Provincial de Orellana, en los programas de acción y reacción infantil, juvenil y en el campo social para lograr una labor más efectiva a la colectividad.
- ✚ Impulsar la solidaria asistencia de prestantes elementos dentro y fuera de la provincia para un trabajo eficiente.
- ✚ Velar por la defensa de los derechos del niño, la madre y la familia, con la Cruz Roja y su comité de Damas, con el Patronato de Servicio Social de los diferentes cantones y demás entidades de beneficencia sea a nivel nacional e internacional o local, emprendiendo acciones mancomunadas y coordinadamente.
- ✚ Suscribir acuerdo, convenios, manteniendo la vinculación constante, con



organismos nacionales e internacionales de protección a los niños, a la mujer u otros similares, para cumplir con sus objetivos con adecuado financiamiento.

- ✚ Elevar la gestión y logro de asignaciones económicas ante los organismos internacionales estatales, privados para el cumplimiento de sus programas.
- ✚ Alcanzar de organismos estatales o de otras instituciones de beneficencia, un cupo anual de becas para que niños y jóvenes que se hayan destacado por su capacidad intelectual o física, puedan continuar sus estudios que les permita más de ser elementos útiles a la sociedad.
- ✚ Propender a la creación en la provincia de escuelas y talleres, como medios prácticos para el niño y el joven, etc., pueda desarrollar las cualidades inherentes a su esencia humana.
- ✚ Impulsar el esfuerzo necesario que permita brindar protección a los niños minusválidos, enfermos o desamparados, facilitándoles su existencia; y su formación biológica y educativa. Obtener intercambios culturales vacacionales con niños y jóvenes dentro y fuera de la provincia y el país.
- ✚ Asistir a los niños de escasos recursos económicos en aspectos elementales de su convivir diario; como vestuario, alimentación y protección en general, con la participación de aportantes y accionistas de las principales fábricas e industrias; que prestan sus servicios dentro como fuera de la República.
- ✚ Planificar y construir parques de recreación infantil en las parroquias.
- ✚ Fomentar concursos culturales, artísticos y deportivos, con la colaboración de las escuelas y colegios con motivos de celebración del día de la provincia.
- ✚ Crear bibliotecas, talleres culturales y musicales destinados a la niñez.
- ✚ Todo lo que se relacione con la protección del niño en la provincia y observar las resoluciones que se dictaren al respecto en congresos nacionales e internacionales.

### **Principales actividades**

La actividad principal del Patronato de Servicio Social de Orellana, es la atención médico-social en beneficio de los habitantes de la provincia de Orellana.

### **Servicios principales**

Los servicios principales que brinda el Patronato de Servicio Social de Orellana son: Atención médica por emergencias, maternidad, consulta externa, hospitalización, exámenes de laboratorio, ecografías, farmacia.



## Financiamiento

La entidad para el cumplimiento de las actividades planificadas para el año 2010, contó con los siguientes recursos:

AÑO	CODIFICADO USD.	EJECUTADO USD.	AUTOGESTION	DE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y AUTONOMOS
2010	2 404 785,71	2 034 320,87	94 721,94	1 939 619,26

Fuente: Reportes presupuestarios de contabilidad

## Puntos de interés para el examen (áreas críticas)

- ✚ Evaluación del control Interno para los diferentes componentes.
- ✚ Determinación de la confianza y riesgo de los diferentes componentes.
- ✚ Elaboración de los Indicadores de gestión.
- ✚ Aplicación de los indicadores de gestión para las principales áreas de servicio médico.
- ✚ Evaluación del cumplimiento de metas y objetivos a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- ✚ Comunicación de los resultados de los hallazgos.

## Determinar

Componentes: Patronato de Servicio Social de Orellana.

Subcomponentes:

- A) Atención médica por emergencias
- B) Atención de partos (cesáreas y cefalovaginales)
- C) Atención médica a estudiantes de la UEEMAC
- D) Atención médica gratuita a personas de escasos recursos económicos
- E) Exámenes de Laboratorio
- F) Ecografías
- G) Hospitalización.

**Indicadores**

Emergencias médicas atendidas en el año 2010 – Emergencias médicas atendidas en el año 2009

Emergencias médicas atendidas en el año 2009

$$\frac{\text{Número de partos atendidos en el año 2010}}{\text{Número de partos planificados en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de estudiantes de la UEEMAC atendidos en el año 2010}}{\text{Número de atenciones médicas a los estudiantes de la UEEMAC planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de personas de escasos recursos atendidas en el año 2010}}{\text{Número de atenciones a personas de escasos recursos planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de exámenes de laboratorio realizados en el año 2010}}{\text{Número de exámenes de laboratorio planificados en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de ecografías realizadas en el año 2010}}{\text{Número de ecografías planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de habitantes hospitalizados en el año 2010}}{\text{Número de hospitalizaciones planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Cantidad de dólares utilizados en el año 2010}}{\text{Cantidad de dólares presupuestados en el año 2010}}$$



**3.1.5. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Es esta fase se procedió a la aplicación de cuestionarios de control interno.

<b>EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO</b>				<b>CCI.001/ACyDM_2011</b>	
<b>No</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>COMENTARIOS</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios?</li> <li>• Entrega de Obras?</li> <li>• Entrega de bienes?</li> </ul> Además en hojas adicionales describa los fines y actividades.	√			
2	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación estratégica? En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de aprobación del documento:</li> <li>• Periodo de vigencia:</li> <li>• A quienes se divulgó:</li> </ul>		√		Está en trámite de aprobación
3	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Metas?</li> <li>• La Misión?</li> <li>• La Visión?</li> <li>• Objetivos</li> </ul> En caso afirmativo, en hojas adicionales describa		√		El Plan estratégico está en trámite de aprobación
4	La entidad cuenta con que resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión? En caso afirmativo obtenga información al respecto	√			
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de un producto o servicio con</li> </ul>	√			



	<p>especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos?</li> <li>• Encuestas o cuestionarios?</li> </ul> <p>En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.</p>				
6	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes operativos?</li> <li>• Informe de actividades en cumplimiento de metas?</li> <li>• Planes direccionales y estratégicos?</li> </ul>	√			
7	<p>La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?.</p> <p>En caso afirmativo indique que si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad?.</li> <li>• Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico?</li> <li>• Encuestas o cuestionario para medir la satisfacción de las necesidades.</li> </ul>		√		
8	<p>En la institución se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?.</p> <p>En caso afirmativo, describa y obtenga la documentación relativa.</p>	√			

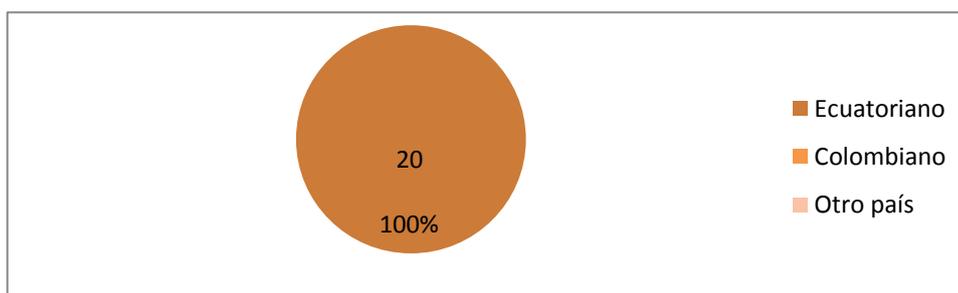


### 3.1.6 APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA DETERMINAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO QUE BRINDA EL PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA EN LA ATENCION MEDICA

**Pregunta 1.- ¿Es usted ciudadano ecuatoriano (a).**

Esta pregunta fue planteada debido a que en la provincia de Orellana existe un gran número de emigrantes de otros países, sobre todo existe gran cantidad de colombianos en calidad de refugiados.

**Fig. 14: Representación gráfica de los resultados**



Según los resultados se ha determinado que el 100% de los encuestados son de nacionalidad ecuatoriana.

**Pregunta 2. ¿En cuantas ocasiones ha recibido atención médica del Patronato de Servicio Social de Orellana?**

**ATENCIONES RECIBIDAS**

OPCIONES	CANTIDAD
1 vez	6
2 veces	4
3 veces	3
más de tres veces	7
<b>Total</b>	<b>20</b>

**Fig. 15: Representación gráfica de los resultados**



Como se demuestra en la fig. 15, el 20% de los encuestados han recibido más de 3 veces atención médica del Patronato de Servicio social de Orellana.



**Pregunta 3.- ¿Qué tipo de atención médica ha recibido por parte del Patronato?**

ATENCIONES RECIBIDAS	
ESPECIALIDAD	CANTIDAD
Ginecología	12
medicina general	12
Pediatría	3
Odontología	4
Otros	1
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Fig. 16: Representación gráfica de los resultados**



Del análisis realizado al gráfico precedente, se demuestra que las personas que asisten al Patronato, solicitan atención médica en más de una especialidad, de igual forma se demuestra que el 37,50% de los encuestados han recibido atención médica en ginecología y medicina general, seguido de odontología en el 12,50% y pediatría en el 9,38%.

**Pregunta 4.- ¿Considera usted que los valores cobrados por los servicios prestados por el Patronato de Servicio Social de Orellana, son adecuados para la clase de escasos recursos económicos?.**

LOS VALORES COBRADOS SON ADECUADOS	
Si	16
No	4
<b>Total</b>	<b>20</b>



Fig. 17: Representación gráfica de los resultados



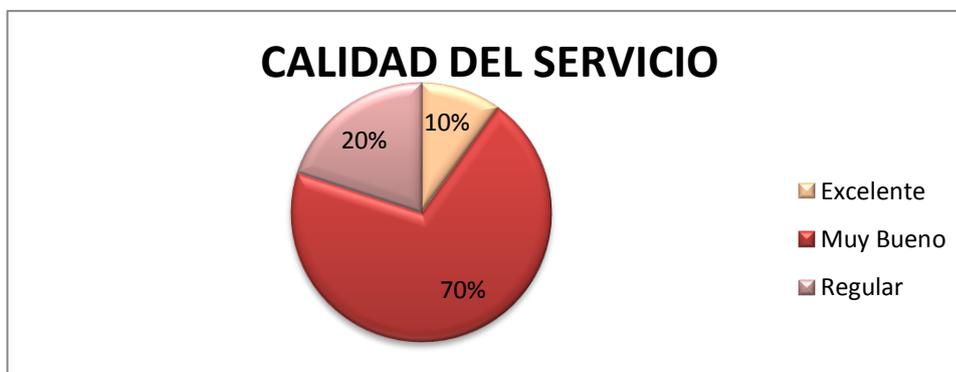
Del análisis realizado a la pregunta 4, se determina que el 80% de los encuestados opinan que los valores cobrados por el patronato son los adecuados, y el 20% opina que no son los adecuados, por cuanto se trata de una entidad de beneficio social y la atención debería ser gratuita al 100%.

**Pregunta 5.- ¿Cómo calificaría usted el servicio de atención a los pacientes?.**

CALIDAD DEL SERVICIO

Excelente	2
Muy Bueno	14
Regular	4

Fig. 18: Representación gráfica de los resultados



Del análisis realizado a los resultados de la pregunta 5, se establece que el 70% de los



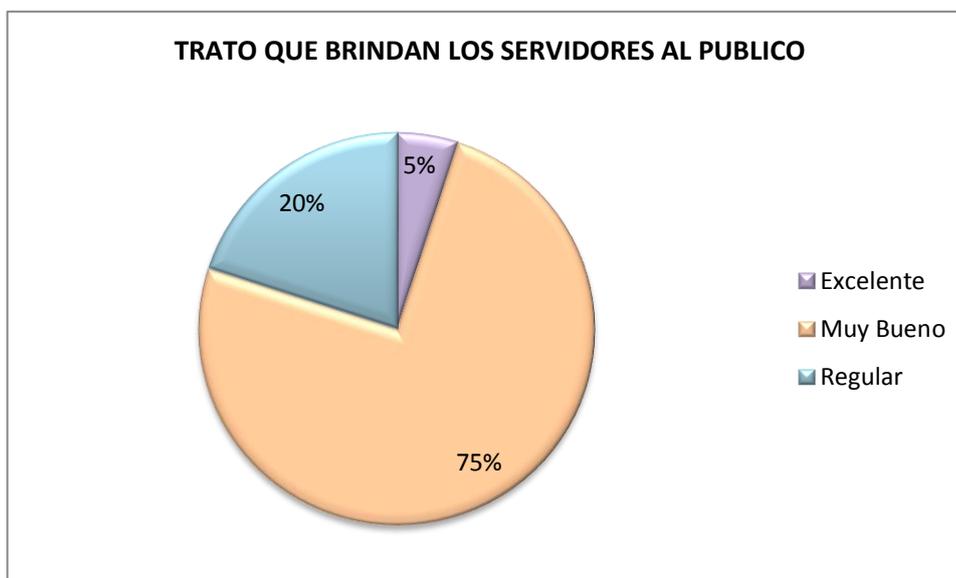
encuestados manifiestan que el servicio de atención a los pacientes, que brinda el Patronato de Servicio Social de Orellana es muy bueno, el 20% opina que es regular y sólo el 10% opina que es excelente.

**Pregunta 6.-** Como califica usted el trato personal que brindan los servidores del área médica del patronato de servicio social de Orellana?

**TRATO QUE BRINDAN LOS SERVIDORES AL PUBLICO**

Excelente	1
Muy Bueno	15
Regular	4

**Fig. 19: Representación gráfica de los resultados**



Del análisis realizado a los resultados de la pregunta 6, se establece que el 75% de los encuestados manifiestan que el servicio de atención a los pacientes, que brinda el Patronato de Servicio Social de Orellana es muy bueno, el 20% opina que es regular y sólo el 5% opina que es excelente, situación que guarda relación con la pregunta anterior.

**Pregunta 7.-** Regresaría usted por una nueva atención al Patronato de Servicio Social de Orellana?

Si	17
No	2
Tal vez	1
<b>Total</b>	<b>20</b>



Fig. 20: Representación gráfica de los resultados



Como se demuestra en la fig. 20 el 85% de los encuestados manifiestan que regresarían por una nueva atención médica al patronato, el 10% manifiesta que no y el 5% manifiesta que tal vez regresaría al patronato.

#### PREGUNTA ABIERTA

##### Pregunta 8.- ¿Que recomendaría usted para que mejore la atención del Patronato de Servicio Social de Orellana?

En esta pregunta los encuestados han podido hacer referencia a las falencias que tiene el Patronato de Servicio Social de Orellana, y han procedido a realizar recomendaciones para mejorar la calidad del servicio, entre las más relevantes se determinaron las siguientes:

1. El patronato necesita urgentemente se realice un mantenimiento general al edificio.
2. Que exista comunicación entre los médicos y enfermeras para que brinden una mejor atención.
3. Que se tome en cuenta el crecimiento de la demanda poblacional y se implementen nuevas áreas de atención y ampliar el equipamiento médico.
4. Mejorar la infraestructura, espacio físico y atención al cliente.
5. Capacitar al personal en temas de relaciones humanas y servicio al cliente.
6. Que se contraten médicos especializados y la atención sea las 24 horas, para que puedan atender a todas las personas que lo requieran ya que actualmente se está cumpliendo jornadas de 8 horas y muchas personas se regresan sin ser atendidos luego de haber esperado todo el día.



### 3.1.7 MATRIZ DE PONDERACION

#### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACION

MATRIZ DE PONDERACION		MP.001/ACyDM_2011	
<p><b>ENTIDAD:</b> PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA</p> <p><b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTION</p> <p><b>COMPONENTE:</b> AREA MEDICA</p> <p><b>SUBCOMPONENTE:</b> ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACION</p>			
Preg.	Componente	Ponderación	Calificación
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios?</li> <li>• Entrega de Obras?</li> <li>• Entrega de bienes?</li> </ul>	10	10
2	En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación estratégica?	10	2
3	En la institución se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Metas?</li> <li>• La Misión?</li> <li>• La Visión?</li> <li>• Objetivos</li> </ul>	10	2
4	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?	10	8
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?</li> <li>• Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos?</li> <li>• Encuestas o cuestionarios?</li> </ul>	10	5
6	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes operativos?</li> </ul>	10	7



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de actividades en cumplimiento de metas?</li> <li>Planes direccionales y estratégicos?</li> </ul>		
7	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?.	10	0
8	En la institución se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?. En caso afirmativo, describa y obtenga la documentación relativa.	10	8
<b>TOTAL</b>		80	42

CP: CONFIANZA PONDERADA

CT: CALIFICACION TOTAL

PT: PONDERACION TOTAL

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{42 \times 100}{80} = 52,50$$

DETERMINACIÓN DE LA CONFIANZA Y EL RIESGO DE CONTROL		
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
BAJA	MEDIA	ALTA
CONFIANZA		

El Nivel de Confianza se encuentra en el rango del 51 al 75, por consiguiente existe un nivel de confianza medio y un nivel de riesgo medio.

En la presente evaluación se determina una confianza de nivel medio, por consiguiente el riesgo es medio.



**3.1.8 DIAGNOSTICO FODA**

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con una infraestructura en 2 Unidades (Administrativa, Salud).</li> <li>2. Área de Quirófano, Neonatología bien Equipado.</li> <li>3. Oficinas Equipadas.</li> <li>4. Recursos Humanos Especializados.</li> <li>5. Capacidad para ejecutar Proyectos Sociales, Educativos, Salud, Cultural y Deportivo.</li> <li>6. Contar con un Centro de Estimulación Temprana.</li> <li>7. Brindar Atención a los niños y niñas con discapacidades.</li> <li>8. Contar con Atención Medica ambulatoria.</li> <li>9. Contar con el funcionamiento del Área de Salud de Servicios Integrales.</li> <li>10. Capacidad Resolutiva para la ejecución de Coordinaciones interinstitucionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de infraestructura completa en las áreas del PASSO.</li> <li>2. Infraestructura Deteriorada.</li> <li>3. Creación de áreas sin Programación Adecuada.</li> <li>4. Falta de Reglamentación para administrar el talento humano</li> <li>5. Falta de Recursos Humanos especializados para ciertas áreas.</li> <li>6. Falta de Programación para la ejecución de Proyectos.</li> <li>7. Centro de Estimulación Temprana ubicado en un solo Cantón.</li> <li>8. La Escuela Especial “Manuela Cañizares” no cubre la Atención Escolar a todos los niños de la provincia de Orellana por la Situación Geográfica.</li> <li>9. No contar con todos los servicios y medicamentos en las Brigadas Médicas.</li> <li>10. Falta de Espacios Físico y Personal.</li> <li>11. No ejecutar a cabalidad los objetivos establecidos en los estatutos del PASSO.</li> <li>12. Falta de un proceso de inducción que permita crear una identidad institucional.</li> <li>13. Falta de herramientas administrativas (Manuales).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Normativa legal obligatoria del Patronato Público.</li> <li>2. Contar con el Presupuesto del GAPO.</li> <li>3. Reconocimiento del Ministerio de Salud pública.</li> <li>4. Trabajos en redes institucionales.</li> <li>5. Falta de Capacidad Resolutiva del Ministerio de Salud Pública.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio del Marco Jurídico que permita la permanencia de la institución.</li> <li>2. Cambio de Autoridades.</li> <li>3. Situación Geográfica difícil para el acceso de profesionales.</li> </ol>



### 3.1.9 INDICADORES BÁSICOS

Emergencias médicas atendidas en el año 2010 – Emergencias médicas atendidas en el año 2009

Emergencias médicas atendidas en el año 2009

$$\frac{\text{Número de partos atendidos en el año 2010}}{\text{Número de partos planificados en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de estudiantes de la UEEMAC atendidos en el año 2010}}{\text{Número de atenciones médicas a los estudiantes de la UEEMAC planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de personas de escasos recursos atendidas en el año 2010}}{\text{Número de atenciones a personas de escasos recursos planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de exámenes de laboratorio realizados en el año 2010}}{\text{Número de exámenes de laboratorio planificados en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de ecografías realizadas en el año 2010}}{\text{Número de ecografías planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Número de habitantes hospitalizados en el año 2010}}{\text{Número de hospitalizaciones planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Cantidad de dólares utilizados en el año 2010}}{\text{Cantidad de dólares presupuestados en el año 2010}}$$



**3.2. FASE II: PLANIFICACION**

**3.2.1. PROGRAMA DE TRABAJO O DE AUDITORIA**

<b>PROGRAMA DE TRABAJO PARA AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>ENTIDAD:</b> PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA				
<b>TIPO DE EXAMEN:</b> AUDITORIA DE GESTION				
<b>COMPONENTE:</b> AREA MEDICA				
<b>SUBCOMPONENTE:</b> AREA MEDICA				
No.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T.	PREPARADO POR	FECHA
<b>OBJETIVOS</b>				
1	- Obtener información de la empresa.	<b>NIT.001</b>	Ángel Carrión y Diana Mera	
2	- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos.	<b>FT.</b>		
3	- Verificar el cumplimiento del control interno.	<b>CCI.001</b>		
4	- Aplicar indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos de la entidad.	<b>FT.001</b>		
<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
1	Evalúe la estructura de control interno, de la Entidad.	<b>CCI.001</b>		
	Establezca los niveles de Confianza y Riesgos	<b>MP.001</b>		



2	como resultados de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno.			
3	Elabore la Matriz de Riesgos y considere en los Programas de Trabajo. Solicite para análisis los siguientes registros:	<b>MP.001</b>		
4	- Plan Estratégico a largo Plazo de la entidad y sus correspondientes POAS. Y analice el cumplimiento de las actividades programadas.	<b>NIT.001</b>		
5	Solicite el Reglamento Orgánico Funcional de la entidad, a efectos de determinar el cumplimiento de las funciones asignadas a los servidores.	<b>CCI.001</b>		
6	Solicite el Presupuesto de la entidad y determine lo establecido para la parte operativa.	<b>CCI.001</b>		
7	Determine la relación de servidores de la salud que laboran en la parte operativa.	<b>IVP.001</b>		
8	Determine la capacidad operativa de la unidad médica a fin de verificar su adecuado cumplimiento.	<b>IVP.001</b>		
9	Analice la infraestructura asignada para el cumplimiento de la atención médico y labores de atención materno infantil	<b>IVP.001</b>		
10	Solicite los Indicadores de gestión a efecto de verificar el cumplimiento de las metas programadas, especialmente en el área médico, materno infantil.	<b>MPP.001</b>		



11	De no contar con Indicadores de gestión la entidad, proceda a elaborar conjuntamente con personal del área médica a efectos de medir el rendimiento de los servicios prestados.	<b>MPP.001</b>		
12	En base al punto anterior proceda a la aplicación de los Indicadores de Gestión y establezca resultados.	<b>FT.001 al 007</b>		
13	Comuniqué los resultados de la evaluación a las principales autoridades de la Institución.	<b>CR.001</b>		
14	En base a los resultados establecidos de los procedimientos anteriores, proceda a elaborar los comentarios.	<b>CN.001</b>		
15	Comuniqué los resultados de la evaluación de Control Interno y los de la aplicación de los Indicadores de Gestión.	<b>CR.001</b>		
16	En base a los hallazgos de las evaluaciones, proceda a la elaboración del Informe de la Auditoría de Gestión.	<b>INFORME</b>		
17	Elabore el Cronograma de las recomendaciones establecidas en el Informe de Auditoría y comuníquelo a la máxima autoridad.	<b>CREC.001</b>		
18	De existir otros procedimientos, realice los ajustes correspondientes en el Programa de Trabajo.			



3.3. EJECUCION

FT.001/ACyDM\_2011

3.3.1 FICHAS TECNICAS DE INDICADORES

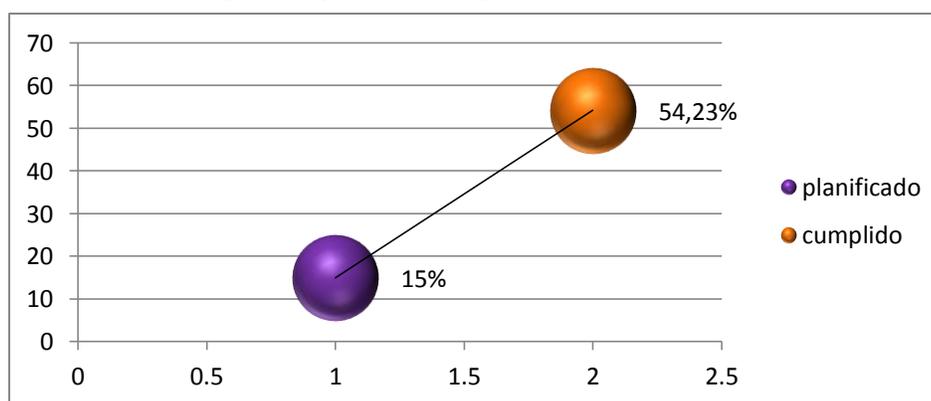
**Objetivo:** Incrementar en un 15% la cobertura de las atenciones médicas por emergencias en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.

**Indicador:**

Emergencias médicas atendidas en el año 2010 – Emergencias médicas atendidas en el año 2009  
Emergencias médicas atendidas en el año 2009

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Incremento del porcentaje de las atenciones en emergencia del área de maternidad del Patronato durante el año 2010.	-Disponibilidad oportuna de los médicos y recursos tecnológicos. -Demanda poblacional	$\frac{1692 - 1097}{1097}$ 54,23%	Porcentaje de emergencias incrementado	mensual, semestral, anual	15%	Unidad de Estadística	Planificado 15% Cumplido 54,23% Brecha favorable 39,23%

Fig. 21: Representación gráfica de los resultados



**Análisis e interpretación de resultados:** Del análisis realizado a las emergencias atendidas en el año 2010, se observa que se incrementó 433 emergencias durante el año 2010, por lo que se cumplió con el 54,23%, determinándose una brecha del 39,23% que se considera favorable para la entidad.



FT.002/ACyDM\_2011

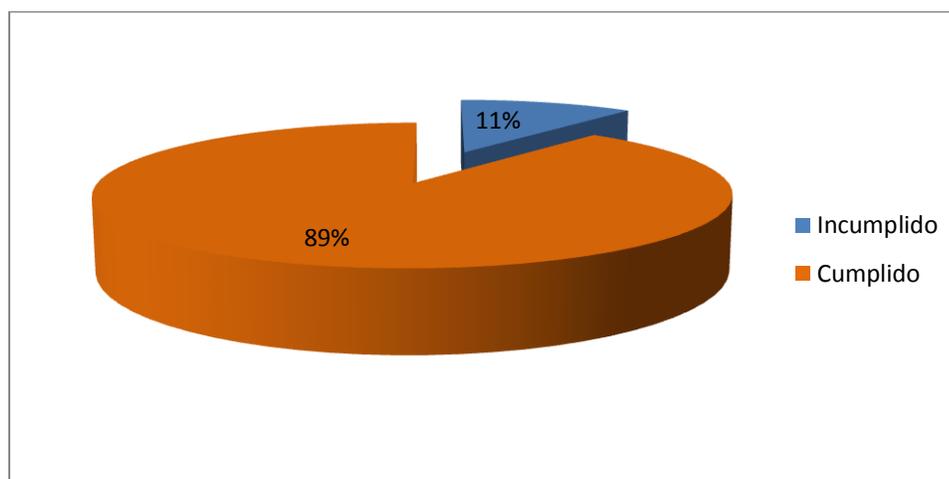
**Objetivo:** Atender 300 partos (cesáreas y cefalovaginales) en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.

**Indicador:**

$$\frac{\text{Número de partos atendidos en el año 2010}}{\text{Número de partos planificados en el año 2010}}$$

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de partos atendidos en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010	-Disponibilidad oportuna de los médicos y recursos tecnológicos. -Demanda poblacional	$\frac{267}{300}$  89%	Número de partos	mensual, semestral, anual	300	Unidad de Estadística	Planificado 100%  Cumplido 89%  Brecha desfavorable 11%

**Fig. 22: Representación gráfica de los resultados**



**Análisis e interpretación de resultados:** Se han atendido 267 partos de los 300 planificados, por lo que se cumplió con el 89%, determinándose un impacto negativo del 11% que se considera desfavorable para la entidad.



FT.003/ACyDM\_2011

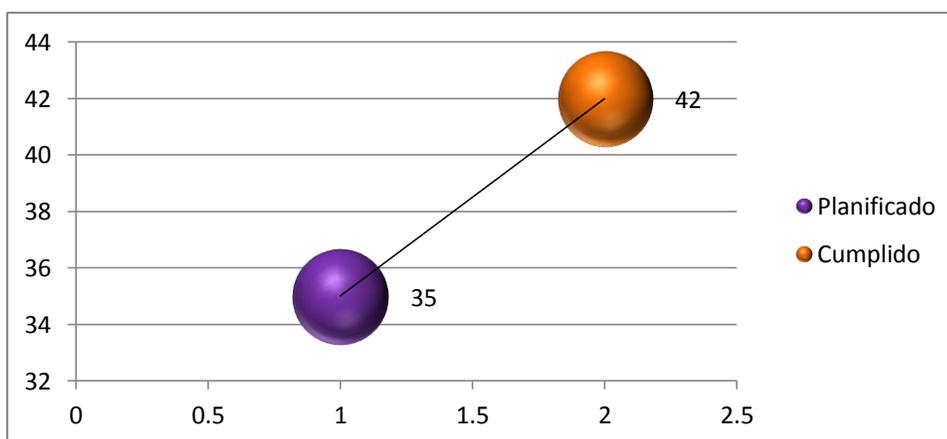
**Objetivo:** Atender gratuitamente a 35 estudiantes de la Unidad Educativa Especial Manuela Cañizares, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.

**Indicador:**

$$\frac{\text{Número de estudiantes atendidos en el año 2010}}{\text{Número de atenciones médicas planificadas en el año 2010}}$$

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de estudiantes de la UEEMAC atendidos gratuitamente, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010	-Disponibilidad oportuna de los médicos y recursos tecnológicos.  -Demanda poblacional	$\frac{42}{35}$  120%	Número de estudiantes de la UEEMAC	mensual, semestral, anual	35	Unidad de Estadística	Planificado 100%  Cumplido 120%  Brecha favorable 20%

**Fig. 23: Representación gráfica de los resultados**



**Análisis e interpretación de resultados:** Se ha atendido a 42 estudiantes de la Unidad Educativa Especial Manuela Cañizares, por lo que se cumplió con el 120% de lo planificado, determinándose un impacto positivo del 20% que se considera favorable para la entidad.



**FT.004/ACyDM\_2011**

**Objetivo:** Atender gratuitamente a 650 personas de escasos recursos económicos en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010, con un presupuesto de 130000.00 dólares.

**Indicador:**

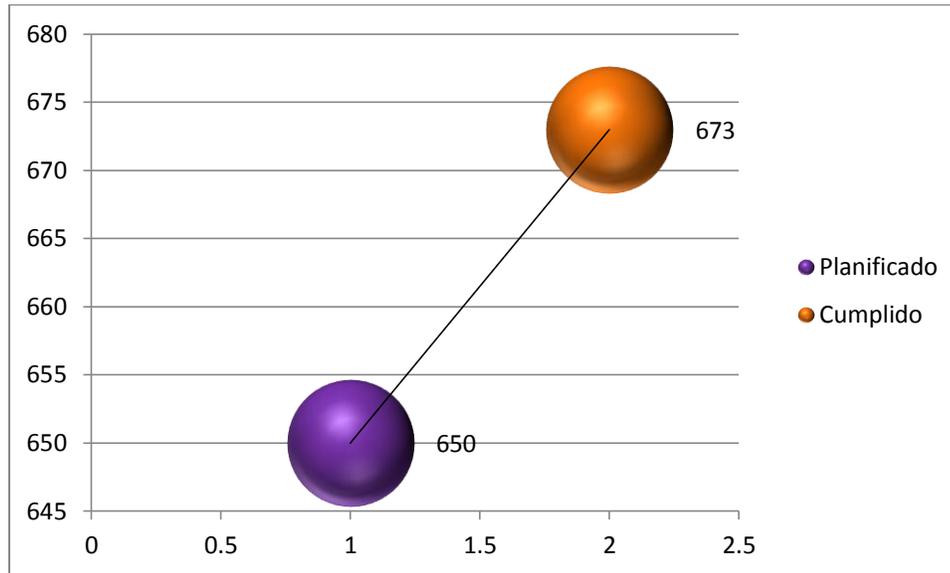
$$\frac{\text{Número de personas de escasos recursos atendidas en el año 2010}}{\text{Número de atenciones a personas de escasos recursos planificadas en el año 2010}}$$

$$\frac{\text{Cantidad de dólares utilizados en el año 2010}}{\text{Cantidad de dólares presupuestados en el año 2010}}$$

Nombre del indicador	Factores críticos de éxito	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de personas de escasos recursos económicos atendidas gratuitamente en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.	-Disponibilidad oportuna de los médicos y recursos tecnológicos. -Demanda poblacional	$\frac{673}{650}$ 103,54%	Número de personas atendidas	mensual, semestral, anual	650	Unidad de Estadística	Planificado 100% Cumplido 103,54% Brecha favorable 3,54%
Cantidad de dólares utilizados para atender a personas de escasos recursos económicos en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.	-presupuesto -disponibilidad de recursos	$\frac{126273,57}{130000}$ 97%	Cantidad de dólares utilizados	mensual, semestral, anual	130000	Unidad de Estadística	Presupuestado 100% Utilizado 97% Brecha favorable 3%



Fig. 24: Representación gráfica de los resultados



**Análisis e interpretación de resultados:** Se ha atendido gratuitamente a 673 personas de escasos recursos económicos, por lo que se cumplió con el 103,54% de lo planificado, determinándose un impacto positivo del 3,54% que se considera favorable para la entidad, además se ha utilizado el 97% de los recursos presupuestados determinándose un ahorro del 3% ya que se atendió a un mayor número de personas con un menor costo, lo expuesto se debió crecimiento de la demanda poblacional y disponibilidad oportuna de los recursos del Patronato de Servicio Social de Orellana.



FT.005/ACyDM\_2011

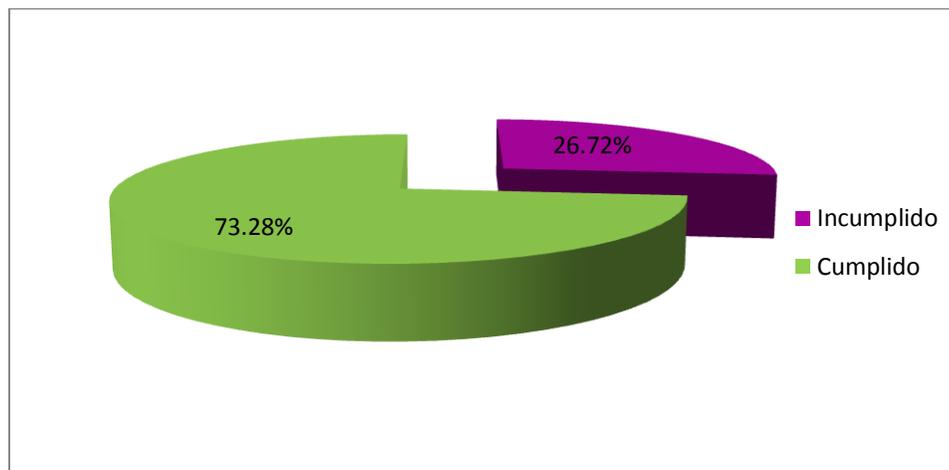
**Objetivo:** Realizar 15000 exámenes de laboratorio a los habitantes de la provincia de Orellana, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.

**Indicador:**

$$\frac{\text{Número de exámenes de laboratorio realizados en el año 2010}}{\text{Número de exámenes de laboratorio planificados en el año 2010}}$$

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de exámenes de laboratorio realizados, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010	-Disponibilidad de recursos tecnológicos. -Demanda poblacional	$\frac{10992}{15000}$  73,28%	Número de exámenes de laboratorio realizados	mensual, semestral, anual	15000	Unidad de Estadística	Planificado 100%  Cumplido 73,28%  Brecha desfavorable 26,72%

Fig. 25: Representación gráfica de los resultados



**Análisis e interpretación de resultados:** Se ha realizado 10992 exámenes de laboratorio en el Patronato de Servicio Social de los 15000 planificados, por lo que se cumplió con el 73.28% de lo planificado, determinándose una desviación del 26.72% que se considera desfavorable para la entidad.



FT.006/ACyDM\_2011

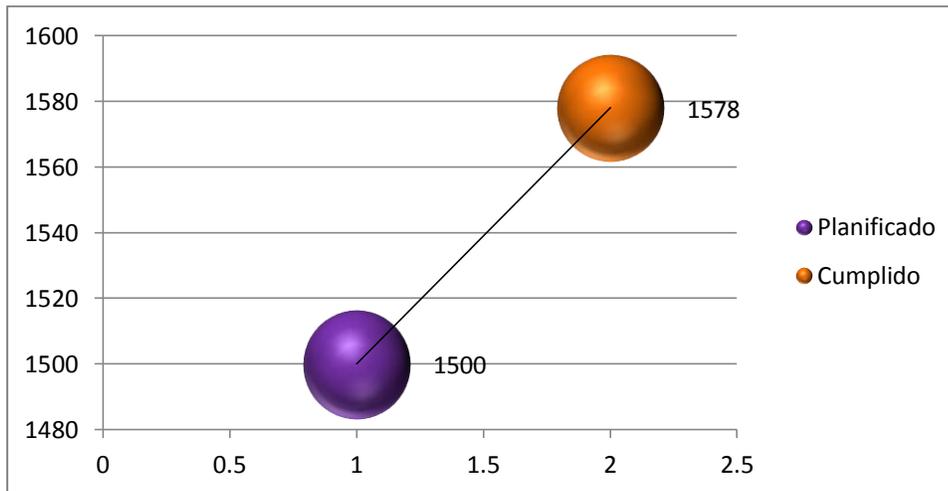
**Objetivo:** Realizar 1500 ecografías a los habitantes de la provincia de Orellana, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.

**Indicador:**

$$\frac{\text{Número de ecografías realizadas en el año 2010}}{\text{Número de ecografías planificadas en el año 2010}}$$

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de ecografías realizadas, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010	-Disponibilidad de recursos tecnológicos. -Demanda poblacional	$\frac{1578}{1500}$ 105,20%	Número de ecografías realizadas	mensual, semestral, anual	1500	Unidad de Estadística	Planificado 100%  Cumplido 105,20%  Brecha favorable 5,20%

**Fig. 26: Representación gráfica de los resultados**



**Análisis e interpretación de resultados:** Se ha realizado 1578 ecografías en el Patronato de Servicio Social de Orellana de las 1500 planificadas, por lo que se cumplió con el 105,20%, determinándose una desviación del 5,20% que se considera favorable para la entidad.



FT.007/ACyDM\_2011

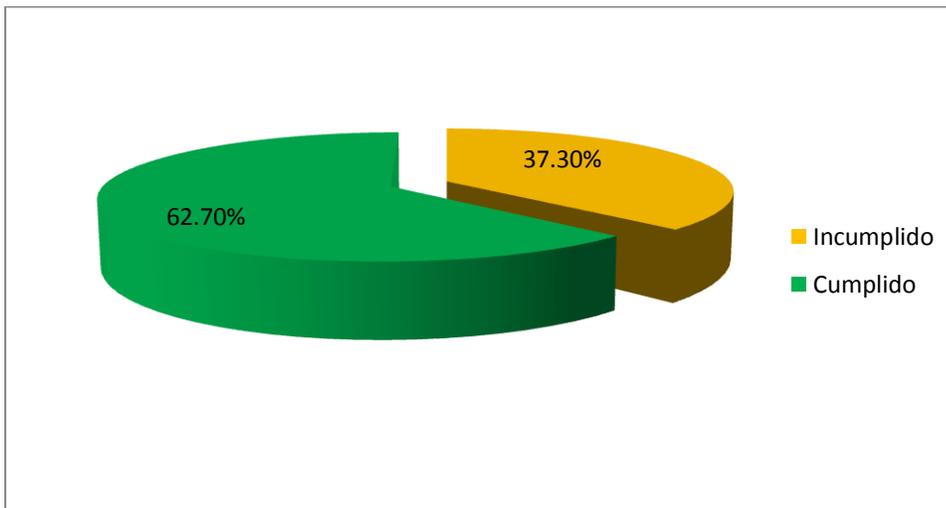
**Objetivo:** Brindar hospitalización a 1000 habitantes de la provincia de Orellana, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010.

**Indicador:**

$$\frac{\text{Número de habitantes hospitalizados en el año 2010}}{\text{Número de hospitalizaciones proyectadas en el año 2010}}$$

Nombre del indicador	Factores críticos	Cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación
Número de habitantes hospitalizados, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010	-Disponibilidad oportuna de los médicos y recursos tecnológicos. -Demanda poblacional	$\frac{627}{1000}$ 62,70%	Número habitantes hospitalizados	mensual, semestral, anual	1000	Unidad de Estadística	Planificado 100%  Cumplido 62,70%  Brecha desfavorable 37,30%

**Fig. 27: Representación gráfica de los resultados**



**Análisis e interpretación de resultados:** Se ha hospitalizado a 627 habitantes de la provincia de Orellana de los 1000 proyectados, por lo que se cumplió con el 62,70% de lo planificado, determinándose una desviación del 37,30% que se considera desfavorable para la entidad.



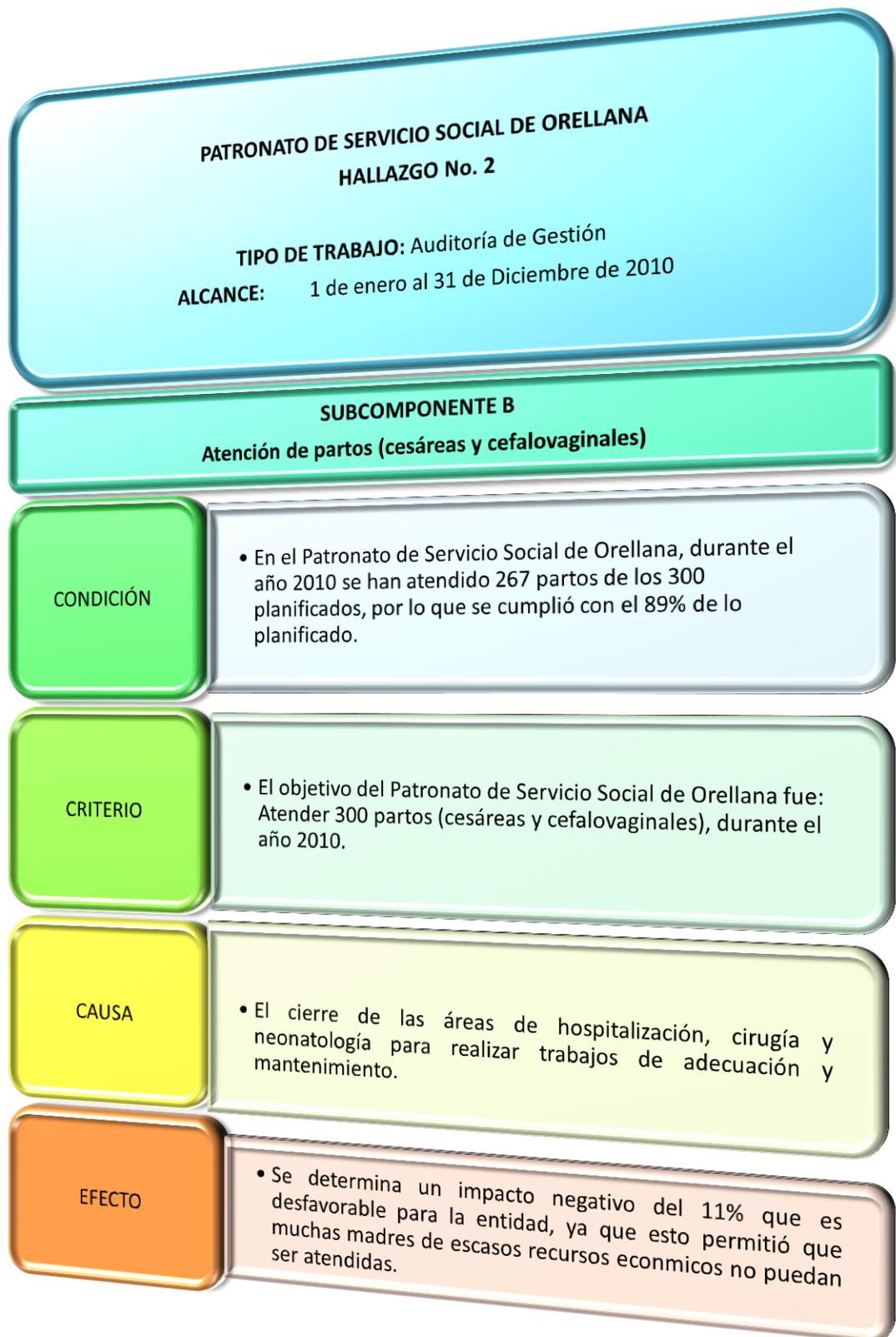
**3.3.2. CEDULA NARRATIVA**

<b>PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA</b> <b>CEDULA NARRATIVA</b>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">CN.00/ACyDM_2011</div>	
<b>TIPO DE TRABAJO:</b> Auditoría de Gestión	
<b>ALCANCE:</b> 1 de enero al 31 de Diciembre de 2010	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cobertura de las atenciones médicas por emergencias en el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010 se incrementó en un 54,23% en relación al año 2009, alcanzándose un incremento del 39,23% sobre lo planificado ya que la meta fue incrementar el 15% en relación al año 2009.</li> <li>2. En el Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010 se atendieron 267 partos (cesáreas y cefalovaginales) de los 300 planificados, por lo que se cumplió con el 89% de la meta planificada, lo que permite determinar un incumplimiento del 11%.</li> <li>3. Se ha atendido gratuitamente a 42 estudiantes de la Unidad Educativa Especial Manuela Cañizares, tomando en cuenta que la meta planificada era de 35 estudiantes, se ha cumplido un 20% más de la meta planificada.</li> <li>4. Se ha atendido gratuitamente a 673 personas de escasos recursos económicos, por lo que se cumplió con el 103,54% de lo planificado, además se ha utilizado el 97% de los recursos presupuestados lo que ha permitido atender a un mayor número a con un presupuesto inferior al proyectado.</li> <li>5. Se ha realizado 10992 exámenes de laboratorio en el Patronato de Servicio Social de los 15000 planificados, por lo que se cumplió con el 73.28% de lo planificado.</li> <li>6. Se ha realizado 1578 ecografías en el Patronato de Servicio Social de Orellana de las 1500 planificadas, por lo que se cumplió con el 105,20%, determinándose un cobertura del 5,20% en más sobre lo planificado.</li> <li>7. Se ha hospitalizado a 627 habitantes de la provincia de los 1000 proyectados, por lo que se cumplió con el 62,70% de lo planificado, determinándose una desviación del 37,30% que demuestra que no se cumplió con la meta proyectada para el año 2010.</li> </ol>	
<b>Elaborado por:</b> ACyDM <b>Revisado por:</b> Dra. Raquel Córdova <b>Fecha:</b>	



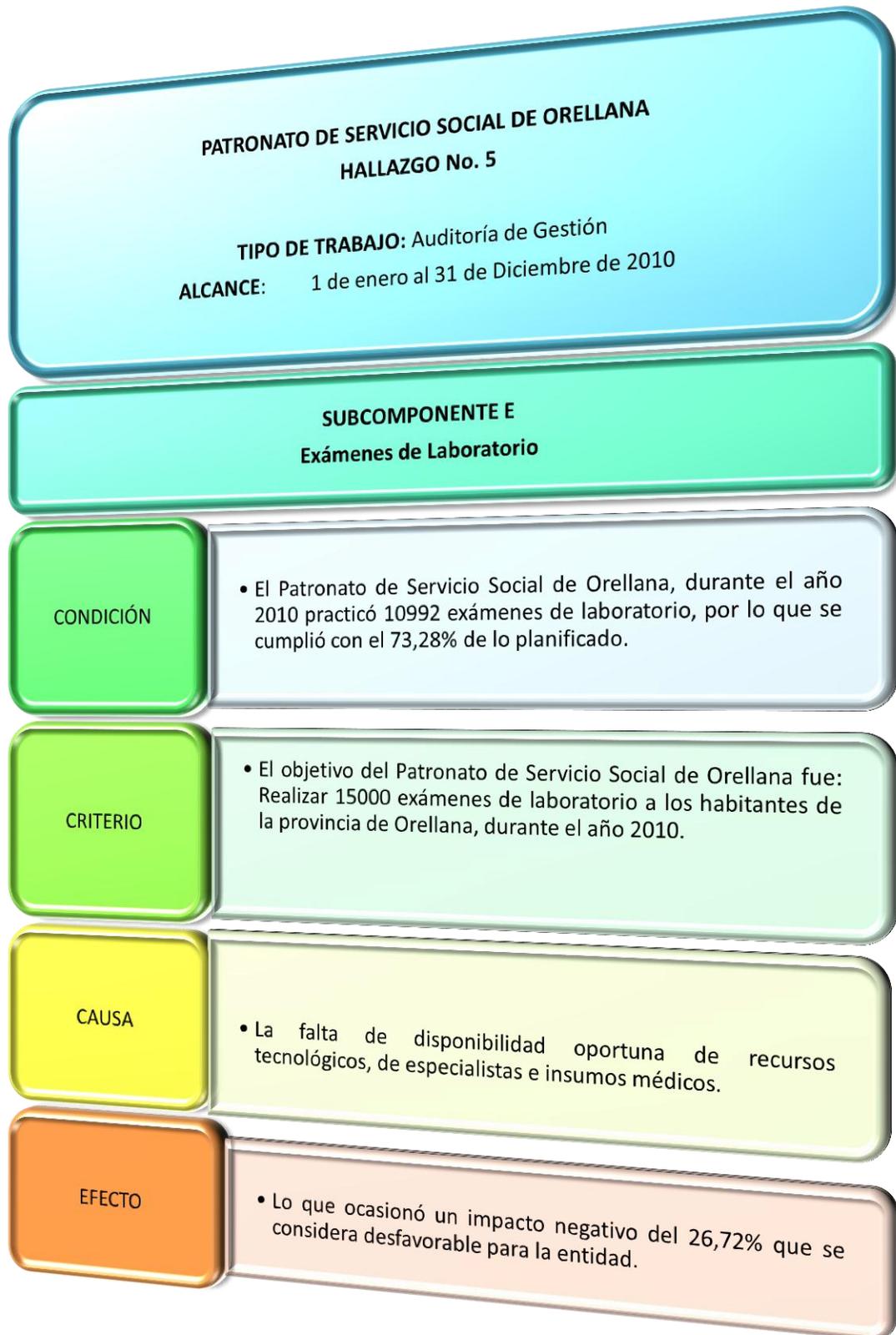
3.3.3. HOJA DE HALLAZGOS POR CADA COMPONENTE

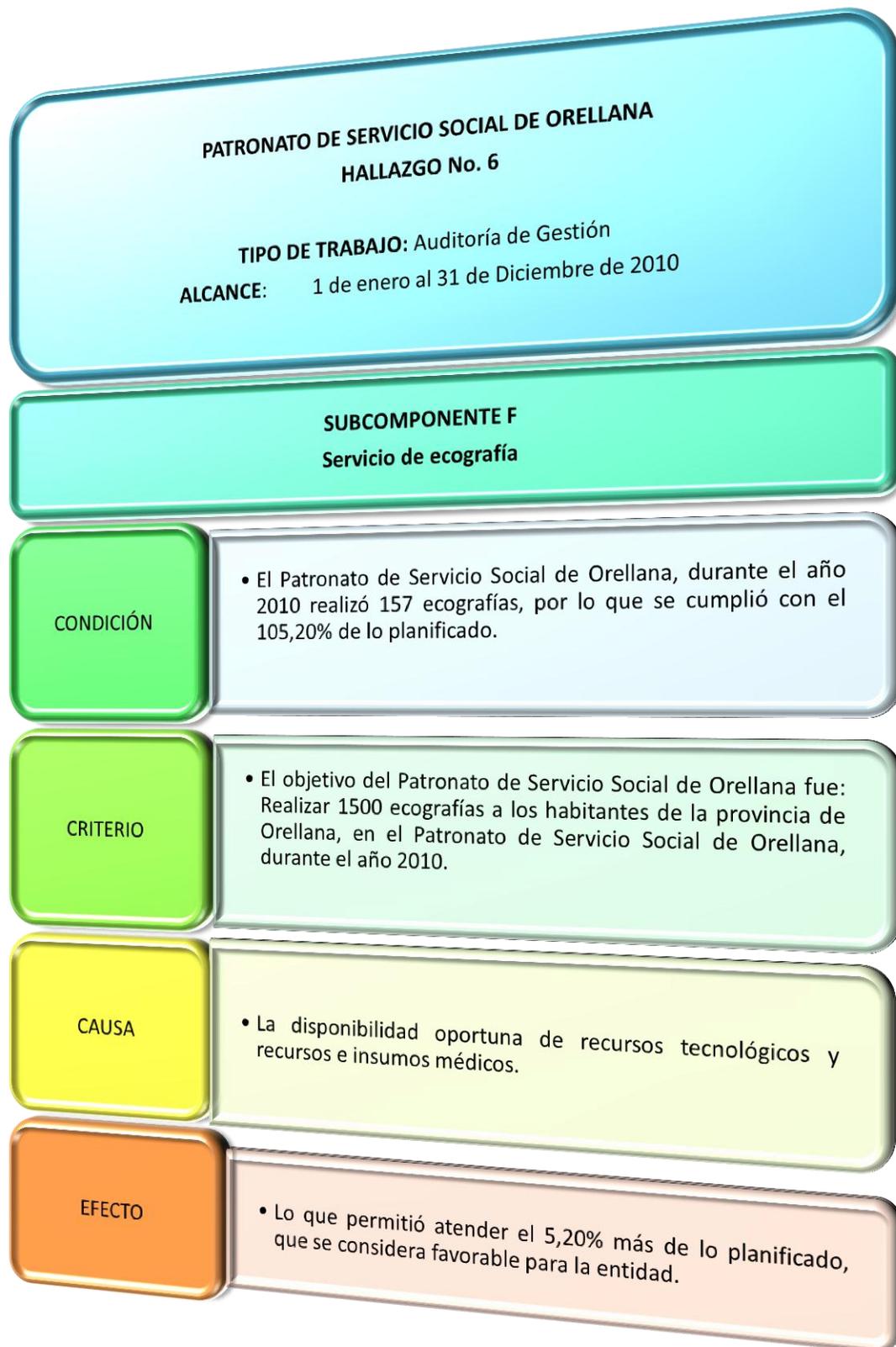
















### 3.4. INFORME

#### 3.4.1. CARTA DE PRESENTACION DEL INFORME

**Francisco de Orellana, 20 de julio de 2011**

**Asunto:** Carta de presentación del informe.

Doctora

Marcia Guanín

**COORDINADORA DEL PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA**

Presente.-

De mi consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión a las Operaciones Administrativas y Financieras, del Patronato Provincial de Orellana, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, emitidas por la Contraloría General del Estado, para entidades del Sector Público. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

En nuestra opinión de los resultados obtenidos a través de la auditoría efectuada, y aplicación de los Indicadores de gestión, determinamos que la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos, las cualidades y características de los servicios producidos, y, el grado de satisfacción de los usuarios, no son de satisfacción general; medidos en consideración con objetivos y metas planteadas por la entidad.

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

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

Diana y Ángel  
**AUDITORES**



## INFORME

### CAPITULO I

#### 3.4.2 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

##### Motivo del examen

La auditoría de gestión al Patronato de Amparo Social del Gobierno Provincial de Orellana, se llevó a cabo para determinar el grado de eficiencia, eficacia con que se han desarrollado las actividades operativas tendientes a conseguir un servicio de calidad, así como para cumplir con la práctica profesional, tendiente a obtener el grado de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, como requisito establecido por la Universidad Técnica Particular de Loja.

##### Objetivos del examen

###### Objetivos generales

- Obtener información de la empresa.
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos.
- Establecer el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables a las operaciones sujetas a examen.
- Aplicar indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

###### Objetivos específicos

- Determinar el cumplimiento de los estándares establecidos para la unidad médica del Patronato.
- 
- Determinar si se está cumpliendo con los objetivos para los cuales fue creada la unidad médica de la entidad.



## Alcance del examen

La auditoría de gestión se realizará a la unidad médica del Patronato de Servicio Social de Orellana, por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010.

## Base legal

Su razón social está normada por la Ordenanza Constitutiva del Patronato Provincial de Amparo Social de Orellana, publicada en el registro oficial No. 15 del 11 de febrero del año 2000, que en sus artículos manifiesta lo siguiente:

*“Art. 1.- El Patronato Provincial de Amparo Social, adscrito al Gobierno Autónomo Provincial de Orellana, tiene por finalidad esencial la prestación de servicios sociales dirigidas a sectores que requieran apoyo para la solución de problemas que el caso amerite.*

*Art. 2.- Para el cumplimiento de su finalidad, el patronato contará con una asignación anual que estará contemplada en el presupuesto del Gobierno Provincial de Orellana, además de los aportes que se reciban de instituciones públicas y privadas como también legados.*

*Art. 3.- Son órganos del Gobierno del Patronato:*

- a) El Consejo Directivo del Patronato; y,*
- b) El Consejo Provincial de Orellana representado por el señor Prefecto.*

Por ser una institución de derecho privado que se financia con recursos públicos, el Patronato de Servicio social se sujeta a las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2007 – 2010
- Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
- Ley de Maternidad Gratuita
- Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento



- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público.

### **Estructura orgánica**

El Patronato de Servicio Social de Orellana, cuenta con la siguiente estructura:

#### **Nivel legislativo**

Representado por el Consejo Directivo.

#### **Nivel ejecutivo**

Representado por el Presidente.

#### **Nivel asesor**

Representado por el Asesor Jurídico.

#### **Nivel de Apoyo**

Representado por la Coordinadora de la Unidad Administrativa y está conformado por las unidades administrativa y financiera.

#### **Nivel de Gestión**

Representado por el Coordinador de la Unidad Médica y Coordinador de la Unidad de Asistencia Social.

#### **Funcionarios Principales**

Sr. Rodrigo Román Galarza	Presidente del Patronato
Dra. Marcia Guanín	Coordinadora del Patronato
Sra. María Andi	Contadora/Tesorera.



## CAPITULO II

### 3.4.3. RESULTADOS DEL EXAMEN

#### **Cobertura de las atenciones médicas por emergencias.**

El Patronato de Servicio Social de Orellana, para el año 2010 se proyectó incrementar en un 15% la cobertura de las atenciones médicas por emergencias, sin embargo; el crecimiento de la demanda poblacional permitió incrementar el 54,23% de las atenciones por emergencia en relación al año 2009.

El crecimiento de la demanda poblacional, permitió que el Patronato de Servicio Social de Orellana durante el año 2010, sobrepasara la meta fijada en su plan operativo anual, en el 39,23% que se considera favorable para la entidad.

#### **Conclusión**

El Patronato de Servicio Social de Orellana durante el año 2010, incrementó las atenciones médicas por emergencias en un 54,23%, lo que permitió alcanzar un 39,23% más sobre lo planificado.

#### **Recomendación**

##### **A la Coordinadora General**

1. Dispondrá a los Coordinadores de las áreas: administrativa, asistencia social y médica del Patronato Provincial, analicen y evalúen el crecimiento de la demanda poblacional para la elaboración de los planes operativos anuales y la disponibilidad real de los recursos e insumos médicos con que cuenta el Patronato.

#### **Atención de partos (cesáreas y cefalovaginales).**

El Patronato de Servicio Social de Orellana, para el año 2010 planificó atender 300 partos **(cesáreas y cefalovaginales)**, sin embargo la falta de una adecuada planificación ocasionó el cierre de las áreas de hospitalización, cirugía y neonatología, para realizar trabajos de



adecuación y mantenimiento, lo que generó un impacto negativo del 11% que es desfavorable para la entidad, ya que de los 300 partos planificados, se atendieron 267.

### **Conclusión**

El Patronato de Servicio Social de Orellana durante el año 2010, atendió el 89% de los partos planificados, lo que ocasionó un impacto negativo del 11% que se considera desfavorable para la entidad.

### **Recomendación**

#### **A la Coordinadora General**

2. Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe de manera oportuna las condiciones físicas de la infraestructura, la misma que debe sujetarse a las disposiciones del CONE, que asegura cuidados obstétricos y neonatales.

#### **Atención médica a los Estudiantes de la Unidad Educativa Especial Manuela Cañizares.**

El Patronato de Servicio Social de Orellana estimó para el año 2010 atender gratuitamente a 35 estudiantes de la Unidad Educativa Especial Manuela Cañizares, sin embargo el crecimiento de la demanda estudiantil permitió incrementar el número de estudiantes, por lo que se atendió a 42 estudiantes durante el año 2010.

El crecimiento de la demanda estudiantil permitió atender el 20% más de la meta proyectada para el año 2010.

### **Conclusión**

El Patronato de Servicio Social de Orellana durante el año 2010, atendió a 42 estudiantes de la Unidad Educativa Especial Manuela Cañizares, determinándose un impacto positivo del 20% que se considera favorable para la entidad.

### **Recomendación**

#### **A la Coordinadora General**



3. Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe el crecimiento de la demanda estudiantil para la elaboración de los planes operativos anuales y la disponibilidad real de los recursos e insumos médicos con que cuenta el Patronato.

### **Atención médica gratuita a personas de escasos recursos económicos**

El Patronato de Servicio Social de Orellana estimó para el año 2010 atender gratuitamente a 650 personas de escasos recursos económicos sin embargo el crecimiento de la demanda poblacional permitió incrementar el número de pacientes, por lo que se atendió a 673 personas, alcanzando así la cobertura del 103,54% con el 97% del presupuesto proyectado, situación que se considera favorable para la entidad, lo que permite demostrar una adecuada utilización de los recursos en beneficio de los sectores vulnerables de la provincia.

### **Conclusión**

El Patronato de Servicio Social de Orellana durante el año 2010, atendió gratuitamente a 673 personas de escasos recursos, alcanzando así la cobertura del 103,54% con el 97% del presupuesto proyectado, situación que se considera favorable para la entidad ya que se demuestra una adecuada utilización de los recursos.

### **Recomendación**

#### **A la Coordinadora General**

4. Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe el crecimiento de la demanda poblacional para la elaboración de los planes operativos anuales y la disponibilidad real de los recursos e insumos médicos con que cuenta el Patronato.

### **Exámenes de Laboratorio realizados.**

El Patronato de Servicio Social de Orellana estimó para el año 2010 realizar 15000 exámenes de laboratorio, sin embargo; la falta de disponibilidad oportuna de recursos tecnológicos y de



insumos médicos permitió que se atendieran 10992, lo que ocasionó un impacto negativo del 26,72% que se considera desfavorable para la entidad

### **Conclusión**

El Patronato de Servicio Social de Orellana durante el año 2010 realizó 10992 exámenes de laboratorio de los 15000 planificados, lo que ocasionó un impacto negativo del 26,72% que se considera desfavorable para la entidad.

### **Recomendación**

#### **A la Coordinadora General**

5. Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe de manera oportuna las condiciones físicas de los equipos de laboratorio y la disponibilidad de los insumos médicos, que aseguren la prestación de un servicio de calidad.

### **Servicio de ecografías**

El Patronato de Servicio Social de Orellana, durante el año 2010 realizó 1578 ecografías, por lo que se cumplió con el 105,20% de lo planificado debido a que la institución cuenta con los equipos e insumos necesarios para la prestación de servicios de ecografía. Lo que permitió atender el 5,20% más de lo planificado, que se considera favorable para la entidad, lo que demuestra que ha existido una adecuada utilización de los recursos.

### **Conclusión**

El Patronato de Servicio Social de Orellana durante el año 2010 realizó 1578 ecografías de las 1500 proyectadas, lo que permitió atender el 5,20% más de lo planificado, que se considera favorable para la entidad

### **Recomendación**

#### **A la Coordinadora General**



6. Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe de manera oportuna las condiciones físicas de los equipos de laboratorio y la disponibilidad de los insumos médicos, de igual forma debe tomarse en cuenta el crecimiento de la demanda poblacional ya que la institución cuenta con los recursos suficientes para tener una mayor cobertura.

### **Servicio de hospitalización**

Durante el año 2010, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, se ha hospitalizado a 627 habitantes de la provincia de Orellana de los 1000 proyectados, por lo que se cumplió con el 62,70% de lo planificado. Lo que determina un impacto negativo del 37,30% que es desfavorable para la entidad, ya que la institución cuenta con capacidad para atender un mayor número de pacientes, sin embargo la falta de una adecuada planificación en lo que se refiere al mantenimiento de las instalaciones y de los equipos médicos, permitió que se cierre las instalaciones, evitando así que la institución cumpla con los objetivos propuesto en el ejercicio fiscal 2010.

### **Conclusión**

Durante el año 2010, en el Patronato de Servicio Social de Orellana, se ha hospitalizado a 627 habitantes de la provincia de Orellana de los 1000 proyectados, por lo que se cumplió con el 62,70% de lo planificado. Lo que determina un impacto negativo del 37,30% que es desfavorable para la entidad

### **Recomendación**

#### **A la Coordinadora General**

7. Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe de manera oportuna las condiciones físicas de las instalaciones, equipos médicos y la disponibilidad de los insumos médicos, de igual forma debe tomarse en cuenta el crecimiento de la demanda poblacional ya que la institución cuenta con los recursos suficientes para tener una mayor cobertura.



### CAPITULO III

#### 3.4.4. RESULTADOS GENERALES

##### **Ausencia de un plan estratégico plurianual**

Las autoridades del Patronato de Servicio Social de Orellana, de la ciudad de Puerto Francisco de Orellana, no elaboraron el Plan Estratégico de mediano y largo plazo que permita fijar objetivos y metas concretas de productividad y gestión. A la fecha de nuestro examen los funcionarios de la entidad se encuentran elaborando el Plan estratégico, conjuntamente con los servidores de la entidad. La Dirección del Patronato se limitó únicamente a desarrollar los Programas Operativos Anuales POA, los mismos que han carecido de monitoreo y evaluaciones a fin de determinar el cumplimiento de objetivos y metas programadas.

El Gobierno Autónomo Provincial de Orellana, no estableció y divulgó políticas sobre la estructura organizacional de esta unidad adscrita, limitándose a aportar con directrices, para el cumplimiento de los diferentes Programas de asistencia social que desarrollan las unidades administrativas y operativas del Patronato.

La falta de Planificación Institucional, no permitió la elaboración, divulgación y aplicación de indicadores de gestión, planes operativos anuales con fijación de objetivos, metas, políticas, estrategias, lo que incidió para que la máxima autoridad y el grupo planificador, no dispongan de parámetros de valoración para medir los resultados de la gestión de las operaciones y actividades programadas, así como, establecer en forma escrita las funciones, estrategias y metas a seguir para alcanzar los objetivos institucionales.

Se incumplió lo dispuesto en las Normas de Control Interno 110-04 Indicadores de gestión, 110-05 Actitud hacia el cambio y 140-01, Determinación de responsabilidades y organización. Esta observación fue comunicada mediante oficio 001-ACyDM-DPO-11 de fecha 3 de junio de 2011, a la Coordinadora y servidores de la entidad.

##### **Conclusión**



No se elaboró el Plan Estratégico del Patronato del Gobierno Autónomo Provincial de Orellana, de la ciudad de Puerto Francisco de Orellana, que permita fijar objetivos y metas concretas, así como, aplicar indicadores de gestión para medir los resultados de las actividades programadas.

### **Recomendación**

#### **A la Coordinadora General**

8. Dispondrá a los Coordinadores de las áreas: administrativa, asistencia social y médica del Patronato Provincial, analicen, evalúen y preparen un Proyecto de Plan Estratégico y sometan a la aprobación, divulgación y socialización a los servidores; además, presenten anualmente los planes operativos, en los que se establezcan los objetivos, metas, políticas, estrategias que deberán ser puestos a consideración del Consejo Directivo para su aprobación.

#### **Falta de reglamento orgánico funcional**

No se elaboró un Reglamento Orgánico Funcional por Procesos específico, de acuerdo a características propias del Patronato, en el que consten las funciones y responsabilidades que debe realizar cada uno de los servidores en las diferentes áreas de la entidad; tampoco se han establecido por escrito las funciones de los servidores y empleados del Patronato de Salud de Orellana, considerando su perfil profesional y las necesidades de servicio de la entidad, lo que no permitió la distribución equitativa del trabajo, una adecuada segregación de funciones y se conozcan las actividades que compete a cada servidor, evitando de esta manera, la acumulación y duplicación de tareas.

La falta de ésta importante herramienta de trabajo no permitió que los servidores cuenten con una guía para el desempeño eficaz de sus tareas, tendiente al logro de los objetivos y metas de la entidad.

Por lo expuesto, se incumplió las Normas de Control Interno 110-01 Objetivos Generales del Control Interno, 110-02 Ambiente de confianza mutua, 110-08 Actitud Hacia el Cambio; 140-01 Determinación de responsabilidades y organización, y 140-02 Separación de funciones incompatibles.



Esta observación fue comunicada 006-ACyDM-DPO-11 de fecha 13 de junio de 2011, a la Coordinadora General y servidores de la entidad.

### **Conclusión**

La entidad no contó con un Reglamento Orgánico Funcional de acuerdo a las características propias del Patronato, que determine las responsabilidades y deberes de los funcionarios y empleados.

### **Recomendación**

#### **A la Coordinadora General**

9. Dispondrá al Asesor Jurídico para que conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos y los Coordinadores de las áreas administrativas, asistencia social y médica, elaboren el Reglamento Orgánico Funcional, incorporando los procesos que determinen la estructura jurídica vigente, la que será puesta a consideración del Consejo Directivo para su aprobación y posterior difusión por escrito de su contenido a todos los niveles de la institución, a fin de que los empleados y servidores del Patronato Provincial de Orellana conozcan sus deberes y responsabilidades.

### **Cumplimiento de requisitos legales**

La entidad no cumple con los requisitos que comprende la atención obstétrica y neonatal esencial (CONE) que asegura cuidados obstétricos y neonatales más comprensivos, cuando la complicación se ha presentado y la madre o recién nacido hayan sido transferidos a una unidad de mayor complejidad, según el instructivo de mejoramiento continuo de la calidad de la atención materno-neonatal el denominado CONE básico que se encuentra publicado como parte del acuerdo ministerial 474 de 20 de agosto 2008 del Ministerio de salud Pública, comprende:

- Tratamiento médico inicial de las complicaciones obstétricas y neonatales: anticonvulsivantes, oxitóxicos, antibióticos, reanimación natal, y referencia inmediata.
- Procedimientos manuales: remoción de placenta, reparo de desgarros.



- Parto vaginal asistido
- Remoción de productos retenidos (cuidados post aborto)

El CONE comprende lo anterior más: Cesárea, Anestesia, Sangre o hemoderivados, Manejo de complicaciones neonatales incluyendo sepsis, trastornos respiratorios – asfixia, atención del recién nacido de bajo peso.

Los coordinadores General y de área, en sus períodos de actuación no observaron lo que dispone el art. 77 numeral 1) literal a) de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, art. 130 de la Ley Orgánica de Salud y norma de control interno 100-03 Responsables de control interno.

La carencia de cumplimiento de los requisitos legales de licenciamiento y acreditación no garantiza la calidad de los servicios que ofrece esta casa de salud a la comunidad.

Esta observación fue comunicada mediante oficio 007-ACyDM-DPO-11 de fecha 14 de junio de 2011, a la Coordinadora y servidores de la entidad.

## **Conclusión**

Debido a la falta de una eficiente gestión administrativa esta casa de salud, no dispone de los requisitos legales que permita el funcionamiento formal de los servicios de salud que brinda, que incluye los servicios médicos de neonatología y afines, lo que no garantiza la calidad de los servicios que ofrece a la comunidad.

## **Recomendación**

### **A la Coordinadora General**

**10.** Cumplirá conjuntamente con los principales servidores de la gestión administrativa y operacional con todos los requisitos que se requieran para presentar en forma oportuna las solicitudes de licenciamiento acreditación y permiso de funcionamiento, ante la autoridad sanitaria.



3.5. SEGUIMIENTO

PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA CRONOGRAMA DE RECOMENDACIONES AUDITORIA DE GESTION PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010						
No.	RECOMENDACIÓN	T1	T2	T3	T4	FIRMAN RESPONSABLES
1	<p><b>Cobertura de las atenciones médicas por emergencia</b></p> <p>Dispondrá a los Coordinadores de las áreas: administrativa, asistencia social y médica del Patronato Provincial, analicen y evalúen el crecimiento de la demanda poblacional para la elaboración de los planes operativos anuales y la disponibilidad real de los recursos e insumos médicos con que cuenta el Patronato.</p>			X		<p><b>Coordinadora General</b></p>
2	<p><b>Atención de partos (cesáreas y cefalovaginales).</b></p> <p>Dispondrá a Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe de manera oportuna las condiciones físicas de la infraestructura, la misma que debe sujetarse a las disposiciones del CONE, que asegura cuidados obstétricos y neonatales.</p>	X				<p><b>Coordinadora General</b></p>
3	<p><b>Atención médica a los Estudiantes de la Unidad Educativa Especial Manuela Cañizares.</b></p> <p>Dispondrá a Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe el crecimiento de la demanda estudiantil para la elaboración de los planes operativos anuales y la disponibilidad real de los recursos e insumos médicos con que cuenta el Patronato.</p>		X	X		<p><b>Coordinadora General</b></p>



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA, 2010**

4	<p><b>Atención médica gratuita a personas de escasos recursos económicos</b></p> <p>Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe el crecimiento de la demanda poblacional para la elaboración de los planes operativos anuales y la disponibilidad real de los recursos e insumos médicos con que cuenta el Patronato.</p>			X	X	<b>Coordinadora General</b>
5	<p><b>Exámenes de Laboratorio realizados.</b></p> <p>Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe de manera oportuna las condiciones físicas de los equipos de laboratorio y la disponibilidad de los insumos médicos, que asegúrenla prestación de un servicio de calidad.</p>	X	X	X	X	<b>Coordinadora General</b>
6	<p><b>Servicio de ecografías</b></p> <p>Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe de manera oportuna las condiciones físicas de los equipos de ecografía y la disponibilidad de los insumos médicos, de igual forma debe tomarse en cuenta el crecimiento de la demanda poblacional ya que la institución cuenta con los recursos suficientes para tener una mayor cobertura.</p>	X	X	X	X	<b>Coordinadora General</b>
7	<p><b>Servicio de hospitalización</b></p> <p>Dispondrá al Coordinador de la unidad médica del Patronato, analice y evalúe de manera oportuna las condiciones físicas de las instalaciones, equipos médicos y la disponibilidad de los insumos médicos, de igual forma debe tomarse en cuenta el crecimiento de la demanda poblacional ya que la institución cuenta con los recursos suficientes para tener una mayor cobertura.</p>	X	X	X	X	<b>Coordinadora General</b>



AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PATRONATO DE SERVICIO SOCIAL DE ORELLANA, 2010

<b>8</b>	<b>Ausencia de un Plan Estratégico plurianual</b> Dispondrá a los Coordinadores de las áreas: administrativa, asistencia social y médica del Patronato Provincial, analicen, evalúen y preparen un Proyecto de Plan Estratégico y sometan a la aprobación, divulgación y socialización a los servidores; además, presenten anualmente los planes operativos, en los que se establezcan los objetivos, metas, políticas, estrategias que deberán ser puestos a consideración del Consejo Directivo para su aprobación.			<b>X</b>	<b>Coordinadora General</b>
<b>9</b>	<b>Falta de Reglamento Orgánico Funcional</b> Dispondrá al Asesor Jurídico para que conjuntamente con el Jefe de Recursos Humanos y los Coordinadores de las áreas administrativas, asistencia social y médica, elaboren el Reglamento Orgánico Funcional, incorporando los procesos que determinen la estructura jurídica vigente, la que será puesta a consideración del Consejo Directivo para su aprobación y posterior difusión por escrito de su contenido a todos los niveles de la institución, a fin de que los empleados y servidores del Patronato Provincial de Orellana conozcan sus deberes y responsabilidades.			<b>X</b>	<b>Coordinadora General</b>
<b>10</b>	<b>Cumplimiento de requisitos legales</b> Cumplirá conjuntamente con los principales servidores de la gestión administrativa y operacional con todos los requisitos que se requieran para presentar en forma oportuna las solicitudes de licenciamiento acreditación y permiso de funcionamiento, ante la autoridad sanitaria.	<b>X</b>			<b>Coordinadora General</b>



## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

1. En el desarrollo del presente trabajo de fin de titulación, la mayor debilidad ha sido la falta de orientación pedagógica por parte de la universidad, ya que por ser estudiantes de la modalidad a distancia no hemos podido contar con el apoyo permanente en cuanto a directrices e información referente a la ejecución del trabajo, sin embargo el mismo ha sido concluido gracias al apoyo brindado por la Directora, pese a las adversidades a las que nos expusieron las circunstancias de la ubicación geográfica.
2. Durante el desarrollo del trabajo de auditoría se pudo determinar que el Ecuador no existe una herramienta que permita aplicar auditoría de gestión a las instituciones del sector público o instituciones de derecho privado que se financien con recursos públicos, ya que el manual de auditoría de gestión aprobado por la Contraloría General de Estado está desactualizado y no se han incorporado las disposiciones legales vigentes.
3. En el desarrollo de la auditoría se pudo determinar la importancia de aplicar indicadores de gestión y la forma como estos contribuyen a la toma de decisiones por cuanto expresan el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permiten detectar desviaciones positivas o negativas. Además, a través de ellos es posible identificar actividades y procesos críticos, oportunidades de mejora y alianzas que facilitaran el camino a la consecución de los objetivos organizacionales de satisfacción de clientes, proveedores y empleados y todos los actores que conforman el entorno de las empresas.
4. Con relación a los resultados obtenidos en la auditoría practicada al Patronato de Servicio Social de Orellana, pudo evidenciarse que desde su creación no ha aplicado medición de resultados a través de indicadores, lo que no ha permitido conocer oportunamente cual es el rendimiento real de sus servidores y la utilización adecuada de los recursos disponibles



## 4.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la universidad, se tome en cuenta las adversidades a lo que estamos expuestos los estudiantes de la modalidad a distancia y se planifique la realización de tutorías a través de videoconferencias que permitan a los estudiantes tener las orientaciones necesarias para el desarrollo de trabajos de fin de titulación.
2. Se recomienda a futuros estudiantes elaborar propuestas para que en el Ecuador exista una herramienta actualizada, que permita medir gestión en las instituciones del sector público o instituciones de derecho privado que se financien con recursos públicos, ya que esta permite identificar y mejorar los exigentes estándares de calidad que requiere el servicio público.
3. Se recomienda a profesionales en formación elaborar propuestas de reforma al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, que permitan conocer la eficiencia, eficacia y calidad con que se manejan los recursos públicos y que estén sujetos a las disposiciones legales vigentes.
4. Se recomienda al Patronato de Servicio Social de Orellana, tomar en cuenta las observaciones establecidas en el informe de auditoría de gestión y aplicarlas de manera inmediata, ya que su correcta aplicación permitirá mejorar la calidad del servicio que brinda a los habitantes de la provincia de Orellana.
5. Se recomienda al Patronato de Servicio Social de Orellana identificar los indicadores claves de desempeño y alinearlos efectivamente a la estrategia corporativa y estrategia de la organización, para no solo controlar su comportamiento interno sino mejorarlo en forma permanente.



## CAPITULO V

### 5. BIBLIOGRAFÍA

**CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**, Manual de Auditoría de Gestión, acuerdo No.031-CG 01-11-22, R.O. 469-2001-12-07.

**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA**, Cuadro de procedimientos, atención al neonato y menor de dos meses.

**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA**, Reglamento sustitutivo al Reglamento para el Manejo Adecuado de los desechos infecciosos generados en las instituciones de salud en el Ecuador, R.O. 338-2010-12-10.

**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA**, Normas de Atención a la Niñez, acuerdo No.182 2002-03-21.

**FRANKLIN ENRIQUE BENJAMIN**, Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Segunda Edición.

**RODRIGO ESTUPIÑAN GAITÁN Y ORLANDO ESTUPIÑAN GAITÁN**, Análisis Financiero y de Gestión, Segunda Edición.

**LUIS ANÍBAL MORA GARCÍA**, Indicadores de la Gestión Logística

**ECON. JAIME SUBIA**, Auditoría de Gestión (a través del internet y seminario de capacitación).



# ANEXOS



Foto 1. Edificio del Patronato de Servicio Social de Orellana.



Foto 2. Brigadas de atención médica gratuita que realiza el Patronato en las comunidades de la provincia de Orellana.



**Foto 3.** Unidad médica móvil con la cual el Patronato realiza brigadas médicas para brindar servicios de salud gratuita, a las personas de escasos recursos económicos de la provincia de Orellana.



**Foto 4.** Laboratorio clínico del patronato de Servicio Social de Orellana