



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PLAN DE TRABAJO DE GRADO

“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN
PRODECI (A FAVOR DE LOS DERECHOS CIUDADANOS) DE LA
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR”

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

AUTORAS: BENAVIDES AMANDA

 IPIAL ANDREA

TUTOR (E) Dr. Benito Scacco.

Marzo, 2016

Ibarra

RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación PRODECI es una organización no gubernamental ecuatoriana, la cual fue creada el 15 de junio del 2004, mediante acuerdo ministerial 196 del Ministerio de Bienestar Social, como una entidad de derecho privado sin fines de lucro, con duración de 50 años. La fundación es conformada por siete socios y socias, su objetivo principal es atraer la Cooperación Internacional para el desarrollo, estableciendo estrategias y acciones que estarán dirigidas a mejorar el nivel de vida en los aspectos humano, social y ambiental de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables. Es así que el presente proyecto Modelo de Auditoría de Gestión le permitirá mejorar el desempeño, mediante una evaluación de la eficiencia, eficacia, economía y ética ya que no DISPONE de ningún sistema de evaluación que le permitirá comparar los servicios entregados y los recursos utilizados y si ha cumplido con los objetivos fijados por la fundación. Otro propósito de la aplicación de este Modelo de Auditoría de Gestión es determinar si el control interno en la fundación PRODECI brinda una seguridad razonable a la administración en cuanto a su gestión. En caso de existir desviaciones en la administración, se presentarán las recomendaciones necesarias con el objeto de aplicar los correctivos a que tuviere lugar y de esta manera promover la correcta administración de los recursos asignados a la Fundación PRODECI. El Modelo de Auditoría Gestión tiene una visión integradora y de apoyar a la fundación hacia el cumplimiento de sus objetivos, modelo gestión y metas, maximizando el valor de la misma. El modelo deberá ser considerado como un instrumento que vincule la estructura organizacional, funcional, los procedimientos administrativos, la evaluación del desempeño del talento humano y la evaluación de gestión, adaptado a la naturaleza de la fundación PRODECI, contribuyendo a generar desarrollo y productividad en términos de eficacia, eficiencia, efectividad de los recursos de la fundación. Los impactos que generará el modelo de Auditoría de Gestión son positivos con un nivel alto.

SUMMARY

PRODECI Foundation is an Ecuadorian non-governmental organization created on June 15, 2004, through Ministerial Approval Agreement, number 196, from the Ministry of Social Welfare, as a nonprofit private entity, with an expected lifespan of 50 years. The organization is currently conformed by seven partners and members, whose main objective is to attract International Cooperation, and establish strategies and actions aimed at improving human, social and environmental standards of living conditions in inhabitants of communities and populations considered as vulnerable. In this context, the Management-Auditing Model here proposed will allow us to improve the performance – by the means of evaluating the effectiveness, efficiency, economy and ethics; since there is no evidence of an existing system that permits to assess and compare the services provided –, the use of resources, and evaluate if the objectives set by the organization have been reached to its full extent. Another purpose for the application of this Auditing Model is to determine whether if control processes inside PRODECI are providing reasonable guarantees to the managing staff in terms of its administration. In case of existing deviations in the administration, some recommendations will be presented in order to apply corrective actions, and consequently, assure an adequate management of the resources allocated to PRODECI. The Management-Auditing Model has an integrating approach which aims at leading the foundation towards achieving its objectives and fulfilling its management model goals, thus, maximizing the value of its primary vision. The model should be thought as a tool to link organizational and functional structures, administrative procedures, human resources performance, and management assessment as a whole; all adapted to the nature of PRODECI foundation. By doing this, we expect to contribute to higher growth and productivity in terms of effectiveness, efficiency, and effectiveness in the use of the resources from the foundation. The expected outcomes from applying this Auditing Model will generate positive impacts in a major scale.

AUTORÍA

Nosotras, Andrea Soraya Ipial Gómez, con número de cédula de ciudadanía 100268790 – 1 y Amanda Yadira Benavides Imbaquingo, con número de cédula de ciudadanía 172249543-7, declaramos bajo juramento que el trabajo desarrollado es de nuestra autoría: Modelo de Auditoría de Gestión de la Fundación PRODECI (A Favor de los Derechos Ciudadanos) de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, Ecuador, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.

En la ciudad de Ibarra a los -- días del mes de ---- del 2016.



Andrea S. Ipial Gómez
100268790 - 1



Amanda Y. Benavides I.
172249543 - 7

DIRECTOR ENCARGADO

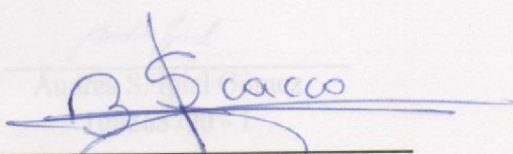
CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Directora del Trabajo de Grado presentado por las egresadas Andrea Soraya Ipial Gómez y Amanda Yadira Benavides Imbaquingo, para optar por el título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**, cuyo tema es “Modelo de Auditoría de Gestión de la Fundación PRODECI (A Favor de los Derechos Ciudadanos) de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, Ecuador”

Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los --- días del mes de ----- del 2016.

Atentamente,



Dr. Benito Scacco.

DIRECTOR ENCARGADO

Amanda Y. Benavides I.

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, Andrea Soraya Ipiál Gómez, con número de cédula de ciudadanía 100268790 - 1 , y Amanda Yadira Benavides Imbaquingo, con número de cédula de ciudadanía 172249543 - 7, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5, y 6, en calidad de autora del Trabajo de Grado denominado “Modelo de Auditoría de Gestión de la Fundación PRODECI (A Favor de los Derechos Ciudadanos) de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, Ecuador”, que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, CPA., en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autor no reservado los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Atentamente,

Ipiál Gómez Andrea Soraya
Benavides Imbaquingo Amanda Yadira

Andrea Ipiál

Andrea S. Ipiál Gómez

100268790 - 1

leosandrea@hotmail.com

TELÉFONOS

0982541541

amanda.benavides

Amanda Y. Benavides I.

MÓVIL:

0985127456

Amanda Y. Benavides I.

172249543 - 7

Ibarra, a los 22 días del mes de marzo del 2016.

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1) IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

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

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

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100268790 – 1 172249543 – 7		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Ipiál Gómez Andrea Soraya Benavides Imbaquingo Amanda Yadira		
DIRECCIÓN:	Ibarra – Sector la Plaza de Toros San Rafael - Sector Nuevo Amanecer		
EMAIL:	leosandrea@hotmail.com amanda.benavides12@yahoo.com	TELÉFONOS MÓVIL:	0982541541 0985127456

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Modelo de Auditoría de Gestión de la Fundación PRODECI (A Favor de los Derechos Ciudadanos) de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, Ecuador.
AUTORAS:	Ipial Gómez Andrea Soraya Benavides Imbaquingo Amanda Yadira
FECHA:	2016-03-22
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
ASESOR / DIRECTO:	Dr. Benito Scacco.

2) AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, Andrea Soraya Ipial Gómez, con número de cédula de ciudadanía 100268790 – 1 y Amanda Yadira Benavides Imbaquingo, con número de cédula de ciudadanía 172249543– 7, en nuestra calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos.

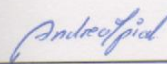
Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3) CONSTANCIAS

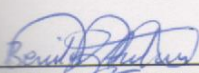
Nosotras, Andrea Soraya Ipiál Gómez y Amanda Yadira Benavides Imbaquingo, como autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y somos el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Fecha: 15 de enero del 2016.

LAS AUTORAS:



ANDREA S. IPIAL GÓMEZ
100268790 - 1



AMANDA Y. BENAVIDES I.
172249543 - 7

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios quién me ha dado la vida para seguir y lograr todas mis metas planteadas y mis estudios que he culminado, a mi madre por apoyarme en todo momento de mi vida y estar siempre ahí cuando más lo necesité y sobre todo en los momentos más difíciles apoyándome y especialmente a mis hijas por saber entender y el haberme comprendido que el tiempo que no compartí con ellas mientras estuve estudiando y trabajando.

A mis maestros que colaboraron para que cada día me impartieron nuevos conocimientos y experiencias que me sirvieron para formarme como una profesional humana y ética, preparada para alcanzar nuevos retos que se presentan en la vida.

A las personas que compartieron conmigo un consejo, amistad, colaboración, bendiciones en la lucha diaria por alcanzar un sueño anhelado.

Andrea S.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios por haberme permitido llegar a culminar mis estudios y haberme dado la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, impartíendome un ejemplo de perseverancia y constancia que me han infundado siempre, para salir adelante dándome su apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, y la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis hermanos, quienes me apoyaron todo el tiempo para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis maestros, por su gran apoyo y motivación para la culminación de esta meta y que hoy la veo reflejada que es la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de este presente trabajo.

Amanda B.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, por abrirnos sus puertas, a esta prestigiosa casa de estudios, y darme la oportunidad de desarrollarme como una profesional ética y competente. A la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y a los docentes que participaron en la enseñanza impartida, en cada una de las aulas, compartiendo momentos inolvidables.

A mi director de tesis, Dra. Myrian Cisneros por brindarnos su apoyo, incondicional, impartiéndonos sus conocimientos y experiencia, siempre motivándonos a destacar lo mejor de nosotros, gracias a sus esfuerzos, paciencia y dedicación, hicieron que culminemos nuestros estudios con éxito.

A los miembros de la Fundación PRODECI, en especial a su representante el Dr. Diego Vásquez quien colaboró siempre, ayudándome a alcanzar mis objetivos planteados.

A mi madre quien me han apoyado a lo largo de mi vida, con sus consejos y amor en los momentos más difíciles y confío en mí que siempre se puede dar más, gracias por brindarme su amor y por la bendiciones recibidas.

A mis hijas quienes son el pilar fundamental en mi vida, para el desarrollo de nuevos sueños y metas que hoy son una realidad. El cariño, confianza, apoyo y ánimo que recibí, hizo que me fortaleciera más como persona y como profesional. Finalmente a todas las personas que de una u otra manera supieron darme el aliento necesario para seguir adelante y no desfallecer ante las adversidades de la vida.

Andrea S.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE por abrirnos sus puertas permitiéndome estudiar en esta prestigiosa casa universitaria, en la cual me he llegado a formar profesionalmente. A la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.

De igual manera a mis maestros que me impartieron sus conocimientos durante todo este tiempo, y en especial a mi directora de tesis, Dra. Myrian Cisneros por brindarnos su apoyo, incondicional, impartiéndonos sus conocimientos y experiencia, siempre motivándonos a destacar lo mejor de nosotros, gracias a sus esfuerzos, paciencia y dedicación, hicieron que culminemos nuestros estudios con éxito.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, e impartiéndonos un ejemplo de perseverancia y constancia para lograr mis objetivos y no desfallecer en los momentos más difíciles. Sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos, por ser parte importante de mi vida, quienes me apoyaron todo el tiempo para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

Amanda Y.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN	vii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xii
ÍNDICE GENERAL	xiv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxi
PRESENTACIÓN.....	xxii
INTRODUCCIÓN	xxii
CAPÍTULO I	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
Antecedentes	23
Objetivos del diagnóstico.....	25
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos	26
Variables diagnósticas	26
Indicadores o sub aspectos que definen las variables	26
Indicador: Información Organizacional	27
Indicador: Base Legal y Normativa	27
Indicador: Proyectos	27
Indicador: Actividad de Gestión	27
Indicador: Percepción de los Beneficiarios.....	28
Matriz de relación diagnóstica	29
Identificación de la población.....	31
Identificación de la muestra	31
Cálculo de la muestra.....	32
Diseño de instrumentos de investigación.....	32
Información primaria	32

Información secundaria.....	33
Resultados de la investigación	33
Análisis de la entrevista aplicada al Director Ejecutivo de la Fundación PRODECI de la ciudad de Ibarra.....	33
Análisis de la entrevista dirigida al coordinador del área Chota-Mira de la fundación PRODECI.	35
Análisis de la entrevista dirigida al técnico de Vínculos Solidarios de la fundación PRODECI.	38
Análisis de la entrevista dirigida al técnico de educación de la fundación PRODECI.....	40
Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los beneficiarios de la fundación PRODECI de la ciudad de Ibarra.	42
Análisis FODA de la fundación PRODECI.....	50
Fortalezas – interno.....	50
Debilidades - interno.....	50
Oportunidades - externas	50
Amenazas - externas	50
Estrategias FO – FA – DO - DA CRUCE.....	51
Estratégico FO: Fortalezas - Oportunidades	51
Cruce estratégico FA: Fortalezas – Amenazas	51
Cruce estratégico DO: Debilidades – Oportunidades	51
Cruce estratégico DA: Debilidades - Amenazas.....	52
Identificación del problema diagnóstico	52
CAPÍTULO II.....	53
MARCO TEÓRICO.....	53
ONG´ s	53
Definición	53
Tipos de ONG´ s	53
Planes de gestión.....	54
Concepto de auditoría	54
Tipos de auditoría	55
Auditoría Interna.....	55
Auditoría Externa.....	55
Auditoría Financiera	55
Auditoría Administrativa	56

Auditoría Informática.....	56
Auditoría Tributaria	56
Auditoría Ambiental	57
Auditoría de Gestión	57
Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión, administrativa operacional de rendimiento de la 5 Es.....	59
Las cinco E's de la auditoría de gestión.....	63
Economía	63
Eficiencia	63
Eficacia	64
Ética	64
Ecología	64
Fases de la auditoría de gestión	65
Fase de familiarización y revisión de legislación y normativa	65
Fase de evaluación del sistema del control interno.....	65
Fase de desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas	66
Fase de comunicación de resultados e informes de auditoría	66
Fase de monitoreo estratégico de recomendaciones junto con la administración	67
Riesgos de la auditoría de gestión.....	67
Control interno - Coso ERM.....	68
Definición	68
Componentes del control interno	69
Tipos de control interno	73
Estructura organizacional.....	75
Organigrama	76
Tipos de organigramas	76
Organigrama vertical	76
Organigrama horizontal	76
Organigrama AFNOR.....	77
Organigrama circular	77
Organigrama sectorial o radial.....	77
Modelos o manuales	77
CAPÍTULO III.....	79
PROPUESTA.....	79

Antecedentes	79
Propósito	79
Alcance de la propuesta	80
Desarrollo del modelo de auditoría de gestión	80
Importancia	80
Organigrama de la Fundación PRODECI.....	81
Denominación del Auditor.....	82
Modelo de orden de trabajo	84
Modelo de memorando de notificación del inicio de la auditoría	85
Flujo del proceso de la auditoría de gestión.....	86
Fases de auditoría de gestión	87
FASE I	87
Matriz FODA	116
FASE II	117
Fase III	133
Fase IV	143
Fase V	151
CAPÍTULO IV.....	154
IMPACTOS DEL PROYECTO	154
Impacto económico	155
Análisis	156
Impacto educativo.....	156
Análisis	156
Impacto social	157
Análisis	157
Impacto general del proyecto.....	158
Análisis	159
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES.....	161
BIBLIOGRAFÍA	162
LINKOGRAFÍA	163
ANEXOS	164
ANEXO N° 1 Entrevista dirigida al director ejecutivo de la fundación PRODECI.....	165

ANEXO N° 2 Entrevista dirigida al Coordinador del Área Chota – Mira de la fundación PRODECI.	166
ANEXO N° 3 Entrevista dirigida al Técnico de Vínculos Solidarios de la Fundación PRODECI.	167
ANEXO N° 4 Entrevista dirigida al Técnico de Educación de la Fundación PRODECI.	168
ANEXO N° 5 Encuesta dirigida a las y los beneficiarios de la Fundación PRODECI.	169

ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de relación diagnóstica de la fundación PRODECI	29
2. Personal administrativo.....	31
3. Beneficiarios	31
4. Imagen corporativa de la Fundación PRODECI.....	42
5. Como considera la gestión que ha realizado la Fundación PRODECI.....	43
6. La atención que usted recibe por parte del personal de la Fundación.	44
7. EL nivel de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios y la gestión que realiza la fundación.....	45
8. La fundación PRODECI ha contribuido con el desarrollo y mejora del nivel de vida de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables.....	46
9. La fundación PRODECI ha establecido estrategias de mejora en aspectos humanos, sociales y ambientales.....	47
10. La fundación PRODECI en la actualidad defiende la difusión de derechos, capacitación y sensibilización.....	48
11. La fundación PRODECI, realiza acciones para promover el cumplimiento de derechos en torno a la universalización de la educación básica, salud básica para todos, dinamización de las economías locales, empoderamiento, negociación y ciudadanía.....	49
12. Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión, administrativa operacional de rendimiento de la 5 Es.	59
13. Guía de Archivo permanente	90
14. Guía de Archivo corriente.....	92
15. Formato del programa de auditoría.....	95
16. Formato del Programa de auditoría.....	96
17. Programa de Trabajo.....	97
18. Narrativa de la visita	98
19. Narrativa de la visita	99
20. Normativa legal.....	100
21. Organigrama estructural.....	101
22. Direccionamientos estratégico	102
23. Direccionamiento estratégico.....	103
24. Direccionamientos estratégico 4.2.	104
25. Motivo del examen	105

26. Alcance del examen	106
27. Planificación auditor	107
28. Presupuesto de la auditoría	108
29. Cuestionario de Control Interno.....	109
30. Matriz de ponderación del riesgo.....	111
31. Matriz de calificación de riesgo	112
32. Nivel de confianza	115
33. Matriz Diagnóstico F.O.D.A.....	116
34. Flujo de actividades	119
35. Modelo del memorando de la planificación.....	119
36. Auditoría de gestión control interno Fase II	123
37. Ejecución del trabajo de campo	124
38. Cuestionario del control interno.....	125
39. Informe de evaluación del sistema de control interno matriz totalizadora	130
40. Matriz de riesgo	131
41. Riesgo	132
42. FASE III de la Ejecución.	134
43. Formato de los hallazgos	135
44. Programa específico de auditoría, del trabajo.....	136
45. Papeles de trabajo	137
46. Hallazgos.....	138
47. Capacitación del personal	139
48. Hallazgos.....	140
49. Procesos contables	141
50. Hallazgo	142
51. Estructura del informe de auditoría de gestión	146
52. Formato de actividades de seguimiento	152
53. Impactos.....	155
54. Impacto económico	155
55. Impacto educativo	156
56. Impacto social	157
57. Impacto general del proyecto.....	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Imagen corporativa de la Fundación PRODECI.....	42
2. Cómo considera la gestión que ha realizado la Fundación PRODECI.....	43
3. La atención que usted recibe por parte del personal de la Fundación.	44
4. EL nivel de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios y la gestión que realiza la fundación.....	45
5. La fundación PRODECI ha contribuido con el desarrollo y mejora del nivel de vida de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables.	46
6. La fundación PRODECI ha establecido estrategias de mejora en aspectos humanos, sociales y ambientales.....	47
7. La fundación PRODECI en la actualidad defiende la difusión de derechos, capacitación y sensibilización.....	48
8. La fundación PRODECI, realiza acciones para promover el cumplimiento de derechos en torno a la universalización de la educación básica, salud básica para todos, dinamización de las economías locales, empoderamiento, negociación y ciudadanía.....	49
9. Control interno - Coso ERM.....	69
10. Organigrama de la Fundación.....	81
11. Fases de Auditoría de Gestión	86

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente proyecto es la elaboración de un Modelo de Auditoría de Gestión para la Fundación PRODECI (A FAVOR DE LOS DERECHOS CIUDADANOS) de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, está estructurado en cuatro capítulos; diagnóstico situacional, marco teórico, diseño de la propuesta y análisis de los impactos.

En el Capítulo I, **Diagnóstico**, se describe la metodología que se siguió durante la investigación, los métodos aplicados fueron las entrevistas a los directivos y encuestas a los beneficiarios, medios que permitieron determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante las cuáles se identificará el problema de investigación.

En el Capítulo II, **Marco Teórico**, se detalla información referente al tema de investigación, fundamentándose en conceptos, criterios y más aspectos que son necesarios conocer para el desarrollo del trabajo, se ha utilizado textos, guías, manuales, folletos y páginas web.

En el Capítulo III, **Propuesta**, se detalla la forma de realización de una auditoría de gestión, tomando como parte fundamental basándose en la misión y visión de la fundación, para así determinar objetivos a lograr; se da a conocer la estructura de oficios, memorando, actas, informes y los programas de auditoría, con lo que se pretende demostrar la importancia de un modelo de auditoría de gestión en la fundación.

En el Capítulo IV, **Impactos**, de acuerdo a la técnica para la valoración de los impactos, se realiza un cuadro y su respectivo análisis en los aspectos económicos, educativo y social.

En la parte final se plantea conclusiones y recomendaciones con el fin de que este trabajo se aplique en la Fundación.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

Las organizaciones como la ONU y el Banco Mundial manifiestan que las fundaciones creadas sin fines de lucro se encuentran dentro de la categoría de organizaciones no gubernamentales (ONG's), las cuales según manifiesta Eade & Ligteringen (2014), son creadas con la finalidad de promover el cambio social o político ya sea a gran escala o localmente, quienes desempeñan un papel importante en el desarrollo de la sociedad, enfocándose en la mejora de las comunidades y en promover la participación ciudadana, beneficiando así a los sectores más vulnerables.

En el Ecuador de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 699, de la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional es uno de los entes que se encarga de controlar y vigilar a las ONG's. Según el nuevo marco legal vigente las ONG's deberán establecerse de acuerdo con lo que se expide en el Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas (SUIOS).

Dentro de las organización sociales se encuentran las fundaciones que son conformadas por personas jurídicas, constituidas con un objeto común sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinados a hacer posible sus fines.

Una de las fundaciones sociales ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura es PRODECI (a Favor de los Derechos Ciudadanos), es una organización no gubernamental

ecuatoriana, la cual fue creada mediante acuerdo ministerial 196 del Ministerio de Bienestar Social, como una entidad de derecho privado sin fines de lucro, con duración de 50 años.

Esta institución busca atraer la cooperación internacional para el desarrollo, estableciendo estrategias y acciones que estén dirigidas a mejorar el nivel de vida en el aspecto humano, social y ambiental de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables de la provincia de Imbabura y del país.

El trabajo de PRODECI, es posible gracias a los fondos regulares de Ayuda en Acción, provenientes de socios colaboradores españoles, a través del sistema de auspiciamiento, en el que se crea un lazo de unión y compromiso entre los donantes y las comunidades donde se ejecutan los proyectos, por medio de los mensajes escritos de los niños y niñas de las áreas de desarrollo. También, por los fondos de cofinanciación obtenidos de los aportes de diferentes entidades públicas y privadas de España, interesadas en apoyar al desarrollo comunitario a través de proyectos de cofinanciamiento elaborados por PRODECI para buscar el financiamiento.

PRODECI, ejecutó proyectos de progreso social en la Zona de Intag, beneficiando alrededor de 15000 habitantes de 42 comunidades. En el área de desarrollo del Valle Intercultural de los Ríos Chota - Mira, desde el año 2005 tiene su accionar en 22 comunidades afrodescendientes, con la actoría de 22000 habitantes de las provincias de Imbabura y Carchi de las parroquias de: Salinas, Ambuquí pertenecientes al cantón Ibarra; San Vicente de Pusir y San Rafael del cantón Bolívar.

Para el análisis de este proyecto investigativo se realizará en lo referente al Área de Desarrollo del Valle de los Ríos Chota - Mira, en razón de que se tiene previsto trabajar hasta

el año 2020, mientras que en la Zona de Intag ha cumplido su ciclo de actuación durante 17 años.

La fundación PRODECI, no cuenta con un Modelo de Auditoría de Gestión que le permita evaluar su desempeño en eficiencia, eficacia y los recursos económicos. Además no dispone de un sistema que le permita comparar los servicios entregados y los recursos utilizados para medir el logro de metas y objetivos que pretende alcanzar, para lo cual se hace necesario realizar un diagnóstico situacional de la Fundación, con la finalidad de sustentar la necesidad y los requerimientos, por lo que se recomienda que cuente con un modelo de auditoría de gestión.

En toda fundación previamente constituida como PRODECI, existen normas, procedimientos e instrucciones técnicas que determinan los procesos a seguir para realizar una fiscalización, por tanto una auditoría de gestión le permitirá establecer una metodología de trabajo a los directivos y funcionarios, aspectos que contribuirán a desarrollar tareas de evaluación de la eficiencia de su gestión, con el fin de emitir un informe sobre la situación actual.

1.2. Objetivos del diagnóstico

1.2.1. Objetivo general

Realizar el diagnóstico situacional de la Fundación PRODECI de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la finalidad de sustentar las necesidades, para la implementación del modelo de auditoría de gestión.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar la estructura organizacional de la fundación PRODECI, a través de la técnica de la entrevista a los directivos de la fundación, con el propósito de recopilar información general de la institución.
- Identificar la base legal, normativa y política institucional que regulan las ONG's, en el país.
- Conocer los proyectos que desarrolla la Fundación en el Área Chota - Mira
- Determinar las actividades de gestión de la fundación PRODECI, mediante los planes de ejecución del Plan Institucional Trienal y su Plan Operativo Anual.
- Conocer la percepción que tienen los beneficiarios acerca de la fundación PRODECI, mediante las encuestas para determinar el nivel de satisfacción.

1.2.3. Variables diagnósticas

Para obtener la información del diagnóstico con un enfoque sistemático en los aspectos relevantes y sus diferentes relaciones se determinó las siguientes variables:

- Información organizacional de la Fundación.
- Base legal y Normativa de la Fundación.
- Proyectos de la Fundación.
- Actividades de Gestión de la Fundación.
- Percepción de los Beneficiarios.

1.3. Indicadores o sub aspectos que definen las variables

Las variables sujetas a diagnóstico están compuestas de los indicadores que a continuación se detallan con la finalidad de establecer valores cualitativos y cuantitativos de la información.

1.3.1. Indicador: Información Organizacional

- Información administrativa.
- Estructura organizacional.
- Marco filosófico.
- Evaluación de desempeño.

1.3.2. Indicador: Base Legal y Normativa

- Estatutos.
- Leyes.
- Normas.
- Decretos.
- Decretos y derechos ciudadanos.

1.3.3. Indicador: Proyectos

- Salud.
- Educación.
- Producción.
- Infraestructura.
- Turismo.

1.3.4. Indicador: Actividad de Gestión

- Gestión ambiental.
- Capacitación.
- Participación.
- Protección.
- Seguridad.

1.3.5. Indicador: Percepción de los Beneficiarios

- Ayuda social.
- Emprendimiento.
- Atención.
- Nivel de satisfacción.
- Expectativas.

1.4. Matriz de relación diagnóstica

Cuadro N° 1:

Matriz de relación diagnóstica de la fundación PRODECI

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INVOLUCRADOS
➤ Identificar la información organizacional de la fundación PRODECI.	➤ Información Organizacional de la Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Información administrativa. ➤ Estructura organizacional. ➤ Marco filosófico. ➤ Evaluación de desempeño. 	Primaria	Entrevista	Director ejecutivo
➤ Identificar la base legal, normativa y política institucional que regulan las ONGs.	➤ Base Legal y Normativa de la Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatutos. ➤ Leyes. ➤ Normas. ➤ Decretos. ➤ Decretos y derechos ciudadanos. 	Secundaria	Observación	Libros Revistas Reglamentos Folletos
➤ Conocer los proyectos de la organización.	➤ Proyectos de la Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salud. ➤ Educación. ➤ Producción. ➤ Infraestructura. ➤ Turismo. 	Primaria	Entrevista	Coordinador del área de Chota Mira.

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	TÉCNICAS	INVOLUCRADOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar las actividades de gestión de la fundación PRODECI. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Actividades de Gestión de la Fundación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión ambiental. ➤ Capacitación. ➤ Participación. ➤ Protección. ➤ Seguridad. 	Primaria	Entrevista	<p>Técnico de Vínculos Solidarios.</p> <p>Técnico en Educación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer la percepción que tienen los beneficiarios acerca de la fundación PRODECI. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percepción de los Beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ayuda social ➤ Emprendimiento ➤ Atención ➤ Nivel de satisfacción ➤ Expectativas 	Primaria	Encuesta	Beneficiarios de Intag y Chota – Mira.

Fuente: Las Autoras

Elaboración: Las autoras

1.5. Identificación de la población

La población motivo de estudio comprende al DIRECTOR/A EJECUTIVO/A, COORDINADOR/A del Área Chota – Mira, y a los Técnicos de Vínculos Solidarios y Educación. Además las y los beneficiarios/as de la fundación PRODECI.

Cuadro N° 2:

Personal administrativo

Población	Número
Director Ejecutivo	1
Coordinador de Área Chota – Mira	1
Técnico de Vínculos Solidarios	1
Técnico de Educación	1
Total de la población	4

Fuente: Fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 3:

Beneficiarios

Población	Número
Beneficiarios Chota – Mira	1200
Total de la población	1200

Fuente: Fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

1.6. Identificación de la muestra

Para la población del personal administrativo de la fundación PRODECI no se aplicó cálculo de muestra, se trabajó con todos los involucrados.

Para determinar la muestra de los beneficiarios se aplicó la siguiente fórmula con un nivel de confianza del 95%:

1.6.1. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se aplicó la siguiente ecuación.

$$n \equiv \frac{N \times P^2 \times Q^2}{(N-1)E^2 + P^2Q^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o Universo

δ^2 = Desviación típica de la población (0.5)

Z = Valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza

(0.95% dos colas = 1.96)

e = Error la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n = \frac{0.5^2 * 1.96^2 * 1200}{(1200 - 1) 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

n = 291 beneficiarios.

1.7. Diseño de instrumentos de investigación

1.7.1. Información primaria

En la presente investigación se aplicó las siguientes técnicas:

- **Entrevista:** esta técnica se aplicó al Director Ejecutivo, Coordinador del Área Chota – Mira, Técnicos de Vínculos Solidarios y Educación de la ciudad de Ibarra, información que se obtuvo a través del cuestionario en los anexos 1, 2, 3 y 4.

- **Encuesta:** la encuesta se aplicó a los beneficiarios/as de la fundación PRODECI de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, información que se obtuvo a través de cuestionario del anexo N° 5.

1.7.2. Información secundaria

La información secundaria se obtuvo a través de la investigación bibliográfica y documental, de libros, manuales y páginas web, con la finalidad de tener fundamentos científicos de un Modelo de Auditoría de Gestión para la Fundación PRODECI de la ciudad de Ibarra.

1.8. Resultados de la investigación

Los instrumentos de investigación que se aplicó en este tema fueron: la encuesta y la entrevista. Se obtuvo información mediante la aplicación de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas que estarán dirigidas a los socios y al Coordinador de Área de la Fundación para determinar la necesidad del desarrollo de este tema investigativo.

1.8.1. Análisis de la entrevista aplicada al Director Ejecutivo de la Fundación PRODECI de la ciudad de Ibarra.

1. ¿Cuál es la actividad principal de la fundación?

La actividad principal de la fundación PRODECI es elaborar y ejecutar proyectos de beneficio social para las comunidades rurales en la provincia de Imbabura y Carchi.

2. ¿Cómo financia las actividades la fundación PRODECI?

Se financia por medio de la Fundación Ayuda en Acción, quien destina los recursos económicos para ejecutar proyectos en el Valle de Chota por medio de PRODECI.

Otro financiamiento de la fundación es por medio de la presentación de proyectos a organismos internacionales, a la cooperación española y a otras entidades que financian proyectos de carácter social a nivel nacional.

3. ¿Cuál es la estructura organizacional de la fundación?

La estructura organizacional de la fundación es la siguiente: Asamblea, Directiva, Coordinación de Proyectos, Dirección Administrativa y Financiera y cada coordinación cuenta con su diferentes sub coordinaciones Dinamización Economías Locales, Satisfacción de Necesidades Básicas, Técnica de Gestión de Recursos y cada uno con su Equipo Técnico.

4. ¿Cuenta la fundación con un marco filosófico (misión, visión)

Se encuentra definido pero no se pone en práctica, partiendo de los objetivos generales como son la misión y visión de la institución, razón por la cual me parece oportuna la intervención de la Universidad Técnica del Norte con este tipo de proyectos, ya que es importante conseguir los resultados previstos en la institución.

5. ¿Se tiene documentado las funciones de las unidades administrativas de la fundación?

Se tiene un documento en el cual están especificadas las funciones de cada socio y su directorio, así como las funciones de sus técnicos de campo, pero por falta de personal y de recursos, no se cumple con lo establecido, por lo que cada técnico cada vez va asumiendo nuevas funciones.

6. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión en la institución?

No, por medio de auditorías internacionales, únicamente se ha realizado análisis internos de la gestión por parte de los socios en las asambleas cuando convocan el directorio.

7. ¿Se aplica algún tipo de evaluación del desempeño al talento humano?

No se ha realizado técnicamente.

8. ¿Cuáles son los entes reguladores de la fundación PRODECI?

Los entes reguladores de la fundación son: Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI).

9. ¿Considera importante que la fundación implemente el modelo de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de las actividades desarrolladas?

Sí, porque no se cuenta con este instrumento y es una necesidad ya que los organismos internacionales y entidades públicas solicitan para participar en concursos públicos.

1.8.2. Análisis de la entrevista dirigida al coordinador del área Chota-Mira de la fundación PRODECI.

1. ¿Cuáles son los proyectos que maneja y controla la fundación?

Los proyectos que maneja y controla la fundación son: proyectos de salud, educación, producción, equidad de género y ambientales, que se ejecutan en el Valle del Chota –Mira.

2. ¿Cuál es la finalidad que persigue la fundación?

El mejoramiento de la calidad de vida de los sectores vulnerables del país, con el fin de fortalecer las capacidades locales y a las organizaciones sociales del territorio para que sean quienes generen su propio desarrollo.

3. ¿Qué tipo de proyectos apoya la fundación y cuál es el porcentaje de participación?

- Proyectos en el ámbito de mejoramiento de la calidad educativa.

- Proyecto mejoramiento de los sistemas locales de salud.
- Proyectos de inclusión educativa
- Proyectos de carácter ambiental.
- Proyectos para incrementar la productividad.
- Fortalecimiento de las organizaciones.

4. ¿Cómo evalúa si el proyecto planteado se ejecutó en su totalidad?

Se evalúa en una primera fase por funcionarios de Oficina Nacional de Ayuda en Acción y cada dos años por auditorías internacionales contratadas por Ayuda en Acción – España, así como de las organizaciones financiadoras de los diferentes proyectos.

5. ¿Cuáles son las entidades de apoyo de la fundación?

- Ayuntamiento de Barcelona – España.
- Agencia Catalana – España.
- Ayuntamiento de Madrid – España.
- La CTB (Cooperación Técnica Belga) – Bélgica.
- Además, tienen convenios especialmente con los Gobierno Autónomo Descentralizado de Imbabura y Carchi, con los GAD Parroquiales Rurales de: Salinas, Ambuquí, San Vicente de Pusir, San Rafael, y con el MAGAP.

6. ¿Se aplican estrategias para mejorar el desempeño de la fundación?

La única estrategia que se aplica es la capacitación permanente a los técnicos y técnicas de la fundación y a las personas que indirectamente trabajan en los diferentes proyectos.

7. ¿El personal que labora en la fundación cuenta con una capacitación continua?

Si existe una capacitación al personal en las diferentes especificidades cada técnico/a, especialmente en temas como: salud, educación, producción, turismo y cajas de ahorro.

8. ¿Se aplica algún tipo de evaluación del desempeño al talento humano?

No se aplica ningún tipo de evaluación al personal, únicamente se lo hace un seguimiento permanente, con reuniones periódicas semanales, con el fin de ir valorando las metas, objetivos y resultados.

9. ¿Los trabajadores tienen conocimiento pleno de los objetivos planteados por la fundación?

Sí, porque se realizan reuniones permanentes para conocer la estrategia de intervención.

10. ¿Se evalúa el cumplimiento de los proyectos ejecutados por la fundación?

Sí, con auditorías nacionales y extranjeras contratadas por el financista principal que es Ayuda en Acción, y cuando se ejecutan proyectos con otras entidades, lo hacen auditorías contratadas por los que financian el proyecto.

11. ¿Se conoce el nivel de riesgo de la ejecución de cada proyecto?

Sí, en el planteamiento del proyecto, se analiza los riesgos y presunciones que conlleva la ejecución de una propuesta de desarrollo social, su sostenibilidad y viabilidad.

12. ¿Considera importante que la fundación implemente el modelo de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de las actividades desarrolladas?

Sí, sobre todo se debe crear un departamento de auditoría interna, para ver cómo estamos. Además, es un requisito que piden los financistas para aprobar proyectos.

1.8.3. Análisis de la entrevista dirigida al técnico de Vínculos Solidarios de la fundación PRODECI.

1. ¿Qué actividades lleva a cabo la fundación PRODECI-A FAVOR DE LOS DERECHOS CIUDADANOS?

Desarrollar y ejecutar proyectos para trabajar en las comunidades más vulnerables, basadas en los índices de pobreza y exclusión, previo a un diagnóstico situacional de la realidad de cada comunidad y parroquia.

2. ¿Cuáles son las actividades de gestión que desarrolla la fundación?

Gestionar proyectos a organismos nacionales e internacionales para ejecutarlos en las comunidades del Valle de los Ríos Chota – Mira.

3. ¿Cómo se involucra la fundación con la sociedad?

Mediante un contacto directo con la población, los técnicos son de campo, trabajan por medio de reuniones y asambleas, es decir con participación ciudadana.

4. ¿Cuáles son las acciones que ha realizado la fundación en favor del medio ambiente?

Ejecutar proyectos en el Área de desarrollo Chota – Mira, con propuestas de turismo comunitario y manejo de bosques.

5. ¿Cuenta con programas de capacitación para personas vulnerables?

Sí, se cuenta con programas de capacitación, especialmente para emprendimientos productivos, de fortalecimiento de capacidades locales, turismo comunitario y empoderamiento negociación y ciudadanía.

6. ¿Cómo actúa la fundación para brindar fortalecimiento organizativo?

Se lo hace en base a consensos con las comunidades, se respeta las propuestas planteadas por la población y también se trabaja de acuerdo a su misión, visión y objetivos. Además, se capacita a las personas en temas organizativos y de gestión.

7. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión en la institución?

No se ha realizado internamente, pero se han hecho evaluaciones y auditorías externas por parte de los financistas de los proyectos.

8. ¿La fundación brinda protección y seguridad a los sectores vulnerables a su cargo?

Sí, ya que se trabaja en propuestas de desarrollo para que mejoren sus condiciones de vida.

9. ¿Considera importante que la fundación implemente el modelo de auditoría de gestión?

Sí, porque no cuenta con un modelo de gestión de auditoría interna.

1.8.4. Análisis de la entrevista dirigida al técnico de educación de la fundación PRODECL.

1. ¿Qué actividades lleva a cabo la fundación con respecto a la educación?

Capacitación docente, recuperación psicopedagógica, la propuesta de etnoeducación afroecuatoriana, dotación de mobiliario y material didáctico.

2. ¿Cuáles son las actividades de gestión que desarrolla la fundación?

La capacitación al personal y la elaboración de proyectos.

3. ¿Cómo se involucra la fundación con la sociedad?

Desarrollando y gestionando proyectos de interés social para las comunidades.

4. ¿Cuáles son las acciones que ha realizado la fundación en favor de la educación?

Impulsar la propuesta de etnoeducación afroecuatoriana, que pretende que la cultura, historia del pueblo afro descendiente sea incorporada en el currículo nacional.

5. ¿Cuenta con programas de capacitación para los beneficiarios de la fundación?

Los docentes, padres, madres de familia y los estudiantes son quienes forman parte de los procesos de capacitación.

6. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión en la institución?

No internamente, a nivel internacional son quienes vienen a auditar los fondos y los proyectos ejecutados según lo planificado.

7. ¿La fundación brinda protección y seguridad a los sectores vulnerables a su cargo?

Sí, principalmente con el fortalecimiento de la capacidad local, lo que incide en que puedan desarrollar propuestas propias para superar esas brechas de inequidad.

8. ¿Considera importante que la fundación, implemente el modelo de auditoría de gestión?

Sí, porque no dispone lo que permitirá conocer de mejor manera cómo está funcionando la fundación y tomar correctivos a tiempo.

1.8.5. Tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los beneficiarios de la fundación PRODECI de la ciudad de Ibarra.

1. ¿Cómo califica la imagen corporativa de la Fundación PRODECI?

Cuadro N° 4:

Imagen corporativa de la Fundación PRODECI.

Calificación de la imagen Corporativa de PRODECI		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	103	35%
Muy bueno	91	31%
Bueno	62	21%
Regular	35	12%
Total	291	100%

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 1:

Imagen corporativa de la Fundación PRODECI.



Fuente: Beneficiarios/as de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Análisis:

De acuerdo a las encuestas realizadas a las y los beneficiarios de la fundación PRODECI, consideran que la imagen corporativa de la fundación es muy buena, pero también sostienen que se podría mejorar para mayor satisfacción de los beneficiarios, aplicando un plan de visualización institucional que permita mejorar su imagen ante los financistas, las comunidades y sus beneficiarios/as.

2. ¿Cómo considera la gestión que ha realizado la fundación PRODECI?

Cuadro N° 5:

Como considera la gestión que ha realizado la Fundación PRODECI.

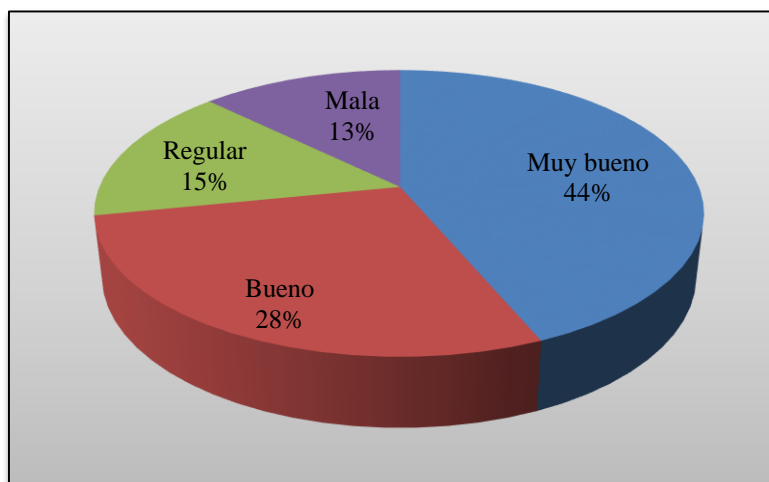
Calificación de la Gestión de la Fundación PRODECI.		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	127	44%
Bueno	82	28%
Regular	45	15%
Mala	37	13%
Total	291	100%

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 2:

Cómo considera la gestión que ha realizado la Fundación PRODECI



Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Análisis:

Los beneficiarios en su mayoría consideran que la gestión que ha realizado la fundación es muy buena, porque ha permitido desarrollar propuestas para elevar su nivel de vida, pero también sostienen que se podría mejorar para mayor satisfacción de los beneficiarios planificando articuladamente con la población y las entidades públicas.

3. La atención que usted recibe por parte del personal de la fundación es:

Cuadro N° 6:

La atención que usted recibe por parte del personal de la Fundación.

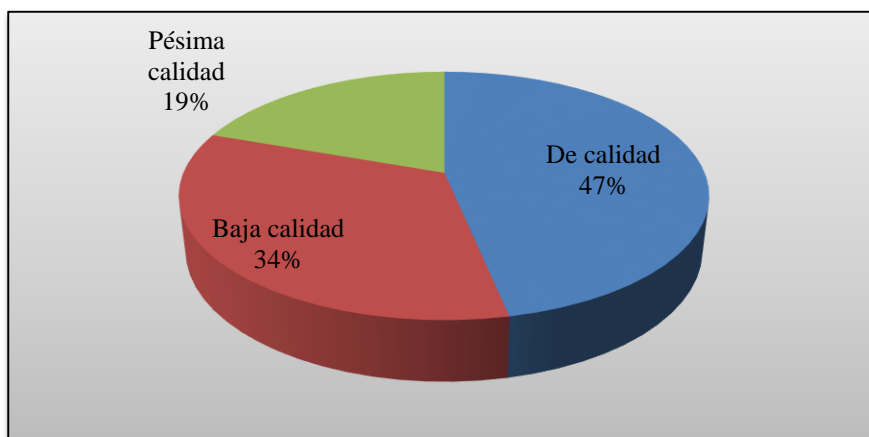
Calidad de la Atención de la Fundación PRODECI.		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De calidad	136	47%
Baja calidad	98	34%
Pésima calidad	57	20%
Total	291	100%

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 3:

La atención que usted recibe por parte del personal de la Fundación.



Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Análisis:

Los encuestados consideran que la atención recibida es de calidad, especialmente en la ejecución de proyectos en las comunidades, aunque existe un gran porcentaje que expresa que es de mala calidad, en la atención administrativa, por lo que los directivos de esta institución deberían aplicar un plan para mejorar la atención.

4. EL nivel de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios y la gestión que realiza la fundación es:

Cuadro N° 7:

EL nivel de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios y la gestión que realiza la fundación.

Nivel de Satisfacción de los Beneficiarios.		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfactoria	97	33%
Satisfactoria	125	43%
Poco satisfactoria	41	14%
Insatisfactoria	28	10%
Total	291	100%

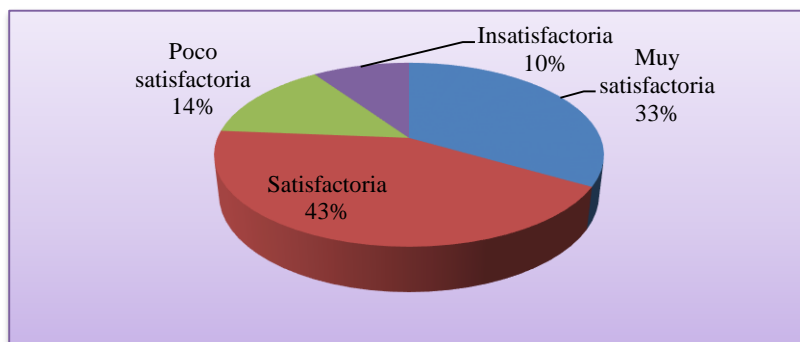
Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 4:

EL nivel de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios y la gestión que realiza la fundación.

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI



Elaborado por: Las autoras

Análisis:

La mayoría de las y los beneficiarios de la fundación PRODECI, consideran que los servicios y la gestión que realiza son satisfactorias, por lo que es necesario mantener este nivel de credibilidad, pero es importante aplicar buenas prácticas para alcanzar un nivel alto de satisfacción.

5. ¿Cree que la fundación PRODECI, ha contribuido con el desarrollo y mejora del nivel de vida de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables?

Cuadro N° 8:

La fundación PRODECI ha contribuido con el desarrollo y mejora del nivel de vida de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables.

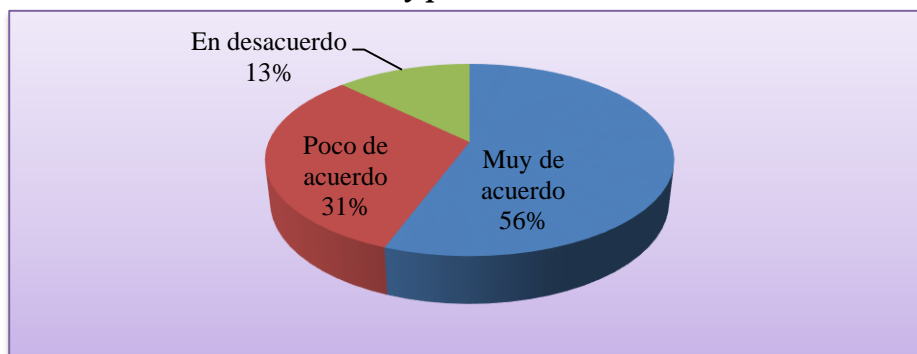
Nivel de Contribución de la Fundación PRODECI al Desarrollo y Mejora del nivel de vida de los Habitantes.		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	162	56%
Poco de acuerdo	92	32%
En desacuerdo	37	13%
Total	291	100%

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 5:

La fundación PRODECI ha contribuido con el desarrollo y mejora del nivel de vida de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables.



Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Análisis:

De las y los beneficiarios encuestados, un alto porcentaje manifiesta que la Fundación PRODECI ha contribuido a mejorar el nivel de vida de los pobladores de las comunidades de influencia, aunque existe un gran porcentaje que no percibe que los objetivos de esta institución se estén cumpliendo.

6. Cree usted que la fundación PRODECI ha establecido estrategias de mejora en aspectos humanos, sociales y ambientales.

Cuadro N° 9:

La fundación PRODECI ha establecido estrategias de mejora en aspectos humanos, sociales y ambientales.

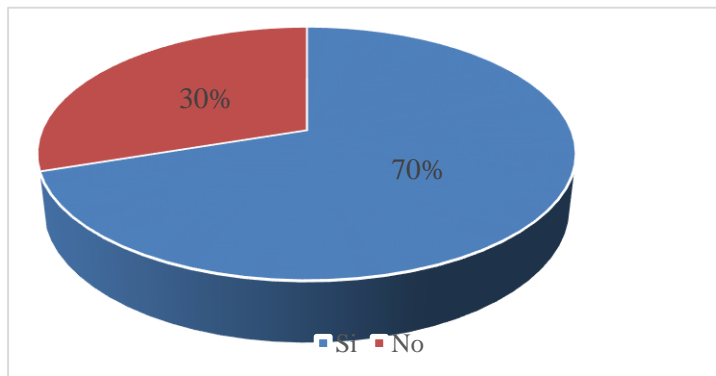
Propuestas de Estrategias para Mejorar Aspectos Humanos, Sociales y Ambientales por parte de la Fundación PRODECI.		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	204	70%
No	87	30%
Total	291	100%

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 6:

La fundación PRODECI ha establecido estrategias de mejora en aspectos humanos, sociales



y ambientales.

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Análisis:

De la encuesta realizada se determinó que sí se han establecido estrategias de mejora en aspectos humanos, sociales y ambientales, por otra parte, asegura lo contrario, por lo que los directivos de esta institución deben continuar manteniendo esta forma de trabajo ante la población de influencia.

7. La fundación PRODECI en la actualidad defiende los derechos humanos, capacitación y sensibilización.

Cuadro N° 10:

La fundación PRODECI en la actualidad defiende la difusión de derechos, capacitación y sensibilización.

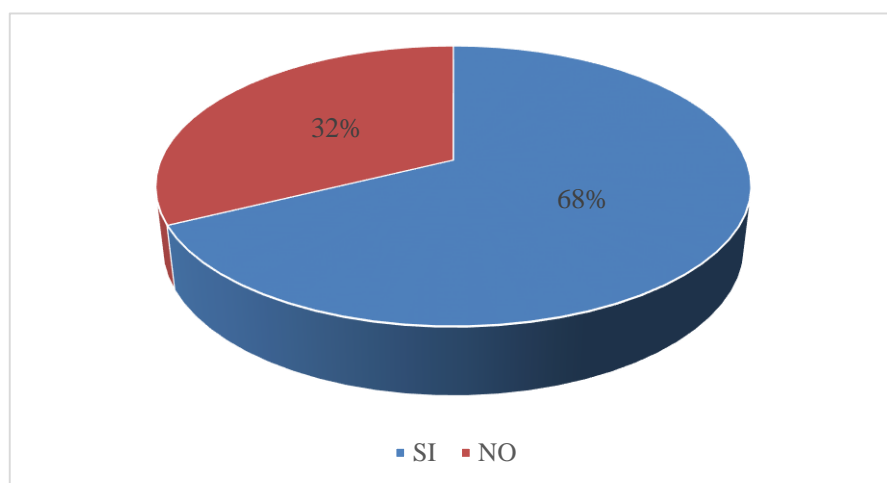
Defensa de los Derechos de humanos, Capacitación y Sensibilización.		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	197	68%
NO	94	32%
Total	291	100%

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 7:

La fundación PRODECI en la actualidad defiende la difusión de derechos, capacitación y sensibilización.



Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Análisis:

La mayoría de los encuestados expresan que la fundación se caracteriza por defender los derechos humanos y también mantiene planes y programas de capacitación y sensibilización, pero es necesario ir innovando con nuevas propuestas de formación dirigida a las y los beneficiarios de las comunidades.

8. La Fundación PRODECI, realiza acciones para promover el cumplimiento de derechos en torno a la universalización de la educación básica, salud básica para todos, dinamización de las economías locales, empoderamiento, negociación y ciudadanía.

Cuadro N° 11:

La fundación PRODECI, realiza acciones para promover el cumplimiento de derechos en torno a la universalización de la educación básica, salud básica para todos, dinamización de las economías locales, empoderamiento, negociación y ciudadanía.

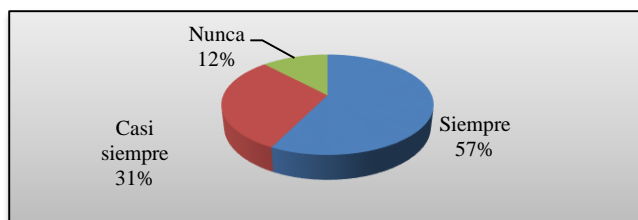
Realización de Acciones para Promover el Cumplimiento de Derechos.		
CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	167	57%
Casi siempre	89	31%
Nunca	35	12%
Total	291	100%

Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Gráfico N° 8:

La fundación PRODECI, realiza acciones para promover el cumplimiento de derechos en torno a la universalización de la educación básica, salud básica para todos, dinamización de las economías locales, empoderamiento, negociación y ciudadanía.



Fuente: Beneficiarios de la fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Análisis:

Un alto porcentaje de los encuestados consideran que la fundación PRODECI ejecuta acciones que promueven el cumplimiento de los derechos en torno a la universalización de la educación básica, salud básica para todos, dinamización de las economías locales, empoderamiento, negociación y ciudadanía, mientras que un considerable porcentaje de la población manifiesta que no ha cumplido con estos objetivos, por lo que los directivos de la fundación deberán proponer nuevas estrategias de actuación en las comunidades y en los proyectos a ejecutarse.

1.9. Análisis FODA de la fundación PRODECI

1.9.1. Fortalezas – interno

1. Tiene reconocimiento legal.
2. Tienen capacidad técnica y operativa.
3. Socios y socias con capacidad para captar recursos en fondos concursables.
4. La experiencia en la ejecución de proyectos sociales.
5. Auditorías nacionales y extranjeras favorables a la gestión.
6. Credibilidad institucional.

1.9.2. Debilidades - interno

1. No cuenta con un modelo de auditoría de gestión.
2. No cuenta con una política salarial.
3. No se han reformado los estatutos de acuerdo al nuevo marco legal vigente desde el año 2005.
4. No cuenta con auditorías internas.

1.9.3. Oportunidades - externas

1. Existencia de fondos concursables para proyectos a nivel nacional e internacional.
2. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados con sus nuevas competencias para apalancamiento de proyectos.
3. Políticas de inversión social en el país.

1.9.4. Amenazas - externas

1. El nuevo marco legal, jurídico nacional sobre las organizaciones sociales y ONGs.
2. La crisis económica en España y Europa para financiamiento de proyectos.

1.10. Estrategias FO – FA – DO - DA CRUCE

1.10.1. Estratégico FO: Fortalezas - Oportunidades

F2. O1. Desarrollar proyectos sociales para ser presentados a las agencias de cooperación internacional y a entidades públicas del país, aprovechando la capacidad técnica y operativa de la Fundación PRODECI.

F3. O3. La inversión social ha tenido avances en los últimos años en base a una buena gestión de la Fundación puede participar como con-financista de proyectos sociales en el país.

1.10.2. Cruce estratégico FA: Fortalezas – Amenazas

F1. A1. Enmarcarse dentro del nuevo marco legal y jurídico del país y a las políticas del Plan de Desarrollo Nacional para poder captar recursos para proyectos y seguir operando en el Ecuador.

F5. A2. Las auditorías nacionales y extranjeras son un referente de transparencia y de actuación para conseguir financiamiento ante organismos nacionales e internacionales.

1.10.3. Cruce estratégico DO: Debilidades – Oportunidades

D1. O1. Definir un modelo de gestión de la Fundación para contar con todos los requerimientos que los financistas y el gobierno nacional plantea para la financiación de proyectos y la entrega de recursos para la ejecución.

D4. O3. Realizar auditorías internas para mejorar la gestión institucional para transparentar la actuación ante los financistas, entidades públicas, privadas y beneficiarios y beneficiarias de los proyectos de la Fundación.

1.10.4. Cruce estratégico DA: Debilidades - Amenazas

D1. A1. La oportunidad de la existencia de fondos concursables a nivel nacional e internacional para acceder a los fondos. La fundación debe enmarcarse dentro del nuevo marco legal y de las políticas del Plan de Desarrollo Nacional.

1.11. Identificación del problema diagnóstico

En base al análisis de la información del diagnóstico a la fundación PRODECI de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura y sistematizada en la matriz FODA, se establece que el problema central es la falta de un modelo de auditoría de gestión, lo que ocasiona actualmente dificultades para el cumplimiento de sus objetivos a nivel corporativo, la participación en fondos concursables para la presentación de proyectos a entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional que es la razón de ser de esta entidad.

Con este enfoque se propone el modelo de auditoría de gestión contribuya a favor del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales para garantizar el cofinanciamiento y la ejecución de proyectos de carácter social en los sectores marginales y de atención prioritaria.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ONG's

2.1.1. Definición

“Las ONG's son organizaciones no gubernamentales de carácter privado sin fines de lucro con objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales.” (Murillo Gil, Juan Antonio, 2010, pág. 2)

Son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro encaminadas a brindar ayuda de carácter humanitario y social a los sectores más vulnerables.

2.1.2. Tipos de ONG's

- **Organizaciones Voluntarias.-** Son una de las formas posibles de expresión de la sociedad civil. Dicha expresión que sirve para definir aquellas organizaciones que, naciendo al margen de la voluntad gubernamental, tiene como finalidad la realización de actividades de interés general o público.
- **Agencias y Organismos de Servicios no Lucrativos.-** Son consultoras u organismos no lucrativos, pero que funcionan según la lógica del mercado y son contratadas por organismos públicos, nacionales e internacionales para cumplir con finalidades públicas.
- **Organizaciones Comunitarias o Populares.-** Representan los intereses de sus miembros, tienen liderazgo definido y son en buena medida autosuficientes (el tipo de organización más habitual en los países del Sur).

- **Organizaciones no Gubernamentales.-** Organizaciones que han sido creadas por gobiernos y, aunque formalmente sean independientes, sirven como instrumento de sus políticas. Naturalmente, en sentido estricto sólo las organizaciones voluntarias pueden considerarse realmente ONG's.
- **Las Agencias u Organismos de Servicios.-** Consultoras u organismos no lucrativos, pero que funcionan según la lógica del mercado y son contratadas por organismos públicos, nacionales e internacionales, para cumplir con finalidades públicas.

2.2. Planes de gestión

- La fundación PRODECI tiene como instrumento de planificación denominado PIT (Plan de Intervención Trienal), que es un documento institucional para tres años, en el cual se plasman los objetivos, metas, indicadores y resultados que se pretenden conseguir a mediano plazo en las áreas de desarrollo territorial.
- El POA (Plan Operativo Anual), es un documento de planificación, aborda las necesidades asociadas al entorno de las comunidades en base a la participación ciudadana con todos los actores sociales, son acciones que se implementarán durante un año pero con una mirada en base al PIT.

2.3. Concepto de auditoría

“El vocablo AUDITORÍA es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc.” (De La Peña, 2011, pág. 5)

El objetivo de la auditoría es obtener información de los procesos y procedimientos con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento de sus objetivos y metas establecidas y si están de

acuerdo a las normas legales vigentes para orientar y asesorar en la toma de decisiones y los correctivos a tiempo.

2.4. Tipos de auditoría

2.4.1. Auditoría Interna

“Auditoría interna es una actividad de evaluación dentro de una organización para revisión de las operaciones con un servicio para las administración.” (Lara, 2011, pág. 6)

La auditoría interna actúa de manera independiente dentro de la entidad lo que le permite al auditor evaluar la situación actual y el cumplimiento en función de los reglamentos estatutos o normas que regulen a la institución como apoyo a la toma de decisiones.

2.4.2. Auditoría Externa

“Auditoría externa es la actividad para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecida y obtener los beneficios que derivado de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros realizados por una persona independiente de la empresa.” (Lara, 2011, pág. 6)

La auditoría externa tiene una relación de independencia, en el cual analizará el nivel de cumplimiento de sus actividades de acuerdo a las normas y reglamentos que regulen a la institución y así emitir un análisis de las áreas auditadas.

2.4.3. Auditoría Financiera

“Es un examen sistemático de los libros y registro de un organismo social, con el fin de determinar y verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas para poder informar sobre los mismos.” (Rodríguez, 2010, págs. 86-87)

Es el proceso en el cual se examina a la dirección financiera, es decir, cada uno de los estados financieros y determinar de los hechos pasados, si reflejan razonablemente los resultados de sus operaciones, y poder informar sobre la razonabilidad.

2.4.4. Auditoría Administrativa

“Evaluar la administración general; su proceso, cumplimiento y promoción. Su normatividad general está delimitada por el conocimiento de esta disciplina.” (Sotomayor, 2008, pág. 16)

La auditoría administrativa permite evaluar la consecución de los resultados, las debilidades y fortalezas que están presentes dentro de la entidad auditada, verificando el cumplimiento de los planes y objetivos planteados.

2.4.5. Auditoría Informática

“La auditoría informática es un proceso llevado a cabo por profesionales especialmente capacitados para efecto, y que consiste en recoger, agrupar y evaluar evidencias para determinar si un sistema información salvaguarda el activo empresarial, mantiene la integridad de los datos, lleva a cabo eficazmente los fines de la organización, utiliza eficientemente los recursos, y cumple con las leyes y regulaciones establecidas. (...)” (Heredero , 2008, pág. 258)

La auditoría informática monitorea todo el activo empresarial, organiza los datos de la organización en forma técnica y permite que cumpla con las normativas establecidas.

2.4.6. Auditoría Tributaria

“Tiene como objeto el estudio del área de impuestos de la entidad auditada para emitir una opinión independiente en relación con la validez de la aplicación de las normas tributarias

a las operaciones económicas de las organizaciones auditadas.” (Rodríguez, 2010, págs. 86-87)

La auditoría tributaria constituye un control sistemático basado en la normativa legal y administrativa vigente, orientado a determinar el grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias.

2.4.7. Auditoría Ambiental

“Es el examen a las políticas generales de desarrollo sustentable, para medir el grado de conservación del patrimonio natural.” (Sotomayor, 2008, pág. 16)

La auditoría ambiental identifica las áreas ambientalmente críticas en sus procesos e instalaciones empresariales, ya que está orientada a salvaguardar el cuidado del medio ambiente, haciendo cumplir leyes y reglamentos que regulan el cuidado ambiental.

2.4.8. Auditoría de Gestión

“La Auditoría de Gestión es el examen sistemático y personal, 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; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de sus 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 socioeconómico derivado de sus actividades”.(Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, 2005)

La Auditoría de Gestión es un examen sistemático con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como: la eficacia de la gestión, programas, proyectos u

operaciones, en relación a sus objetivos y metas planteadas; con el fin de determinar el grado de cumplimiento en su economía, efectividad y eficiencia del uso de sus recursos disponibles y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos.

Objetivos

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

Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluaciones de dos elementos mayores de la administración:

Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y lo comprensivo de la política, así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valoración 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 mayor funcionabilidad y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.

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

La auditoría de gestión nos permite analizar y evaluar el manejo adecuado de los recursos que posee la organización, mediante la eficiencia y eficacia con el cual se determina el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

2.5. Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión, administrativa operacional de rendimiento de la 5 Es.

Cuadro N° 12:

Comparación de la auditoría financiera con la auditoría de gestión, administrativa operacional de rendimiento de la 5 Es.

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Propósito	Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.	Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; de cumplimiento de las normas éticas por el personal y protección del medio ambiente.
Alcance	Las operaciones financieras	Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.
Orientación	Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
	desde el punto de vista retrospectivo.	
Medición	Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.	Aplicación de los principios de administración.
Método	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda al criterio del auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de contador público.	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del contador público
Interés	Los accionistas, directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios, y los inversionistas potenciales.	La gerencia, el directorio de los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general para transparentar la gestión.
Enfoque	Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. Actualmente determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.	Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, etnia y protección ambiental (ecología).
Encargados	Audidores, contadores públicos.	Audidores, contadores públicos.

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Personal de apoyo	Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de contador público.	Personal profesional de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico de contador público.
Informe de auditoría	Contiene el dictamen del auditor y los estados financieros y todo su contenido está relacionado con ellos.	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido está relacionado con cualquier aspecto significativo de la gestión de la entidad.
Conclusión del auditor	Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única conclusión.	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Recomendaciones del auditor	Se refieren a mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero, presentación de estados financieros.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.
Historia	Frecuentemente son presentadas en forma separada del informe.	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoría tradicional relacionada con

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
	Larga existencia, conceptos y practicas muy bien definidas en textos y por medios de organismos profesionales. Nació con la profesión del auditor externo o contador público independiente.	el enfoque de los sistemas (desde 1976 en el Ecuador). Nació con la profesión del auditor interno y el auditor gubernamental.
Catalizador	La tradición y diversos dispositivos legales y profesionales durante los últimos 100 años.	Iniciativa de auditores internos dinámicos y/o Organismo superiores de control, debido a la necesidad de un mejor aprovechamiento de recursos.
Frecuencias	Regular, preferiblemente anual.	Cuando se considere necesario
Importancia	Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
Independencia del auditor	Imprescindible	Imprescindible.

Fuente: (MALDONADO E, 2009, págs. 26-27-28)

Elaborado por: Las autoras

En efecto la auditoría de gestión es aquella que no realiza dictámenes a los estados financieros, si no la elaboración de un informe amplio que contenga los comentarios y conclusiones, orientados a mejoras en todos los sistemas administrativos y operacionales.

2.6. Las cinco E's de la auditoría de gestión

El auditor interno evaluará la gestión Institucional, en cuando a las cinco “E”, esto es, economía, eficacia, eficiencia, ética y ecología, que se definen a continuación:

2.6.1. Economía

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

Es el uso adecuado de los recursos económicos en cantidad y calidad correctas en el momento oportuno, de los medios necesarios para llevar a cabo una actividad, es decir, adquisición o producción al menor costo posible, teniendo en cuenta la adecuada calidad de cada uno de ellos.

2.6.2. Eficiencia

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

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, incluye la relación de los medios empleados para el cumplimiento de las actividades y los recursos utilizados para producirlos. Su objetivo es incrementar la productividad, aprovechando al máximo las capacidades empleados/as garantizando calidad.

2.6.3. Eficacia

“La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad. La eficacia organizacional, es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo.”(MALDONADO E, 2009, pág. 23)

Es la relación entre los servicios generados, los objetivos y metas programadas, es decir, entre los resultados esperados y los resultados realmente obtenidos de proyectos y programas propuestos por la entidad; por lo que la eficacia es el grado de cumplimiento de que una actividad sea alcanzada en cantidad y calidad esperada.

2.6.4. Ética

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

Es un elemento fundamental para la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal de cada uno de los funcionarios y empleados de la Institución. Se refiere a la moral y a la conducta individual o grupal del recurso humano, en los principios, normas y leyes constitucionales que se rigen en la sociedad.

2.6.5. Ecología

“La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. Fenómenos como la globalización, la han puesto sobre el tapete. De hecho en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas en disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma

especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan al medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta este factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado.” (Maldonado E, 2009, pág. 25).

Son las operaciones, condiciones y prácticas relacionadas con los requisitos ambientales y su impacto que deben de ser tomados en cuenta y evaluados en una gestión de un proyecto.

2.7. Fases de la auditoría de gestión

2.7.1. Fase de familiarización y revisión de legislación y normativa

” La familiarización será solo para auditores externos, ya que los internos tienen un cabal conocimiento de la entidad”.(Maldonado E, 2009, pág. 33),

El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales de la entidad que son importantes.

En esta fase un auditor externo debe de familiarizarse con la entidad mediante un reconocimiento físico general de cada una de sus instalaciones y de una revisión de la legislación y normativa que regula a dicha entidad, y hace una revisión de los archivos que tiene el auditor interno que es algo básico y permanente.

2.7.2. Fase de evaluación del sistema del control interno

“Puede aplicarse cuestionarios de control interno pero orientando a evaluar los asuntos administrativos. El auditor debe alejarse totalmente de los cuestionarios utilizados en la auditoría o exámenes especiales con orientación financiera, porque el objetivo de la auditoría es totalmente diferente.” (Maldonado E, 2009, pág. 39).

En esta fase se debe de tener en cuenta los riesgos de la auditoría que se realizan y en donde se puede encontrar errores o irregularidades en algunas áreas, en sí es la revisión del control interno que es la implementación de un proceso en donde se determina el nivel de cumplimiento de la organización con el fin de proteger sus activos y verificar la confiabilidad de la información, promoviendo la eficiencia en las operaciones y asegurando el cumplimiento de políticas y normas establecidas por la dirección.

2.7.3. Fase de desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas

“Esta fase es la más extensa de la auditoría de gestión donde se integran los especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.” (Maldonado E, 2009, pág. 80).

Los hallazgos son hechos relevantes que se presentan dentro de la entidad y que mediante una comparación con los criterios legales que regulan las situaciones, operaciones y actividades que son objeto de estudio en donde los auditores han encontrado irregularidades durante su evaluación.

2.7.4. Fase de comunicación de resultados e informes de auditoría

“Prepare un breve programa de auditoría para esta fase, que complete entre otros asuntos: Comunicación parcial de resultados conforme se han desarrollado cada uno de los hallazgos.” (Maldonado E, 2009, pág. 110)

- Disposición de que se redacten hojas de hallazgos
- Obligatoriedad de preparar un plan de redacción del informe
- Preparar nómina de usuarios del informe
- Estrategia para la conferencia final

El informe de auditoría es el resultado de trabajo realizado por el auditor el cual elabora un documento en donde expresa de forma general y sencilla su opinión profesional de los hallazgos encontrados durante la ejecución de su trabajo.

2.7.5. Fase de monitoreo estratégico de recomendaciones junto con la administración

“Por lo tanto, es de sumo interés que en cada auditoría estén presente los auditores internos en el monitoreo estratégico de recomendaciones a fin de comprometerles en su labor asesora cuando el caso así lo requiera o se mantenga una sesión de trabajo con los auditores” (MALDONADO E, 2009, pág. 112).

En sí, se mide la gestión sobre los problemas encontrados ya que es uno de los objetivos principales de la auditoría, por lo tanto, se hace un seguimiento al informe de auditoría manteniendo un seguimiento a los cambios que se han realizado mediante las recomendaciones del informe.

2.8. Riesgos de la auditoría de gestión

“El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, el riesgo de que los estatutos financieros o área que está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido complementada.” (Normas de Auditoría, #10, Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador, pág. 6)

Al realizar una auditoría de gestión, no estará exenta de errores u omisiones importantes que afecten los resultados del auditor y que estos sean expresados en su informe, por lo tanto, deberá planificarse la auditoría de tal manera que se presente expectativas razonables partiendo de un criterio profesional del auditor, mediante regulaciones e identificando errores con efectos significativos en la que se debe tener en cuenta el riesgo inherente que es generado por la

entidad. El riesgo de control es el que corrige errores del sistema de control interno y el de detección son errores no identificados por el control interno ni tampoco por el auditor.

2.9. Control interno - Coso ERM

2.9.1. Definición

“Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.”

(http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf, 2013, pág. 4).

Es un medio que le ayuda a la gerencia a la toma de decisiones dentro de la organización para dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas por la empresa mediante un control interno.

Gráfico N° 9:**Control interno - Coso ERM**

Fuente: http://images.slideplayer.es/6/1651343/slides/slide_14.jpg

Elaborado por: Las autoras

2.9.2. Componentes del control interno

AMBIENTE DE CONTROL

“Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y como organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.” (Mantilla. B, 2009, pág. 69).

El ambiente de control es el medio en el cual se desenvuelve la entidad y su ideología empresarial manifestando el comportamiento del personal y su integridad prevaleciendo los

principios, valores y procedimientos organizacionales que hacen que se obtenga un control interno dentro de la organización.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

“Los objetivos de la organización se fijan en el nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para la identificación de los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento. Cada organización confronta una variedad de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos aceptado por la organización, lo que a su vez orienta los niveles de tolerancia al riesgo.”
(Fonseca Luna , 2011, pág. 286)

Este componente permitirá identificar los objetivos y el cumplimiento de la institución que tiene relación con la misión y visión de la empresa, el cuál le ayudará a medir el nivel de eficiencia de los mismos, para orientar las fases de riesgo.

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

“La gerencia identifica los eventos potenciales que de ocurrir podrían afectar a la organización y determinar si representan oportunidades o si, podrían afectar negativamente su capacidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos que tienen un impacto negativo representan riesgos que requieren evaluación y respuesta. Los eventos que tienen un impacto positivo representan oportunidades, que la gerencia debería aprovechar para reorientar la estrategia y el proceso de diseño de los objetivos.” (Fonseca Luna , 2011, pág. 286)

A la empresa le permitirá identificar los riesgos internos y externos, para la toma de los correctivos a tiempo y poder lograr los objetivos planteados dentro de la institución. A través

de la mitigación del riesgo permitirá realizar los correctivos o reestructuración del proceso para su mejor desempeño de los mismos.

EVALUACIÓN DEL RIESGO

“La evaluación de riesgos permite a la organización considerar la amplitud con que los eventos potenciales podrían impactar en el logro de sus objetivos. La gerencia evalúa estos acontecimientos desde un doble ángulo: probabilidad e impacto. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales, deberían examinarse en forma individual o por categoría en la organización.” (Fonseca Luna , 2011, pág. 286)

Se debe conocer cada uno de los riesgos que le amenazan o le afectan a la entidad para poderlos afrontar con estrategias que nos permitan mitigar su impacto, y así poder alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

RESPUESTA AL RIESGO

“Una vez que la gerencia ha evaluado los riesgos importantes, debería determinar cómo hacerles frente, ya sea evitando, reduciendo, compartiendo y aceptando el riesgo. Al considerar su respuesta la gerencia evalúa su efecto y la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios involucrados, seleccionando aquella que ubique el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas por la organización.”(Fonseca Luna , 2011, pág. 286;287).

La gerencia al determinar el riesgo deberá tener estrategias que le permita evaluar sus consecuencias con el fin de que no afecte a la empresa, además permitirá tomar decisiones oportunas para mitigar el riesgo.

ACTIVIDADES DE CONTROL

“Están constituidas por políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo las respuestas de la gerencia ante los riesgos. Las actividades de control se desarrollan a través de toda la organización, en todos los niveles y funciones, e incluyen una gran variedad de actividades, entre otras: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones operativas, salvaguarda de activos, y segregación de funciones.” (Fonseca Luna , 2011, pág. 287)

Son aquellas políticas y procedimientos que permiten a los directivos y a la administración determinar cuáles son los procesos que requieren control, para poder mitigar a un nivel aceptable cada uno de los riesgos que inciden el logro de objetivos.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

“La información se identifica, obtiene y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información utilizan datos generados internamente y otros datos de fuentes externas y su salida facilita la gestión de riesgos y la toma de decisiones, con relación a los objetivos. Del mismo modo existe una comunicación eficaz fluyendo en todas las direcciones de la organización.”(Fonseca Luna , 2011, pág. 287).

En toda entidad es necesaria la información para ejercer responsabilidades de control interno, esta comunicación se da tanto interna como externa, permitiendo al personal comprender las responsabilidades y su importancia para el logro de los objetivos.

MONITOREO

“La gestión de los riesgos corporativos se monitorea, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes en el tiempo mediante evaluaciones continuas y evaluaciones

independientes. El monitoreo se ejecuta en el curso normal de las actividades de gestión, en tanto que la frecuencia de las evaluaciones independientes está condicionada a la evaluación de riesgos. Del mismo modo, las diferencias en la gestión de riesgos se comunican, transfiriendo los asuntos importantes para la consideración de la gerencia y la junta de directores.”(Fonseca Luna , 2011, pág. 287).

Es una evaluación concurrente de todos los sistemas del control interno que deben de estar siempre monitoreándose para poder valorar la calidad de cada uno de los sistemas implantados dentro de la organización y efectivizar los principios dentro de cada componente. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente a la alta gerencia.

2.9.3. Tipos de control interno

CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

“El control interno administrativo sienta las bases que permiten el examen y la evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía.” (Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el sector público, 2005, pág. 29)

Son aquellos procedimientos relacionados entre sí, los cuales permiten llevar un control de cada una de las actividades administrativas donde se ve reflejada la efectividad, la eficiencia y economía de sus operaciones y el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas establecidas.

CONTROL INTERNO FINANCIERO

“Este control interno financiero generalmente incluye el control sobre los sistemas de sistemas de autorización y aprobación, segregación de deberes entre las funciones de registros e información contable que involucra contablemente que involucra directamente las operaciones o la custodia de los recursos, así como los controles físicos de dichos recursos.” (Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional en el sector público, 2005, pág. 29)

Son aquellos registros que nos permiten llevar un control de cada uno de los recursos con los que cuenta la organización, ya que es una información contable en donde se ve reflejada con exactitud cada uno de sus registros contables e informes financieros.

CONTROL PREVIO

“Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales.” (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado , pág. 5)

Mediante este control se analizan cada una de las actividades a realizar dentro de la organización antes de su ejecución, si cumple o no con las políticas establecidas dentro de la misma.

CONTROL CONTINUO

“Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la Ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas.” (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado , pág. 5)

Permitirá a la organización mantener un control de manera continua para verificar que tan eficiente son las políticas aplicadas, asegurando que se tomen acciones correctivas y que el impacto de un riesgo sea controlado.

CONTROL POSTERIOR

“La Unidad de Auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.” (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado , pág. 5)

Es un control interno que se lo realiza con posterioridad para la evaluación de su gestión y que contribuya con el logro de la misión y objetivos de la organización definiendo políticas, planes y programas institucionales, este control está diseñado para encontrar errores después de que hayan ocurrido.

2.10. Estructura organizacional

“la máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atiende el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes” (Código de las normas de control interno, pág. 4).

La estructura organizativa señala los niveles jerárquicos que el personal administrativo debe ocupar de acuerdo a su nivel de preparación y capacitación profesional.

2.11. Organigrama

“Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. Representa las interrelaciones entre los distintos departamentos de una empresa y entre los componentes de estos.”(Vázquez Blomer, 2013, pág. 90).

La función de un organigrama es proporcionar un orden jerárquico dentro de la organización, el cual nos permite con facilidad revisar el cumplimiento de las tareas designadas a cada área de la empresa y del cumplimiento de los puestos de trabajo.

2.12. Tipos de organigramas

2.12.1. Organigrama vertical

“Representa una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su jerarquía de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente. El máximo nivel de autoridad se coloca en las posiciones más elevadas. Una clase de organigrama vertical es el piramidal.”(Vázquez Blomer, 2013, pág. 92).

Este organigrama se encuentra representado en forma de pirámide del nivel de autoridad más alto al nivel más bajo.

2.12.2. Organigrama horizontal

“El máximo nivel de autoridad se sitúa a la izquierda y los que se subordinan, a la derecha. Se utiliza cuando el organigrama se hace muy complejo por la existencia de numerosos niveles de autoridad.” (Vázquez Blomer, 2013, pág. 92)

Este organigrama permite facilitar la gestión cuando existen varios niveles de autoridad.

2.12.3. Organigrama AFNOR

“El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada.” (Hernandes Orozco, 2007, pág. 90)

Permite diferenciar el orden jerárquico, ubicándolo en la parte izquierda del organigrama.

2.12.4. Organigrama circular

“Muestra la ubicación de distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan los niveles jerárquicos. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.”(Hernandes Orozco, 2007, pág. 90)

Es una forma de jerarquizar los puestos en forma circular, ubicando desde adentro hacia fuera.

2.12.5. Organigrama sectorial o radial

“El máximo nivel de autoridad se coloca en el centro. Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama disipa la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.” (Vázquez Blomer, 2013, pág. 92)

Es otra forma de jerarquizar los niveles de autoridad, mediante círculos concéntricos, contrario a los verticales.

2.13. Modelos o manuales

“Se denomina manual o modelo a un folleto, libro, en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos, para un fin concreto:

orientar y uniformar la conducta, que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.”

(Rodríguez J, 2005).

Son instrumentos que se utilizan para el personal donde se describe los objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas que deberán ser ejecutadas correctamente en las labores asignadas al personal y fomentar la uniformidad en el trabajo a seguir, y la responsabilidad asumida de manera que se economizara tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Antecedentes

El presente trabajo investigativo a la Fundación PRODECI Chota – Mira, pretende desarrollar un Modelo de Auditoría de Gestión, que le permita a los directivos tomar decisiones oportunas y establecer indicadores, con el fin de optimizar los recursos existentes para un adecuado desarrollo de sus actividades.

El Modelo de Auditoría de Gestión tiene como objeto establecer principios directrices, que le permitan una adecuada toma de decisiones en cada una de las actividades a realizar aplicado estrategias de control, normas y procedimientos administrativos, el cual permitirá obtener mejores resultados a través de un sistema de control interno.

La aplicación del Modelo de Auditoría de Gestión, le permitirá a la fundación “PRODECI“, la ejecución de programas de auditoría de gestión y actividades que realice basándose en la eficiencia, eficacia y economía permitiendo optimizar sus recursos de la institución.

3.1.1. Propósito

El desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión del Área Chota – Mira, permitirá generar nuevas ideas, procedimientos, métodos y técnicas para un mejor control interno de sus actividades a desarrollarse dentro de la Fundación, con el fin de evaluar la eficiencia de la gestión aplicada en la entidad, mediante los objetivos establecidos de la actuación a nivel

administrativo lo que dará como resultado un informe sobre la situación de la gestión de la institución.

3.2. Alcance de la propuesta

El presente modelo de Auditoría de Gestión está dirigido a evaluar la eficiencia, eficacia, y economía, en las operaciones administrativas.

3.2.1. Desarrollo del modelo de auditoría de gestión

- Se obtuvo la documentación necesaria para el inicio de la Auditoría.
- Se desarrolló los procedimientos a seguir para la ejecución de la Auditoría de Gestión.
- Se estructuró los Programas de Auditoría de Gestión.
- Se observa cada una de las áreas que comprende la Fundación
- Se establecieron indicadores de gestión que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas de la Fundación.

3.2.2. Importancia

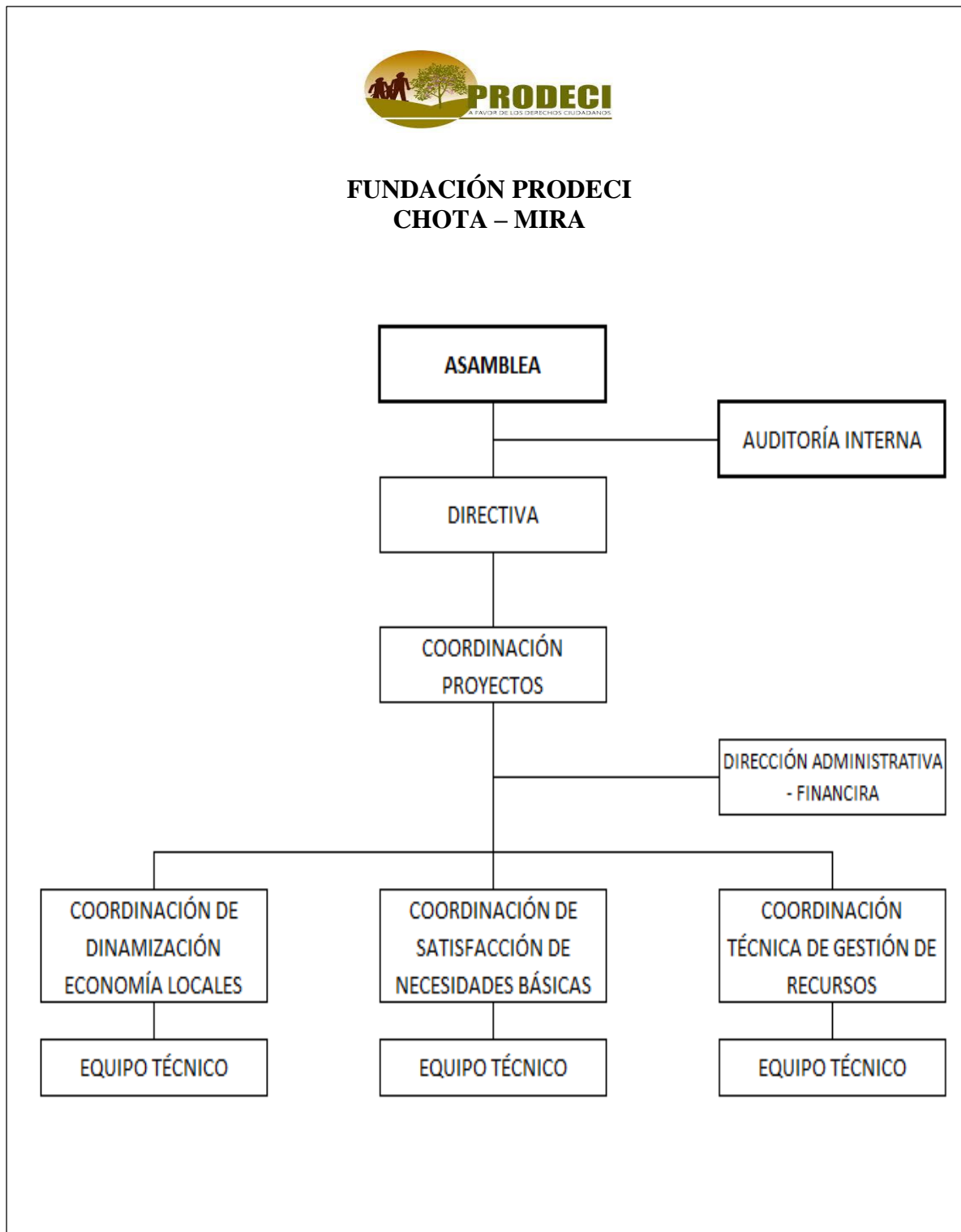
La elaboración del Modelo de Auditoría de Gestión para la Fundación PRODECI, servirá de guía a la Dirección Ejecutiva ya que posibilita el incremento de la eficacia, la efectividad y la economía en el mejor uso de sus recursos, a través de las recomendaciones y acciones.

Servirá como una herramienta para comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad a Nivel Directivo, para lograr una mayor eficiencia, eficacia y economía en cada una de las actividades que realiza la fundación, planificando y controlando los recursos.

3.2.3. Organigrama de la Fundación PRODECI.

Gráfico N° 10

Organigrama de la Fundación



Fuente: Fundación PRODECI.

Elaborado por: Las autoras

3.2.4. Denominación del Auditor.



FUNDACIÓN PRODECI CHOTA – MIRA

El Auditor debe asesorar a las autoridades de la Fundación y sus dependencias, evaluando el Control Interno y verificando que las actividades, registros y operaciones que se ajusten a las disposiciones legales y reglamentarias internas y externas mediante la realización de auditorías administrativas, financieras y de gestión, tomando en cuenta las características de la naturaleza de la Fundación, así como también políticas, leyes, reglamentos establecidos en el control vigente, presentando el correspondiente informe que debe contener hallazgos, recomendaciones y comentarios.

Denominación del Puesto: AUDITOR INTERNO

Funciones

Es responsable de la verificación, evaluación y análisis de los Registros, Operaciones Administrativas, en cuanto al Talento Humano, Bienes de Larga Duración y Bienes de Control, de las diferentes dependencias de la institución, con el propósito de realizar las operaciones con eficiencias, eficacia y economía para el logro de sus resultados.

El auditor cumplirá con los siguientes objetivos:

- a) Realizar la Auditoría de Gestión a los procesos Administrativos de la Fundación para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- b) Elaborar Programas de auditoría y cuestionarios de control Interno, de conformidad con la institución en las actividades administrativas y legales acordes a cada auditoría.
- c) Recopilar la información suficiente para realizar la planificación preliminar y específica de los procesos administrativos de la Fundación PRODECI.



**FUNDACIÓN PRODECI
CHOTA - MIRA**

- d) Realizar una evaluación de Control Interno de los procesos administrativos con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo.
- e) Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, administrativos y económicos con la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la Fundación con relación a sus objetivos.
- f) Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van a aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos administrativos de la Fundación PRODECI.
- g) Elaborar papeles de trabajo que justifiquen y respalden la auditoría realizada.
- h) Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría a los procesos administrativos de la Fundación PRODECI.
- i) Implementar las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar el desempeño de la Fundación PRODECI.

El departamento de Auditoría Interna debe ser la unidad que preste apoyo a los directivos de la Fundación y sus dependencias, mediante la evaluación permanente del control interno, que permite evidenciar que la información administrativa y financiera que se realice con eficiencia, eficacia economía y transparencia de sus procesos.

3.2.5. Modelo de orden de trabajo

Se considera como la carta de iniciación del equipo de auditoría para cumplir las fases de ejecución y emitir un informe, con el fin de obtener una mejor herramienta para el control de calidad del proceso.



OFICIO N° 00XX – AI– FP

Lugar, día – mes - año

Ingeniero/a

XXXX XXXX XXXX

PRESIDENTE /A DE LA FUNDACIÓN PROCEDI

En su despacho.

SECCIÓN: Auditoría Interna

ASUNTO: Orden de Trabajo.

Presente.

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Interna de la Fundación PRODECI, iniciará la Auditoría de Gestión a la Fundación PRODECI, por el periodo comprendido entre el (día-mes) al (día-mes) del (año).

El mismo que se encuentra bajo su responsabilidad durante el tiempo previamente determinado.

Atentamente,

XXX XXXX XXXX

**DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA DE
LA FUNDACIÓN PRODECI**

3.2.6. Modelo de memorando de notificación del inicio de la auditoría

La práctica de la auditoría se llevará a cabo por escrito, denominándose como notificación de inicio de la auditoría, formato:



OFICIO N° 00XX – AI– FP

Lugar, día – mes - año

Ingeniera.

XXXX XXXX XXXX

PRESIDENTE /A DE LA FUNDACIÓN PRODECI

En su despacho.

SECCIÓN: Auditoría Interna

ASUNTO: Notificación de Auditoría

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Interna, iniciará la evaluación del Sistema de Control Interno de la fundación PRODECI, por el periodo comprendido entre el (día-mes) al (día-mes) del (año).

Objetivo General:

Determinar si, el sistema de Control Interno de la fundación provee de un nivel de seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos relacionados con la eficiencia y eficacia de la gestión y cumplimiento de las disposiciones legales y demás normas relacionadas.

El equipo de Auditoría agradece su colaboración y la del personal para la ejecución del trabajo.

Se le comunica enviar la documentación del personal de trabajo señalando datos principales como: nombres y apellidos completos, número de cedula, dirección domiciliaria, número telefónico, lugar habitual de trabajo, cargo y período de gestión, a nuestras oficinas.

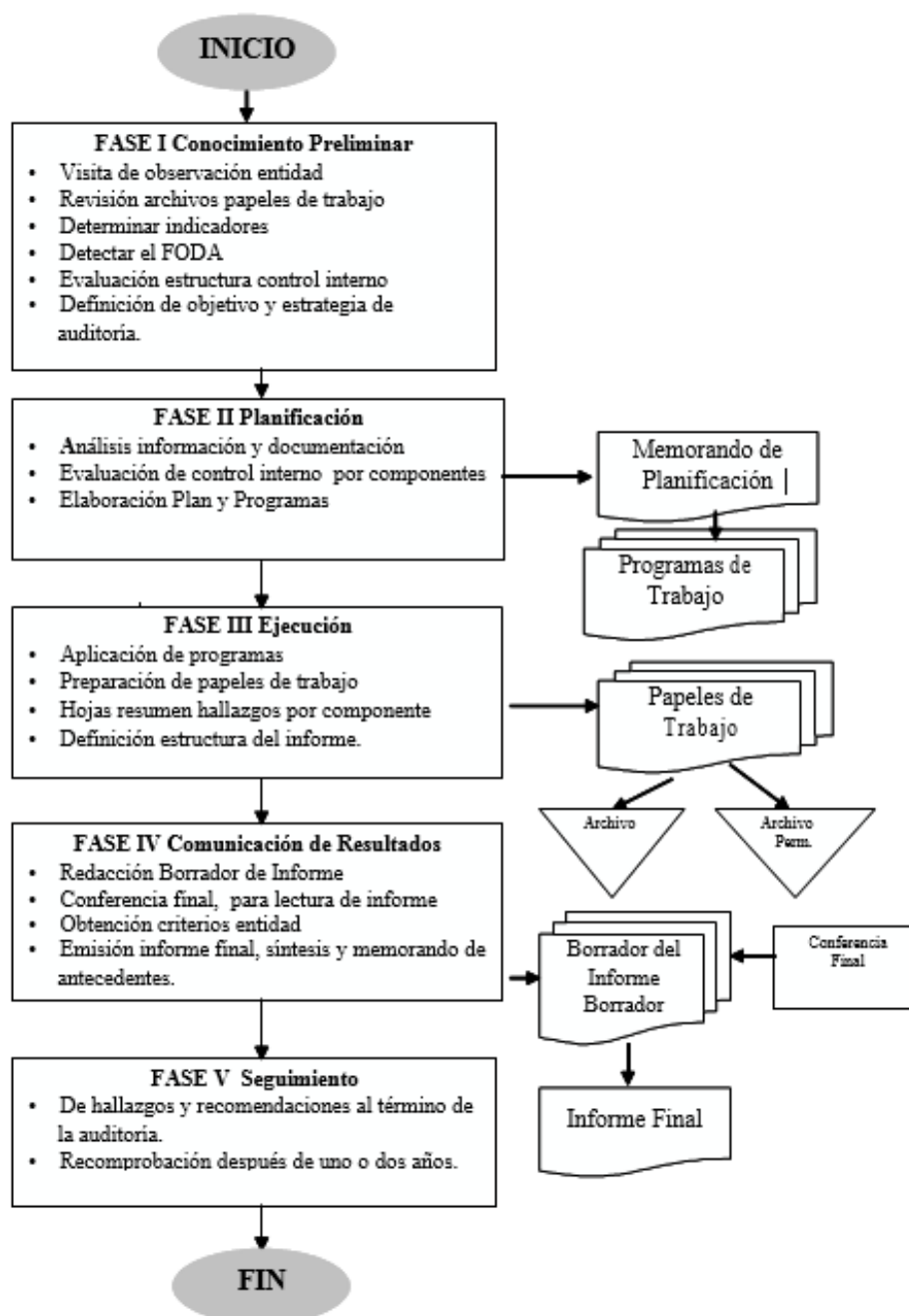
Atentamente,

XXX XXXX XXXX
**DIRECTOR DE AUDITORÍA INTERNA DE
LA FUNDACIÓN PRODECI**

3.2.7. Flujo del proceso de la auditoría de gestión

Gráfico N° 11:

Fases de Auditoría de Gestión



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.
 Elaborado por: Las autoras

3.3. Fases de auditoría de gestión

3.3.1. FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

En la primera fase de exploración o examen preliminar, el auditor ha de familiarizarse con la fundación, con el fin de obtener un conocimiento general del objeto, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, para ello realizará un estudio previo de la unidad a auditar es decir, la Fundación PRODECI.

Para lograr esto debe realizar un estudio del medio en el que se desempeña, que le permita conocer la ubicación, el entorno en que se desarrolla. Una vez que se realiza la exploración y el auditor se familiarice con la institución, estará en condiciones no solo de planificar la auditoría, si no de elaborar un programa donde refleje los pasos a seguir para poder evaluar la gestión en la Institución.

OBJETIVOS

Alcanzar un conocimiento integral de la actividad principal que realiza la fundación PRODECI, en el que le permitirá una adecuada planificación, para la ejecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

- Evaluar la organización del control interno dentro la entidad.
- El procedimiento del área administrativa de la institución.
- Verificar la existencia de indicadores de gestión, que le permita evaluar el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

ACTIVIDADES

- Visita a las instalaciones de la fundación, para observar el desarrollo de las actividades, operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Recopilación de información y documentación básica que nos permita obtener un conocimiento general de la entidad sobre:
 - La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos de la fundación.
 - Descripción de la actividad principal de la fundación.
 - La estructura organizacional, manual de funciones.
- Determinación de criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitan posteriormente compararlos con resultados reales de sus procedimientos y determinar si estos resultados son superiores, similares a las expectativas.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la entidad.
- Evaluación de la estructura del control interno existente dentro de la entidad.

VISITA PREVIA A LAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN

Se realiza una visita previa a las instalaciones de la fundación, con la finalidad de obtener documentación, ejecución y verificación de los procesos de la administración.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La información recopilada debe ser de acuerdo al objeto del examen con el fin de no incurrir en errores de interpretación el que ocasione retraso en el desarrollo de la auditoría.

En el caso de que la información obtenida no sea la adecuada realizara una reprogramación ya que las fechas de entrega del informe pueden variar.

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

El jefe del equipo de auditoría deberá realizar una visita a la máxima autoridad de la entidad, para obtener información de las actividades, operaciones administrativas y funcionamiento de la institución.

- **Otras entrevistas**

Se realiza una entrevista a la dirección administrativa, así como también a los técnicos con el objetivo de obtener información adicional de la fundación.

Las preguntas se deberán realizar de acuerdo al objeto de examen de la auditoría, recordando el nombre de los funcionarios.

Una vez realizada la entrevista se procederá a obtener los puntos más relevantes de la misma, con el fin de determinar criterios, parámetros e indicadores de gestión, para emitir la orden de trabajo.

- **Consulta de información y documentación.**

Solicitar la información de la institución tales como: base legal que le regula, estructura organizacional, nombramiento/s, planes de gestión y actividades de gestión en caso de existir un listado de los beneficiarios.

ARCHIVO PERMANENTE Y CORRIENTE

▪ Permanente:

Documentación que servirá para la auditoría, tales como normatividad, base legal que le regula, estructura organizacional nombramiento/s, planes de gestión, actividades de gestión en caso de existir un listado de los beneficiarios.

Cuadro N° 13

Guía de Archivo permanente

CÓDIGO	ARCHIVO PERMAENTE
201X	
AP – 01	Instrucciones permanentes sobre la auditoría de gestión
AP – 1.1	Constancia de la actualización del archivo permanente, suscrita por el auditor.
AP – 1.2	Órdenes de trabajo emitidas por el auditoría.
AP – 02	Instrucciones del auditor y exámenes especiales a la entidad auditada.
AP – 03	Resultados de la visita previa y evaluación preliminar de la estructura de control interno de la Fundación.
AP – 04	Síntesis y memorandos de antecedentes de auditorías y exámenes especiales anteriores.
AP – 05	Papeles de auditorías de interés permanente, de la presente y anteriores intervenciones.
AP – 06	Detalles de las intervenciones de las auditorías externas y de la unidad de auditoría interna en la Fundación.
AP – 07	Informes sobre el seguimiento de recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades.
AP – 08	Informe final de comparación del tiempo asignado en la orden de trabajo y el ejecutado.
AP – 09	Organización interna de la Fundación.
AP – 9.1	Base leal y constitución de la Fundación
AP – 9.2	Organización general de la Fundación
AP – 9.3	Ubicación física de las unidades administrativas

AP – 9.4	Manuales de funciones y procedimientos
AP – 9.5	Reglamentos, instructivos y otra normatividad interna y específica
AP – 9.6	Actas de sesiones y de reuniones de trabajo
AP – 9.7	Breve historia de la fundación PRODECI.
AP – 10	Fines y actividades institucionales
AP – 10.1	Visión, misión, objetivos y metas institucionales
AP – 10.2	Principales actividades institucionales; y descripción de los bienes, obras o servicios que presta.
AP – 10.3	Detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Fundación.
AP – 10.4	Informes de actividades y logro de objetivos y metas
AP – 10.5	Estadísticas sobre los resultados de gestión de la Fundación
AP – 10.6	Encuestas y opiniones de la prensa sobre la Fundación
AP – 10.7	Otra información relativa
AP – 11	Gestión financiera- contable
AP – 11.1	Manuales de administración financiera y de contabilidad
AP – 11.2	Estructura organizativa del área financiera y sus unidades administrativas
AP – 11.3	Descripción de procedimientos, métodos, políticas, plan de cuentas, registros y prácticas contables vigentes
AP – 11.4	Lista de firmas o iniciales de personas que autorizan operaciones administrativas - financieras, legalizan documentos, transferencias o firman cheques
AP – 11.5	Procedimientos de control previo (flujos)
AP – 11.6	Flujos de caja
AP – 11.7	Reportes e informes financieros
AP – 11.8	Resultados del análisis financiero y de los controles financieros realizados.
AP – 11.9	Estados financieros de periodos anteriores
AP – 11.10	
AP – 11.11	
AP – 11.12	
AP – 11.13	
AP – 11.14	
AP – 12	Información presupuestaria de anteriores intervenciones
AP – 12.1	Presupuestos anuales.
AP – 12.2	Presupuestos trienales.
AP – 12.3	Resultados de la evaluación de la evaluación presupuestaria.

AP – 12	Indicadores y parámetros de gestión
AP – 12.1	Eficiencia, Eficacia, Economía, Calidad, Impacto Financieros-
AP – 12.2	Presupuestarios, Gestión Operativa y de Resultados
AP – 13	Síntesis o copias de contratos o escrituras
AP – 13.1	Contratos de trabajo, préstamos, arrendamiento de activos fijos
AP – 13.2	Escrituras de propiedades
AP – 13.3	Hipotecas (en caso de tener algún bien a nombre de la Fundación)
AP – 13.4	Escritura de prenda comercial, industrial
AP – 13.5	Otros contratos o escrituras
AP – 14	Contenidos varios
AP – 14.1	Resúmenes de problemas legales y juicios a favor o en contra de la Fundación.
AP – 14.2	Publicaciones internas
AP – 14.3	Formularios principales usados por la entidad
AP – 14.4	Lista de proveedores
AP – 14.5	Catálogos, listas de precios

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

▪ **Corriente:**

En este archivo se guarda las evidencias que se obtuvieron en el desarrollo de la auditoría, por parte del equipo auditor en el que se va a respaldar las conclusiones obtenidas.

Cuadro N° 14

Guía de Archivo corriente

CÓDIGO	ARCHIVO CORRIENTE
201X	INFORMACIÓN GENERAL
AC – 01	Visita previa y conocimiento de las áreas de la fundación.
AC – 1.1	Información de conocimiento de la Fundación

AC – 1.2	Resultados de la evaluación preliminar de la estructura de control interno
AC – 1.3	
AC – 1.4	Componentes identificados en la entidad
AC - 02	Planificación de trabajo
AC – 2.1.	Oficio de planificación
AC – 2.2.	Oficio de notificación de inicio de la auditoría
AC – 2.3.	Informe de auditoría
AC – 2.4.	Informes de auditoría internos
AC – 2.4.	Oficio de sugerencias para la próxima auditoría.
AC – 03	Notas importantes
AC – 3.1.	Notas recordatorios o guías de auditoría
AC – 3.2.	Notas del auditor sobre asuntos pendientes
AC – 04	Revisión de papeles de trabajo
AC – 4.1	Guía para la revisión de papeles de trabajo
AC – 4.2	Hojas de supervisión
AC – 4.3	Hojas de revisión del auditor
AC – 05	Información importante de la entidad
AC – 5.1	Eventualidades
AC – 5.2	Problemas legales y juicios vigentes
AC – 5.3	Actas y otros documentos de interés
AC – 5.4	Correspondencia relacionada con la entidad
AC – 06	Comunicación parcial de resultados
AC – 6.1	Información global de la Fundación
AC – 6.2	Puntos de vista de la Fundación
AC – 6.3	Actas de reuniones de trabajo
AC – 07	Equipo multidisciplinario y presupuestos de tiempo.
AC – 7.1	Nómina del equipo de trabajo.
AC – 7.2	Distribución de trabajo en tiempo.
AC – 7.3	Reportes detallados y resúmenes de tiempo.
AC – 08	Información administrativa de gestión del periodo a examinar
AC – 8.1	Estados financieros preparados dentro del periodo examinado
AC – 8.2	Información presupuestaria
AC – 8.3	Resultados del análisis financiero y evaluación presupuestaria

201X	INFORMACIÓN ESPECÍFICA POR COMPONENTES
B. 1	Componente “AC”
B.1.1	Programa de trabajo
B.1.2.	Resultados de la evaluación específica de control interno
B.1.3.	Papeles de trabajo elaborados por el auditor
B.1.4.	Documentación recibida de la entidad o de terceros
B.1.5.	Indicadores o parámetros utilizados con sus resultados
B.1.6.	Hojas resúmenes sobre hallazgos significativos
B.1.7.	Comunicaciones parciales de resultados de auditoría

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de auditoría facilitará la ejecución de procedimientos mediante la información obtenida de la institución, basándose en los resultados obtenidos por el equipo de auditoría. Después de evaluar su estructura de control interno, el auditor procederá a determinar los niveles de riesgos existentes en cada área de la Fundación, lo que le permitirá identificar los procedimientos de auditoría que serán aplicados de manera lógica, ordenada y clasificada.

Cuadro N° 15**Formato del programa de auditoría.**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA				P.T. – X.X.				
PROGRAMA DE AUDITORÍA								
Objetivo: Conocimiento preliminar de la fundación a examinar y su naturaleza jurídica.								
N°	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR	OBSERVACIÓN				
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR							
1	Realizar una visita a la Fundación para obtener una información previa del área a examinar.	X.X.	X.X.					
2	Recopilar la suficiente documentación para el respectivo análisis.	X.X.	X.X.					
3	Determinar la situación actual de la Fundación.	X.X.	X.X.					
4	Analizar el desarrollo de actividades de la institución.	X.X.	X.X.					
5	Evaluar y establecer la confiabilidad de la estructura del Control Interno.	X.X.	X.X.					
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td style="text-align: center;">X.X.</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td style="text-align: center;">X.X.X.X.</td> </tr> </table>					Elaborado por:	X.X.	Supervisado por:	X.X.X.X.
Elaborado por:	X.X.							
Supervisado por:	X.X.X.X.							

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 15 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto que establece la planificación preliminar a examinar (fase 1), para la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 16**Formato del Programa de auditoría**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA				P.T. – X.X.
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
Objetivo: Análisis de la información obtenida.				
N°	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
PROCEDIMIENTOS				
1	Revisar la información obtenida.	X.X.	X.X.	
2	Verificar si la documentación recopilada es necesaria.	X.X.	X.X.	
3	Diagnóstico situacional de la institución.	X.X.	X.X.	
4	Cumplimiento de las actividades que realizan.	X.X.	X.X.	
5	Cumplimiento del control interno con el que cuenta la institución.	X.X.	X.X.	
Elaborado por:				X.X.
Supervisado por:				X.X.X.X.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 16, programa de auditoría son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto que establece la planificación preliminar del análisis de la información obtenida (fase I), para la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 17**Programa de Trabajo**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA				PT - X.X
PROGRAMA DE TRABAJO				
N°	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA:				
1	Motivos del examen	X.X.	X.X.	
2	Objetivos del examen	X.X.	X.X.	
3	Alcance del examen	X.X.	X.X.	
4	Base Legal	X.X.	X.X.	
5	Planificación y tiempo	X.X.	X.X.	
6	Presupuesto de la auditoría	X.X.	X.X.	
Elaborado por: X.X.				Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.				Fecha: xx-xx

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el Cuadro N° 17, programa de trabajo, son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto, para la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 18.**Narrativa de la visita**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT – X.X
NARRATIVA DE LA VISITA		
<p>La visita realizada a la Fundación "PRODECI", fue el día... de... de...., ubicada en calle Gabriela Mistral y Darío Egas, al norte de la ciudad de Ibarra, donde se encuentra localizado la instalaciones; se pudo constatar que la fundación cuenta con instalaciones adecuadas para el buen desempeño del talento humano; el espacio físico es el adecuado y sus áreas asignadas son de acuerdo a las funciones a desempeñar del personal que labora en la fundación.</p> <p>Dentro de la fundación se observó una buena interrelación personal entre los funcionarios de todas las áreas, poniendo en énfasis los valores que la fundación hace hincapié como son: igualdad de género, solidaridad, equidad de género.</p>		
Elaborado por: X.X.		Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx-xx

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 18 Narrativa es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 19.**Narrativa de la visita**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT – X.X
NARRATIVA DE LA VISITA		
<p>Dentro de la visita también se pudo observar que las y los funcionarios tienen un horario de ingreso y salida, pero no se cumple ya que el trabajo que lo realiza es comunitario y tienen que adaptarse a las necesidades de las comunidades.</p> <p>Los tiempos de contratación se realizan por prestación de servicios profesionales quienes ejecutan proyectos de uno a dos años, y el personal que labora dentro de la fundación con todos los beneficios de ley.</p> <p>También se pudo analizar que no se paga horas extras ya que si realizan labores fuera de horario podrán recuperan en cualquier día que lo requiera el funcionario.</p>		
Elaborado por: X.X.		Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx-xx

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 19 Narrativa es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 20**Normativa legal**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT – X.X
NORMATIVA LEGAL		
<p>La Fundación PRODECI ubicada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura trabaja para atraer la cooperación internacional para el desarrollo, estableciendo estrategias y acciones que estén dirigidas a mejorar el nivel de vida en los aspectos humano, social y ambiental de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables de la provincia de Imbabura y Carchi.</p>		
Elaborado por: X.X.		Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx-xx

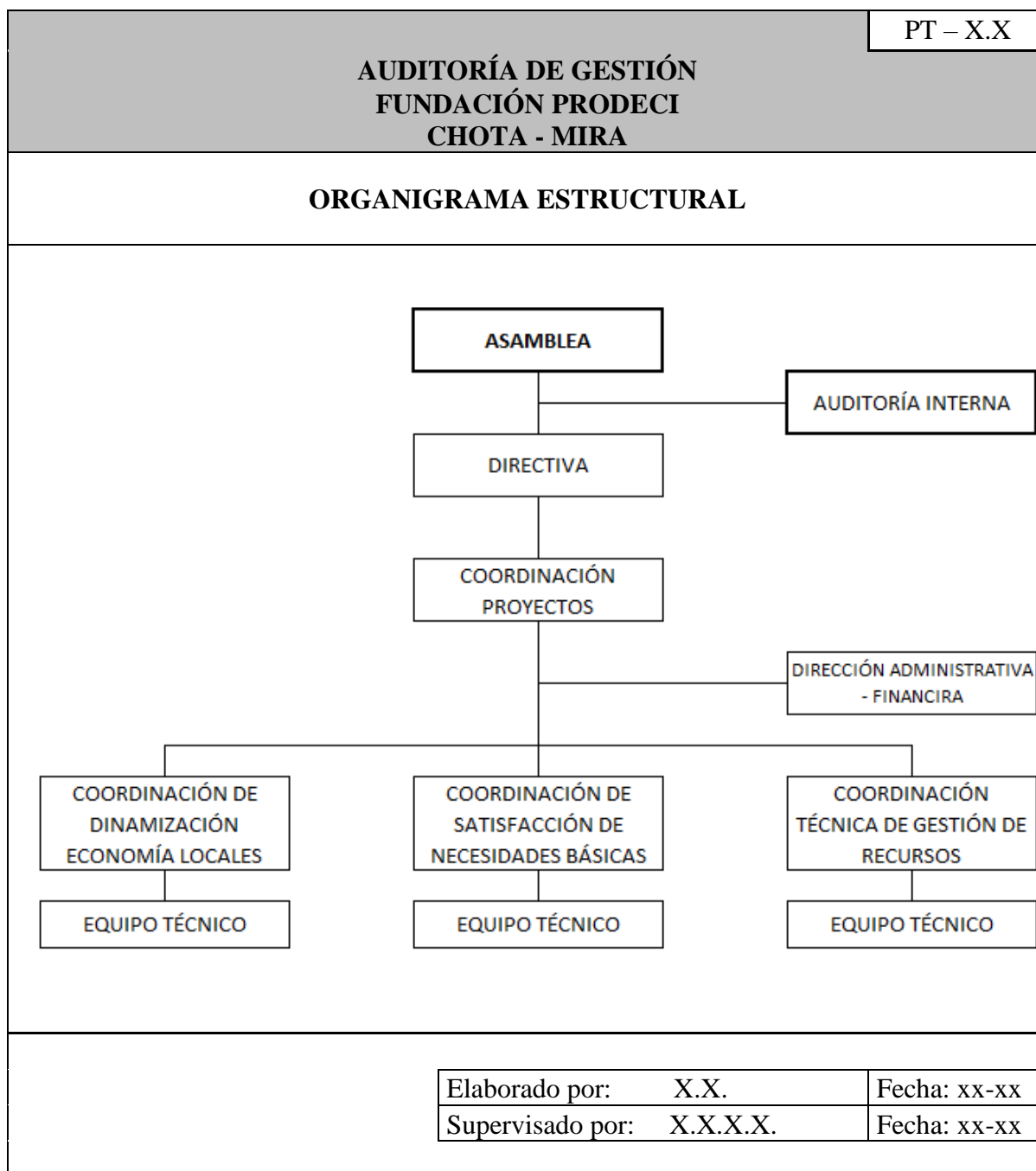
Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 20 se redacta la normativa legal de la fundación, es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 21

Organigrama estructural



Fuente: Fundación PRODECI

Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 22.**Direccionamientos estratégico**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT – X.X
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
<p>Es un proceso intelectual y requiere de habilidades analíticas e intuición. Se centra en la eficacia.</p> <p>Esta primera etapa consta de la formulación de los siguientes elementos:</p> <p>Misión</p> <p>Fortalecer las instancias locales para el pleno ejercicio de ciudadanía. Defender los derechos desde la difusión, capacitación y sensibilización. Realizar acciones para promover el cumplimiento de derechos en torno a la universalización de la educación básica, salud básica para todos, dinamización de las economías locales, empoderamiento, negociación y ciudadanía.</p> <p>Visión</p> <p>Ser una institución referente a nivel local en la promoción y respeto de los derechos ciudadanos, propiciando condiciones adecuadas para mejorar la calidad de vida de la sociedad vulnerable, desarrollando capacidades de autogestión, gerencia de proyectos con eficiencia y eficacia, con principios de solidaridad y equidad.</p>		
Elaborado por: X.X.		Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx-xx

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 22 es sobre el direccionamiento estratégico es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota - Mira.

Cuadro N° 23**Direccionamiento estratégico**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT – X.X
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		
<p>Los enfoques de trabajo para el cumplimiento de la misión se desarrollan bajo los siguientes ejes transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Género y generacional • Interculturalidad • Medio Ambiente <p>Los objetivos de la Fundación PRODECI son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atraer la Cooperación Internacional para el desarrollo, estableciendo estrategias y acciones que estarán dirigidas a mejorar el nivel de vida en los aspectos humano, social, ambiental de los habitantes de los distintos sectores. • Mantener relaciones interinstitucionales con organizaciones públicas y privadas que sean consecuentes con los objetivos de la Fundación. • Procurar la dotación de obras de infraestructura básica relacionada con el cumplimiento de los fines de la Fundación. 		
Elaborado por: X.X.		Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx-xx

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 23, es sobre el direccionamiento estratégico es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 24.**Direccionamientos estratégico 4.2.**

PT – X.X	
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
POLÍTICAS INSTITUCIONALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Referentes de movilización: La fundación PRODECI establece como política institucional, operativizar un plan de comunicación que permita coordinar acciones interinstitucionales e identificar espacios de trabajo, en los cuales se consensue acciones conjuntas encaminadas al logro de un fin común, constituido por el desarrollo de los colectivos sociales que habitan en las zonas de intervención. • Gerenciar proyectos: PRODECI busca consolidarse técnicamente en la formulación, administración y gerencia de proyectos de desarrollo integrales y que se amparan bajo los principios institucionales. Esta eficiencia y transparencia en el uso de los fondos provenientes de las entidades públicas y privadas españolas, permite consolidar el proceso y garantizar recursos económicos para la realización de nuevas iniciativas de desarrollo. • Trabajar con organizaciones sociales: La propuesta integral de desarrollo que plantea PRODECI a nivel territorial, promueve juntar esfuerzos de múltiples instituciones y organizaciones sociales (Gobiernos seccionales, Instituciones, Organizaciones locales, entre otras) con un fin común, promoviendo propuestas de desarrollo integral que potencian un mayor impacto y un verdadero cambio de vida en los beneficiarios finales. 	
<p>La metodología de trabajo se caracteriza por involucrar a las comunidades en el diseño de su propuesta de desarrollo, lo cual ha permitido ordenar una intervención en función de las expectativas de la población y mantener una propuesta en cooperación con las entidades locales y particularmente con los gobiernos seccionales, lo que ha trascendido a su vez en un fortalecimiento de los niveles institucionales y de democratización de las decisiones en el ámbito local.</p>	
Elaborado por:	X.X.
Fecha:	xx-xx
Supervisado por:	X.X.X.X.
Fecha:	xx-xx

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 24 es sobre el direccionamiento estratégico es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota - Mira.

Cuadro N° 255.**Motivo del examen**

		PT – X.X
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		
1. MOTIVO DEL EXAMEN		
<p>El desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión del Área Chota – Mira permitirá generar nuevas ideas, procedimientos, métodos y técnicas para un mejor control interno de sus actividades a desarrollarse dentro de la institución, con el fin de evaluar la eficiencia de la gestión aplicada en la entidad, mediante los objetivos establecidos de la actuación a nivel administrativo lo que dará como resultado un informe sobre la situación de la gestión de la institución.</p>		
2. OBJETIVO DEL EXAMEN		
<p>Alcanzar un conocimiento general de la actividad principal que realiza la fundación PRODECI, en el que le permitirá una adecuada planificación, para la ejecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la organización del control interno dentro la entidad. • El procedimiento del área administrativa de la institución. • Verificar la existencia de indicadores de gestión, que le permita evaluar el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente. 		
Elaborado por: X.X.		Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx-xx

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 25, es un papel de trabajo sobre el motivo y el objetivo del examen es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 26

Alcance del examen

	PT – X.X				
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA					
3. ALCANCE DEL EXAMEN					
<p>El presente modelo de Auditoría de Gestión está dirigido a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones administrativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener la documentación necesaria para el inicio de la Auditoría. ▪ Desarrollar los procedimientos a seguir para la ejecución de la Auditoría de Gestión. ▪ Estructurar los Programas de Auditoría de Gestión. ▪ Examinar cada una de las áreas que comprende la Fundación ▪ Facilitar la implementación de indicadores de gestión que garanticen el cumplimiento de objetivos y metas de la Fundación. 					
4. BASE LEGAL					
<p>Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo de este examen son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatutos. ▪ Leyes. ▪ Normas. ▪ Decretos. 					
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por: X.X.</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por: X.X.X.X.</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>		Elaborado por: X.X.	Fecha: xx-xx	Supervisado por: X.X.X.X.	Fecha: xx-xx
Elaborado por: X.X.	Fecha: xx-xx				
Supervisado por: X.X.X.X.	Fecha: xx-xx				

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 26 es un papel de trabajo sobre el alcance del examen y la base legal es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota - Mira.

Cuadro N° 27.

Planificación auditor

		PT – X.X
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		
5. PLANIFICACIÓN AUDITOR		
Para esta Auditoría de Gestión se contará con el siguiente equipo de trabajo:		
EQUIPO DE TRABAJO		
1. AUDITOR DE GESTIÓN – JEFE DE EQUIPO		
2. ASISTENTES DE AUDITORÍA		
Para el cumplimiento de la auditoría se estima un tiempo de 25 horas laborables, distribuidas de la siguiente manera:		
FASES		DÍAS
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		1
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		4
EJECUCIÓN DEL TRABAJO		15
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		5
TOTAL		25
El tiempo se determinó considerando el apoyo y colaboración del personal, esto dependerá de la facilidad y magnitud de la información proporcionada.		
Por lo que la fecha prevista para la terminación de la auditoría de gestión es el xx de xx de xxxx.		
Elaborado por: X.X.		Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx-xx

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 27 es un papel de trabajo sobre la planificación del auditor es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 28

Presupuesto de la auditoría

		PT – X.X						
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA								
6. PRESUPUESTO DE LA AUDITORÍA								
Para realizar la Auditoría de Gestión se utilizará los siguientes recursos:								
RECURSO HUMANO								
1) AUDITORÍA DE GESTIÓN JEFE DE EQUIPO		\$ 700,00						
2) ASISTENTES DE AUDITORÍA		\$ 500,00						
RECURSOS MATERIALES								
CANT.	DETALLE	C. TOTAL						
2	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 600,00						
2	RESMAS DE PAPEL BOND	\$ 7,40						
4	ESFEROS GRÁFICOS	\$ 3,20						
4	LÁPICES	\$ 5,60						
3	BORRADORES	\$ 3,20						
3	BICOLOR	\$ 1,25						
	TRANSPORTE	\$ 300,00						
	ALIMENTACIÓN	\$ 250,00						
	TOTAL	\$ 1.170,75						
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>X.X.</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>X.X.X.X.</td> <td>Fecha: xx-xx</td> </tr> </table>			Elaborado por:	X.X.	Fecha: xx-xx	Supervisado por:	X.X.X.X.	Fecha: xx-xx
Elaborado por:	X.X.	Fecha: xx-xx						
Supervisado por:	X.X.X.X.	Fecha: xx-xx						

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: La información que se encuentra en el cuadro N° 28 es un papel de trabajo sobre el presupuesto de la auditoría es un modelo a seguir en su aplicación de una auditoría de gestión a la fundación PRODECI del Área Chota- Mira.

Cuadro N° 29

Cuestionario de Control Interno

					PT – X.X
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Tiene la fundación un plan estratégico?	x			
2	¿Cuenta la fundación con misión, visión, objetivos?	x			
3	¿La misión de la fundación está acorde para lo cual fue creada?	x			
4	¿Está adecuadamente difundida la misión para la que fue creada la fundación?		x		
5	¿Cuenta la fundación con una estructura organizacional en donde se identifique el orden jerárquico?	x			
6	¿Conoce toda la organización la estructura organizacional?	X			
7	¿Tienen en claro las responsabilidades de cada cargo en el cual se desenvuelven?	X			
8	¿La asignación de responsabilidad está en relación del cargo que ocupa?	X			
9	¿Están debidamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la fundación?	X			
10	¿Se establecen de manera documentada los principios de Integridad y valores éticos de la fundación, a través de un código de conducta?	x			
11	¿Son notificados formalmente los principios de integridad a todos los que conforman la fundación?		x		No es difundido al personal

					PT – X.X
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
12	¿Conoce el personal y sus funcionarios de la fundación del código de ética?	x			
13	¿Se definen los puestos para llevar a efecto los objetivos esperados?	x			

					P.T. – X.X.
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA – MIRA					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
14	¿Se evalúa periódica del desempeño laboral del personal?		x		
15	¿Se les da a conocer a cada uno de los interesados?		x		
16	¿Existe una disposición hacia la administración por resultados?	x			
17	¿Existe rotación de personal?		x		
18	¿La metodología aplicada para la selección de personal se basa en la capacidad y desempeño?	x			
		Elaborado por: X.X.		Fecha: xx – xx	
		Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx – xx	

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 29 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

Matriz de ponderación

Mediante la matriz de ponderación de riesgo se puede determinar:

- Cuáles son los elementos que pueden afectar a la consecución de los objetivos de la fundación.
- Los riesgos son determinados desde dos puntos de vista que son la probabilidad e impacto.
- Los riesgos inherentes y residuales son evaluados.

Calificación del riesgo de control

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo, los cuales serán evaluados de acuerdo a la calificación porcentual que obtenga de los controles aplicados y poderlos comparar con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

Cuadro N° 30

Matriz de ponderación del riesgo

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Deficiente
51% - 59%	Moderado Alto	Regular
60% - 66%	Moderado	Bueno
67% - 75%	Moderado Bajo	Muy bueno
76% - 95%	Bajo	Excelente

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

La escala de matriz de ponderación de riesgo inicia con el 15%, ya que las instituciones cuenta con algunos tipos de controles, con el fin de poder dar una calificación deficiente en el caso de no tener un buen control y el 95% , debido a que siempre habrá algo que observar o mejorar.

Cuadro N° 31

Matriz de calificación de riesgo

									P.T. – X.X.
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI									
CHOTA – MIRA									
N°	EVALUACION GENERAL PREGUNTAS	SI/NO NA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	EVALUACION				
					DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1	¿Tiene la fundación un plan estratégico?	SI	10	7					
2	¿Cuenta la fundación con misión, visión, objetivos?	SI	10	7					
3	¿La misión de la fundación está acorde para lo cual fue creada?	SI	10	7					
4	¿Está adecuadamente difundida la misión para la que fue creada la fundación?	NO	10	5					
5	¿Cuenta la fundación con una estructura organizacional en donde se identifique el orden jerárquico?	SI	10	7					
6	¿Conoce toda la organización la estructura organizacional?	SI	10	7					

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI									
CHOTA – MIRA									
N°	EVALUACION GENERAL PREGUNTAS	SI/NO NA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	EVALUACION				
					DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
7	¿Tienen en claro las responsabilidades de cada cargo en el cual se desenvuelven?	SI	10	7					
8	¿La asignación de responsabilidad está en relación del cargo que ocupa?	SI	10	7					
9	¿Están debidamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la fundación?	SI	10	7					
10	¿Se establecen de manera documentada los principios de integridad y valores éticos de la fundación, a través de un código de conducta?	SI	10	7					
11	¿Son notificados formalmente los principios de integridad a todos los que conforman la fundación?	NO	10	5					
12	¿Conoce el personal y sus funcionarios de la fundación del código de ética?	SI	10	7					

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI									
CHOTA – MIRA									
N°	EVALUACION GENERAL PREGUNTAS	SI/NO NA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	EVALUACION				
					DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
13	¿Se definen los puestos para llevar a efecto los objetivos esperados?	SI	10	7					
14	¿Se evalúa periódica del desempeño laboral del personal?	NO	10	5					
15	¿Se les da a conocer a cada uno de los interesados?	NO	10	5					
16	¿Existe una disposición hacia la administración por resultados?	SI	10	7					
17	¿Existe rotación de personal?	NO	10	5					
18	¿La metodología aplicada para la selección de personal se basa en la capacidad y desempeño?	SI	10	7					
TOTAL			180	116					
					Elaborado por: X.X.		Fecha: xx – xx		
					Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx – xx		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 31 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

CP: Confianza ponderada

CT: calificación total

PT: ponderación total

$$CP = \frac{CT*100}{PT} = \frac{116*100}{180} = 64,44\%$$

Determinación del nivel de confianza y riesgo

El nivel de riesgo que tiene la auditoría en cada entidad a examinar se determina un nivel de riesgo, mediante la matriz de riesgo, la cual nos permite evaluar los factores de riesgo y poderles dar una calificación de alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo.

Determinación de confianza y riesgo

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Deficiente
51% - 59%	Moderado Alto	Regular
60% - 66%	Moderado	Bueno
67% - 75%	Moderado Bajo	Muy bueno
76% - 95%	Bajo	Excelente

Cuadro N° 32

Nivel de confianza

NIVEL DE CONFIANZA	60% - 66%	Moderado
	64,44%	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE	60% - 66%	Bueno
	64,44%	
CONCLUSIÓN	EL CONTROL INTERNO ES MODERADO Y EL RIESGO DE AUDITORÍA ES BUENO	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 32 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

3.3.2. Matriz FODA

Mediante el análisis de la matriz FODA se puede identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el cual nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la entidad y así poder ejecutar la auditoría.

Cuadro N° 33

Matriz Diagnóstico F.O.D.A

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA- MIRA			
MATRIZ DIAGNÓSTICO F.O.D.A			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Tiene reconocimiento legal. Tienen capacidad técnica y operativa. Socios y socias con capacidad para captar recursos en fondos concursables. La experiencia en la ejecución de proyectos sociales. Auditorías nacionales y extranjeras favorables a la gestión. Credibilidad institucional.	No cuenta con un modelo de gestión. No cuenta con una política salarial. No se han reformado los estatutos de acuerdo al nuevo marco legal vigente desde el año 2005. No se han reformado los estatutos de acuerdo al nuevo marco legal vigente desde el año 2005. No cuenta con auditorías internas.	Existencia de fondos concursables para proyectos a nivel nacional e internacional. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados con sus nuevas competencias para apalancamiento de proyectos. Políticas de inversión social en el país.	El nuevo marco legal, jurídico nacional sobre las organizaciones sociales y ONG's. La crisis económica en España y Europa para financiamiento de proyectos.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 33 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

3.3.3. FASE II

PLANIFICACIÓN

Esta Fase está orientada a evaluar los asuntos administrativos, es importante la identificación de puntos fuertes y puntos débiles, así como el control clave. Las hojas narrativas, son instrumentos que nos permiten evaluar el control interno.

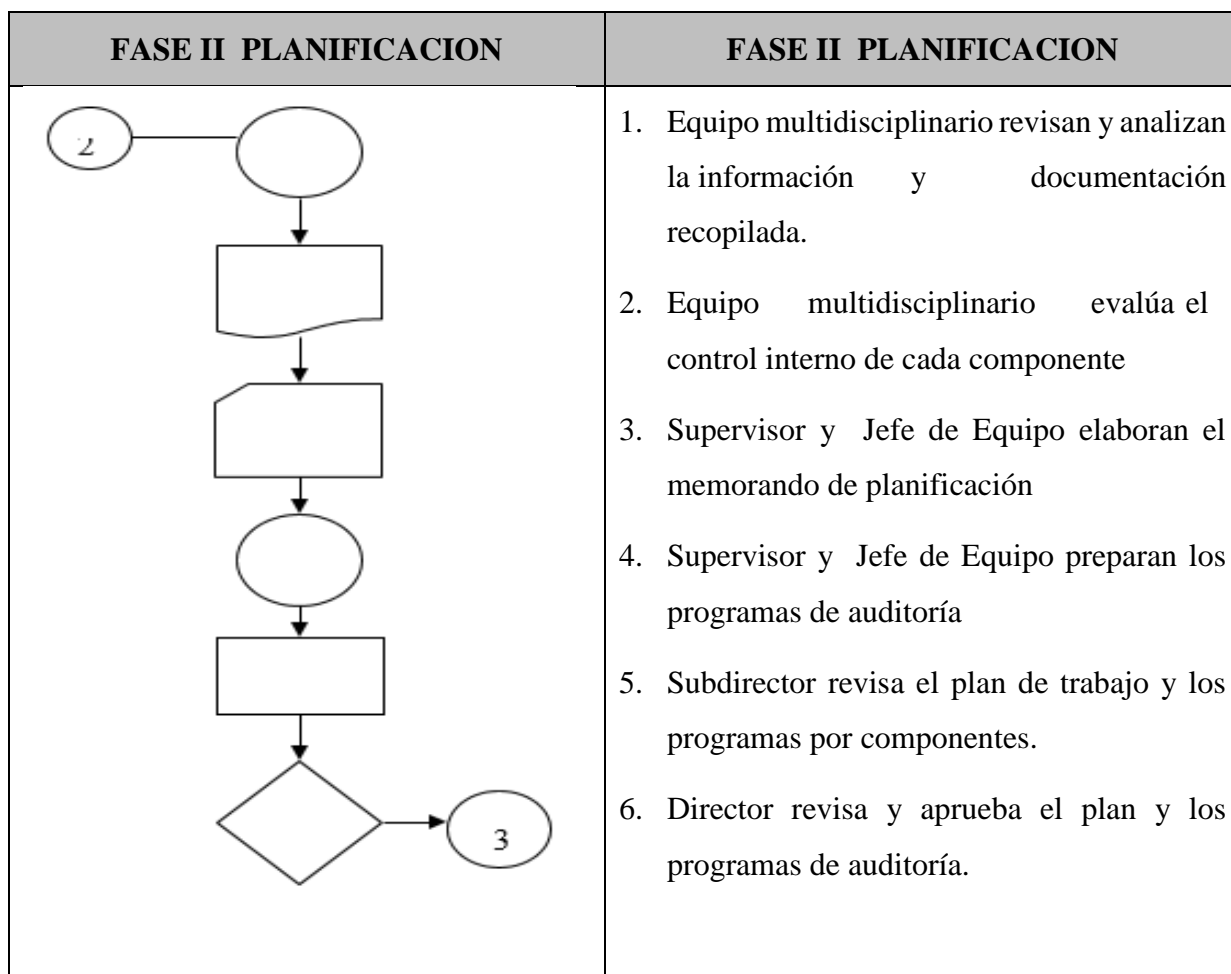
La estructura de Control Interno, es un conjunto de planes, métodos y procedimientos, por lo tanto no puede separarse de las operaciones administrativas y financieras. Es algo que está implícito en la persona que mientras ejecuta una actividad va controlando lo que hizo el anterior y lo más importante se va auto controlando. Para garantizar de forma razonable los objetivos de control interno para la auditoría.

Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado cualquier desviación con respecto al cumplimiento de los objetivos establecidos en la fundación y tienen la finalidad de eliminar imprevistos. Estos controles fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor y ayudan a garantizar el cumplimiento de las normas y leyes vigentes. Este proceso es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales de la institución.

Esta evaluación permitirá recabar información sobre el funcionamiento de los controles existentes relacionados con el área o componente objeto del estudio.

ACTIVIDADES

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, la cual nos permitirá obtener un conocimiento integral de la actividad principal de la fundación, para la evaluación del control interno y la planificación de la auditoría de gestión.
- En base a los resultados obtenidos del control interno relacionado con el área o componente objeto del estudio permitirá determinar los asuntos que requieren tiempo y esfuerzo adicionales en la fase de “ejecución”.
- Preparar memorando de planificación
- Elaboración de programas de auditoría

Cuadro N° 34**Flujo de actividades**

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 35**Modelo del memorando de la planificación**

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Entidad:	
Auditoría de Gestión:	Periodo:
Preparado por:(Jefe de Equipo)	Fecha:
Revisado por: (Supervisor)	Fecha:
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA	
Informe Largo de Auditoría, Memorando de Antecedentes y Síntesis del Informe:	
2. FECHA DE INTERVENCION	Fecha estimada
- Orden de Trabajo	
- Inicio del Trabajo en el Campo	
- Finalización del Trabajo en el Campo	

- Discusión del borrador del informe con funcionarios	
- Presentación del informe a la Dirección	
- Emisión del Informe final de Auditoría	
3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	(Nombres)
- coordinador	
- Supervisor	
- Jefe de equipo	
- Auditor operativo:	
- Auditor operativo:	
- Auditor operativo:	
- Auditor operativo:	
- Auditor operativo:	
- Técnico Informático	
- Abogado (Jurídico)	
- Abogado (Contratación Pública)	
- Ingeniero o Arquitecto	
- Psicólogo Educativo	
- Médico	
- Trabajadora Social	
- Especialista de Recursos Humanos	
4. DÍAS PRESUPUESTADOS	
- 60 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:	
- FASE I, Conocimiento Preliminar	
- FASE II, Planificación	
- FASE III, Ejecución	
- FASE IV, Comunicación de Resultados	
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
5. RECURSOS FINANCIEROS MATERIALES	
5.1 Materiales	
5.2 Viáticos y pasajes	
6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
6.1 Información General de la Entidad	
- Misión	
- Visión	
- Objetivo	
- Actividades principales	
- Estructura orgánica	
- Financiamiento	
- Principales fuerzas y debilidades	
- Principales oportunidades y amenazas	
- Componentes escogidos para la fase de ejecución	
6.2 Enfoque a:	

<p>(Auditoría Gerencial-Operativa y de resultados)</p> <p>(Auditoría orientada hacia la eficacia en el logro de objetivos y actividades)</p> <p>(Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos)</p> <p>(Auditoría orientada hacia el grado de satisfacción de necesidades de los usuarios)</p>
<p>6.3. Objetivo:</p> <p>6.3.1. Objetivo general</p> <p>6.3.2. Objetivos específicos por cada uno de los componentes</p>
<p>6.4. Alcance:</p> <p>(identificación de los componentes con sus correspondiente periodo a examinarse)</p>
<p>6.5. Indicadores de Gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de rendimiento - Indicadores de productividad - Indicadores de cantidad - Indicadores de eficiencia - Indicadores de efectividad - Indicadores de impacto - Indicadores financieros <p>NOTA: aquí deberá señalar si existen o no en la entidad auditada los indicadores mencionados, en caso de no existir, es necesario esboce los indicadores con sus lineamientos generales que espera proponer el equipo multidisciplinario a la institución.</p>
<p>6.6. Resumen de los resultados de la evaluación del control interno.</p> <p>NOTA: Sobre la estructura y por cada componente a examinarse, tanto de los auditores como obtenidos por cada uno de los especialistas.</p>
<p>6.7. Calificación de los factores de riesgo de auditoría</p> <p>NOTA: Por cada componente a examinarse</p>
<p>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</p>
<p>6.8. Grado de confianza programa y controles claves de efectividad y eficiencia</p> <p>NOTA: Por cada componente a examinarse</p>
<p>6.9. Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución</p> <p>NOTA: Por cada componente a examinarse</p>
<p>6.10. Trabajo de los otros profesionales a realizar en la fase de ejecución</p> <p>NOTA: Por cada componente a examinarse y por cada especialista.</p>
<p>7. COLABORACION DE LA ENTIDAD AUDITADA:</p>
<p>7.1. Auditores internos</p>
<p>7.2. Otros profesionales</p>

7.3. Otra colaboración
<p>8. OTROS ASPECTOS</p> <ul style="list-style-type: none">- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente (preparados en forma conjunta por auditores y otros profesionales)- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la fase de “Conocimiento Preliminar”
<p>9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN</p> <p>NOTA: suscriben el supervisor y jefe de equipo por parte de los auditores y los otros profesionales que integran el equipo multidisciplinario, precisando fechas.</p>
<p>10. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</p> <p>NOTA: suscriben el director y subdirector de auditoría 1, precisando fechas.</p>

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 36

Auditoría de gestión control interno Fase II

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECICHOTA - MIRA				PT X.X.
PROGRAMA DE AUDITORÍA CONTROL INTERNO				
Objetivo: EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA FUNDACIÓN, PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO DE LA INSTITUCIÓN.				
N°	PROCEDIMIENTOS:	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
1	Verifique el reglamento interno y manual de funciones.	X.X.	X.X.	
2	Evalué el sistema del control interno.	X.X	X.X	
3	Elabore la matriz y ponderación de riesgos.	X.X	X.X	
4	Realice el informe del control interno de acuerdo a los componentes del COSO II	X.X.	X.X.	
			Elaborado por:	X.X
			Supervisado por:	X.X.X.X.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 37.**Ejecución del trabajo de campo**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT X.X.
EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO		
<p>La contestación fue remitida el día..... del presente año, haciendo una explicación sobre lo solicitado en lo referente a los manuales, instructivos y normativos que rige a la Fundación. Según lo solicitado, acerca de los manuales, instructivos, y normativas que tiene la fundación fue remitida una contestación del día..... del presente año, que explica lo siguiente:</p> <p>“A petición de los interesados, los manuales y reglamentos son emitidos por la fundación y las disposiciones de cargos son asignadas de acuerdo a las necesidades de personal administrativo, ya sea por contrato dentro de la fundación. El Director/a Administrativo Financiero es el encargado de asignar las funciones correspondientes al personal de cada área, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas”.</p> <p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Fundación PRODECI cuenta con un manual de funciones e instructivos departamentales que les permite conocer cada uno las actividades y/o funciones que debe desarrollar el personal de cada área administrativa, es decir, los cargos son asignados de acuerdo al perfil requerido, pero se determinó que no se aplica el manual de funciones porque no se encuentra actualizado. <p>Recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debería actualizar manuales, instructivos y normativas para que el personal de la Fundación pueda desarrollar sus actividades en función a las responsabilidades asignadas, con la finalidad de mejorar el desenvolvimiento de las tareas determinadas a cada uno de los funcionarios y dar cumplimiento con los objetivos y metas de la institución. 		
Elaborado por: X.X.		Fecha: xx-xx
Supervisado por: X.X.X.X.		Fecha: xx-xx

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

Cuadro N° 38.

Cuestionario del control interno

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA						P.T. – X. X.
PROGRAMA DE AUDITORÍA CONTROL INTERNO						
DIRIGIDO: AL PERSONAL DE LA FUNDACION						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
	SI	NO	C/P	PUNTAJE OBTENIDO	CALIF. OBTENIDA	
AMBIENTE DE CONTROL						
¿La institución ha establecido principios de integridad y valores éticos como parte de cultura organizacional?	x			3	2	
¿Cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?			x	3	1	Si tiene pero no se aplica y no se encuentra actualizado.
¿Se informa sobre sanciones a qué da lugar la falta de su observancia?	x			3	2	
¿Se ha establecido políticas que regule las relaciones de interrelación de la máxima autoridad con todo el personal administrativo?	x			3	2	
¿Se ha conocido informes de auditoría interna sobre los controles?		x		3	0	No se ha realizado auditorías internas.
¿Cuenta con el personal calificado para el desempeño de funciones?	x			3	2	
¿Las funciones y responsabilidades son delegadas por escrito sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentos vigentes?			x	3	1	Desde su creación no se ha actualizado.

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA						P.T. – X.X.
PROGRAMA DE AUDITORÍA CONTROL INTERNO						
DIRIGIDO: AL PERSONAL DE LA FUNDACION						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
	SI	NO	C/P	PUNTAJE OBTENIDO	CALIF. OBTENIDA	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
¿La gerencia ha establecido estrategias para el cumplimiento de objetivos?	x			3	2	
¿Cuenta la gerencia con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión?	x			3	2	
¿Existe un control de los recursos asignados a cada área?	x			3	2	
¿Se realiza un análisis en el que le permita medir el nivel de cumplimiento de la gestión por indicadores?	x			3	2	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
¿Existen riesgos internos que afectan a la logro de metas?		x		3	2	
¿Los eventos son identificados oportunamente en las áreas?	x			3	2	
¿Participa directamente la dirección administrativa y financiera en la identificación de eventos?	x			3	2	

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA						PT X.X.
PROGRAMA DE AUDITORÍA CONTROL INTERNO						
DIRIGIDO: AL PERSONAL DE LA FUNDACION						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
	SI	NO	C/P	PUNTAJE OBTENIDO	CALIF. OBTENIDA	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
¿Existen metodologías para evaluar los riesgos en las diferentes áreas?			x	3	1	No existe metodologías, cada técnico informa a la dirección administrativa y financiera, sobre aspectos que a su criterio lo considera un riesgo.
¿Se ha establecido los objetivos, considerando la misión, las actividades y las estrategias para alcanzarlos?	x			3	2	
¿La dirección administrativa y financiera toma decisiones oportunas para mitigar los riesgos del área?	x			3	2	
¿El sistema contable financiero implementado es evaluado ante cualquier tipo de riesgo?	x			3	2	
RESPUESTA A LOS RIESGOS						
¿Existen toma de decisiones oportunas ante los riesgos identificados en las áreas?	x			3	2	
¿Se puede evidenciar la toma de decisiones ante un riesgo?	x			3	2	
¿Se comunican las decisiones tomadas por la dirección administrativa y financiera?	x			3	2	

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA						PT X.X.
PROGRAMA DE AUDITORÍA CONTROL INTERNO						
DIRIGIDO: AL PERSONAL DE LA FUNDACION						
PREGUNTAS	RESPUESTAS			PONDERACIÓN		OBSERVACIÓN
	SI	NO	C/P	PUNTAJE OBTENIDO	CALIF. OBTENIDA	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
¿Los procedimientos de control se aplican apropiadamente por el personal de la entidad?	x			3	2	
¿Existen procedimientos de controles permanentes?	x			3	2	
¿Se realiza un control por área de trabajo, de la ejecución o desempeño comparado con el presupuesto vigente?	x			3	2	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
¿Cuenta con un sistema de información computarizado que responda a las políticas que definen a los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad?	x			3	2	

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA						P.T. – X.X.
PROGRAMA DE AUDITORÍA CONTROL INTERNO						
DIRIGIDO: AL PERSONAL DE LA FUNDACION						
PREGUNTAS	Respuestas			Ponderación		OBSERVACIÓN
	Si	No	C/P	Puntaje obtenido	Calif. Obtenida	
¿Cuenta con un sistema de información y comunicación que le permita a la máxima autoridad y a los directivos: identificar, detectar y comunicar información oportunamente, para facilitar a los funcionarios cumplir con sus responsabilidades?	x			3	2	
¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados?	x			3	2	
¿Los mecanismos establecidos garantizan la comunicación entre todos los niveles de la organización?	x			3	2	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
¿Se han efectuado las acciones correctivas, de las recomendaciones derivadas de exámenes anteriores?		x		3	0	No se han realizado auditorías en el que se indique alguna recomendación.
¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema del control interno, para determinar mejoras y ajustes requeridos?		x		3	0	El manual de procedimientos no se encuentra actualizado.
Total				90	51	
					Elaborado por:	X.X.
					Supervisado por:	X.X.X.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 38 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

Cuadro N° 39

Informe de evaluación del sistema de control interno matriz totalizadora

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA						PT X.X.
INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MATRIZ TOTALIZADORA						
	RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA	TOTAL COMPONENTES VALORACION TEORICA	TOTAL COMPONENTES VALORACION REAL	% ESTADO ACTUAL DEL SCI	% RIESGO DE CONTROL
CALIFICACION FINAL	ALTO	BAJO	90	51	56.67	43.33
	MODERADO	MODERADO				
	BAJO	ALTO				

CALIFICACIÓN %		GC	NR
15%	50%	B	A
51%	75%	M	M
51%	59%	MB	MA
60%	66%	MM	MM
67%	75%	MA	MB
76%	95%	A	B

NOMENCLATURA	
B	BAJO
M	MODERADO
MB	MODERADO BAJO
MM	MODERADO MODERADO
MA	MODERADO ALTO
A	ALTO
GC	GRADO DE CONFIANZA
NR	NIVEL DE RIESGO

	CALIFICACIÓN	ANÁLISIS
% estado Actual del SCI	56,67	Lo que representa un grado de confianza moderado y un nivel de riesgo moderado.
% riesgo de control	43,33	Representa un grado de confianza bajo y un nivel de riesgo alto

Elaborado por:	X.X	Fecha:	xx-xx
Supervisado por:	X.X.X.X.	Fecha:	xx-xx

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 39, son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

Cuadro N° 40**Matriz de riesgo**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA			P.T.- X.X.
MATRIZ DE RIESGO			
Riesgo Inherente:			
Según el estudio que se realizó, se pudo determinar que el riesgo inherente de la fundación PRODECI- Chota – Mira en el análisis del área auditada es del 43,33% (riesgo, medio, medio), lo que se determina según la tabla de matriz de riesgos.			
RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO	
BAJO			
Bajo	0,01 %	11,11 %	
Medio	11,12 %	22,22 %	
Alto	22,23 %	33,33 %	
MEDIO			
Bajo	33,34 %	44,44 %	
Medio	44,45 %	55,55 %	
Alto	55,56 %	66,66 %	
ALTO			
Bajo	66,67 %	77,77 %	
Medio	77,78 %	88,88 %	
Alto	88,89 %	99,99 %	
			Elaborado por: X.X
			Supervisado por: X.X.X.X

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 40 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

Cuadro N° 41**Riesgo**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA – MIRA		P.T. - X.X.
<p>Riesgo de Detección: Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección correspondiente a este trabajo de auditoría es del 18 %, lo que permitirá diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.</p> <p>Riesgo de Auditoría: Según los porcentajes determinados en el análisis al área administrativa, el riesgo de auditoría.</p> <p>RA = RI * RC * RD</p> <p>Riesgo de auditoría = (Riesgo Inherente * Riesgo de Control * Riesgo de Detección)</p> <p>Riesgo de auditoría = (0.258* 0,43 * 0.18)</p> <p>Riesgo de auditoría = (0,021) * 100</p> <p>Riesgo de auditoría = 1,99 %</p>		
Elaborado por:	X.X	Fecha: xx-xx
Supervisado por:	X.X.X.X.	Fecha: xx-xx

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 41, son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

3.3.4. Fase III

EJECUCIÓN

En esta fase se desarrolla la auditoría de gestión, la cual está enfocada a la obtención de documentación necesaria y oportuna para la ejecución del plan de auditoría. La importancia de esta fase de la auditoría es el informe de los hallazgos.

Los hallazgos son evidenciados en el desarrollo de la auditoría y se sintetizan de manera específica sobre una actividad que ha sido analizada, evaluada y que se considerada de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada.

En la ejecución de la auditoría, el auditor da conocer comentarios y recomendaciones a los directivos de la entidad evaluada de manera escrita y verbal de los hallazgos encontrados antes de presentar el informe borrador, con el fin de que puedan realizar las respectivas justificaciones antes emitir el informe final.

OBJETIVOS

- Aplicación de programas detallados y específicos para cada componente seleccionado a examinarse.
- Preparación de papeles de trabajo mediante la documentación e información obtenida mediante la planificación y aplicación de los programas, los cuales contienen la evidencia suficiente, competente y relevante
- Elaboración de hojas resumen de los hallazgos por cada componente examinado, indicados en los comentarios los cuales deben ser comunicados a los funcionarios y terceros oportunamente de lo encontrado.

- Definir la estructura del informe de auditoría basada en el contenido de los papeles de trabajo.

FLUJO DE ACTIVIDADES

Cuadro N° 42

FASE III de la Ejecución.

FASE III DE EJECUCION	PASO Y DESCRIPCION
<pre> graph TD Start((3)) --> Oval([]) Oval --> Papeles[Papeles de trabajo] Papeles --> Hojas[Hojas resumen] Hojas --> Trapezoid[/ /] Trapezoid --> Rect[] Rect --> Diamond{ } Diamond --> End((4)) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario aplican los programas que incluyen pruebas y procedimientos. 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes. 3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente. 4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones. 5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad. 6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

HALLAZGOS

Los hallazgos de auditoría son resultados de la comparación que se hace entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen de auditoría a una determinada actividad. Es toda información que al auditor le permite obtener hechos importantes que

inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Cuadro N° 43

Formato de los hallazgos

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA – MIRA Período: del XX de al XX de de 20XX		
ÁREA EXAMINADA:		
TIPO DE AUDITORÍA:		
AUDITOR:		HORA:
FECHA DE LA AUDITORÍA:		
TÍTULO DEL HALLAZGO:		
ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	
Condición	La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción.	
Criterio	Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposiciones aplicables a la entidad: Leyes, reglamentos, políticas internas, normas y manuales. ▪ Desarrollados por el auditor: Sentido común, lógico y convincente experiencia profesional. 	
Causa	Es la razón básica por lo cual ocurrió la condición, el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor.	
Efecto	Generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.	
Conclusión: Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.		
Recomendación: Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades.		
GRADO DE CUMPLIMIENTO Puede ser recomendación cumplida no cumplida o en proceso		
Cumplida	()	
En proceso	()	
No cumplida	()	

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de C.G.E.

Elaborado por: Las autoras

Cuadro N° 44.**Programa específico de auditoría, del trabajo**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA				P.T. – X.X.
PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA EJECUCIÓN DEL TRABAJO				
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIÓN
	Procesos y procedimientos a evaluar:			
1	ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES. Revisar el cumplimiento de actividades planificadas en el proceso de auditoría. Entrega y contestación de oficios emitidos.	X.X.	X.X.	
2	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Revisar el manual de procedimiento del talento humano. Revisar si se ha realizado algún tipo de cronograma de capacitación al personal.	X.X.	X.X.	
3	PROCESOS CONTABLES Verificar que la Contadora, registre en el sistema contable todas las operaciones financieras, con la finalidad de obtener información económica – financiera oportuna y confiable.	X.X.	X.X.	
Elaborado por:				X.X
Supervisado por:				X.X.X.X.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 44 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

PAPELES DE TRABAJO

Cuadro N° 45

Papeles de trabajo

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT XX
ACTIVIDAD: ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES		
PROCEDIMIENTO: Revisar diariamente los movimientos del sistema contable y al finalizar cada mes la revisión de los oficios y memorandos elaborados por el área contable.		
APLICACIÓN: El área financiera – contadora quién es la encargada del manejo del sistema contable y claves de acceso debe verificar la documentación antes de realizar los pagos, revisando el proceso para el respectivo desembolso. La contadora debe registrar de los movimientos efectuados en el día y en los momentos con el fin de que en el momento que se requiera la información del sistema contable se encuentre actualizada y sea oportuna.		XX
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN - El control y monitoreo del sistema contable		
Elaborado por:		X.X.
Supervisado por:		X.X.X.X.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 45, son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

Cuadro N° 46**Hallazgos**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT XX				
HALLAZGO N° 001						
TÍTULO: MANUAL DE FUNCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL PERSONAL						
Condición: La Dirección Administrativa de la Fundación no ha realizado la actualización del manual de funciones.						
Criterio: La Dirección Administrativa, realizará la actualización y circulación del manual de funciones.						
Causa: No existe personal profesional para la actualización del manual establecido en la institución.						
Efecto: La Fundación al no contar con un manual de funciones actualizado limita las actividades y responsabilidades del personal que labora en las distintas áreas, disminuyendo la capacidad intelectual, lo que ocasiona una sobrecarga de funciones en el área asignada.						
		<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>X.X.</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>X.X.X.X.</td> </tr> </table>	Elaborado por:	X.X.	Supervisado por:	X.X.X.X.
Elaborado por:	X.X.					
Supervisado por:	X.X.X.X.					

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N°46 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto

Cuadro N° 47**Capacitación del personal**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT XX
ACTIVIDAD: PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS.		
PROCEDIMIENTO: Revisar el manual de procedimiento del talento humano. Revisar si se ha realizado algún tipo de cronograma de capacitación al personal.		
APLICACIÓN: Se analizó el Plan Estratégico de la institución y se estableció que la fundación cuenta con el objetivo de capacitación al personal, pero no se ha dado cumplimiento de acuerdo los reglamentos internos	XX	
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
- Capacitación al personal		
Elaborado por:		X.X.
Supervisado por:		X.X.X.X.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 47, son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto

Cuadro N° 48**Hallazgos**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT XX				
HALLAZGO N° 002						
TITULO: PLAN DE CAPACITACIÓN AL ÁREA FINANCIERA PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS.						
Condición: Existen capacitaciones dentro de la fundación que son dirigidas a todos los trabajadores de diversos temas, más no existen capacitaciones específicas para preparar profesionalmente a al personal que ejecutan sus labores en las áreas administrativas.						
Criterio: El cronograma de capacitación y el plan del talento humano facilitan detectar las necesidades presentes de conocimientos amplios y actualizados por parte de los funcionarios administrativos del área auditada						
Causa: Inexistencia de contratación de capacitaciones y actualización de los conocimientos del personal del área financiera para el buen uso de los recursos asignados.						
Efecto: Disminución del rendimiento profesional del personal, al no estar debidamente actualizados en información administrativa y financiera, desconociendo nuevas reformas financieras, contables y tributarias, por ende desarrollando erróneamente las actividades asignadas.						
		<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>X.X.</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>X.X.X.X.</td> </tr> </table>	Elaborado por:	X.X.	Supervisado por:	X.X.X.X.
Elaborado por:	X.X.					
Supervisado por:	X.X.X.X.					

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 48 son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

Cuadro N° 49**Procesos contables**

AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA		PT XX
ACTIVIDAD: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE PROGRESOS EN LOS PROCESOS CONTABLES.		
PROCEDIMIENTO: Verificar el cumplimiento del uso adecuado de los instructivos y procedimientos legales que se deben cumplir para realizar transferencias con el presupuesto asignado.		
APLICACIÓN: Se analizó el proceso contable de transacciones y la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros		XX
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN % de Transacciones = Número de egresos de recursos económicos realizados		
Elaborado por:		X.X.
Supervisado por:		X.X.X.X.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

Nota: Los datos expuestos en el Cuadro N° 49, son supuestos para el desarrollo del modelo propuesto.

Cuadro N° 50**Hallazgo**

G	P.T. – X.X.				
AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN PRODECI CHOTA – MIRA					
HALLAZGO N° 003					
TÍTULO: SEGUIMIENTO EN LOS PROCESOS CONTABLES FINANCIEROS, PARA MEJOR CONTROL.					
Condición: Los procesos contables deben seguir diversos procedimientos para efectuar su aprobación y ejecución					
Criterio: Las políticas y procedimientos financieros siguen un proceso lógico y necesario para la utilización de los recursos de acuerdo a la proyección del presupuesto efectuada anualmente.					
Causa: Falta de planificación en las actividades administrativas-financieras del área auditada.					
Efecto: Disminuir la capacidad de manejo del sistema contable alterando la estandarización de procedimientos.					
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>X.X.</td> </tr> <tr> <td>Supervisado por:</td> <td>X.X.X.X.</td> </tr> </table>		Elaborado por:	X.X.	Supervisado por:	X.X.X.X.
Elaborado por:	X.X.				
Supervisado por:	X.X.X.X.				

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

3.3.4. Fase IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de resultados tiene como objetivo dar a conocer oportunamente a las autoridades pertinentes para la toma de acciones correctivas, mediante los resultados obtenidos en el desarrollo del estudio de auditoría y las recomendaciones necesarias para la toma de controles correctivos que serán aplicables como medidas correctivas, cuando sea procedente aplicarlos.

En el proceso de auditoría, mantendrá el Auditor constante comunicación con el talento humano de la organización bajo examen, dando oportunidad a presentar pruebas documentadas como la información verbal pertinente respecto a los temas objetivo del examen. La comunicación de resultados es considerada como la última fase de la auditoría, porque es aquella que será ejecutada durante todo el proceso la labor de auditoría no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene la obligación de discutir abierta y francamente sus hallazgos con autoridades que estén vinculados con las operaciones a ser examinadas. Al finalizar su trabajo de auditoría, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados de acuerdo a lo determinado por la Ley y normas profesionales sobre la materia.

OBJETIVOS

- Diseñar el borrador de informe de auditoría incluyendo comentarios, conclusiones y recomendaciones obtenidos de hallazgos encontrados.

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

BORRADOR DEL INFORME

El borrador de informe es un documento provisional, antes de su emisión que será discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los altos directivos que se encuentran relacionados con el examen de auditoría.

El informe será redactado a medida como se vaya finalizando cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo encontrado de mayor relevancia y sus

conclusiones. El cual le permitirá determinar anticipadamente si se amerita realizar trabajos adicionales para obtener una mejor información.

El borrador de informe por escrito se lo presenta para comunicar los resultados obtenidos de la auditoría aplicada a los funcionarios responsables, esto le permitirá:

- Dar a conocer a la gerencia de la entidad los resultados del examen.
- Minimizar el riesgo de interpretación de los resultados obtenidos.
- Dar oportunidad al auditado a emitir su opinión con respecto a los hallazgos y observaciones que se incluyen en el borrador de informe.
- Facilitar las acciones de seguimiento para poder determinar si la entidad ha adoptado las respectivas acciones correctivas, especialmente las referidas a las auditorías anteriores.

PRESENTACIÓN DEL INFORME

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

Este informe es una presentación por escrito de hallazgos de la auditoría de gestión encontrados en la institución con las observaciones, conclusiones y recomendaciones pertinentes para dar soluciones a los problemas detectados en la gestión de la institución que se audita. El informe contiene:

- Informe del estado competitivo
- Informe de la calidad del desempeño administrativo
- Informe de la eficacia del control interno administrativo

- Informe de los hallazgos encontrados en la auditoría
- Conclusiones y recomendaciones prácticas generales y por áreas-problema.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Cuadro N° 51

Estructura del informe de auditoría de gestión

FUNDACIÓN PRODECI CHOTA - MIRA
ESTRUCTURA DEL INFORME
<p>Carátula</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Título de la auditoría ▪ Periodo del examen ▪ Código de identificación
<p>Índice</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentará el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de páginas correspondientes.
<p>Siglas y Abreviaturas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste en el significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe
<p>Carta de Presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sirve para presentar formalmente un informe a la autoridad de la empresa
<p>CAPÍTULO I.- Enfoque de la auditoría</p> <p>Este capítulo provee al lector información acerca de la naturaleza del examen efectuado en la institución, servirá de base para una mejor comprensión y apreciación de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivo <p>Se identificará el tipo de examen y el nombre del o las áreas analizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo <p>Se identificará los objetivos generales y específicos, de conformidad con la orden d trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance <p>Identificación del período cubierto de la auditoría o la época en que se produjeron las condiciones informadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque ▪ Componentes auditados ▪ Indicadores utilizados
<p>CAPÍTULO II.- Resultados Generales</p> <p>Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad relacionada con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, entre otros.</p>

FUNDACIÓN PRODECI	
CHOTA - MIRA	
ESTRUCTURA DEL INFORME	
1. Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de las 5 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa. ▪ Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.
2. Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las cinco "E. ▪ Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general ,y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las cinco “E”.
3. Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones y ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario, y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Las autoras

RESULTADOS GENERALES

PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS.

La fundación no cuenta con el Manual de Funciones del área administrativa, las asignaciones al personal administrativo se determinan de acuerdo al grado de servicio, aunque en su mayoría el personal no tiene conocimiento o no le dan la debida importancia.

La implementación de un Manual de Funciones de una manera formal es de mucha utilidad para lograr una eficiente administración fundamentalmente a nivel operativo.

El administrativo posee conocimientos sobre el área asignando actividades a sus subalternos de acuerdo a la experiencia adquirida en años anteriores, sin tener un sustento escrito de las responsabilidades y actividades que debe cumplir cada uno de ellos. Debido a que el talento humano tiene conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, corren un riesgo de que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades no solo se ocasione pérdidas de tiempo, sino también la disolución de responsabilidades.

Conclusiones:

La elaboración incompleta, además de la escasa actualización y difusión del Manual de Funciones ha ocasionado que el personal administrativo no le dé la debida importancia y desarrollen sus actividades basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan.

Recomendaciones:

A la Dirección Ejecutiva: Dispondrá de la elaboración de un Manual de Funciones completo que integre la descripción de funciones, responsabilidades, procedimientos y normas administrativas, y a la vez que adopte las medidas necesarias para lograr:

- Facilitar al personal la comprensión de los objetivos, metas y estrategias implementados en la Fundación.
- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas.
- Facilitar la selección de personal nuevo en el área administrativa y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.

- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos internos.

Todo esto con el fin de lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y la calidad esperada en los servicios prestados.

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAS EN LOS PROCESOS CONTABLES.

No se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas. Las buenas prácticas administrativas involucran evaluaciones del desempeño para el personal como una herramienta que permite un espacio de comunicación entre las autoridades y los trabajadores trayendo como conclusión la generación de entusiasmo para el desarrollo de habilidades. El Director/a no ha implementado un plan de evaluación del desempeño personal que le permita medir otros factores aparte del desempeño. No se tiene una estimación exitosa de los factores que involucran el accionar del personal administrativo.

Tales como: la actitud que muestra frente al trabajo, el nivel de habilidades de cada persona, la motivación en su puesto de trabajo y las variables organizacionales que le rodean, por lo que no se puede implementar aspectos para mejorar su desempeño.

Conclusiones:

El hecho de que no se efectúen revisiones independientes al desempeño de las personas, ocasiona que no se tenga una estimación objetiva de su accionar, además, de que no se pueden implementar aspectos para afirmar sus fortalezas y eficiencias actuales y tampoco mejorar el desempeño de sus puntos débiles.

Recomendaciones:

Directora Administrativa Financiera: Elaborará o delegará a la persona pertinente la elaboración de un plan para medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo, mismo que podría incluir objetivos como:

- Detectar necesidades de capacitación.
- Mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- Lograr el auto-perfeccionamiento de los empleados.

PLAN DE CAPACITACIÓN AL ÁREA FINANCIERA PARA OBTENER MEJORES RESULTADOS

El encargado del área financiera que efectúa todas las labores, no ha recibido ninguna capacitación referente a sus actividades y las realizan basándose en la experiencia que ha obtenido en la organización.

La falta de diligencia por parte del Director/a en lo referente a capacitación ha ocasionado que el personal del área al no especializarse ni proporcionarle información actual, práctica y oportuna disminuyendo la oportunidad para que desarrollen y ejecuten mejores y más eficientes actividades, para contribuir al logro de las metas propuestas.

Conclusiones:

La fundación, no ha proporcionado capacitación al personal del área financiera en temas pertinentes a sus actividades ocasionando que las actividades del área se realicen de acuerdo a su experiencia y dejando de lado la oportunidad de desarrollar en su personal mejores y más eficientes actividades para contribuir al logro de las metas propuestas.

Recomendaciones:

Directora Administrativa Financiera:

Elaborará y ejecutará los planes de capacitación para el área de Financiera dependiendo de las necesidades.

3.3.6. Fase V**SEGUIMIENTO**

En esta fase se hace referencia al seguimiento de los resultados de la auditoría, en el cual se verifica que las recomendaciones se hayan cumplido por el área administrativa, informando a la autoridad competente de aquello. Esta etapa de seguimiento es un conjunto de procesos a seguir, que van desde la finalización de la actividad adecuada de seguimientos de resultados, hasta la comunicación de los mismos a la autoridad o a su vez al área que fue auditada.

En el Plan de Mejoramiento Institucional se guardan las recomendaciones y análisis generados dentro del desarrollo de la Auditoría Interna; este se lo deberá realizar en un periodo determinado y acorde con su misión, visión, objetivos institucionales, recursos disponibles y funciones.

Su contenido comprende a las observaciones y el resultado del análisis de los cambios ocurridos entre las metas esperadas y resultados obtenidos, así como la determinación de su objetivo, acciones a implementar, alcance, metas, y acciones de seguimiento necesarias para verificar su cumplimiento.

FORMATO DE ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

Cuadro N° 52

Formato de actividades de seguimiento

Actividad de seguimiento N°			
Fecha de Emisión			
Objetivos.....			
Alcance.....			
Se considera realizar seguimiento sobre:	Todas las recomendaciones		Las recomendaciones priorizadas
La metodología que se ha utilizado para la priorización (si se utiliza) es la Matriz de Factores críticos de Seguimiento cuya aplicación de resultados se encuentra en documento aparte.			
El equipo de auditoría que va a realizar las acciones de seguimiento está compuesto por.			
Las horas de auditoría consideradas para la ejecución del presente seguimiento son:			
Acciones de Seguimiento Año:			
Acciones de Seguimiento 1			
Informe N°			
Fecha			
Informe			
Fecha Respuesta Auditado			
Informe		Respuesta Auditado	
		Plazo	
Materia	Hallazgo	Recomendación	Compromiso para Responsable
			Implementación
Acción de seguimiento 2			
Informe N°			
Fecha			
Informe			
Fecha Respuesta Auditado			
Informe		Respuesta Auditado	
Materia	Hallazgo	Recomendación	Compromiso para Responsable
			Implementación
Hecho por:	Validado por:		Aprobado por:
Fecha:	Fecha:		Fecha:

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

ELABORACIÓN: Autoras

SEGUIMIENTO EN LOS PROCESOS CONTABLES FINANCIEROS, PARA MEJOR CONTROL.

El área financiera no cuenta con objetivos ni metas establecidas en la Planificación Estratégica de la institución, razón por la cual la directora Administrativa Financiera ha establecido de manera personal como una forma de desarrollar su trabajo de manera planificada. La Planificación Estratégica implementada en la fundación debe incluir a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de manera integral. Por falta de diligencia, la fundación no ha enfocado su Planificación Estratégica en la totalidad del área. Por falta de estos elementos en el área, el personal no puede comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas, para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Conclusiones:

Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica a la Directora Administrativa Financiera, el encargado del área ha generado sus propias metas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su trabajo, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la Dirección Ejecutiva para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Recomendaciones:

A la Dirección Ejecutiva: Involucrará al área financiera dentro de la Planificación Estratégica y a la vez proporcionará y familiarizará a sus integrantes con este documento que le servirá para guiar sus actuaciones al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas de la organización.

Atentamente,

AUDITOR
XXX. XXX.XXX

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS DEL PROYECTO

El desarrollo de un proyecto, cualquiera que sea su característica producirá diferentes impactos: social, administrativo, económico, educativo, tecnológico y ético de los cuales pueden ser positivos y negativos.

Los impactos se pueden considerar:

- Impactos directos son los que se generan en el interior del proyecto, lo que quiere decir que participan directamente.
- Impactos indirectos: son los relacionados con la causa y efecto que se puedan ocasionar fuera de él.

De las variables existentes para realizar el análisis de impactos, se ha seleccionado lo que más se adapta al entorno del presente estudio, además, tendrá la ventaja de que sea de fácil desarrollo y especialmente sea efectiva, real y de fácil interpretación de los datos obtenidos.

Se dará una valoración a los diferentes resultados de cada uno de los componentes de los impactos, considerando la siguiente escala:

Cuadro N° 53**Impactos**

IMPACTOS						
-3	-2	-1	0	1	2	3
IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO	INDIFERENTE	IMPACTO	IMPACTO	IMPACTO
ALTO	MEDIO	BAJO	NO HAY IMPACTO	BAJO	MEDIO	ALTO
NEGATIVO			INDIFERENTE	POSITIVO		

Elaborado por: Autoras

Para realizar el cálculo de nivel de impacto, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\text{Sumatoria de valoración}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

4.1. Impacto económico**Cuadro N° 54****Impacto económico**

IMPACTO ECONOMICO								
N°	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Situación Económica de la Fundación PRODECI							x
2	Control Financiero y Administrativo							x
3	Mejor utilización de los recursos							x
Sumatoria de impacto								9
							Σ	9

Elaborado por: Autoras

$$NI = \frac{\sum}{N}$$

$$NI = \frac{9}{3}$$

NI = 3 Impacto Alto Positivo

4.1.1. Análisis

Mediante esta investigación se ha llegado a determinar que la fundación PRODECI en lo que se refiere al impacto económico tendrá como resultado un impacto alto positivo, debido a que la realización de la auditoría de gestión la administración tendrá un asesoramiento permanente para la optimización de sus recursos manejados dentro del área financiera, ya que el control oportuno a la gestión administrativa le permitirá establecer la convivencia de efectuar o no ciertos procedimientos que estén directamente relacionados con el recurso económico de la Institución.

4.2. Impacto educativo

Cuadro N° 55

Impacto educativo

IMPACTO EDUCATIVO								
N°	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Generación de Conocimientos						x	
2	Guía interna para el departamento financiero							x
3	Cumplimiento de tareas y funciones							x
	Sumatoria de impacto						2	6
							Σ	8

Elaborado por: Autoras

$$NI = \frac{\Sigma}{N}$$

$$NI = \frac{8}{3}$$

$$NI = 2,67 \text{ Impacto Alto Positivo}$$

4.2.1. Análisis

El personal que labora en el área financiera, al ser quienes realizarán un trabajo basado en leyes, normas, principios y reglamentos emitidos por las leyes nacionales y los propios de

la Institución, se convertirán en una guía interna para cada uno de los departamentos administrativos, operativos de la misma.

Se considera que esta propuesta permitirá que el personal administrativo cumpla sus tareas de manera eficaz y eficiente evitando la duplicidad de funciones, asumiendo responsabilidades de acuerdo al nivel jerárquico y realizando un manejo adecuado de los recursos, por lo tanto se considera éste un impacto alto positivo.

4.3. Impacto social

Cuadro N° 56

Impacto social

		IMPACTO SOCIAL						
N°	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Plazas laborales bien asignadas						x	
2	Transparentarían del manejo de fondos							x
3	Relaciones Personales						x	
	Sumatoria de impacto						4	3
							Σ	7

Elaborado por: Autoras

$$NI = \frac{\Sigma}{N}$$

$$NI = \frac{7}{3}$$

$$NI = 2,33 \text{ Impacto Medio Positivo}$$

4.3.1. Análisis

Con la aplicación de la Auditoría de Gestión en la fundación y sobre todo en el área financiera las labores administrativas se efectuarán de acuerdo a la preparación académica y experiencia laboral, lo que conllevará a un trabajo productivo institucional.

Dentro del impacto se determinó como indicador al hecho de transparentar el manejo de fondos de la fundación, calificándolo como un impacto alto positivo, en vista que la propuesta analiza los parámetros necesarios para un seguimiento oportuno de actividades que generan valor a la institución, resaltando el cumplimiento a las políticas y disposiciones legales internas de la institución, que salvaguarden los recursos de la sociedad que es la beneficiaria directa del servicio que esta fundación ofrece.

También se analizó como indicador a las relaciones personales, obteniendo un impacto medio positivo, esto en vista que con el trabajo conjunto de todas las áreas operativas, administrativas y financieras de la fundación, se encontrará la importancia de promover y mantener buenas relaciones y canales de comunicación, con la finalidad de que la información y todas las actividades se ejecuten con mayor fluidez, que den cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Institución.

4.4. Impacto general del proyecto

Cuadro N° 57

Impacto general del proyecto

		IMPACTO GENERAL						
N°	INDICADORES	VALORACIONES						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	ECONÓMICO							X
2	EDUCATIVO							X
3	SOCIAL						x	
	Sumatoria de impacto						2	6
							Σ	8

Elaborado por: Autoras

$$NI = \frac{\Sigma}{N}$$

$$NI = \frac{8}{3}$$

NI = 2,67 Impacto Alto Positivo

4.4.1. Análisis

Considerando todos los aspectos, el desarrollo y aplicación del Modelo de Auditoría de Gestión, se constituirá en un proceso fundamental para el mejoramiento eficiente y eficaz de los sistemas de control interno y operatividad del área financiera de la fundación y las demás que se relaciona.

Con el desarrollo de los papeles de trabajo que contiene la Auditoría de Gestión, se asegurará de evaluar la gestión operativa, la asesoría al personal administrativo del área, la evaluación de la estructura y el ambiente del control interno, el seguimiento continuo y posterior de cada una de las actividades financieras, operativas- técnicas, el logro de los objetivos y metas institucionales, convirtiéndose así en un soporte de desarrollo de forma efectiva para cada una de sus actividades ejecutadas en el área financiera de la fundación PRODECI.

CONCLUSIONES

La Fundación desde su creación no ha realizado una auditoría de gestión para evaluar la efectividad, eficiencia, la economía y su cumplimiento de normas de ética del personal y la protección del ambiente, esto ha influido para que no se pueda presentar proyectos a las instituciones públicas y privadas, ya que es un requisito para financiar propuestas de desarrollo.

La Fundación cuenta con un Manual de Funciones, pero por la limitación de recursos económicos y de personal cada técnico asume varias funciones de acuerdo a los proyectos que se aprueban y se ejecutan en el área, por lo que el manual no se está aplicando de una forma eficiente.

La institución no ha reformado sus estatutos y reglamento interno desde su creación, no se encuentra acorde a las nuevas reformas constitucionales del país.

La Fundación cuenta con un sistema contable denominado PERSEUS, y un sistema de seguimiento SEIS ACERCA estandarizado en todos los países en que interviene Ayuda en Acción, situación que no le permite al área financiera obtener estados financieros de acuerdo a las necesidades de la Fundación PRODECI.

La Fundación PRODECI no cuenta con un modelo de gestión para direccionar estratégicamente a las áreas administrativas, financieras y técnicas, por lo tanto, no puede establecer metodologías adecuadas para el desempeño institucional que le permitan una gestión orientada a la obtención de los objetivos establecidos.

RECOMENDACIONES

Se sugiere la realización de una Auditoría de Gestión a la Fundación para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y resultados para la cual fue creada la institución, así como permitirá contar con una Auditoría Interna, para poder participar en fondos concursables del sector público y privado.

Se recomienda a la Dirección Ejecutiva una actualización del Manual de Funciones, para establecer las competencias de los técnicos y del personal que labora en la institución, con el fin de mejorar el desempeño institucional.

Se debería reformar y actualizar los estatutos y reglamentos de acuerdo a las nuevas normativas constitucionales que actualmente rigen en el país, para mejorar su gestión administrativa y operativa.

Se debería proponer a la Fundación Ayuda en Acción que es el financistas de PRODECI para realizar cambios, mejorar y modernizar el sistema contable y poder extraer informes financieros de acuerdo a las necesidades de la Fundación PRODECI.

Es necesario que la Fundación cuente con un modelo de gestión en el que le permita evaluar nivel de cumplimiento en sus áreas.

BIBLIOGRAFÍA

- Código de las Nomas de Control Interno
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. 2011. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Quito, Ecuador.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, Ecuador.
- COSO ERM
- DE LA PEÑA, A. 2011. Auditoría un Enfoque Práctico. Primera Edición. Editorial PARANINTO
- Diccionario de Economía y Negocios
- Dra. Soraya Rhea González. (2012). *Trabajo de Grado*. Ibarra Ecuador: Universidad Técnica del Norte Primera edición.
- Guía Metodológica para AUDITORÍA de Gestión (2011)
- HERNÁNDEZ O. Análisis administrativo. Universidad Estatal a distancia San José. (2007)
- LARA E. Auditoría financiera. Auditoría financiera. (2010).
- LARA, E. 2011. Auditoría Financiera. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República
- MALDONADO E, M. K... Auditoría de Gestión. (2009)
- MALDONADO, M. 2011. Auditoría de Gestión. Quito: sistema DocuTech
- MANTILLA, S. 2009. Auditoría del Control Interno. Segunda Edición. Editorial ECOE
- Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado. (2005)
- MONTEROS E.; Manual de gestión micro empresarial, Editorial Universitaria (2009).
- Normas de Auditoría, Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador.
- PÉREZ, Eduardo; OTERO, Luis Ángel (2012)
- RODRÍGUEZ, Joaquín (2010)

LINKOGRAFÍA

- 2012 de <http://www.mgar.net/soc/ong.htm>
- Cuatro tipos de
- ONG según David Korten (s.f.). Recuperado el 22 de abril del
- Definición de ONG <http://definicion.de/ong/#ixzz3MPOyRoFu>
- <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>.
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf>
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/11.htm>
- <http://www.slideshare.net/hectorfvasquez33/organizaciones-no-gubernamentales-17022491?related=1>
- www.developmentinpractice.org/es/book/debate-sobre-desarrollo-las-ong-y-el-futuro
- http://images.slideplayer.es/6/1651343/slides/slide_14.jpg
- <http://www.intosai.org/uploads/spanishintosaisstrategicplan20112016.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1 Entrevista dirigida al director ejecutivo de la fundación PRODECI.**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA****Entrevista dirigida al director ejecutivo de la fundación PRODECI.**

- **Objetivo.** Identificar la información organizacional de la fundación PRODECI.

Cuestionario:

1. **¿Cuál es la actividad principal de la fundación?**
2. **Cómo financia las actividades la fundación PRODECI?**
3. **¿Cuál es la estructura organizacional de la fundación?**
4. **¿Cuenta la fundación con un marco filosófico (misión, visión)**
5. **¿Se tiene documentado las funciones de las unidades administrativas de la fundación?**
6. **¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión en la institución?**
7. **¿Se aplica algún tipo de evaluación del desempeño al talento humano?**
8. **¿Cuáles son los entes reguladores de la fundación PRODECI?**
9. **¿Considera importante que la fundación implemente el modelo de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de las actividades desarrolladas?**

ANEXO N° 2 Entrevista dirigida al Coordinador del Área Chota – Mira de la fundación PRODECI.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al Coordinador del Área Chota – Mira de la fundación PRODECI.

- **Objetivo.** Conocer los proyectos de la organización.

Cuestionario:

1. ¿Cuáles son los proyectos que maneja y controla la fundación?
2. ¿Cuál es la finalidad que persigue la fundación?
3. ¿Qué tipo de proyectos apoya la fundación y cuál es el porcentaje de participación?
4. ¿Cómo evalúa si el proyecto planteado se ejecutó en su totalidad?
5. ¿Cuáles son las entidades de apoyo de la fundación?
6. ¿Se aplican estrategias para mejorar el desempeño de la fundación?
7. ¿El personal que labora en la fundación cuenta con una capacitación continua?
8. ¿Se aplica algún tipo de evaluación del desempeño al talento humano?
9. ¿Los trabajadores tienen conocimiento pleno de los objetivos planteados por la fundación?
10. ¿Se evalúa el cumplimiento de los proyectos ejecutados por la fundación?
11. ¿Se conoce el nivel de riesgo de la ejecución de cada proyecto?
12. ¿Considera importante que la fundación implemente el modelo de auditoría de gestión para evaluar el cumplimiento de las actividades desarrolladas?

ANEXO N° 3 Entrevista dirigida al Técnico de Vínculos Solidarios de la Fundación PRODECI.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Entrevista dirigida al Técnico de Vínculos Solidarios de la Fundación PRODECI.

- **Objetivo:** Determinar las actividades de gestión de la fundación PRODECI.

Cuestionario:

1. ¿Qué actividades lleva a cabo la fundación a favor de los derechos ciudadanos?
2. ¿Cuáles son las actividades de gestión que desarrolla la fundación?
3. ¿Cómo se involucra la fundación con la sociedad?
4. ¿Cuáles son las acciones que ha realizado la fundación en favor del medio ambiente?
5. ¿Cuenta con programas de capacitación para personas vulnerables?
6. ¿Cómo actúa la fundación para brindar fortalecimiento organizativo?
7. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión en la institución?
8. ¿La fundación brinda protección y seguridad a los sectores vulnerables a su cargo?
9. ¿Considera importante que la fundación implemente el modelo de auditoría de gestión?

ANEXO N° 4 Entrevista dirigida al Técnico de Educación de la Fundación PRODECI.**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA****Entrevista dirigida al Técnico de Educación de la Fundación PRODECI.**

- **Objetivo:** Determinar las actividades de gestión de la fundación PRODECI.

Cuestionario:

1. ¿Qué actividades lleva a cabo la fundación con respecto a la educación?
2. ¿Cuáles son las actividades de gestión que desarrolla la fundación?
3. ¿Cómo se involucra la fundación con la sociedad?
4. ¿Cuáles son las acciones que ha realizado la fundación en favor de la educación?
5. ¿Cuenta con programas de capacitación para los beneficiarios de la fundación?
6. ¿Se efectúa algún tipo de evaluación de gestión en la institución?
7. ¿La fundación brinda protección y seguridad a los sectores vulnerables a su cargo?
8. ¿Considera importante que la fundación implemente el modelo de auditoría de gestión?

ANEXO N° 5 Encuesta dirigida a las y los beneficiarios de la Fundación PRODECI.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta dirigida a las y los beneficiarios de la Fundación PRODECI.

- **Objetivo.** Establecer la percepción que tienen los socios de la fundación en relación a la gestión y los servicios ofrecidos.

Cuestionario:

1. ¿Cómo califica la imagen corporativa de la fundación PRODECI?

Excelente	()
Muy bueno	()
Bueno	()
Regular	()

2. ¿Cómo considera la gestión que ha realizado la fundación PRODECI?

Muy buena	()
Buena	()
Regular	()
Mala	()

3. La atención que usted recibe por parte del personal de la fundación es:

De calidad ()

Baja calidad ()

Pésima calidad ()

4. EL nivel de satisfacción que usted tiene acerca de los servicios y la gestión que realiza la fundación es:

Muy satisfactorio ()

Satisfactorio ()

Poco satisfactorio ()

Insatisfactorio ()

5. ¿Cree que la fundación PRODECI ha contribuido con el desarrollo y mejora del nivel de vida de los habitantes de las comunidades y poblaciones consideradas vulnerables?

Muy de acuerdo ()

Poco de acuerdo ()

En desacuerdo ()

6. Cree usted que la fundación PRODECI ha establecido estrategias de mejora en aspectos humanos, sociales y ambientales.

Si ()

No ()

7. La fundación PRODECI en la actualidad defiende los derechos humanos, capacitación y sensibilización.

Si ()

No ()

- 8. La fundación PRODECI, realiza acciones para promover el cumplimiento de derechos en torno a la universalización de la educación básica, salud básica para todos, dinamización de las economías locales, empoderamiento, negociación y ciudadanía.**

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()