

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa obtención del Título: INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

TEMA:

**“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA ONG´S QUE SE
DEDICAN AL MANEJO Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS
SOCIOAMBIENTALES, CASO: FUNDACIÓN FUTURO
LATINOAMERICANO”**

AUTORA:

GEOVANNA ELIZABETH TORRES HUERTAS

DIRECTOR:

RÓMULO EDUARDO MENA CAMPANA

QUITO, DICIEMBRE 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de Geovanna Torres.

Quito, diciembre del 2011

.....

Geovanna Torres

AGRADECIMIENTOS

Doy las gracias a Dios porque siempre ha estado conmigo incondicionalmente y nunca me ha dejado caer, me ha facilitado los medios para poder cumplir mis metas y ahora entrar a una nueva etapa de mi vida profesional.

Agradezco a mis abnegados maestros que con su labor desinteresada hicieron posible en mí, ser un firme reflejo de todas sus enseñanzas y consejos. Gracias a todos quienes han colaborado enormemente para hacer realidad los anhelos que se han afinado en mi espíritu.

GEOVANNA TORRES

DEDICATORIA

A mi **Madre** querida, a quien debo lo que soy ya que con su amor y gratitud supo formarme moral, espiritual e intelectualmente. A ella le dedico este trabajo que es el resultado de sacrificios constantes. También a mi **hermana** que siempre estuvo apoyándome. Agradezco enormemente a **Jorge**, quien estuvo apoyándome durante todo este proceso.

GEOVANNA TORRES

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene conceptos básicos acerca de la auditoría de gestión lo que forma una base para que el lector entienda de mejor manera la investigación realizada, la cual se la desarrolló en la Fundación Futuro Latinoamericano “FFLA” Organismo No Gubernamental, ubicado en la ciudad de Quito en la calle Guipuzcoa E16-02 Coruña, fue fundada en el año 1993.

La Fundación se dedica a la prevención y manejo de conflictos socio - ambientales, en donde se propone introducir y mantener condiciones para una convivencia justa, pacífica y equitativa como base para el desarrollo sostenible. Desarrollo de políticas públicas para el desarrollo sostenible, aquí la organización propone impulsar la definición e implementación sostenida de políticas públicas de desarrollo que integren adecuadamente las dimensiones sociales, económicas, ambientales y culturales a nivel local, nacional y regional.

FFLA tiene la libertad de proponer proyectos innovadores que no necesariamente deben ser delimitados por los programas definidos, pero que ofrezcan oportunidades para hacer una diferencia en la transformación de nuestra sociedad hacia la sostenibilidad. Esta organización no tiene fines de lucro.

El desarrollo práctico es la ejecución de modelos de auditoría de gestión para ONG'S y la aplicación de éstos a los procesos administrativo-financieros de la fundación anteriormente mencionada que fue desarrollada en base a las políticas internas y externas de contabilidad vigentes, la investigación inductiva, es decir, va de lo general a lo particular llegando de tal manera a describir cada actividad de los procesos administrativo-financieros

Se sustenta en los principios básicos de la auditoría de gestión y políticas internas de la organización, para lo cual ha sido necesario conocer previamente las Normas

de Auditoría, fases de auditoría de gestión y papeles de trabajo pertinentes para su aplicación, lo que se orienta al mejoramiento del control interno.

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo realizar una auditoría de gestión para mejorar los procesos administrativos financieros de la organización en estudio, para esto se ha dividido el mismo, en cinco capítulos: La organización, Conceptos básicos de auditoría de gestión, Modelo de auditoría de gestión, Aplicación del modelo en el programa administrativo financiero, Conclusiones y recomendaciones.

La auditoría de gestión, se desarrolló en la Fundación Futuro Latinoamericano, Organización No Gubernamental que está ubicada en la ciudad de Quito en la calle Guipuzcoa E16-02 y Coruña, se constituye en el año 1993 pero está aprobada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social desde el 17 de febrero de 1994. La fundación fue creada para liderar, fortalecer y promover la cultura del diálogo, los cuáles se encaminan al desarrollo sostenible de América Latina.

Se detalla conceptos básicos de auditoría de gestión, antecedentes históricos, semejanzas y diferencias entre auditoría financiera y auditoría de gestión, objetivos, características e importancia de la misma, también las fases en las que se encuentra dividida la auditoría de gestión para su ejecución.

En base a las fases de auditoría de gestión que son conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento, control y evaluación, se realiza el modelo de auditoría a aplicar a la fundación y se procede a la elaboración de papeles de trabajo para el desarrollo del trabajo.

Para el desarrollo práctico se aplica el modelo de auditoría y papeles de trabajo antes mencionados aquí se ejecuta la auditoría de gestión a los procesos administrativos financieros, que fue realizado de acuerdo a las políticas internas para obtener los resultados en las actividades.

Finalmente se emite las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado.

Contenido

CAPÍTULO I.....	1
1. LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 MARCO LEGAL.....	2
1.1.2. MISIÓN	3
1.1.3. VISIÓN	3
1.1.4. OBJETIVOS	4
1.1.5. VALORES	4
1.1.6. ORGANIZACIÓN ACTUAL.....	5
1.2. ORGANIZACIÓN	7
1.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y PERSONAL.....	7
1.3. FUNCIONES	8
1.3.1. NIVEL DIRECTORIO INTERNACIONAL.....	8
1.3.2. NIVEL ASESOR	10
1.3.3. NIVEL EJECUTIVO	10
1.3.4. NIVEL DIRECTORES INICIATIVAS.....	12
1.3.5. NIVEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	12
1.3.6. NIVEL CONTABILIDAD.....	13
1.4. ANALISIS INTERNO	15
1.4.1. RECURSOS ECONÓMICOS.....	16
1.4.2. SISTEMA DE REGISTRO CONTABLE	17
1.4.3. RECURSOS HUMANOS.....	17
1.4.4. ACTIVOS	18
1.4.5. TIPO DEL PRODUCTO.....	19
1.4.6. ESTRUCTURA INTERNA.....	20
1.5. ANALISIS EXTERNO.....	20
1.5.1. FACTOR LEGAL.....	23
1.5.2. FACTOR SOCIAL	25
1.5.3. FACTOR POLÍTICO.....	26
1.5.4. FACTOR TECNOLÓGICO	27
1.5.5. CLIENTES.....	27
1.5.6. DONANTES	28
1.5.7. SOCIOS LOCALES	29
1.6. DIAGNÓSTICO MATRIZ FODA	30
CAPÍTULO II.....	31
2. CONCEPTOS BÁSICOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	31
2.1. AUDITORÍA GESTIÓN	31
2.1.1. CONCEPTO.....	31
2.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	32
2.1.3 SEMEJANZAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	35
2.1.4 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA GESTIÓN Y AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	36
2.1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA GESTIÓN	37
2.1.6. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA GESTIÓN	38

2.1.7. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA GESTIÓN	39
2.1.8. FASES DE LA AUDITORÍA GESTIÓN.....	39
2.1.9. PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN	46
2.1.10. PAPELES DE TRABAJO	48
CAPÍTULO III	53
3. MODELO DE AUDITORÍA GESTIÓN	53
3.1. FASES DE LA AUDITORÍA GESTIÓN.....	53
3.1.1. FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	59
3.1.2. FASE II PLANIFICACIÓN.....	69
3.1.3. FASE III EJECUCIÓN	88
3.1.4. FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	109
3.1.5. FASE V SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN.....	112
CAPÍTULO IV	114
4.1 APLICACIÓN DEL MODELO EN EL PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO	114
4.1.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	114
4.1.2 FASE II PLANIFICACION.....	160
4.1.3 FASE III EJECUCIÓN.....	184
4.1.4 FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	266
4.1.5.2 CRONOGRAMA DE VISITAS SE SEGUIMIENTO	279
FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO	279
CAPÍTULO V	283
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	283
5.1 CONCLUSIONES	283
5.2 RECOMENDACIONES	284
ANEXOS	286
BIBLIOGRAFÍA	307

CAPÍTULO I

1. LA ORGANIZACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Para conocer mejor a la Fundación Futuro Latinoamericano se detalla a continuación una breve reseña histórica de su creación, la cual ha sido tomada de la memoria institucional.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en 1992, denominada también Cumbre de la Tierra, fue un hito en la historia del concepto de desarrollo sostenible y constituye hoy un punto de referencia en los debates sobre desarrollo. El proceso de preparación de esta Cumbre evidenció tres circunstancias preocupantes para América Latina:

1. Salvo algunas excepciones, América Latina participó muy poco en las discusiones sobre desarrollo sostenible; los representantes de la región no fueron conscientes de las oportunidades que la coyuntura de Río '92 presentaba y tuvieron un papel poco destacado en la negociación de regímenes globales. Esto denota la ausencia de liderazgo en la región.
2. Esta falta de liderazgo demostró la necesidad de ampliar la perspectiva cortoplacista, imperante en la región, en favor de visiones de largo plazo que permitieran construir el desarrollo sostenible.
3. Las delegaciones oficiales latinoamericanas, en general, no se caracterizaron por sus esfuerzos de integración y presentaron posiciones desarticuladas en las negociaciones, muchas veces inconsultas con sus sociedades. Quedó claro que la falta de diálogo predominaba en la región.

La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) es una organización regional no gubernamental sin fin de lucro, fundada en 1993 en Quito, Ecuador. FFLA facilita procesos de transformación hacia el desarrollo sostenible a través del manejo de conflictos y de diálogos políticos multi-sectoriales con líderes en América Latina. Con el apoyo de una amplia red de organizaciones socias y facilitadores de la región, FFLA organiza y facilita procesos de manejo de conflicto y genera procesos de diálogo a nivel local, nacional y regional para la construcción de consenso en torno a temas relacionados al desarrollo sostenible. FFLA ha trabajado en varios temas, incluyendo petróleo y organizaciones indígenas, comercio y medio ambiente en América del Sur, finanzas y medio ambiente, cambio climático, biodiversidad y bosques. FFLA también desarrolla actividades de investigación y diseminación¹.

Constitución

“La Fundación Futuro Latinoamericano es una organización con personería jurídica, con domicilio en el Ecuador, de derecho privado, sin fines de lucro. Se constituye el 1 de noviembre de 1993, en Quito, con el estatuto aprobado por el Ministerio de Bienestar Social² mediante Acuerdo N° 160 del 17 de febrero de 1994, publicado en el Registro Oficial N° 422 del 18 de abril de 1994”.³

1.1.1 MARCO LEGAL

Denominación

Fundación Internacional para la Promoción del Desarrollo Sustentable Futuro Latinoamericano.

¹ FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO, *Folleto institucional*, Quito, 2008

² En la actualidad el nombre es Ministerio de Inclusión Económica y Social

³ http://www.ffla.net/index.php?oPAion=com_content&task=view&id=15&Itemid=37

Ubicación

La Fundación se encuentra ubicada en la Calle Guipuzcoa E16-02 y Avenida Coruña, sector La Floresta, en la ciudad de Quito.

Conformación jurídica

La Fundación está legalizada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), mediante Acuerdo Ministerial N° 160 del 17 de febrero de 1994, publicado en el Registro Oficial N° 422 del 18 de abril de 1994. Otros documentos como Estatutos, Nombramientos, RUC, RUP, RUOSC se encuentran actualizados a la fecha.

Actividades que realiza la ONG

La Fundación Futuro Latinoamericano fue creada para liderar, fortalecer y promover la cultura del diálogo, los cuáles se encaminan al desarrollo sostenible de América Latina, a través de sus estrategias que son el manejo y prevención de conflictos socio-ambientales, políticas públicas de desarrollo sostenible y proyectos especiales que sean innovadores y que no necesariamente se enmarquen en los dos programas antes mencionados.

A continuación se detalla la misión, visión, objetivos y valores de la Fundación Futuro Latinoamericano, que han sido tomados de la página web institucional (www.ffla.net).

1.1.2. MISIÓN

La misión de FFLA es promover el diálogo constructivo, fortalecer capacidades ciudadanas, políticas e institucionales, y articular procesos para el desarrollo sostenible en América Latina.

1.1.3. VISIÓN

La visión de FFLA es una América Latina que privilegia el diálogo y la concertación de visiones y políticas de desarrollo sostenible; que cuenta con diversos sistemas de buena

gobernanza que promueven una convivencia justa, armónica y equitativa; y que reconoce en los conflictos oportunidades para transformar la sociedad.

1.1.4. OBJETIVOS

Los objetivos de FFLA son los siguientes:

- Fortalecer liderazgos y facilitar procesos para la concertación de visiones y políticas de largo plazo.
- Promover una cultura de diálogo y sistemas de buena gobernanza para el cambio hacia el desarrollo sostenible.
- Generar y compartir aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades.

1.1.5. VALORES

Los **principios** que guían el trabajo son:

- Trabajo en equipo
- Integridad
- Idealismo
- Actitud propositiva
- Profesionalismo
- Innovación y aprendizaje continuo
- Compromiso
- Audacia
- Vocación transformadora
- Alegría
- Calidad en los procesos⁴

De acuerdo a la página web las herramientas que ejecuta la Fundación son las siguientes:

⁴ http://www.ffla.net/index.php?oPAion=com_content&task=view&id=17&Itemid=44

1.1.6. ORGANIZACIÓN ACTUAL

Para cumplir con sus objetivos, la Fundación ha estructurado sus programas en base a dos herramientas estratégicas: el Manejo de Conflictos Socio ambientales y Políticas Públicas de Desarrollo Sostenible.

1.1.6.1 Programa de Prevención y Manejo de Conflictos Socio ambientales:

Bajo este programa, FFLA se propone crear y sostener condiciones de buena gobernanza y convivencia justa, pacífica y equitativa como base para el desarrollo sostenible. Para lograrlo, FFLA desarrolla cuatro líneas estratégicas de acción:

- a. Intervenciones de corto y mediano plazo para i) facilitar el diálogo en situaciones de conflicto socio-ambiental y ii) proveer acompañamiento técnico para actores marginados dentro de procesos de diálogo caracterizados por asimetrías de poder.
- b. Fortalecimiento de capacidades en metodologías de análisis, prevención y manejo de conflictos socio ambientales y evaluación participativa de sistemas de gobernanza.
- c. Generación de instrumentos públicos y privados, y sistemas de buena gobernanza para la prevención y el manejo de conflictos.
- d. Articulación de procesos de aprendizaje e incidencia a través de grupos y redes, la sistematización de lecciones y su difusión regional.

1.1.6.2 Programa de Políticas Públicas para el Desarrollo Sostenible:

Bajo este programa, FFLA se propone es impulsar la definición concertada y la implementación sostenida de políticas públicas de desarrollo que integren adecuadamente las dimensiones sociales, económicas, ambientales y culturales

a nivel local, nacional y regional. Para lograrlo, FFLA aplica las siguientes líneas de acción:

- a. Levantamiento y comunicación estratégica de información que sustente la necesidad de la construcción de políticas públicas.
- b. Diseño y conducción de procesos de diálogo político, de tipo formal e informal, para la definición e implementación de políticas públicas.
- c. Capacitación a la sociedad civil, el sector privado y el sector público para la definición e implementación participativa de políticas públicas.
- d. Sistematización de experiencias y construcción-adaptación constante de metodologías del Programa.

1.1.6.3 Proyectos Especiales:

Asimismo, FFLA se permite la libertad de incursionar en proyectos innovadores que no necesariamente se encuadran en los programas definidos pero ofrecen oportunidades coyunturales para hacer una diferencia en la transformación de nuestras sociedades hacia la sostenibilidad.

En todos sus programas y proyectos, FFLA vela por el análisis y la incorporación integral de las dimensiones que constituyen la base del desarrollo sostenible: política, económica, social, cultural y ambiental⁵.

El tercer elemento no es una herramienta sino que se refiere a proyectos que no se encuentran dentro de las iniciativas propias de la Fundación sino más bien se apoyan en las herramientas de manejo y prevención de conflictos y políticas públicas para el desarrollo sostenible.

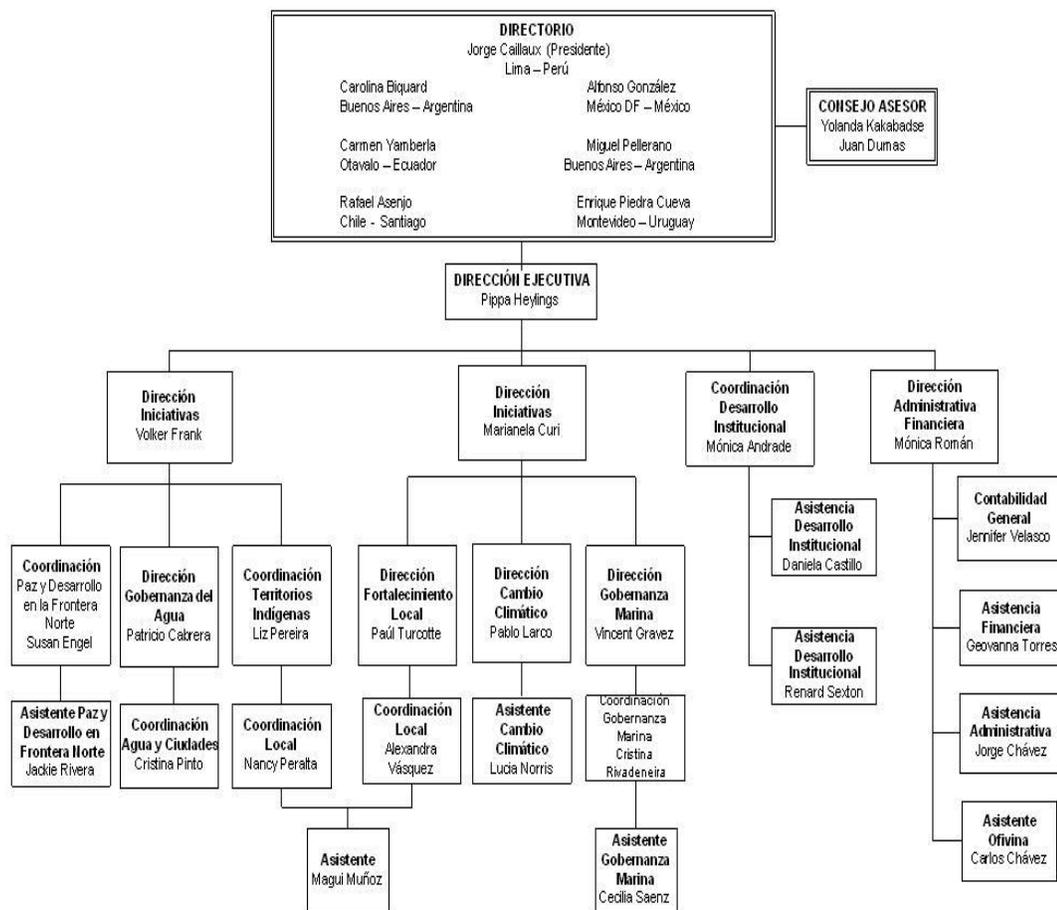
⁵ http://www.ffla.net/index.php?oPAion=com_content&task=view&id=18&Itemid=45

1.2. ORGANIZACIÓN

1.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y PERSONAL

Para el 2010, el organigrama estructural y personal de la Fundación se presenta de la siguiente forma:

Figura 1 Organigrama Estructural y Personal



Autor: Fundación Futuro Latinoamericano

1.3. FUNCIONES

Fundación Futuro Latinoamericano está integrada por un equipo con excelentes credenciales profesionales, además de profunda convicción en la generación del cambio hacia la sostenibilidad en la región, las funciones de acuerdo al estatuto de la institución son:

1.3.1. NIVEL DIRECTORIO INTERNACIONAL

El Directorio Internacional es el órgano máximo de la Fundación Futuro Latinoamericano y sus resoluciones serán obligatorias. Estará conformado por un mínimo de cinco y un máximo de nueve Directores que ejercerán sus funciones por tres años, pudiendo ser reelegidos cada uno de ellos por un periodo adicional consecutivo.

Conforme al reglamento que aprobará el Directorio Internacional, la mitad de sus miembros podrá renovarse cada tres años. Los integrantes del Directorio continuarán en sus funciones mientras no se haya cumplido el proceso de reelección o designación de los reemplazos.

El Directorio Internacional está compuesto por representantes de diversos países de América Latina, que han tenido y tienen posiciones de liderazgo en organizaciones internacionales como la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), Fundación AVINA, y el Global Environmental Fund (GEF). Además, entre los miembros del directorio están personas que actualmente lideran y han fundado importantes ONGs en América Latina como la Fundación Compromiso (Argentina) y la Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (Perú).

Son atribuciones del Directorio Internacional:

- a. Cumplir y hacer cumplir los Estatutos de la Fundación.
- b. Nombrar y remover al Director Ejecutivo de la Fundación.
- c. Reformar parcial o totalmente el Estatuto de la Fundación y someterlo a la aprobación de la autoridad competente por intermedio del Director Ejecutivo.
- d. Esta reforma solamente podrá hacerse con una decisión de, al menos, las dos terceras partes de sus integrantes.
- e. Definir y orientar las políticas y actividades generales de la Fundación.
- f. Conocer y aprobar los planes de trabajo anuales y de mediano y largo plazos, así como los informes de las realizaciones que presente el Director Ejecutivo de la Fundación.
- g. Conocer y aprobar informes económicos, estados financieros y balances de la Fundación, así como los informes de los auditores externos.
- h. Aprobar los presupuestos anuales de la Fundación.
- i. Remover a los integrantes del Directorio Internacional por las causales previstas en el Estatuto y la Ley y designar a los nuevos integrantes del Directorio Internacional. La remoción de uno o varios directores requiere del voto favorable de la mayoría absoluta de sus integrantes.
- j. Interpretar de forma obligatoria el Estatuto y decidir sobre los asuntos no previstos en él.
- k. Acordar la liquidación de la Fundación de acuerdo con la Ley y el Estatuto.
- l. Conocer todo lo concerniente a la marcha de la Fundación en los aspectos administrativos, económicos, académicos, técnicos, científicos y culturales.

- m. Establecer comisiones especiales, de duración fija, y señalar sus atribuciones y responsabilidades.
- n. Autorizar al Director Ejecutivo de la Fundación y/o a sus apoderados a suscribir documentos o realizar actos que obliguen a la institución por montos mayores a US\$ 500.000,00.

1.3.2. NIVEL ASESOR

La calidad de Consejeros de la Fundación Futuro Latinoamericano se obtiene por haber sido presidente de la Fundación o de su Directorio Internacional o por haber sido designado como tal mediante resolución del Directorio Internacional en reconocimiento a los servicios prestados a la Fundación o al objetivo general de la misma. Podrán ser Consejeros, también, los fundadores que participen activamente en el desarrollo institucional de la Fundación.

Son funciones de los Consejeros:

- a. Cumplir las comisiones y funciones que le solicite el Directorio Internacional.
- b. Presentar sugerencias o propuestas sobre asuntos relativos a los intereses de la Fundación.
- c. Los demás que les otorgue el Directorio Internacional o el presente Estatuto.

1.3.3. NIVEL EJECUTIVO

El Director Ejecutivo de la Fundación Futuro Latinoamericano será elegido por el Directorio Internacional. Durará en sus funciones tres años, pudiendo ser reelegido en forma indefinida.

Son funciones del Director Ejecutivo:

- a. Actuar como mandatario general de la Institución.

- b. Velar por el cumplimiento de las decisiones del Directorio Internacional.
- c. Presentar, para aprobación del Directorio, los lineamientos generales de las políticas de largo, mediano y corto plazo que aplicará la institución, así como los planes de trabajo y el presupuesto para el nuevo ejercicio económico de la Fundación.
- d. Obtener recursos económicos y financieros para la Fundación de conformidad al cumplimiento de los objetivos de la misma plasmados en el presente Estatuto.
- e. Tomar iniciativas conducentes al mejor cumplimiento de los objetivos de la Fundación y dar cuenta de ellas al Directorio Internacional.
- f. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Fundación. En su ausencia temporal podrá delegar el ejercicio de sus funciones según el régimen de poderes que apruebe el Directorio Internacional.
- g. Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, Reglamentos y las decisiones del Directorio
- h. Internacional.
- i. Contratar una Auditoría externa anual, la que será ejecutada por una firma reconocida, designada por el Directorio Internacional.
- j. Administrar la Fundación y sus recursos de acuerdo con las normas técnicas, legales, estatutarias, reglamentarias e instrucciones emanadas del Directorio Internacional; para este objetivo y a título ejemplificativo pero no limitativo, queda investido de las facultades necesarias para abrir cuentas a nombre de la institución, realizar pronunciamientos públicos, realizar inversiones, delegar funciones, conferir poderes, procuración judicial.
- k. Presentar al Directorio Internacional los informes económicos, estados financieros, y balances de la Fundación así como los informes de los auditores externos.
- l. Coordinar administrativamente los objetivos de la Fundación y la relación con instituciones similares o afines.

- m. Contratar bajo cualquier modalidad contractual permitida por la Ley a todo el personal técnico y administrativo, y/o renovarlo de acuerdo con el Estatuto, las leyes ecuatorianas y las normas más adecuadas de administración organizacional, considerando su vocación internacional.
- n. Actuar como Secretario con voz pero sin voto en las reuniones del Directorio Internacional.
- o. En conjunto con el Presidente del Directorio, solicitar asesoría a los Consejeros.

Las demás funciones que se detallan a continuación se encuentran en un documento Word interno:

1.3.4. NIVEL DIRECTORES INICIATIVAS

Las funciones en este nivel son:

- a. Apoyar al director ejecutivo.
- b. Coordinar actividades de cada iniciativa.
- c. Aprobar aspectos técnicos en informes y ejecución de los proyectos.
- d. Apoyar a cada iniciativa en levantamiento de fondos para la ejecución de los proyectos.
- e. Formar parte del comité ejecutivo.
- f. Brindar apoyo en talleres o cursos de cada iniciativa.
- g. Demás actividades que ayuden al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la fundación.
- h. Reprogramación y acciones correctivas.

1.3.5. NIVEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Las funciones del director administrativo-financiero son:

- a. Supervisar que las pólizas de seguros se encuentren vigentes.
- b. Seleccionar, contratar y realizar contratos de los servicios de mantenimiento de equipos y soporte técnico.
- c. Revisar los temas administrativo-financieros de contratos y convenios, firmarlos y pasar al Director Ejecutivo para su respectiva firma, registrar y archivar.
- d. Dar seguimiento trimestral a la ejecución presupuestaria de los proyectos.
- e. Actualizar las herramientas administrativo-financieras y capacitar al personal para su utilización.
- f. Verificar y aprobar los registros de pagos y proceder con la realización de las transferencias o firmar cheques.
- g. Elaborar informes financieros para donantes y auditores en caso que se requiera y revisarlos con la parte técnica.
- h. Realizar monitoreo y evaluación a las iniciativas trimestralmente, en donde se analizará la ejecución de presupuesto versus gastos.
- i. Elaborar flujo de caja trimestral para presentar al comité ejecutivo.
- j. Revisión y aprobación de procedimientos contables.

1.3.6. NIVEL CONTABILIDAD

La Dirección General, para cumplir los objetivos de la FFLA, ha implantado el plan estratégico administrativo financiero, que permite la toma de decisiones más adecuada.

Bajo este OBSERVACIONES, la información gerencial se identifica con tres etapas principales, complementadas con el plan de información gerencial. Dichas etapas son las siguientes:

- a. Manejo de transacciones y mantenimiento de libros.

El manejo de transacciones y mantenimiento de libros, está bajo la responsabilidad de la Dirección Administrativa Financiera.

En esta etapa se cumplirán con los siguientes procesos:

- Cancelar las cuentas pendientes en forma oportuna y vigilando la existencia de documentación legal y válida.
- Depositar los ingresos que reciba la Fundación en forma intacta e inmediata.
- Controlar previa y concurrentemente que todos los desembolsos efectuados por la FFLA cumpla con los procedimientos básicos de validación.
- Mantener un sistema de codificación, personificación y agrupación de cuentas acorde con las necesidades de la Fundación.
- Definir, establecer y mantener los libros necesarios y que permitan disponer de un flujo transaccional apropiado.
- Preparar los estados financieros y demás información gerencial en forma eficiente, efectiva y con datos exactos.

b. Planificación presupuestaria.

La preparación presupuestaria deberá considerar:

- Involucrar adecuadamente a todo el personal, en el proceso de planeación financiera y presupuestaria.
- Considerar factores internos y externos que afecten significativamente al desarrollo presupuestario.
- Dar a la planeación financiera y presupuestaria la importancia que merece como una herramienta básica para la toma de decisiones.

c. Administración financiera gerencial.

El enfoque administrativo y financiero, se basa en un análisis profundo de la información financiera y complementaria, en la técnica de procesos o ciclos transaccionales, para esto las funciones son las siguientes:

- Utilizar al máximo los recursos financieros.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos de las entidades de financiamiento.
- Proveer de la información necesaria para la toma de decisiones.
- Prever los problemas financieros.

d. Contabilización

Control contable, a través del sistema de contabilidad por Proyectos, el cual controla cada componente según su propia estructura de ingresos, costos, activos, pasivos. De esta manera se podría conocer en cualquier momento los recursos asignados a cada proyecto, su aplicación y estructura final.⁶

1.4. ANALISIS INTERNO

“El análisis interno logra identificar características de la empresa que puedan considerarse, ante sus competidores, como puntos fuertes o bien como puntos débiles”⁷.

Los elementos internos que se deben tomar en cuenta durante el análisis de la matriz FODA son las fortalezas y debilidades, realizando un estudio que permita conocer la calidad y cantidad de los recursos y procesos con que cuenta una entidad, es decir, lo que hay que examinar a profundidad es la disponibilidad de recursos de capital, personal,

⁶ FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO, Estatutos de la organización; 2000, pag 5

⁷ <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/answot.htm>

activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Para realizar el análisis interno de una corporación se debe aplicar diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización los atributos que le den una posible ventaja competitiva sobre el resto de competidores, es decir, una ventaja con respecto de otra organización.

Los factores que vamos a analizar para el caso de Fundación Futuro Latinoamericano son:

1.4.1. RECURSOS ECONÓMICOS

La Fundación al ser una entidad sin fines de lucro, depende económicamente de las donaciones que pueda obtener.

Los recursos que se obtienen deben cubrir proyectos cuya duración mínima sea de dos años, además estos fondos deben ser los suficientes para sustentar los gastos administrativos de la fundación, para saber el costo de cada proyecto la organización utiliza dos herramientas que son cálculo fee (sueldos y honorarios) y presupuesto trianual, las propuestas se envían a los donantes cuando abren convocatorias para ver si son aceptados. Si los proyectos son aceptados por el donante, se procede a la firma de convenios en el cual se adjunta un presupuesto, que indica si el benefactor cubre parcial o totalmente el proyecto, si un proyecto no es cubierto al cien por ciento por un solo donante se busca otro, aplicando la misma política hasta cubrir el proyecto en su totalidad.

El programa Administrativo Financiero lleva un registro de los proyectos y fondos, ya sean estos seguros o por levantar, por política de la Fundación se considera un donante seguro cuando ya se tiene el convenio firmado y los desembolsos han sido efectuados, caso contrario tienen una OBSERVACIONES de donante probable, más probable o menos probable.

Cuando un proyecto no es aceptado por el donante, se solicita la OBSERVACIONES que obtuvo la fundación y el motivo del rechazo, si este depende de la fundación, se analiza los mismos y se ven opciones para poder mejorar la presentación de futuras propuestas al mismo donante, caso contrario, si depende de crisis económica imprevista para el donante se aceptan los motivos y se solicita tener en cuenta a la organización cuando la situación para el donante mejore.

La Fundación Futuro Latinoamericano cuenta con un fondo que le permitirá sustentar sus gastos durante todo un año, en el caso de que no consiguiera ningún donante.

1.4.2. SISTEMA DE REGISTRO CONTABLE

La fundación lleva su contabilidad en un programa colombiano Exact Siigo, esta es una gran ventaja en relación a otras fundaciones ya que no todas llevan contabilidad y otras manejan un registro de ingresos y gastos en una hoja de cálculo de Excel, además la organización mantiene un plan de cuentas en donde se va incorporando todas las líneas presupuestarias de cada proyecto y donante, por lo tanto lleva una contabilidad separada para cada uno de los donantes y puede proporcionar información a cada uno de los benefactores en la fecha en la que se haya convenido en el contrato.

1.4.3. RECURSOS HUMANOS

En la Fundación Futuro Latinoamericano, laboran veinte y cinco personas entre nacionales y extranjeros, los cuales han sido seleccionados después de rigurosas pruebas tanto sobre su desempeño como en calidad humana.

El personal de la fundación se divide en tres grupos el equipo técnico, equipo administrativo financiero y el equipo de desarrollo institucional. Los tres grupos trabajan en conjunto desde el inicio de una propuesta hasta la finalización del proyecto. En la presentación de una propuesta el equipo de desarrollo institucional se encarga de buscar

posibles donantes, esta tarea se la denomina levantamiento de fondos, el equipo técnico trabaja en la propuesta práctica la misma que consiste en un resumen de lo que se va a hacer en el proyecto, su duración, lugar de desarrollo, sectores con los que se trabajaría, y cuál sería el producto final, que se compromete a entregar; y la parte financiera junto al equipo técnico arman el presupuesto, cuando esté toda la información lista para enviar, el equipo de desarrollo institucional se encarga de enviar la propuesta al posible donante y es el que mantiene contacto hasta la aceptación o rechazo de la propuesta. En el desarrollo del proyecto la parte técnica ejecuta el proyecto en coordinación con el equipo financiero y desarrollo institucional se encarga de la parte comunicacional y emisión y distribución de libros y boletines referentes a cada proyecto para tener informados a todos los interesados sobre los avances que ha tenido la iniciativa.

La fundación requiere de un equipo de trabajo capacitado en todas las áreas, para lo cual facilita a sus empleados cursos ya sean internos o externos los mismos que son pagados en su totalidad por la institución o cofinanciados entre el empleado y la organización, además del apoyo económico también brinda ayuda si los cursos son en horas laborables para que el empleado pueda asistir a los cursos, la condición es que el conocimiento adquirido por el empleado sea utilizado en beneficio de la fundación y adicionalmente al finalizar el curso tiene que replicar el mismo a los demás empleados, hasta la fecha no se ha incumplido esta norma.

1.4.4. ACTIVOS

La fundación cuenta con un vehículo, el cual se adquirió con fondos de un donante de acuerdo a su petición y posteriormente fue donado al finalizar el convenio, para facilitar la movilización del personal en la región en donde se sigue ejecutando el mismo con financiamiento de otro donante, este fue un caso excepcional debido a que casi ningún donante presupuesta dinero para la compra de un vehículo y mucho menos al finalizar el proyecto lo dona.

Para la fundación lo ideal sería tener un vehículo por iniciativa para facilitar la movilización del equipo en cada zona a donde tenga que dirigirse además de esta manera se podrían reducir los gastos de movilización.

También ha adquirido una casa en el 2009 como producto de su primer superávit desde la creación de la organización, dicha casa se encuentra ubicada en la Guipuzcoa E16-02 y Avenida Coruña, Sector La Floresta. Esta es una gran ventaja para la fundación debido a que ya no tiene que destinar dinero para el arriendo de oficinas como lo venía haciendo hasta junio del 2010 fecha en la cual se trasladó a las nuevas oficinas y también es un punto a su favor al momento de buscar fondos para los proyectos porque se utiliza como garantía cuando algún donante solicita la posesión de bienes.

El espacio físico que tiene la casa es el suficiente para el equipo de trabajo actual, en el caso que la fundación creciera debería analizar la opción de adquirir una nueva casa ya que el estudio estructural de los cimientos de la casa no dan la opción de construir un tercer piso tal como se había previsto en el momento de la compra del bien.

Los demás bienes que posee la fundación son equipos tecnológicos indispensables para el desempeño de cada uno de los empleados que labora en la fundación.

1.4.5. TIPO DEL PRODUCTO

La FFLA, si bien no tiene un producto físico, ofrece el servicio de manejo y prevención de conflictos socio - ambientales, facilitación de procesos mediante el diálogo.

Su trabajo consiste en dejar capacidad instalada en la región o zona en donde se haya realizado el proyecto, es decir, la comunidad y socios locales quedan fortalecidos para seguir con el proyecto sin la necesidad que esté la fundación para guiarles, además de dejarles conocimientos técnicos también se compromete en reforzar conocimientos financieros de los socios locales.

La percepción que tiene la organización es que realiza un buen trabajo por esa razón la fundación tiene buena acogida tanto de los donantes como de los sectores con los que trabaja la institución.

Esto se confirma con la apertura de las comunidades para trabajar en conjunto con la fundación y la forma en que los donantes demuestran que quedan satisfechos con el trabajo de la fundación es al querer financiar una segunda parte del proyecto o de lo contrario desean aportar para la realización de otro proyecto en otra iniciativa, un ejemplo de esto es la Fundación Avina que financia a las Iniciativas Fortalecimiento Local, Territorios Interculturales y Plataforma Climática los cuales se ejecutan en Cuenca, Puyo y América Latina respectivamente. La Fundación Avina es uno de los donantes que ha estado con la fundación desde su inicio.

1.4.6. ESTRUCTURA INTERNA

Como ya se mencionó en la página 6, la fundación maneja un organigrama estructural. (Cfr. Supra).

La Fundación no cuenta con términos de referencia ni funciones bien establecidas por lo cual, algunos procesos son repetitivos, para mejorar esto se ha contratado un pasante de recursos humanos para que haga un levantamiento de información y pueda dejar por escrito la descripción de cada cargo y sus funciones con sus respectivos términos de referencia

1.5. ANALISIS EXTERNO

“El análisis externo consiste en evaluar el entorno de la organización para poder identificar oportunidades y amenazas que se presenten. Los dos análisis se han de realizar en una perspectiva, no solamente estática, sino dinámica y permanente”⁸.

⁸ <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/answot.htm>

Casi todas las empresas enfrentan entornos externos muy turbulentos, complejos y globales, y estas condiciones han dificultado cada vez más su interpretación. Por ende, para poder manejar ciertos datos del mismo que con frecuencia son ambiguos o están incompletos, y para poder conocer mejor el entorno general, las empresas recurren al proceso conocido como análisis del entorno externo. Este proceso continuo implica cuatro actividades: exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación. Las personas que analizan el entorno externo saben que este análisis es una actividad muy difícil, pero muy importante.

Un objetivo importante del estudio del entorno general radica en identificar oportunidades y amenazas. Una oportunidad es una condición presente en el entorno general que, si es explotado por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica⁹.

“Una amenaza es una condición presente en el entorno general que podría entorpecer las actividades de la empresa para lograr competitividad estratégica”¹⁰

Figura 2 Componentes del entorno externo

Componentes del entorno externo	
Exploración	Estudiar todos los segmentos del entorno general, es decir, detectar todos los cambios que ha habido y habrán en el mercado.
Monitoreo	Aclarar el significado de los distintos cambios y proyecciones del entorno estudiados en la exploración para identificar si hay alguna importante.
Pronóstico	Crear proyecciones de lo que podrá ocurrir, en base a información obtenida en los dos componentes anteriores

⁹ HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOECKISSON, Robert, *Administración estratégica*, 7ma edición, Editorial Thomson, México, 2008, pag39

¹⁰ Idem7, pag 40

Evaluación	Establecer la importancia y el tiempo de duración de las estrategias que tienen las empresas frente a los efectos y tendencias de los cambios en el mercado.
------------	--

Elaborado por: Geovanna Torres

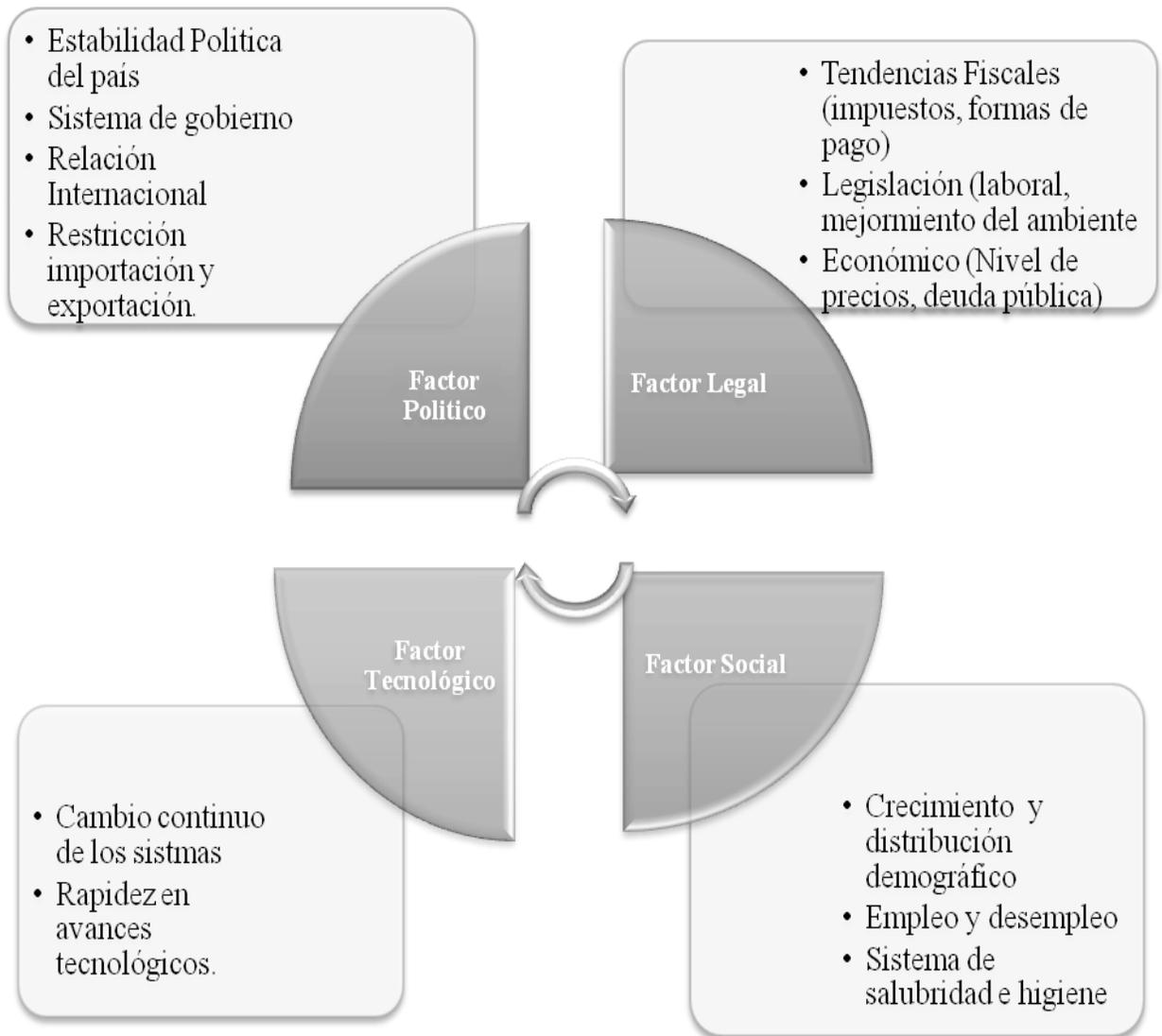
De esto se puede concluir que el análisis externo es muy importante ya que a través de este se identifica las oportunidades y amenazas que rodean el entorno de una entidad, debido a que una organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- Establecer los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.
- Determinar cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

Los factores que se analizará dentro del factor externo se muestran en la siguiente figura:

Figura 3 Factores externos



Elaborado por: Geovanna Torres

1.5.1. FACTOR LEGAL

Dentro de este factor se analiza los aspectos fiscales, legislativos y económicos que afectan a la fundación.

1.5.1.1 ASPECTOS FISCALES

Aquí van todas las medidas del gobierno central para la recaudación de impuestos de acuerdo a las distintas categorías y establecimientos.

La Fundación de acuerdo a la Ley Tributaria se encuentra exenta de impuesto a la renta pero tiene obligaciones tributarias que cumplir, una de estas es el cumplir como agente de retención y realizar las declaraciones mensuales de impuesto al valor agregado (IVA) e impuesto a la renta y pagar las retenciones que haya efectuado a sus proveedores durante el mes.

1.5.1.2 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN

De los veinte y cinco empleados que tiene la fundación, sólo nueve se encuentran bajo relación de dependencia, el resto factura por servicios profesionales actualmente, pero en enero del próximo año ingresarán en relación de dependencia el resto de trabajadores.

1.5.1.3 ASPECTO ECONÓMICO

El factor económico es el conjunto de recursos que permiten satisfacer múltiples necesidades. Generalmente estos recursos son escasos en relación a los usos y necesidades que se desea satisfacer, es por esto que requiere un buen manejo.

En la fundación el factor económico es uno de los más importantes debido a que sin este no se pueden desarrollar los proyectos planteados, además una de las razones de ser de la fundación es el logro de un desarrollo sustentable, es decir, busca un equilibrio económico, político y social de América Latina. Además este factor es sumamente importante a nivel mundial ya que de haber una crisis económica la Fundación se ve afectada directamente porque se vuelve más difícil encontrar donantes y por ende existe mayor competencia entre este tipo de organizaciones.

1.5.2. FACTOR SOCIAL

Es un factor muy grande en el cual se determina el área en dónde se puede realizar la incursión de las ONG's para poder ayudar a los grupos que lo requieran.

La Fundación trabaja con el extracto social alto, medio y bajo, porque al haber conflictos no sólo se trata del nivel económico bajo sino que también se encuentra involucrada la clase social alta, para esto la Fundación actúa como mediador buscando un punto medio para beneficio de ambas partes, esto un valor agregado que tiene la organización debido a que las demás fundaciones no tienen la capacidad de trabajar con todos los niveles sociales.

1.5.2.2 ASPECTO CULTURAL

Este factor trata sobre las distintas culturas y costumbres que tiene un país y la interacción entre las mismas.

Para la Fundación este es otro factor sumamente importante ya que dentro de la Iniciativa Territorios Interculturales trabaja con distintas diversidades de culturas a las que se las denomina interculturalidad a partir del 12 de octubre del 2010. Independientemente de esta iniciativa la Organización trabaja con toda clase de culturas de América, lo cual ha ayudado al crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores que trabaja en la misma.

1.5.2.3 ASPECTO DEMOGRÁFICO

Este factor está constituido por la distribución geográfica, composición étnica y por el tamaño de la población, por lo general este factor se lo analiza en forma global porque sus efectos pueden salirse de las fronteras de un país.

La Fundación se basa en este factor para la aplicación de su herramienta de manejo y prevención de conflictos socio-ambientales, especialmente en la Iniciativa Territorios Interculturales en donde trabaja con distintas etnias.

1.5.2.4 ASPECTO EMPLEO Y DESEMPLEO

A pesar de la crisis económica mundial la fundación no se vio afectada por el desempleo, por el contrario es una institución que genera empleo debido a que cada vez existen más proyectos y la fundación debe contratar más personas para la ejecución de los mismos.

1.5.3. FACTOR POLÍTICO

El factor político se refiere directamente a temas relacionados con el estado, sus políticas y leyes.

La organización está pendiente del factor político constantemente porque este es cambiante ya que depende del gobierno que se encuentre al mando, y las nuevas políticas podrían afectar a las fundaciones, ONG's. Así como también pueden existir nuevos requerimientos para que estas organizaciones puedan seguir en funcionamiento o dejen de ser una organización sin fines de lucro y se proceda a cerrarla o por el contrario pase a ser una empresa privada con fines de lucro, tales como el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC).

A pesar de las malas relaciones internacionales que el Gobierno actual ha entablado con otros países la Fundación no se ha visto afectada en su totalidad, para ser exactos se entorpeció el proceso de negociación del proyecto Yasuní ITT, en el cual la organización estaba interesada en ejecutarla.

1.5.4. FACTOR TECNOLÓGICO

Los cambios tecnológicos afectan a las empresas, cuando una entidad no está en condiciones económicas para adquirir o mejorar su tecnología, pero a la vez ayuda a aquellas empresas que pueden adquirir nueva tecnología, porque facilita el trabajo y producción. Ante la velocidad con la que cambia la tecnología las empresas deben estar pendientes de este factor.

Este factor afecta a la fundación cuando cambian las políticas para la obtención de software libre, y los programas que han sido obtenidos de esta manera al caducar su vigencia ya no pueden ser utilizados y la fundación se ve obligada a comprar licencias originales de los programas requeridos para el desempeño de sus empleados.

La Fundación Futuro Latinoamericano al ser una organización sin fines de lucro, depende mucho de los donantes para la mejora de tecnología electrónica, sin embargo, tienen como política ir mejorando año a año sus instrumentos de trabajo para obtener unos equipos homogéneos para todos los empleados, además se procura proveer equipos con características indispensables para el desempeño de cada trabajador dependiendo de sus necesidades.

Otros factores externos que se pueden analizar en la Fundación Futuro Latinoamericano son:

1.5.5. CLIENTES

El cliente es quien adquiere un bien o servicio a cambio de una cantidad de dinero u otro medio de pago. Al cliente también se lo conoce como comprador o consumidor.

La fundación tiene dos tipos de clientes, el cliente interno y el cliente externo, al primer grupo se integra el personal y al segundo grupo los beneficiarios de cada proyecto, debido a que necesitan de un benefactor para obtener o satisfacer una necesidad puntual.

Los principales clientes de la organización son:

- Ecuador, Chile, Brasil
- La población de Lago Agrio
- Nacionalidad Andoa de Pastaza
- Pescadores de Puerto López y Galápagos
- Parque el Collay
- La población del Puyo

1.5.6. DONANTES

Un donante es una persona natural o jurídica que de forma voluntaria ofrece una donación, ya sea esta en dinero, bienes o servicios. El donante también puede ser conocido como benefactor.

Los donantes de la Fundación generalmente son personas jurídicas internacionales del sector público o privado, los cuáles proporcionan recursos financieros para la ejecución del proyecto en el que estén interesados, para esto la FFLA presenta propuestas que sean de interés del donante.

Los principales donantes de la Fundación son:

- Comunidad Europea (CE)
- Fundación MacArthur
- Gobierno de Cantabria
- Price Waterhouse Coopers (PWC)
- Fauna y Flora Internacional (FFI)
- Fundación Avina
- Porticus Latin America
- Servicio Alemán de Cooperación Técnica (DED)

La Fundación Futuro Latinoamericano cuenta con un programa administrativo financiero, el cual apoya a las iniciativas en el manejo adecuado de los recursos los mismos que son proporcionados por donantes.

El programa administrativo financiero es el encargado de proveer información actualizada sobre la ejecución de las donaciones y el estado económico en el que se encuentra la organización.

1.5.7. SOCIOS LOCALES

Es una entidad propia de la región en dónde se va a desarrollar un proyecto, la misma que tiene como función ayudar a cumplir con el objetivo de la actividad planteada al donante.

La Fundación busca socios locales, los mismos que deben ser una organización con características similares a esta, para que ayuden a coejecutar el proyecto, esto lo hacen cuando no haya un equipo de técnicos que puedan estar permanentemente en la zona.

La Fundación y el socio local firman un convenio de colaboración en donde se comprometen cada uno a cumplir ciertas actividades para obtener un producto final. Para la ejecución, los socios locales deben presentar un presupuesto con el detalle de las actividades y el monto a ejecutar en cada una. Para realizar los desembolsos la Fundación solicita al socio, un informe de actividades y el informe financiero según acordado en el convenio de colaboración.

Los socios locales con los que la Fundación Futuro Latinoamericano trabaja son:

- Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)
- Nacionalidad Andoa de Pastaza
- CEJIS (Perú)
- TROPEMBOS (Colombia)
- AIDSESEP (Bolivia)

1.6. DIAGNÓSTICO MATRIZ FODA

MATRIZ FODA		F FORTALEZAS		D DEBILIDADES	
		F1	Herramientas administrativo financieras para obtención de recursos	D1	Dependencia de donaciones para su funcionamiento
		F2	Planificación trianual	D2	Sistema no compatible para aplicación de NIIFs
		F3	Fondo de estabilización	D3	Programa contable no esta manejado al cien por ciento
		F4	Programa contable	D4	Falta de capacion en el uso de herramientas administrativo financieras
		F5	Registros contables por cada donante	D5	Recursos tecnológicos no aprovechados
		F6	Obtención de reportes financieros inmediatos	D6	Manual de políticas internas desactualizado
		F7	Personal profesional calificado	D7	Términos de referencia no definidos
		F8	Empleados motivados para asistir a cursos de capacitación	D8	Descripción de cargos no establecidos
		F9	Casa, vehículos, equipos	D9	Contratos de trabajo no registrados en entidades de control
		F10	Capacidad instalada en la región		
		F11	Socios y comunidades fortalecidas		
		F12	Calidad de productos entregados		
		F13	Organigrama estructural		
O OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Trabajo con la interculturalidad	EFO1-F1O4	Entrenar y capacitar al personal para aplicacion de herramientas	EDO1-D1o6	Acuerdo con donantes para proyectos a largo plazo
O2	Mediador entre diferentes grupos de trabajo	EFO2-F2O5	Entrenar y capacitar al personal en presupuestos trianuales	EDO2-D4O4	Capacitaciones al personal en herramientas administrativo financieras
O3	Conflictos socioambientales	EFO3-F4O4	Capacitar al personal financiero en uso de programa contable	EDO3-D8O5	Descripción de cargos definidos para no duplicar esfuerzos
O4	Entrenamiento y capacitación	EFO4-F5O6	Información contable separada por cada donante según presupuesto	EDO4-D7O5	Cumplimiento de funciones de acuerdo a terminos de referencia
O5	Satisfacer necesidades	EFO5-F9O5	Equipos necesarios para satisfacer necesidades	EDO5-D6O5	Actualización del manual de políticas
O6	Acuerdos con donantes	EFO6-F1O7	Capacidad instalada en socios locales	6	
O7	Alianza con nuevos socios locales			7	
O8	Socios locales de la región			8	
A AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Pérdida de exención de impuesto a la renta	EFA1-F1A1	Mejorar capacitaciones en herramientas para mejor cumplir con los aspectos fiscales	EDA1-D1A2	Mejorar propuestas a donantes para futuras negociaciones
A2	Crisis económica mundial	EFA2-F2A7	Apoyar en el armado de la planificación trianual y seguimiento de la ejecución	EDA2-D2A3	Solicitar mejora del programa contable para aplicación de NIIFs
A3	Políticas cambiantes, NIIFs, gobierno tras ONGs	EFA3-F3A2	Mantener el fondo de estabilización para futuras crisis	EDA3-D6A3	Actualizar manual de políticas de acuerdo a las exigencias del gobierno
A4	Relaciones de gobierno a nivel internacional	EFA4-F4A6	Explotar mejor el programa contable para obtener mejor información	EDA4-D8A3	Definir funciones a cada cargo
A5	Innovación tecnológica	EFA5-F9A5	Innovación de equipos		
A6	Competidores con estrategias diferentes	EFA6-F1O7	Mejorar técnicas para dejar capacidad instalada a socios locales		
A7	Ejecución de fondos entregados y producto final				

CAPÍTULO II

2. CONCEPTOS BÁSICOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1. AUDITORÍA GESTIÓN

2.1.1. CONCEPTO

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

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente”¹¹.

Según el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas, al respecto de la definición de Auditoría señala que “Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objeto de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.”¹²

En consecuencia la auditoría de gestión se definiría como:

1. Es un examen profesional, objetivo y sistemático de evidencias, el cual se realiza con el objetivo de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, cuyo fin se orienta a mejorar la efectividad, eficacia y economía en el uso de los recursos, lo cual ayuda a la toma de decisiones por quienes son

¹¹ Consejo Técnico de la Contaduría Pública, pronunciamiento número 7

¹² En el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas,
www.cubaindustria.cu/contadoronline/Legislación/Auditor%C3%ADa/INS_MFP-%204-98.htm

responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

2. Es un examen que se lo puede realizar a entidad, programas o proyectos u operaciones con el objetivo de determinar el grado de efectividad, eficiencia y economía de las mismas al finalizar se realizará un informe con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

2.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La reseña histórica de la auditoría de gestión según varios autores es:

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor.

Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (Dra. Elvira Armada Trabas)

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Franklin, Enrique)

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos. En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el

Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryln O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos." El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique)

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

Gracias a la aparición y evolución de la auditoría de gestión, en la actualidad se puede determinar las falencias de una entidad pública o privada dentro de los procesos administrativos que tenga cada una de ellas. Mediante la auditoría de gestión se puede evaluar y ayudar a mejorar los procesos dentro de una empresa con lo cual la misma puede ser más eficiente, eficaz y productiva.

2.1.3 SEMEJANZAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Las semejanzas entre la auditoría de gestión y la auditoría administrativa son:

1. Tanto para la auditoría administrativa como para la auditoría de gestión se emite informe de auditoría.
2. Se analiza el control interno.
3. En ambas hay una relación directa con la gerencia.
4. Se analiza informes financieros.
5. Se obtiene evidencia de auditoría.

2.1.4 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA GESTIÓN Y AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

DIFERENCIAS	
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
La auditoría administrativa es la revisión ordenada, completa y objetiva del cumplimiento de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación de los empleados de la entidad.	La auditoría de gestión es el examen metódico para verificar las estrategias de la organización a través de indicadores de eficiencia ¹³ , eficacia ¹⁴ y economía los cuales apoyan en la toma de decisiones.
La auditoría administrativa desarrolla recomendaciones u otras acciones correctivas para el mejoramiento y evaluación del desempeño.	La auditoría de gestión establece los cambios operados al comparar los resultados alcanzados en la ejecución de diferentes actividades.
La auditoría administrativa confirma directrices y desviaciones, de igual	La auditoría de gestión involucra un enfoque sistemático de la entidad con

¹³ **Eficiencia:** Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

¹⁴ **Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

<p>manera las acciones correctivas, para que el proceso administrativo en el momento de tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma precisa, clara y oportuna.</p>	<p>relación a determinadas metas y objetivos, y también, a la adecuada utilización de los recursos.</p>
--	---

2.1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA GESTIÓN

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.
- Mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Establecer parámetros para la medición del cumplimiento a través de índices financieros, de gestión o administrativos.
- Determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Determinar si el desempeño del programa cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables.
- Analizar riesgos en el control interno y realizar la matriz de riesgos.
- Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

2.1.6. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA GESTIÓN

Las características principales de la auditoría de gestión son:

1. Ser parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en los procesos y cuales repercuten en la gestión de la entidad.
2. Corroborar el cumplimiento de los planes y programa un período de tiempo determinado.
3. Identificar las potencialidades de la empresa para generar riqueza, midiendo la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de gestión.
4. Calcular índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones en relación a las metas y objetivos de la empresa y la gestión de la administración¹⁵.

Entre otras características están que:

- a. La auditoría de gestión se puede realizar en empresas comerciales, producción o servicios, públicas, privadas, organizaciones sin fines de lucro, fundaciones.
- b. La auditoría de gestión ayuda a validar los informes operativos.
- c. Ayuda a detectar las falencias que tienen los procesos administrativos o determina la carencia de los mismos.
- d. La auditoría de gestión nos permite verificar que los procesos se orienten a los objetivos de cada entidad.

¹⁵ SOTO Maribel, Folleto de Auditoría de Gestión, pag 2

2.1.7. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA GESTIÓN

La auditoría de gestión hoy en día es un elemento vital para la gerencia, porque permite conocer la forma en la que se resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que se presentan en la empresa para así generar un ambiente tranquilo que conduce exitosamente hacia los objetivos y metas propuestas.

Este tipo de auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales de los objetivos y metas, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y sin limitar la independencia y creatividad, permitiendo sistematizar detalles que le haga obtener los mejores resultados en el período más corto posible.

La auditoría de gestión es importante debido a que nos permite definir errores o impulsar acciones que permitan lograr sus objetivos con un uso eficiente de los recursos a través de una guía de funciones.

Para ejecutar la auditoría de gestión se debe iniciar desde las características de la gestión de cada organización, en donde se describe el alcance de la auditoría, las herramientas a utilizar, es decir, los papeles de trabajo que se van a desarrollar.

2.1.8. FASES DE LA AUDITORÍA GESTIÓN

La Auditoría de Gestión según Milton Maldonado se divide en cinco fases que son:

- Conocimiento preliminar
- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de resultados
- Seguimiento, control y evaluación

2.1.8.1 FASE I. Conocimiento preliminar

“Las conclusiones preliminares de los auditores acerca de los aspectos críticos de las operaciones y áreas problemáticas potenciales se resumen como el estudio preliminar de los auditores. Este estudio sirve de guía para el desarrollo del programa de auditoría”¹⁶.

El motivo de esta etapa es obtener un conocimiento general del objeto de la organización, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Este análisis reviste de vital importancia en esta etapa, porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos.

Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad que se va a auditar, para que el plan sea elaborado en forma objetiva. El análisis a realizar debe contemplar la naturaleza de la entidad, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa. Para esto el auditor debe establecer y dominar diferentes técnicas y estas son:

- Visitas de campo
- Entrevistas y encuestas
- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- Análisis de objetivos

¹⁶ WHITTINGTON, Pany; *Principios de Auditoría*; Decimocuarta edición; McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A DE C.V, México; 2006; pag 701

- Árbol de problemas
- Entre otras.

2.1.8.2 FASE II. Planificación

“El programa de la auditoría se hace a la medida del compromiso particular. Contiene todas las pruebas y los análisis que los auditores consideran son necesarios para evaluar las operaciones de la organización. Con base en la naturaleza y el grado de dificultad del trabajo de auditoría, se asignará el personal indicado al compromiso y se programará el trabajo”.¹⁷

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

2.1.8.3 FASE III. Ejecución

En esta fase se va a ejecutar el programa de auditoría. En donde el auditor escoge los procedimientos de la empresa que se van analizar y consecuentemente determinar los procedimientos a seguir.

¹⁷ WHITTINGTON, Rany. OPA Cit; pag 701

Los auditores seleccionan los procesos Administrativo Financieros que se han ejecutado en el transcurso del periodo auditado y verificarán que se hayan realizado tal como consta en el manual de control interno y de esta manera poder determinar la naturaleza y medida de los problemas encontrados, también se puede recurrir a indagaciones u observación directa para la obtención de información.

El análisis es otra parte importante del trabajo de campo. El desempeño real de la organización se compara con diversos criterios como presupuestos, metas de productividad o el desempeño de unidades similares. Este análisis ofrece una base para las recomendaciones que formulan los auditores con relación al mejoramiento de la de la eficiencia, la eficacia y la economía.

Conforme se determina cada etapa del trabajo de campo, los auditores resumen los resultados y evalúan el material que recabaron. Las deficiencias que parecen ser significativas se analizan con el supervisor implicado. Con frecuencia, es posible emprender acciones correctivas en este momento, aunque el propósito de este análisis en lugar de los acontecimientos es asegurarse de que se han obtenido todos los hechos relevantes.

A lo largo del trabajo de campo, los auditores documentarán la planeación, las evidencias recabadas, el análisis, la interpretación y los hallazgos en sus documentos de trabajo de auditoría deben sustentarse por sí solos y respaldar el informe de los auditores.¹⁸

En esta etapa es en donde se ejecuta propiamente la auditoría, a través de pruebas y análisis se detecta errores, si existen, se evalúan los resultados de las pruebas se identifican los hallazgos, se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para que sustenten las conclusiones y recomendaciones de los informes, las cuales se comunican a las autoridades de la entidad auditada posteriormente.

¹⁸ WHITTINGTON, Rany.OPA Cit; pag 701,702

En base a toda la información obtenida y al análisis efectuado, el auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, sub áreas o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis.

Los principales antecedentes a considerar para determinar las áreas o actividades críticas son:

- a. El resultado de la evaluación del control interno administrativo y de gestión.
- b. Importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.
- c. Los resultados de otras auditorías.
- d. Los juicios que adicionalmente se haya formado el auditor respecto de la calidad de la administración.

En esta etapa, la última del planeamiento, se busca identificar los problemas de las áreas críticas y sus posibles causas, finalizando la misma con el diseño de un programa de auditoría a tal fin.

En la etapa de estudio general se genera un conocimiento global de la organización y se determinan las áreas y actividades críticas. El objetivo en esta fase es profundizar el estudio de cada una de las áreas o actividades definidas como críticas. Con ese propósito deberá obtenerse información acerca de las características internas de cada una de ellas y de las externas que influyen significativamente sobre las mismas.¹⁹

2.1.8.4 FASE IV. Comunicación de resultados

Al momento de la conclusión final del trabajo de auditoría, los auditores deben resumir sus hallazgos relacionados con los propósitos fundamentales de la auditoría. El informe incluirá mejoramientos sugeridos en las políticas

¹⁹http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf

y procedimientos operacionales de la unidad, y una lista de las situaciones en la que el cumplimiento con las políticas y procedimientos existentes no es el adecuado. Una vez que se ha terminado de redactar el informe; deben hacer los arreglos necesarios para efectuar una reunión final con el objeto de revisar los hallazgos junto con todas las personas involucradas en las operaciones auditadas. La reunión mencionada asegura que los auditores tienen un panorama exacto y completo de la situación; en el caso que surja alguna duda respecto a los hechos se hará una investigación más profunda hasta que se resuelva cualquier discrepancia seria acerca de la interpretación de los hechos, la medida más adecuada por lo regular es aclarar ambas interpretaciones en el informe. La reunión ofrece asimismo, una oportunidad para que la administración afectada considere y emprenda una acción sobre el problema que se reveló.²⁰

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

La evidencia y hallazgos reunidos en la fase anterior, analizados y evaluados, permiten al auditor tener una visión precisa de la realidad auditada y poder emitir un diagnóstico.

Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que se deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Todos los hallazgos negativos y positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los establecieron.

²⁰ WHITTINGTON, Rany. OPT Cit Idem; pag 702

El último paso es la realización y entrega del informe de auditoría que es el producto último del auditor, mediante el cual expresa los hallazgos, conclusiones y recomendaciones por escrito. Se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores.

Las recomendaciones deben enfocar aspectos significativos de la organización y de su gestión, además ser técnica y financieramente factibles de aplicar en los entes, de acuerdo a sus propias características.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis

El informe final del auditor, debe estar elaborado de forma sencilla y clara, ser constructivo y oportuno.

Las personas auditadas deben estar siempre informadas de todo lo que acontezca alrededor de la auditoria, es decir, podrán tener acceso a cualquier documentación relativa a algún hecho encontrado.

2.1.8.5 FASE V. Seguimiento, control y evaluación

La etapa final en el trabajo de una auditoría de gestión es la acción de seguimiento a fin de asegurar que cualesquiera deficiencias que se hayan revelado en el informe de auditoría se manejen de manera satisfactoria. Esta responsabilidad de seguimiento puede asignarse a una organización de línea o a un equipo, pero a menudo se considera que es responsabilidad del equipo de auditoría. En algunas circunstancias, los auditores encuentran deseable hacer un nuevo análisis breve después de un lapso razonable con objeto de asegurar que se hayan instrumentado todas las recomendaciones significativas.²¹

Posteriormente a la entrega del informe de auditoría se debe dar seguimiento a las recomendaciones realizadas, controlar los cambios y evaluar los mismos, para esto se realiza una carta de compromiso en la cual se detalla un cronograma de actividades, fechas, plazos y responsables de cada actividad para dar seguimiento.

2.1.9. PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

Dentro de los procedimientos relativos al trabajo de campo en las auditorías de gestión se encuentra la medición del rendimiento, que se realiza con el objetivo de lograr evidencias que permitan conocer el éxito o no de una gestión. Para ello se debe establecer y utilizar un sistema de medición del rendimiento que se sustente en información consistente y oportuna el que estará formado por varios componentes y entre ellos los indicadores de rendimiento y las normas de rendimiento (criterios).

Los factores de rendimiento son indicadores cualitativos que proporcionan, tanto a la entidad auditada como al auditor, un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Dentro de los cuantitativos existen los indicadores de eficiencia y efectividad, mientras que los indicadores cualitativos no miden

²¹ WHITTINGTON, Rany. OPT Cit; pag 702

numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una buena administración.

Indicadores de eficiencia: relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

Indicadores de economía: los precios pagados por los bienes y servicios y remuneraciones con respecto a un precio determinado.

Indicadores de efectividad: miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orienta hacia los resultados.

Estos no deben verse aislados, la exigencia de los resultados así como su análisis y determinación de las causas que originan las desviaciones o incumplimientos es lo que permite la gestión desde el más amplio punto de vista.

El sistema de indicadores propuesto permite:

- Su utilización como herramienta de trabajo del auditor durante cualquiera de las etapas de la auditoría de gestión.
- Una evaluación global de las operaciones sobre el grado de economía, eficiencia y eficacia en el tratamiento y custodia de los recursos asignados.
- La identificación de la áreas problemáticas lo que coadyuva a un mejor aprovechamiento de tiempo de la auditoría.
- Obtener una evidencia suficiente, competente y razonable sobre la naturaleza del sistema de control interno contable y administrativo.

La metodología propuesta tendrá como procedimientos prácticos aplicables:

- Debe tenerse en cuenta siempre que se efectúen comparaciones con períodos anteriores:
 1. La importancia del período tomado como base.
 2. La serie de tiempo más largas son las más fiables.

- Comparación por períodos: El propósito fundamental es determinar si los componentes tienen una relación normal entre sí y con respecto al total.

- Comparación por elementos o partes de un total objeto de análisis:
 1. El auditor puede establecer ciertas relaciones entre el saldo de una cuenta y el de otra, que sean comparables en diferentes períodos de tiempo, de esta manera, le permitirán hacerse una idea de las razones de los cambios registrados.
 2. Normas de rendimiento (OBSERVACIONES).

Las fuentes de estos indicadores son:

- Leyes, reglamentos, contratos, por citar algunos.
- Series estadísticas históricas.
- Presupuesto de ingresos y gastos.
- Estados financieros.²²

2.1.10. PAPELES DE TRABAJO

Son los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

²² SOTO, Maribel, Opt. Cit ; pag 13, 14

Los papeles de trabajo son el soporte principal que el auditor incorpora a su informe, ya que son los respaldos de las observaciones y hallazgos que ha encontrado durante el proceso de auditoría, además de que los papeles apoyan al auditor en la ejecución y supervisión de su trabajo.

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

Los papeles de trabajo deben contener:

- a. Identificación de la auditoría.
- b. El proyecto de auditoría.
- c. Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- d. Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- e. Observaciones a cerca del desarrollo del trabajo.
- f. Anotaciones sobre información relevante.
- g. Ajustes realizados durante su ejecución.
- h. Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- i. Reporte de posibles irregularidades.

Los papeles no deben cargarse con referencias muy operativas, sino consignar los temas relevantes, deben estar redactados en forma clara, ordenada y sobre todo tener argumentos sólidos para facilitar la comprensión de los mismos, a cualquier persona que los revise y pueda seguir fácilmente su secuencia, su contenido es de suma importancia debido a que mediante éstos se demuestra que las técnicas, procedimientos y evidencia obtenida son suficientes y competentes.

Aunque los papeles de trabajo son de propiedad del auditor y confidenciales, se los debe mostrar de ser necesario.

2.1.10.1 Índices y referenciación

Es muy necesaria la utilización de índices en los papeles de trabajo, para lo cual lo primero que hay que hacer es definir códigos, los mismos que deberán ser iguales a los señalados en los tipos de archivos.

Es importante que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se lo realiza con el objetivo de mostrar la manera en que se encuentran ligados los documentos unos con otros.

La codificación de los índices y referencias pueden ser de tres formas:

- a. Alfabético.- Se utiliza como códigos letras del abecedario
- b. Numérico.- Los códigos se basan en números.
- c. Alfanumérico.- En este tipo de referenciación se utiliza como código letras y números para este caso se va a utilizar este método.

Se puede utilizar en el archivo permanente índices numéricos y en el archivo corriente índices alfabéticos y numéricos pero esto depende del criterio de cada auditor.

2.1.10.2 Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría son signos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Las marcas pueden ser uniformes, es decir, que todos los auditores las conozcan o pueden ser marcas según el criterio del auditor y para éstas debe escribir una leyenda de su significado.

Los índices, referencias y marcas deben ser escritos preferentemente con lápiz de color rojo.

A continuación un ejemplo de marcas y su leyenda:

§ Cotejado con documento

∅ No reúne requisitos

μ Corrección realizada

2.1.10.3 Archivo

Los papeles de trabajo deben ser archivados de acuerdo a los códigos que se le haya asignado en el índice, ya sea preparando carpetas o archivos que son de dos clases: archivo permanente y archivo corriente.

2.1.10.3.1 Archivo permanente

Se lo conoce también como archivo continuo, aquí se archiva información de interés o útil para más de una auditoría.

La primera hoja del archivo debe ser el índice, el mismo que preferiblemente debe ser numérico.

La finalidad de este archivo se puede resumir en los siguientes puntos:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar al nuevo equipo de auditores, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha aplicado ningún cambio.

La mayor parte de información se la obtiene en la primera auditoría, pero es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando la información.

2.1.10.3.2 Archivo corriente

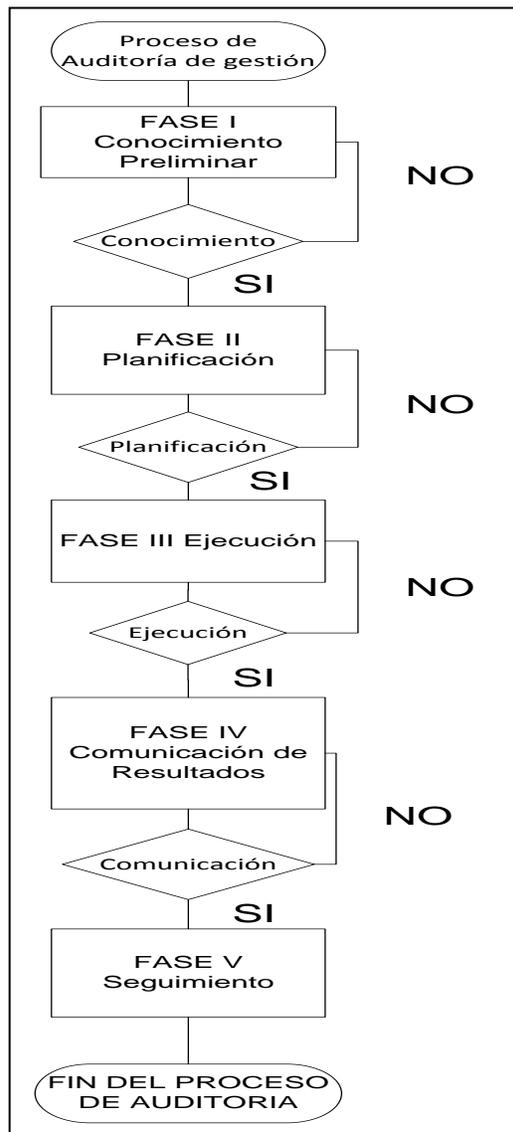
En este archivo se guardan todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de carpetas que forman parte de este archivo varía depende de cada entidad a la que se esté auditando.

CAPÍTULO III

3. MODELO DE AUDITORÍA GESTIÓN

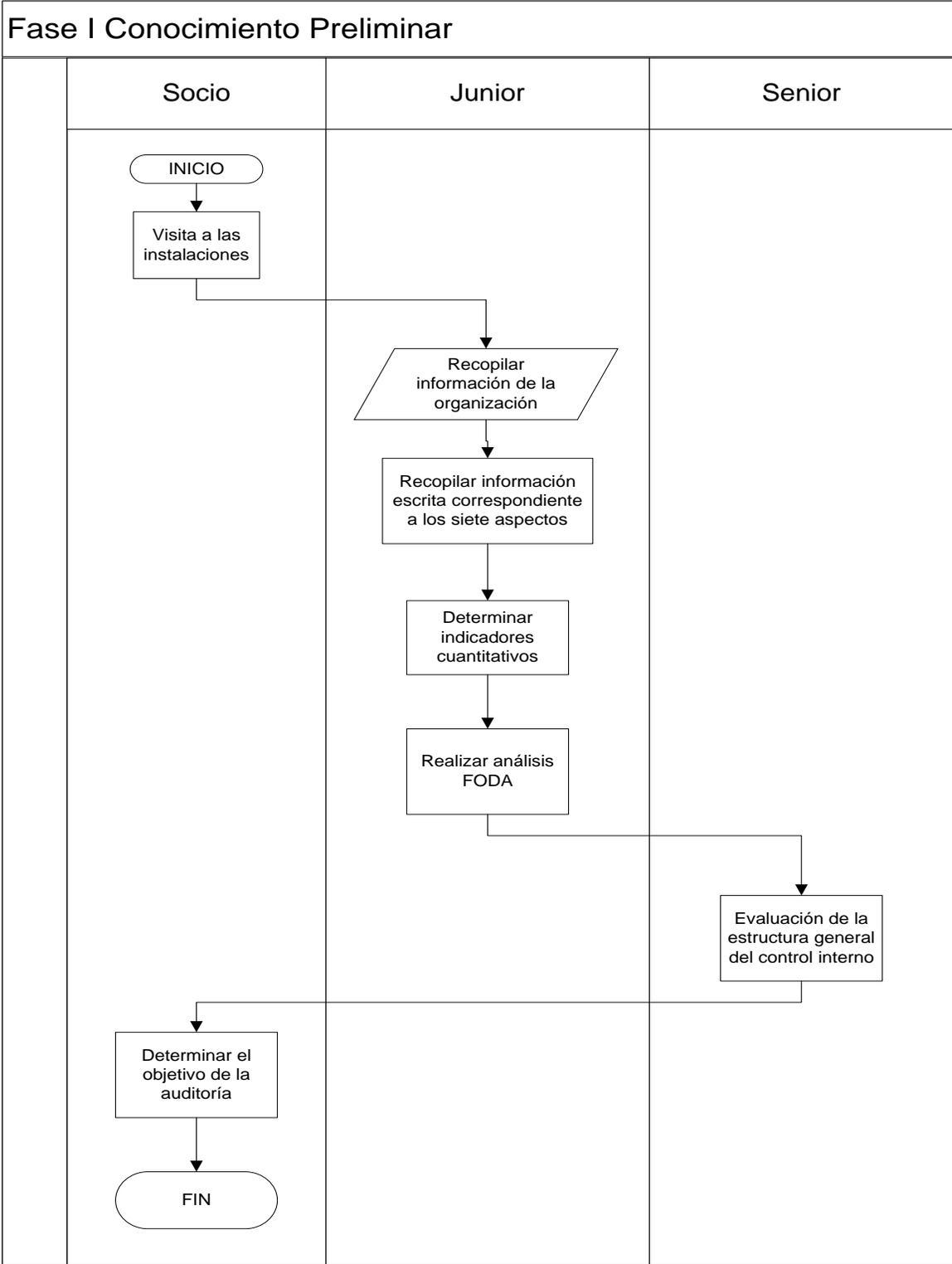
3.1. FASES DE LA AUDITORÍA GESTIÓN

Figura 4 Fases de la auditoría de gestión



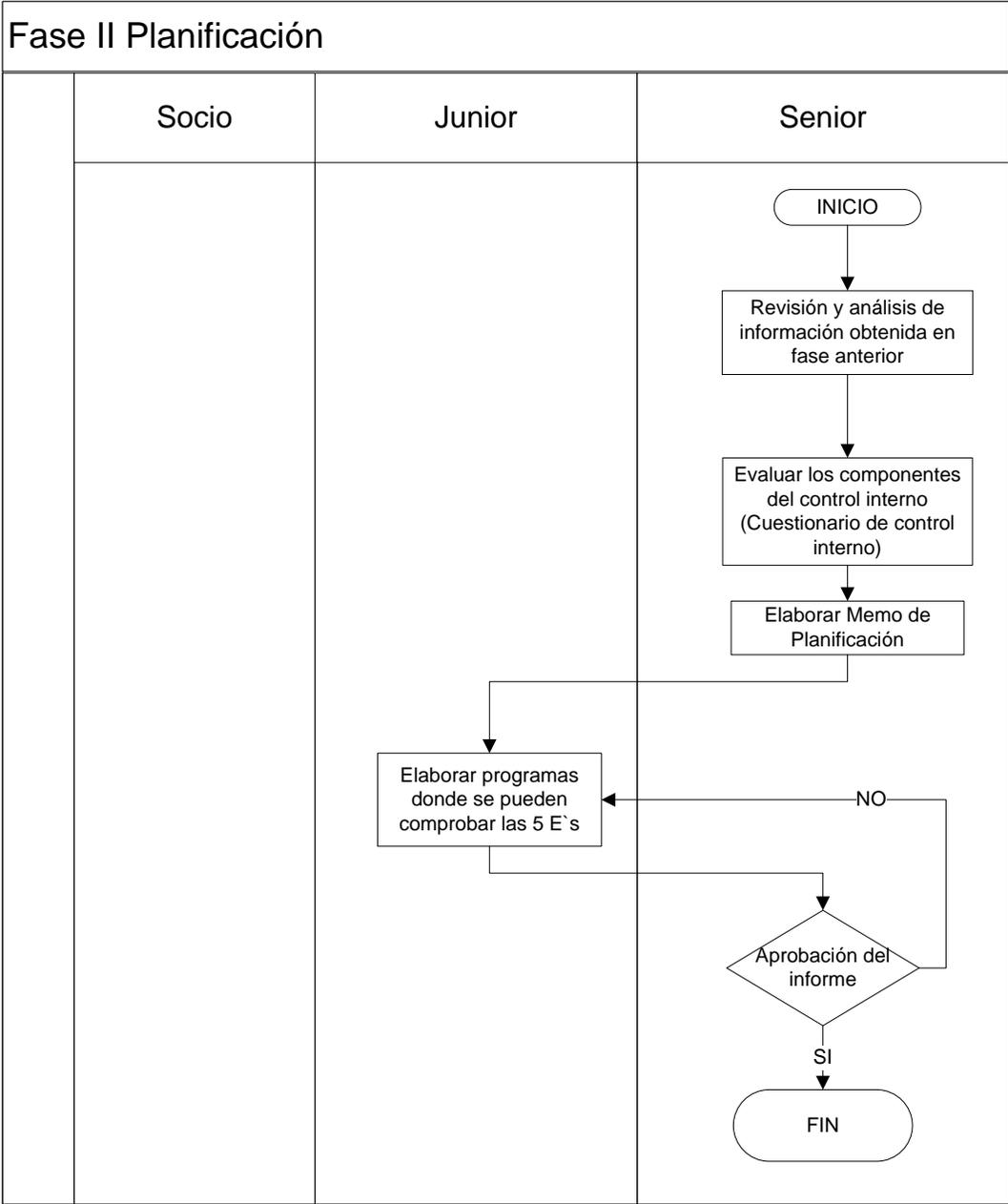
Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 5 Conocimiento preliminar



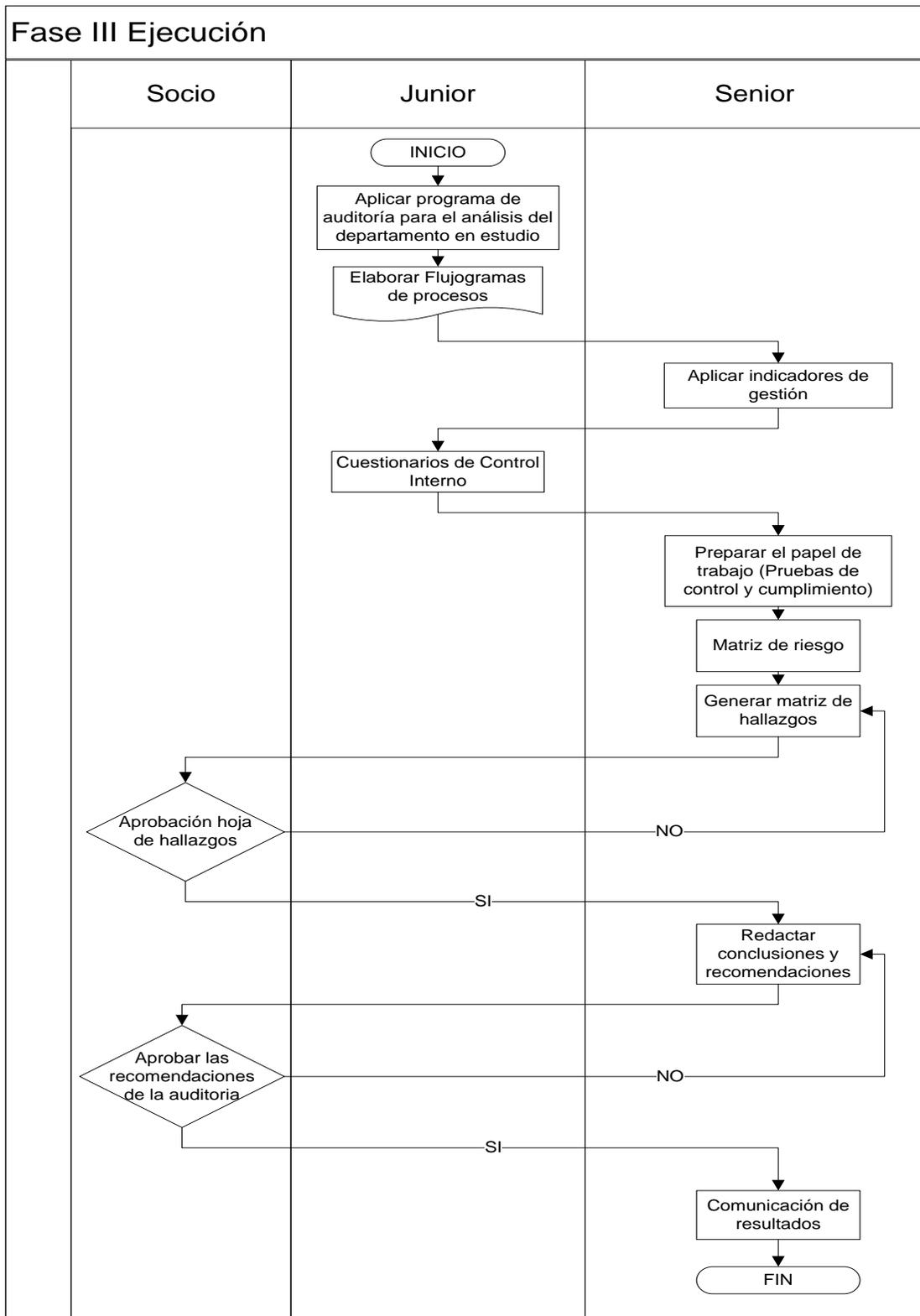
Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 6 Planificación



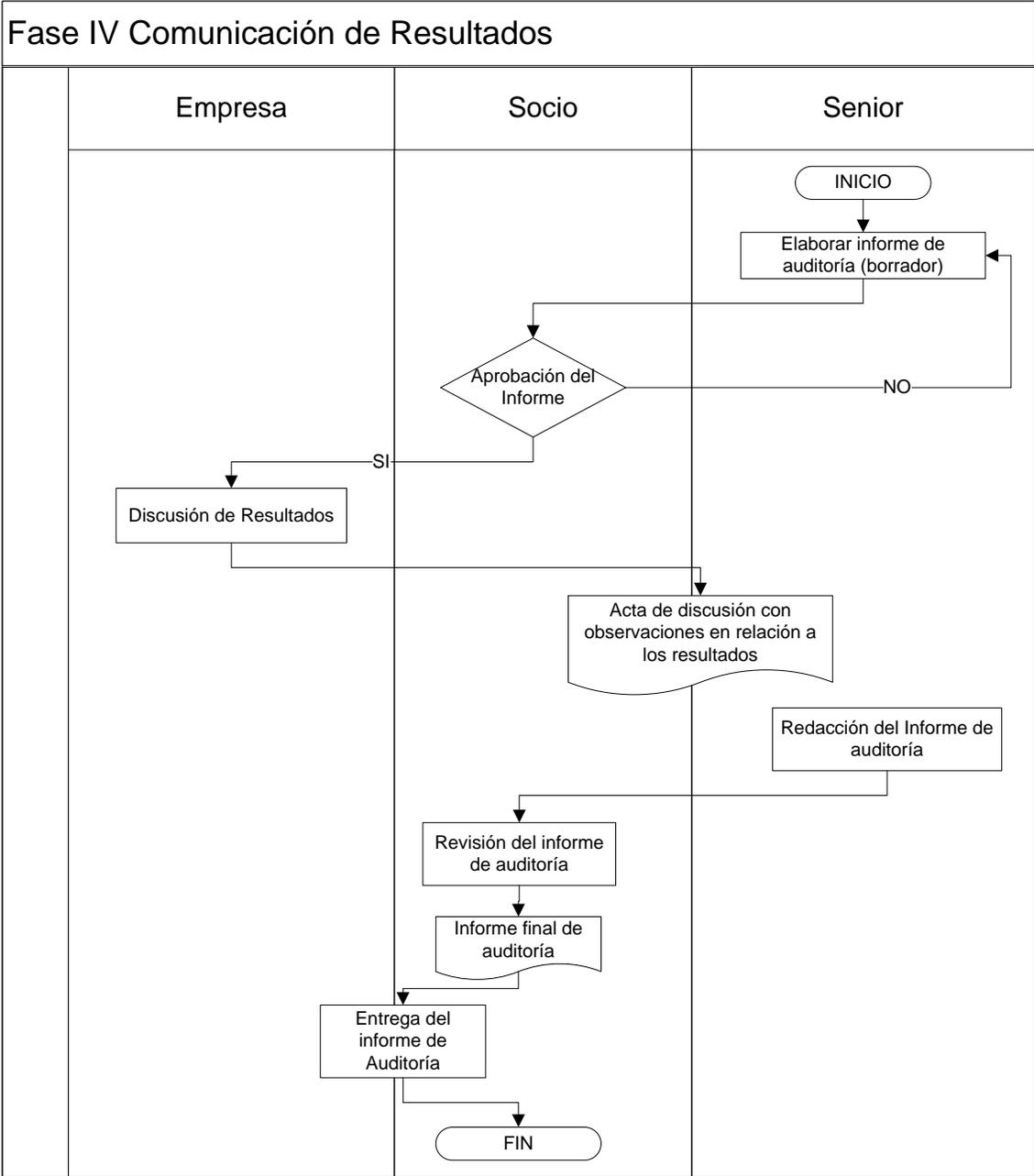
Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 7 Ejecución



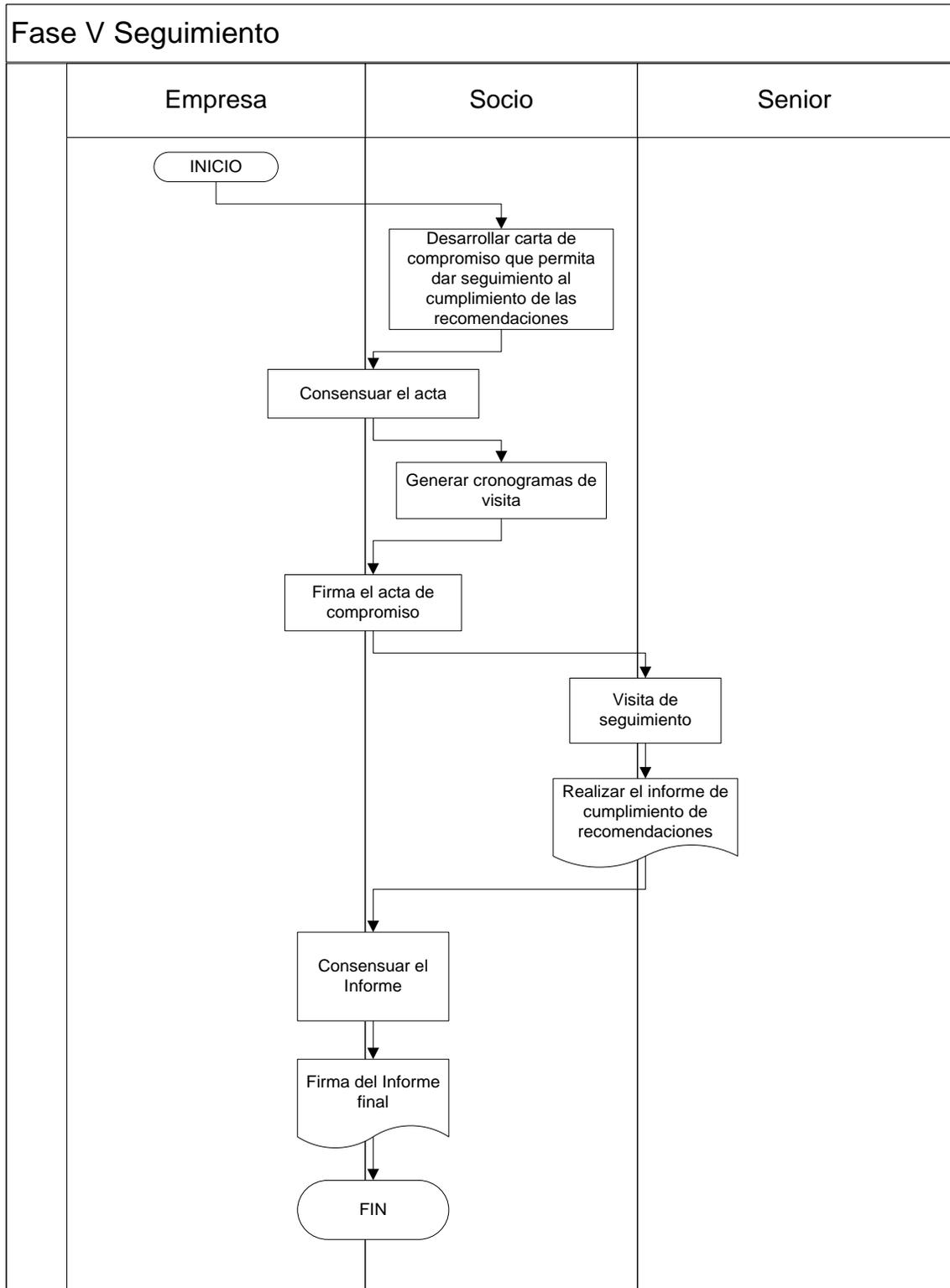
Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 8 Comunicación de resultados



Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 9 Seguimiento



Elaborado por: Geovanna Torres

3.1.1. FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Figura 10 Programa general fase I

NOMBRE DE LA FIRMA AUDITORA		P/T PAFI		
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I				
CONOCIMIENTO PRELIMINAR				
Responsable:	Nombre de la persona responsable de la fase y/o actividades.			
Período:	Período en el cuál se realiza el examen.			
Fecha de inicio:	Fecha en que inicia la ejecución de la fase.			
Fecha de finalización:	Fecha en que finaliza la ejecución de la fase.			
Objetivo:	<p>Detallar el objetivo que tiene la fase, es decir, lo que se desea alcanzar el auditor al finalizar la fase como por ejemplo:</p> <p>Obtener un conocimiento de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.</p>			
Procedimientos		Ref	Elab	Fecha
		P/T	por	
En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas típicas siguientes:				
1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.		A1PA FI 1al 2	GT	18/04 al 02/05/ 2011
El equipo de auditoría debe realizar la visita a la organización para observar actividades y obtener				

<p>información a cerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la entidad: Nombre completo de la organización bajo el cual se encuentre legalmente constituida. • Dirección: Dirección en la que la organización se encuentra ejecutando sus actividades. • Teléfonos: Números de teléfonos a los que se puede contactar a los funcionarios. • Casilla: Detallar el número de casilla a la cual se puede enviar la correspondencia. • Fax: Número o extensión del fax de la organización. • Correo electrónico: Dirección electrónica de la fundación a la que se puede contactar. • Fecha de creación: Fecha en la cual la organización fue creada. • Horarios de atención: Horas en las que la organización se encuentra en funcionamiento. 			
<p>2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores en caso que exista; y/o recopilación de información y documentación básica para actualizarlos o crearlos.</p> <p>Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:</p>	<p>A2PA FI 1de 1</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/ 2011</p>
<p>a. La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.</p> <p>Esta información se la puede encontrar en documentos institucionales, página web.</p>	<p>A2PA FI 1al 4</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/ 2011</p>
<p>b. La actividad principal, como por ejemplo interesa conocer:</p>	<p>A2PA FI</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al</p>

<p>Qué y cómo ofrece sus servicios, principales áreas de ejecución de los proyectos, herramientas que utiliza, capacidad de prestación de servicios, proveedores, entre otros.</p>	<p>5 al 6</p>		<p>02/05/2011</p>
<p>c. La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos y clientela, etc. De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.</p>	<p>A2PA FI 7al 14</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/2011</p>
<p>Los puntos b y c se relacionan con los siete puntos que se detallan a continuación, los cuáles se deben analizar durante el proceso de auditoría para obtener información sobre la entidad.</p> <p>Para obtener esta información el auditor debe solicitar a la organización, documentos como:</p> <p>Estatutos, nombramientos, registro oficial, documentos y folletos institucionales, contratos, convenios, página web, boletines.</p>			
<p>2.1 Antecedentes</p> <p>Lo primero a realizar es, preguntarse ¿por qué? y ¿para qué? se creó la organización, analizar si ha habido cambios en los objetivos iniciales, recopilar informes financieros y técnicos recientes, tales como informes de anteriores auditorías, tributarios, actuariales, certificaciones y demás que tenga la organización y nos ayude a obtener información.</p>	<p>A2PA FI 15</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/2011</p>
<p>2.2 Marco legal</p>	<p>A2PA</p>	<p>GT</p>	<p>18/04</p>

<p>Aquí se solicitará la siguiente documentación:</p> <p>a. Disposiciones legales de creación, estatutos y nombramientos.</p> <p>b. Contratos o convenios laborales (Tiempo fijo, tiempo indefinido, jornada parcial ocasional).</p> <p>c. Leyes y decretos que afecten directamente a la entidad (Ley de compañías, Ley de régimen tributario interno, Código de trabajo y demás reglamentos de aplicación).</p>	<p>FI 16</p>		<p>al 02/05/ 2011</p>
<p>2.3 Organización</p> <p>Solicitar el organigrama de la organización, ya sea este, funcional, estructural, personal, piramidal. Conocer las delegaciones que exista y conocer el grado de autonomía que tiene cada empleado. También se procede a solicitar el manual de funciones, para conocer las actividades de cada empleado y el manual de políticas interno.</p>	<p>A2PA FI 17 1al 2</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/ 2011</p>
<p>2.4 Operaciones</p> <p>En este aspecto el auditor se debe informar de las operaciones o actividades de importancia que tiene la organización y analizar a detalle los manuales de procedimientos para ver cómo se realiza cada actividad.</p>	<p>A2PA FI 18 1al 5</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/ 2011</p>
<p>2.5 Financiamiento</p> <p>Este punto es muy importante para obtener información, para esto se debe realizar las siguientes actividades:</p> <p>a. Conocer las principales fuentes de financiamiento.</p> <p>b. Analizar si los presupuestos han sufrido variaciones y sus fechas.</p>	<p>A2PA FI 19</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/ 2011</p>

c. Solicitar evaluaciones presupuestarias si existen.			
<p>2.6 Control</p> <p>El auditor debe solicitar manuales de auditoría interna, sólo si los hay, y manuales específicos de controles para evaluar la calidad de controles que tiene la organización</p>	<p>A2PA FI 20</p>	GT	18/04 al 02/05/ 2011
<p>2.7 Información adicional</p> <p>En este último aspecto se puede incluir demás información de carácter interno o externo, que tenga relación con la naturaleza de las operaciones o actividades de la entidad, organismo o empresa y que se considere de importancia o utilidad para la auditoría. Se puede realizar a través de entrevistas, cuestionarios. Ver figura 11.</p> <p>Las entrevistas se deben realizar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirección ejecutiva • Dirección de gestión técnica • Miembros del área que se va a auditar, en el caso del programa administrativo financiero se deberá entrevistar a la dirección administrativa financiera, contador, asistente financiero, asistente administrativo. 	<p>A2PA FI 21</p>	GT	18/04 al 02/05/ 2011
<p>3. Determinar las observaciones, parámetros e indicadores de gestión, que contribuyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.</p>	<p>A3PA FI 1 al 8</p>	GT	18/04 al 02/05/ 2011

<p>De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollarán los indicadores básicos.</p>			
<p>Los indicadores de gestión que se van a utilizar son creados de acuerdo a las necesidades que tiene la fundación y se detalla a continuación:</p> <p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVOS</p> <p>VISIÓN</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes • Forma en que fomenta el nivel de compromiso • Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de empleados que conocen la visión</p> <p>MISIÓN</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medida en que enlaza lo deseable con lo posible • Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones • Grado en el que se constituye como guía de actuación 	<p>A3PA FI 1 al 5</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/ 2011</p>

<p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de empleados que conocen la misión</p> <p>OBJETIVOS</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos • Grado en que orientan las acciones • Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de objetivos alcanzados</p> <p>PROCESOS</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización • Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de procesos administrativos</p>			
<p>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisión con que se determinan los niveles de 	<p>A3PA</p> <p>FI</p> <p>1 al 8</p>	<p>GT</p>	<p>18/04</p> <p>al</p> <p>02/05/</p> <p>2011</p>

<p>autoridad y responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo • Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de ocupación del área de apoyo</p> <p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisión con que determina el sistema formal de gestión de talento • Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de personal administrativo</p> <p>CONTROLES</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades • Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos • Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas <p>Indicadores cuantitativos</p>			
---	--	--	--

<p>Porcentaje de controles preventivos</p> <p>CALIDAD</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de los procesos, productos y servicios de calidad • Capacidad para establece estándares para evaluar la calidad de los productos y servicios <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de auditorías sistemas de gestión de calidad</p>			
<p>4. Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles a llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.</p> <p>Realizar y analizar la matriz FODA.</p>	<p>A4PA FI 1 al 3</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/ 2011</p>
<p>5. Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes ya para identificar a los componentes relevantes para la evaluación del control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a pruebas y procedimientos de auditoría.</p> <p>Solicitar manuales de políticas, procedimientos</p>	<p>PAFI 1de 1</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al 02/05/ 2011</p>
<p>6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.</p>	<p>PAFI 1de 1</p>	<p>GT</p>	<p>18/04 al</p>

Con toda la información obtenida de esta fase y su respectivo análisis se puede obtener el objetivo de la auditoría de gestión.			02/05/ 2011
---	--	--	----------------

Elaborado por: Geovanna Torres

Productos:

- a. Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- b. Documentación e información útil para la planificación.
- c. Objetivos y estrategia general de la auditoría.

Figura 11 Formato de calendario de entrevistas

CALENDARIO DE ENTREVISTAS			
Entrevistado	Fecha	Hora	Duración
Nombre y cargo	Fecha en la que se va a realizar la entrevista	Hora en la que se efectuará la entrevista	El tiempo que durará la entrevista
Gerardo Ponce/ Asistente administrativo	15/diciembre/2010	10h30	1:30

Elaborado por: Geovanna Torres

3.1.2. FASE II PLANIFICACIÓN

Figura 12 Programa general fase II

NOMBRE DE LA FIRMA AUDITORA		P/T PA F II
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II		
PLANIFICACION		
Responsable:	Nombre de la persona responsable de la fase y/o actividades.	
Período:	Período en el cuál se realiza el examen.	
Fecha de inicio:	Fecha en que inicia la ejecución de la fase.	
Fecha de finalización:	Fecha en que finaliza la ejecución de la fase.	
Objetivo:	<p>El auditor debe detallar el objetivo de la auditoría que desea obtener durante esta fase, por ejemplo:</p> <p>Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.</p> <p>La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance de trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad.</p> <p>La revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.</p> <p>También debe preverse la determinación de recursos necesarios</p>	

	<p>tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.</p> <p>Finalmente, se obtendrá los resultados de la auditoría después de haber conocido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad y cuantificado en lo posible los ahorros y logros esperados.</p>		
Procedimientos	Ref P/T	Elab por	Fecha
<p>Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenido en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión. <p>Para esto se pueden realizar flujogramas de la visión, objetivos, herramientas, actividades del área de estudio.</p>	<p>PA FII 1 de1</p>	<p>GT</p>	<p>03/05 AL 03/06/ 2011</p>
<ol style="list-style-type: none"> 2. Evaluación del control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación y los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de las 	<p>PA FII 1 de1</p>	<p>GT</p>	<p>03/05 AL 03/06/ 2011</p>

<p>evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.</p> <p>La evaluación implica la calificación de los registros de auditoría son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Inherente, posibilidad de errores e irregularidades. b. De control, procedimiento de control y auditoría que no prevenga o detecte. c. De detección, procedimientos de auditoría no suficientes para no descubrirlo. d. Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad. <p>A continuación se detallan modelos de cuestionarios de control interno:</p>			
--	--	--	--

Figura 13 Cuestionario del ambiente de control

<p>Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO AMBIENTE DE CONTROL</p>				<p>P/T PA CCI 1 de 5 1-2</p>
<p>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</p>				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El entorno de control marca la pauta del funcionamiento del departamento administrativo financiero e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control de los recursos económicos?			
2	¿Los procedimientos de control interno aportan disciplina y estructuran las actividades en el departamento administrativo financiero?			
3	¿El ambiente de control fomenta los valores éticos de los empleados del departamento administrativo financiero?			
4	¿La dirección administrativa financiera asigna autoridad, responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados?			

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO AMBIENTE DE CONTROL				P/T PA CCI 1 de 5 2-2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
5	¿El entorno de control respalda la estructura en la que se deben cumplir los objetivos organizacionales del departamento administrativo financiero?			
<p>Elaborado por: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/></p>				

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 14 Cuestionario de evaluación de riesgos

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO EVALUCIÓN DE RIESGOS		P/T PA CCI 2 de 5 1 de 2		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN DE RIESGOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La evaluación de los riesgos identifica y analiza los riesgos relevantes para el cumplimiento de los objetivos en el departamento administrativo financiero?			
2	¿La evaluación de los riesgos sirve para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos en el departamento administrativo financiero?			
3	¿Se dispone de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio de origen externo e interno?			
4	¿La dirección administrativa financiera está en la capacidad de prever la probabilidad de que existan riesgos así como sus posibles consecuencias?			

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO EVALUCIÓN DE RIESGOS				P/T PA CCI 2 de 5 2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN DE RIESGOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
5	¿Existen flujogramas de las actividades que realiza el departamento administrativo financiero, como herramienta de control?			
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Elaborado por:</div> <div style="width: 10%; text-align: center;"><input type="text"/></div> <div style="width: 15%;">Fecha:</div> <div style="width: 10%; text-align: center;"><input type="text"/></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Supervisado por:</div> <div style="width: 10%; text-align: center;"><input type="text"/></div> <div style="width: 15%;">Fecha:</div> <div style="width: 10%; text-align: center;"><input type="text"/></div> </div>				

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 15 Cuestionario de actividades de control

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO ACTIVIDADES DE CONTROL				P/T PA CCI 3 de 5 1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ACTIVIDADES DE CONTROL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Hay actividades de control en todo el departamento administrativo financiero y en todas las funciones?			
2	¿Las actividades de control incluyen procedimientos tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, y segregación de funciones?			
3	¿Existen controles preventivos?			
4	¿Existen controles de detección?			
5	¿Existen controles correctivos?			
6	¿Existen controles informáticos o de tecnología de información?			
7	¿Las actividades de control son las adecuadas para afrontar los riesgos del departamento administrativo financiero?			

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T
ACTIVIDADES DE CONTROL				PA CCI
				3 de 5
				2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
8	¿Existe una delegación adecuada de actividades y responsabilidades?			
<p>Elaborado por: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/></p>				

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 16 Cuestionario de información y comunicación

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		P/T PA CCI 4 de 5 1 de 2		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se comunica la información en forma y plazos que permite cumplir a cada empleado con sus responsabilidades?			
2	¿Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el departamento administrativo financiero?			
3	¿El departamento administrativo financiero proporciona información relevante para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a sus donantes?			
4	¿Existe una buena comunicación en todos los niveles del departamento administrativo financiero?			

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				P/T PA CCI 4 de 5 2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
5	¿La información presentada por el departamento administrativo financiero es útil y comprensible para los demás empleados, donantes y terceros?			
Elaborado por: <input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/>		Fecha: <input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/>		
Supervisado por: <input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/>		Fecha: <input style="width: 80px; height: 25px;" type="text"/>		

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 17 Cuestionario de supervisión y monitoreo

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO SEGUIMIENTO Y MONITOREO				P/T PA CCI 5 de 5 1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema de control interno a lo largo del tiempo?			
2	¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los empleados?			
3	¿Las deficiencias detectadas en el control interno son notificadas a niveles superiores?			
4	¿Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina?			

				P/T
Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				PA CCI
SEGUIMIENTO Y MONITOREO				5 de 5
				2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
5	¿Todo el proceso es supervisado y se introducen las modificaciones pertinentes cuando se estima necesario?			
<p>Elaborado por: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/></p>				

Elaborado por: Geovanna Torres

Cuestionario	Respuestas		Total
	SI	NO	
Ambiente de control			0
Evaluación de riesgos			0
Actividades de control			0
Información y comunicación			0
Seguimiento y monitoreo			0

Nivel de Riesgo	Respuestas		Total
	SI	NO	
Ambiente de control			0%
Evaluación de riesgos			0%
Actividades de control			0%
Información y comunicación			0%
Seguimiento y monitoreo			0%

MATRIZ DE RIESGOS				
PROCESO	NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Ambiente de control				
Evaluación de riesgos				
Actividades de control				
Información y comunicación				
Seguimiento y monitoreo				

Matriz de riesgos:

El análisis de riesgos es un factor importante que se debe tomar en cuenta según los peligros y los riesgos que se pueden identificar en todos los procesos y actividades que se realiza dentro la organización.

La identificación de los riesgos ayudará a proponer las debidas medidas preventivas y los controles necesarios para mitigar y evitar errores de carácter significativo.

Metodología:

Se identificarán los riesgos con la ayuda de la metodología de evaluación de riesgos simplificada, la cual se basa en la caracterización de los riesgos presentes en un puesto de trabajo mediante la utilización de varios factores de riesgo preestablecidos y desarrollados a través de este método para relacionarlos con las actividades productivas en la organización.

Niveles de Riesgo:

TABLA DE VALORACIÓN			
NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Mínimo (1 – 2) (1-11%)	No significativo	No existe	Remota
Bajo (3 – 4) (12-33%)	Significativo	Algunos, pero pocos	Improbable
Medio (5 - 7) (34-60%)	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto (8 – 10) (61-100%)	Muy Significativo	Varios y son importantes	Probable

Acciones que se emprenderán según el nivel de riesgo:

RIESGO	ACCIÓN Y TEMPORARIZACIÓN
Mínimo	No se requiere acción específica
Bajo	No necesita mejorar la acción específica. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medias de de control.
Medio	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implementarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base de determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Alto	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.

3. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse.

El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyen objetivos específicos y procedimientos específicos con la fecha de riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a la cinco “E”, breve descripción del componente, entre otros.

Figura 17 Programa de auditoría

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO PROGRAMA DE AUDITORÍA PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA 1 de 2
N	DESCRIPCIÓN	REF	ELAB	FECHA
.-				
OBJETIVO:				
	Obtener información sobre las actividades que se realizan en el departamento para establecer la eficacia de los controles que tiene la organización sobre los procesos administrativo financieros para el cumplimiento de sus objetivos.			
PROCEDIMIENTOS:				
	1 Solicitar el manual de políticas que se ha venido aplicando en el programa administrativo financiero.			
	2 Realizar flujogramas de las actividades del programa administrativo financiero.			
	3 Aplicar el cuestionario de control interno.			
	4 Aplicar indicadores de gestión.			
	5 Verificar controles existentes.			
	6 Realizar pruebas de cumplimiento.			
	7 Evaluar riesgos.			
	8 Elaborar la matriz de hallazgos.			

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO PROGRAMA DE AUDITORÍA PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO		P/T PA 2 de 2	
PROCEDIMIENTOS:			
9	Redactar conclusiones y recomendaciones.		
<p>Elaborado por: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/></p>			

Elaborado por: Geovanna Torres

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

Productos:

- a. Memorando de planificación.
- b. Programas de auditoría para cada componente (Proyecto, programa o actividad).

Figura 19 Formato memorando de planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Antecedentes	Breve reseña histórica de la entidad, en dónde se indique qué es la empresa, a qué se dedica, y el año de creación.
Objetivos	Objetivos de la auditoría.
Alcance	Se indica cuál va a ser el sector, área, ciclo, programa o proceso en el que se va a realizar la auditoría de gestión y el período del que se realizará.
Metodología	Descripción breve de las fases de auditoría. Debe incluir un calendario de entrevistas, recopilación de información de los siete puntos e información verbal que se pueda obtener.
Recursos	Detallar los recursos a utilizarse durante el proceso de auditoría, ya sean estos humanos, materiales, financieros o tecnológicos. Indicar el personal que se requerirá para cada fase, cuánto cuesta cada persona y el tiempo que necesita cada una.
Cronograma	Realizar un cronograma por cada fase para ver cuánto tiempo durará la auditoría.

Elaborado por: Geovanna Torres

3.1.3. FASE III EJECUCIÓN

Figura 19 Programa general fase III

NOMBRE DE LA FIRMA AUDITORA		P/T PA FIII		
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III				
EJECUCIÓN				
Responsable:	Nombre de la persona responsable de la fase y/o actividades.			
Período:	Período en el cuál se realiza el examen.			
Fecha de inicio:	Fecha en que inicia la ejecución de la fase.			
Fecha de finalización:	Fecha en que finaliza la ejecución de la fase.			
Objetivo:	<p>Describir el objetivo de la auditoría para la presente fase, como por ejemplo:</p> <p>En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en calidad y cantidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.</p>			
Procedimientos		Ref P/T	Elab por	Fecha
En la entidad auditada los miembros del equipo multidisciplinario realizan las siguientes tareas típicas:				
1. Aplicación de los programas detallados específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprendan la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales tales como:		A1 PA FIII 1a1	GT	

<p>a. Inspección física, b. Observación, c. Cálculo, d. Indagación, e. Análisis, etc.;</p> <p>Adicionalmente mediante la utilización de: estadísticas de la operación como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.</p> <p>Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que puedan obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.</p>	11		
--	----	--	--

Figura 20 Cuestionario de control interno (egresos)

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T
					CCI
					1 de 7
					1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
<u>EGRESOS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERV
1	¿Está prohibido que los fondos de caja chica sirvan para cambiar cheques de empleados, clientes o proveedores?				
2	¿Se reporta caja chica mensualmente?				
3	¿El arqueo de caja lo realiza una persona externa al programa administrativo financiero?				
4	¿Si existen diferencias en el arqueo son asumidas por la persona responsable?				
5	¿Se concilia periódicamente las cuentas bancarias?				
6	¿Se realiza un seguimiento de las diferencias detectadas en la conciliación?				
7	¿Llevan un orden cronológico los comprobantes de egreso?				
8	¿Todos los comprobantes de egreso tienen firmas de revisión y aprobación?				
9	¿Existe alguna política que contemple la posibilidad de anular en un tiempo determinado aquellos cheques que no han sido cobrados?				

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 1 de 7 2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
<u>EGRESOS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERV
10	¿Se exige doble firma para disponer y emitir cheques?				
Elaborado por:		<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>	
Supervisado por:		<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>	

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 21 Cuestionario de control interno (compras)

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 2 de 7 1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>COMPRAS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERV
1	¿Está centralizada la función de compras?				
2	¿Existe control de montos para realizar compras?				
3	¿Existe una autorización previa para realizar las compras?				
4	¿Existe una lista de proveedores recurrentes?				
5	¿Se solicita por lo menos 3 cotizaciones para realizar compras?				
6	¿Se verifican los suministros y materiales comprados en cuanto a calidad y cantidad?				
7	¿Todas las compras siguen las políticas establecidas?				

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 2 de 7 1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
<u>COMPRAS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERV
8	¿El kardex se encuentra actualizado?				
9	¿El registro de kardex se realiza mensualmente?				
10	¿El cuadro de activos fijos se encuentra actualizado?				
Elaborado por:		<input type="text"/>	Fecha	:	<input type="text"/>
Supervisado por:		<input type="text"/>	Fecha	:	<input type="text"/>

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 22 Cuestionario de control interno (ingresos)

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T CCI 3 de 7 1 de 1
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>INGRESOS</u>				
N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los comprobantes de ingresos se encuentran cronológicamente organizados?			
2	¿El cuadro de control de facturas está acorde a las facturas?			
3	¿Los comprobantes de ingresos se encuentran debidamente respaldados?			
4	¿Se realiza seguimiento de cobro mensual?			
5	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar en función de la cartera vencida?			
6	¿Las funciones de facturación, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?			
7	¿Los depósitos se realizan de forma inmediata?			
Elaborado por:		<input type="checkbox"/>	Fecha:	<input type="checkbox"/>
Supervisado por:		<input type="checkbox"/>	Fecha:	<input type="checkbox"/>

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 23 Cuestionario de control interno (nómina)

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T CCI 4 de 7 1 de 1
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>NÓMINA</u>				
N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se realizan pagos mensualmente?			
2	¿Se autoriza el pago por persona independientemente a la persona encargada del pago de nómina?			
3	¿Los roles de pago se encuentran firmados por los empleados?			
4	¿Los roles de pago son iguales a las planillas del IESS?			
5	¿Se pagan todos los beneficios de ley?			
6	¿Se realizan mensualmente los descuentos a los empleados?			
7	¿Se encuentran afiliados todos los empleados?			
8	¿Los roles tienen firma de aprobación?			
Elaborado por:		<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>
Supervisado por:		<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 24 Cuestionario de control interno (contrato de servicios)

P/T CCI 5 de 7 1 de 1				
Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>CONTRATOS DE SERVICIOS</u>				
N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los contratos de servicios se encuentran actualizados?			
2	¿Los contratos se encuentran firmados por todas las partes?			
3	¿Se lleva un archivo de contratos?			
4	¿Los contratos cumplen con las políticas de la fundación?			
5	¿Se cumplen las cláusulas de los contratos?			
Elaborado por:		<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>
Supervisado por:		<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 25 Cuestionario de control interno (convenios de colaboración)

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T CCI 6 de 7 1 de 1
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>CONVENIOS DE COLABORACION</u>				
N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existen plantillas de convenios de colaboración?			
2	¿Los convenios son firmados primero por la fundación y después por la institución colaboradora?			
3	¿Los convenios se encuentran actualizados?			
4	¿Los convenios tienen revisión administrativa financiera antes de la firma de la dirección ejecutiva?			
5	¿El archivo de convenios se encuentra actualizado?			
6	¿Todos los convenios se encuentran archivados?			
Elaborado por:		<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>
Supervisado por:		<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 26 Cuestionario de control interno (contratos de trabajo)

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T CCI 7 de 7 1 de 1
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>CONTRATOS DE TRABAJO</u>				
N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los contratos se encuentran actualizados?			
2	¿Los contratos se encuentran registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales?			
3	¿Los contratos se encuentran firmados por todas las partes?			
4	¿Las funciones que cumplen los empleados van de acuerdo a las funciones del contrato?			
5	¿Se encuentran registrados los contratos en el archivo de seguimiento?			
6	¿Todo el personal tiene contrato de trabajo?			
Elaborado por:		<input type="checkbox"/>	Fecha:	<input type="text"/>
Supervisado por:		<input type="checkbox"/>	Fecha:	<input type="text"/>

Elaborado por: Geovanna Torres

2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

A continuación se detallan ejemplos de matriz de control y matriz de cumplimiento

PRUEBAS DE RECORRIDO

Alcance:

Preparado por:

Revisado por:

Fecha:

PRÓPOSITO:

- Objetivo que se espera alcanzar al realizar las pruebas de recorrido.

CONTROLES IDENTIFICADOS:

- Detalle de cada uno de los controles identificados durante las pruebas de recorrido.

PRUEBAS DE RECORRIDO REALIZADAS:

Se realiza la prueba de recorrido de acuerdo al flujograma de procesos.

Figura 26 Matriz de controles

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO CONTROLES EXISTENTES PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T CE
ACTIVIDAD				
N.	CONTROL	QUIEN REALIZA	PERIODICIDAD	EVIDENCIA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
Elaborado por:		<input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>	
Supervisado por:		<input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>	

Elaborado por: Geovanna Torres

Figura 27 Matriz de cumplimiento

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T MC
ACTIVIDAD				
N.	CONTROL	TAMAÑO DE LA MUESTRA	INTERVALO	VERIFICACIONES
1				
2				
3				
6				
7				
8				
11				
12				
13				
Elaborado por:		<input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>	
Supervisado por:		<input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>	

Elaborado por: Geovanna Torres

Cuestionario	Respuestas		Total
	SI	NO	
Egresos			
Compras			
Ingresos			
Nómina			
Contratos de servicios			
Convenios de colaboración			
Contratos de trabajo			

Nivel de Riesgo	Respuestas		Total
	SI	NO	
Egresos			
Compras			
Ingresos			
Nómina			
Contratos de servicios			
Convenios de colaboración			
Contratos de trabajo			

MATRIZ DE RIESGOS				
PROCESO	NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Egresos				
Compras				
Ingresos				
Nómina				
Contratos de servicios				
Convenios de colaboración				
Contratos de trabajo				

3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresado en los cometarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

La hoja de hallazgos está conformada de tres partes que son el encabezado, el cuerpo y las firmas de responsabilidad.

A continuación el detalle de la hoja de hallazgos.

Figura 28 Modelo hoja de hallazgos

<p>ENCABEZADO</p>	<p>Entidad: Nombre de la organización a la que se le efectúa la auditoría.</p> <p>Área: Proceso, programa o actividad en la que se realiza el examen de auditoría.</p> <p>Hallazgo: Observación que se encuentra durante el proceso de auditoría.</p> <p>Fecha: Fecha en la que se encuentra el hallazgo.</p> <p>Auditor responsable: Nombre del auditor encargado de la observación.</p> <p>Fecha de inicio: Fecha de inicio del proceso.</p> <p>Fecha de finalización: Fecha de finalización del proceso.</p>
<p>CUERPO</p>	<p>Características:</p> <p>Condición: “Índole, naturaleza o propiedad de las cosas”.²³</p> <p>La condición comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción, es decir, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.</p>

²³ Diccionario enciclopédico Espasa Calpe en fascículos; Espasa Calpe S.A; Edición especial para diario El Comercio; pag 104

	<p>CRITERIO: “Norma para juzgar, estimar o conocer la verdad”.²⁴</p> <p>Detalla la norma en la cual el auditor se basa para medir la condición.</p> <p>Se denomina criterio al incumplimiento de una norma ya sea de carácter legal-operativo o de control que regula la entidad examinada.</p> <p>El auditor debe seleccionar criterios que sean comprensibles y aplicables al área examinada y éstos se pueden basar en leyes, reglamentos, políticas internas y sentido común del auditor.</p> <p>Efecto: “Resultado de una acción: la relación de causa a efecto”.²⁵</p> <p>Es la consecuencia de la condición encontrada, la cual puede generar una pérdida económica y de tiempo en un futuro no muy lejano.</p> <p>Causa: “Lo que hace que una cosa exista, origen, principio: no hay efecto sin causa. Razón, motivo”.²⁶</p> <p>La causa es la razón por lo cual se dio la condición, o el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.</p>
--	--

²⁴ GARCIA, Ramón; Diccionario usual; Edición Larousse; novena edición; pag. 167

²⁵ GARCIA, Ramón; OPA Cit, pag 210

²⁶ GARCIA, Ramón; OPA Cit, pag 118

	<p>La causa debe ser bien determinada por es en ésta en la cual el auditor se basa para elaborar las conclusiones respectivas.</p> <p>Conclusiones: “Idea que expresa un razonamiento. Acuerdo, decisión”.²⁷</p> <p>Son juicios profesionales del auditor basados en la causa de los hallazgos encontrados después de haber obtenido la opinión de la entidad.</p> <p>El auditor al emitir las conclusiones, debe tener una actitud analítica, objetiva, e independiente sobre los hallazgos encontrados.</p> <p>Recomendaciones: “Acción y efecto de recomendar. Súplica. Alabanza o elogio.”; Recomendar: “Encargar, pedir a uno que tome a su cuidado una persona o negocio. Aconsejar algo a alguien”.²⁸</p> <p>Las recomendaciones son consejos que da el auditor como solución a los problemas encontrados en el área o actividades examinadas.</p>
FIRMAS	<p>Firmas de responsabilidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborado por: Firma de la persona que elabora el papel de trabajo. • Aprobado por: Firma de la persona que aprueba

²⁷ GARCIA, Ramón; OPA Cit, pag 150

²⁸ Diccionario enciclopédico Espasa Calpe en fascículos; OPA Cit; pag 354

	<p>la elaboración del papel de trabajo.</p> <p>Fechas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborado por: Fecha de la elaboración del papel de trabajo. • Aprobado por: Fecha de aprobación del papel de trabajo.
--	---

Elaborado por: Geovanna Torres

<p>4. Definir la estructura del informe de auditoría con la necesaria referencia los papeles de trabajo y a la hoja resumen de los comentarios, conclusiones y recomendaciones.</p> <p>En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además es necesario que el auditor que ejerza la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.</p>
--

Elaborado por: Geovanna Torres

Productos:

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

3.1.4. FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Figura 29 Programa de auditoría fase IV

NOMBRE DE LA FIRMA AUDITORA		P/T PA F IV		
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV				
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				
Responsable:	Nombre de la persona responsable de la fase y/o actividades.			
Período:	Período en el cuál se realiza el examen.			
Fecha de inicio:	Fecha en que inicia la ejecución de la fase.			
Fecha de finalización:	Fecha en que finaliza la ejecución de la fase.			
Objetivo:	Además de los informes parciales que puedan emitirse como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en auditoría de gestión difiere, pues no sólo se revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento 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 en la entidad auditada.			
Procedimientos		Ref P/T	Elab por	Fecha
En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo los siguientes:				
1. Redacción del informe de auditoría en forma conjunta		PA	GT	

entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.	FIV 1 de 1		
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionado con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones, recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.	PA FIV 1 de 1	GT	

Elaborado por: Geovanna Torres

Productos:

- a. Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- b. Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

Figura 30 Informe de auditoría

INFORME DE AUDITORÍA
PRIMERA PARTE: RESUMEN EJECUTIVO Se debe describir brevemente las características de la auditoría realizada con las conclusiones y recomendaciones más significativas.
SEGUNDA PARTE: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA Se debe hacer la introducción al informe tomando como referencia los antecedentes de la entidad, como por ejemplo el origen, creación, naturaleza, determinación de actividades, organización, administración de formas muy general; y de igual forma la introducción de las áreas examinadas la naturaleza y el alcance.
TERCERA PARTE: RESULTADOS DE AUDITORÍA Presentar información sustentada al orden de importancia respecto de las áreas críticas examinadas.
ANEXOS QUE SE DEBEN ADJUNTAR Papeles de trabajo o documentación, fuentes que respalden los hallazgos encontrados durante la auditoría.

Elaborado por: Geovanna Torres

3.1.5. FASE V SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN

En esta fase vamos a dar seguimiento y evaluación a cada fase anteriormente descrita.

3.1.5.1 CARTA DE COMPROMISO Y CRONOGRAMA DE VISITAS

Se debe realizar una carta de compromiso en la que se indique las actividades a realizar en esta fase.

Adicionalmente a la carta de compromiso, se debe realizar un cronograma de visitas de seguimiento y evaluación de las recomendaciones efectuadas por el auditor.

Figura 31 cronograma de cumplimiento de recomendaciones

CRONOGRAMA DE VISITAS			
Responsable del área	Fecha	Hora	Actividad
Nombre y cargo	Fecha en la que se va a realizar la entrevista	Hora en la que se efectuará la entrevista	Actividad que se realizará en esta visita.
Gerardo Ponce/ Asistente administrativo	15/septiembre/2011	10h30	Seguimiento del cumplimiento de la recomendación 1

Elaborado por: Geovanna Torres

Luego de haber consensuado el cronograma de visitas, se procede a la firma de la carta de compromiso.

3.1.5.2 VISITA DE SEGUIMIENTO

De acuerdo al cronograma de visitas se realiza las actividades previstas en el cronograma, en donde se debe revisar el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas por el auditor.

3.1.5.3 FIRMA DE INFORME FINAL

Después de haber consensuado el informe de la visita final se procede a la firma por ambas partes y concluye la auditoría de gestión.

CAPÍTULO IV

4.1 APLICACIÓN DEL MODELO EN EL PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

4.1.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Las referencias que se van a utilizar son las siguientes:

P/T	Papel de trabajo
F I	Fase 1
F II	Fase 2
F III	Fase 3
F IV	Fase 4
F V	Fase 5
PA	Programa de auditoría
CCI	Cuestionario de control interno
E	Entrevista
CE	Controles existentes
MC	Matriz de cumplimiento
HH	Hoja de hallazgos
A	Actividad
PR	Prueba de recorrido
MP	Memo de planificación

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

GEOVANNA Y ASOCIADOS			P/T
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I			PA FI
CONOCIMIENTO PRELIMINAR			1 de 1
Responsable:	Geovanna Torres		
Período:	Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010		
Fecha de inicio:	18 de abril del 2011		
Fecha de finalización:	02 de mayo del 2011		
Objetivo:	<p>Obtener un conocimiento de la entidad.</p> <p>Obtener información sobre los siete aspectos, clasificarla y referenciarla para los correspondientes papeles de trabajo.</p>		
Procedimientos		Ref	Elab
		P/T	por
			Fecha
1.	Se realiza la visita a las instalaciones de la Fundación Futuro Latinoamericano y se pudo observar el desarrollo de las actividades y se constata la siguiente información:	A1 PAFI 1 al 2	GT 18/04/ 2011
2.	Debido a que esta es la primera auditoría de gestión que se realiza a la Fundación Futuro Latinoamericano, se recopiló información y documentación básica para crear archivos corrientes y permanentes, la cual nos da un conocimiento cabal de la organización y es la siguiente:	A2 PAFI 1 al 21	GT 19/04/ 2011 al 27/04/ 2011
3.	La Fundación Futuro Latinoamericano no posee indicadores de gestión, motivo por el cual se determinan indicadores básicos, los mismos que fueron obtenidos en conjunto con los funcionarios, estos establecen puntos de referencia que permitirán posteriormente	A3PA FI 1 al 8	GT 28/04/ 2011

<p>(Fase III) compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.</p> <p>A continuación se detallan los indicadores obtenidos:</p>			
<p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVOS</p> <p>VISIÓN</p> <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de empleados que conocen la visión = $\frac{\text{Empleados que conocen la vi}}{\text{Total empleados}}$</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes • Forma en que fomenta el nivel de compromiso • Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo <p>MISIÓN</p> <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de empleados que conocen la misión = $\frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total empleados}}$</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medida en que enlaza lo deseable con lo posible 	<p>A3PA</p> <p>FI</p> <p>1 al 5</p>	<p>GT</p>	<p>28/04/2011</p>

- Grado en el que se constituye como guía de actuación

OBJETIVOS

Indicadores cuantitativos

$$\text{Porcentaje de objetivos alcanzados} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

Indicadores cualitativos

- Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos
- Grado en que orientan las acciones
- Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos

PROCESOS

Indicadores cuantitativos

$$\text{Porcentaje de procesos administrativos} = \frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$$

Indicadores cualitativos

- Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización
- Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad

<p style="text-align: center;">PROPÓSITO ESTRATÉGICO</p> <p style="text-align: center;">ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de ocupación del área de apoyo = $\frac{\text{Área de apoyo}}{\text{Total de áreas}}$</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad • Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo • Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva <p>RECURSOS HUMANOS</p> <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de personal administrativo = $\frac{\text{Personal nivel administr}}{\text{Total de personal}}$</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisión con que determina el sistema formal de gestión de talento • Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual 	<p>A3PA</p> <p>FI</p> <p>6 al 8</p>	<p>GT</p>	<p>28/04/</p> <p>2011</p>
---	--	-----------	---------------------------

<p>CONTROL</p> <p>Indicadores cuantitativos</p> <p>Porcentaje de controles preventivos = $\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$</p> <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades • Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos • Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas 			
<p>4. Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas.</p>	<p>A4 PAFI 1 al 2</p>	<p>GT</p>	<p>29/04/ 2011</p>
<p>5. La organización cuenta con manuales de políticas internas los cuales permitirán acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los componentes relevantes para la evaluación del control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a pruebas y procedimientos de auditoría.</p>		<p>GT</p>	<p>29/04/ 2011</p>
<p>6. El objeto de la auditoría es verificar que las actividades que se realizan dentro del programa administrativo financiero, cumplan con todas las políticas y normas especificadas por la organización.</p>		<p>GT</p>	<p>02/05/ 2011</p>

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 18/04/2011

- **Nombre de la entidad:**
Fundación Internacional para la Promoción del Desarrollo Sustentable Futuro Latinoamericano.
- **Dirección:**
Guipuzcoa E16-02 y Avenida Coruña Sector La Floresta.
- **Teléfonos:**
Los teléfonos a los que se puede contactar son 022236-351/023227-481
- **Casilla:**
El número de casilla es 17-17-558
- **Fax:**
022236-351 extensión 109
- **Correo electrónico:**
Info@ffla.net
- **Fecha de creación:**

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 18/04/2011

Se constituye el 1 de noviembre de 1993, en Quito, República del Ecuador, con el estatuto aprobado por el Ministerio de Bienestar Social mediante Acuerdo N° 160 del 17 de febrero de 1994, publicado en el Registro Oficial N° 422 del 18 de abril de 1994.

- **Horarios de atención:**

La Fundación atiende de lunes a viernes en el horario de 8:30 a 17:00.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

a. La visión, misión, los objetivos, planes estratégicos.

• **Misión**

La misión de FFLA es promover el diálogo constructivo, fortalecer capacidades ciudadanas, políticas e institucionales, y articular procesos para el desarrollo sostenible en América Latina.

• **Visión**

La visión es una América Latina que privilegia el diálogo y la concertación de visiones y políticas de desarrollo sostenible; que cuenta con diversos sistemas de buena gobernanza que promueven una convivencia justa, armónica y equitativa; y que reconoce en los conflictos oportunidades para transformar la sociedad.

• **Objetivos de la entidad:**

Los objetivos de FFLA son los siguientes:

- Fortalecer liderazgos y facilitar procesos para la concertación de visiones y políticas de largo plazo.
- Promover una cultura de diálogo y sistemas de buena gobernanza para el cambio hacia el desarrollo sostenible.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- Generar y compartir aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades.

Para cumplir con sus objetivos, FFLA ha estructurado sus programas con base en dos herramientas estratégicas: el Manejo de Conflictos Socio ambientales y el Diálogo Político.

Programa de Prevención y Manejo de Conflictos Socio ambientales:

Bajo este programa, FFLA se propone crear y sostener condiciones de buena gobernanza y convivencia justa, pacífica y equitativa como base para el desarrollo sostenible. Para lograrlo, FFLA desarrolla cuatro líneas estratégicas de acción:

- Intervenciones de corto y mediano plazo para i) facilitar el diálogo en situaciones de conflicto socio ambiental y ii) proveer acompañamiento técnico para actores marginados dentro de procesos de diálogo caracterizados por asimetrías de poder.
- Fortalecimiento de capacidades en metodologías de análisis, prevención y manejo de conflictos socio ambientales y evaluación participativa de sistemas de gobernanza.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- Generación de instrumentos públicos y privados, y sistemas de buena gobernanza para la prevención y el manejo de conflictos.
- Articulación de procesos de aprendizaje e incidencia a través de grupos y redes, la sistematización de lecciones y su difusión regional.

Programa de Políticas Públicas para el Desarrollo Sostenible:

Bajo este programa, FFLA se propone impulsar la definición concertada y la implementación sostenida de políticas públicas de desarrollo que integren adecuadamente las dimensiones sociales, económicas, ambientales y culturales a nivel local, nacional y regional. Para lograrlo, FFLA aplica las siguientes líneas de acción:

- Levantamiento y comunicación estratégica de información que sustente la necesidad de la construcción de políticas públicas.
- Diseño y conducción de procesos de diálogo político, de tipo formal e informal, para la definición e implementación de políticas públicas.
- Capacitación a la sociedad civil, el sector privado y el sector público para la definición e implementación participativa de políticas públicas.
- Sistematización de experiencias y construcción-adaptación constante de metodologías del Programa.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

Proyectos Especiales:

Asimismo, FFLA se permite la libertad de incursionar en proyectos innovadores que no necesariamente se encuadran en los programas definidos pero ofrecen oportunidades coyunturales para hacer una diferencia en la transformación de nuestras sociedades hacia la sostenibilidad.

En todos sus programas y proyectos, FFLA vela por el análisis y la incorporación integral de las dimensiones que constituyen la base del desarrollo sostenible: política, económica, social, cultural y ambiental.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

b. La actividad principal, como por ejemplo interesa conocer:

Qué y cómo ofrece sus servicios, principales áreas de ejecución de los proyectos, herramientas que utiliza, capacidad de prestación de servicios, proveedores, entre otros.

• **Principales servicios**

Los servicios que presta la Fundación son:

- Manejo y prevención de conflictos socio ambientales; y
- Desarrollo de políticas públicas

• **Principales países y lugares de prestación de servicios**

- Ecuador: Quito, Cuenca, Puyo, Lago Agrio, Puerto López, Santa Cruz
- Panamá: León
- Chile: Santiago de Chile
- Bolivia: La Paz
- Perú: Lima
- Colombia: Bogotá

• **Principales proveedores**

- Record Suministros
- Trade System

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- Econativa
- Gráficas Paola
- Publicaciones y Diseño Soho

• **Principales donantes**

- Comunidad Europea (CE)
- Interamerican For Foundation (IAF)
- Fundación Macarthur
- Gobierno de Cantabria
- Fauna y Flora Internacional
- Fundación Avin

- Servicio Alemán de Cooperación técnica alemana (DED)
- Price Waterhouse Coopers

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

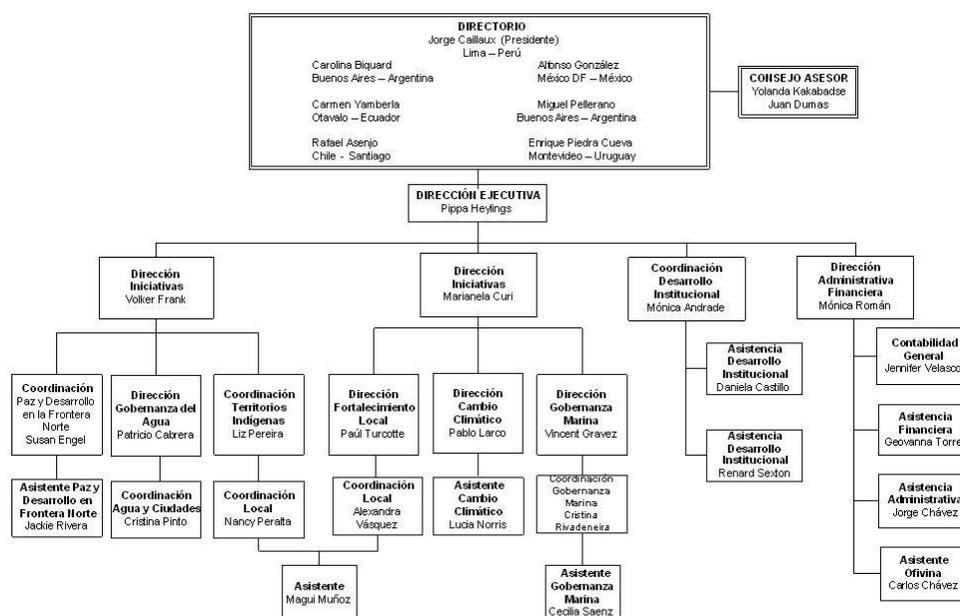
Fecha: 19 al 27/04/2011

c. **La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos y clientela, etc. De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.**

• **Niveles de la organización:**

El organigrama estructural de la Fundación es el siguiente:

Figura 1 Organigrama estructural y personal



Autor: Fundación Futuro Latinoamericano

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

Fundación Futuro Latinoamericano está integrada por un equipo con excelentes credenciales profesionales, además de profunda convicción en la generación del cambio hacia la sostenibilidad en la región.

• **Funcionarios principales**

- Directorio Internacional (Jorge Caillaux, Carolina Biquard, Alfonso González, Carmen Yamberla, Miguel Pellerano, Rafael Asenjo y Enrique Piedra Cueva)
- Directora Ejecutiva (Phillipa Heylings)
- Asesoría (Yolanda Kakabadse y Juan Dumas)
- Directores de Iniciativas (Marianela Curi y Volker Frank)
- Directora Administrativa-Financiera (Mónica Román)
- Coordinadora de Desarrollo Institucional (Mónica Andrade)

• **Empleados por nivel**

- Siete miembros del Directorio Internacional
- Una Directora Ejecutiva
- Dos asesores
- Dos Directores de Iniciativas
- Una Directora Administrativa-Financiera

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- Una Coordinadora de Desarrollo Institucional

- **Funciones de los miembros principales**

- **Dirección ejecutiva**

Para dar cumplimiento a lo establecido en la naturaleza del cargo, se desarrollarán funciones tales como:

- a. Actuar como mandatario general de la Institución.
- b. Velar por el cumplimiento de las decisiones del Directorio Internacional.
- c. Presentar, para aprobación del Directorio, los lineamientos generales de las políticas de largo, mediano y corto plazo que aplicará la institución, así como los planes de trabajo y el presupuesto para el nuevo ejercicio económico de la Fundación.
- d. Obtener recursos económicos y financieros para la Fundación de conformidad al cumplimiento de los objetivos de la misma plasmados en el presente Estatuto.
- e. Tomar iniciativas conducentes al mejor cumplimiento de los objetivos de la Fundación y dar cuenta de ellas al Directorio Internacional.
- f. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Fundación. En su ausencia temporal podrá delegar el ejercicio de sus funciones según el régimen de poderes que apruebe el Directorio Internacional.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- g. Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, Reglamentos y las decisiones del Directorio Internacional.
- h. Contratar una Auditoría externa anual, la que será ejecutada por una firma reconocida, designada por el Directorio Internacional.
- i. Administrar la Fundación y sus recursos de acuerdo con las normas técnicas, legales, estatutarias, reglamentarias e instrucciones emanadas del Directorio Internacional; para este objetivo y a título ejemplificativo pero no limitativo, queda investido de las facultades necesarias para abrir cuentas a nombre de la institución, realizar pronunciamientos públicos, realizar inversiones, delegar funciones, conferir poderes, procuración judicial.
- j. Presentar al Directorio Internacional los informes económicos, estados financieros, y balances de la Fundación así como los informes de los auditores externos.
- k. Coordinar administrativamente los objetivos de la Fundación y la relación con instituciones similares o afines.
- l. Contratar bajo cualquier modalidad contractual permitida por la Ley a todo el personal técnico y administrativo, y/o renovarlo de acuerdo con el Estatuto, las leyes ecuatorianas y las normas más adecuadas de administración organizacional, considerando su vocación internacional.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- m. Actuar como Secretario con voz pero sin voto en las reuniones del Directorio Internacional.
- n. En conjunto con el Presidente del Directorio, solicitar asesoría a los Consejeros.

El equipo está conformado por:

Directora Ejecutiva

Phillippa Heylings

Correo electrónico: pippa.heylings@ffla.net

Asistencia Dirección Ejecutiva

Michelle Leppert

Correo electrónico: michelle.leppert@ffla.

- **Dirección iniciativas**

Las funciones básicas de la Dirección de Iniciativas son las siguientes:

- a. Apoyar al director ejecutivo.
- b. Coordinar actividades de cada iniciativa.
- c. Aprobar aspectos técnicos en informes y ejecución de los proyectos.
- d. Apoyar a cada iniciativa en levantamiento de fondos para la ejecución de los proyectos.
- e. Formar parte del comité ejecutivo.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- f. Brindar apoyo en talleres o cursos de cada iniciativa.
- g. Demás actividades que ayuden al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la fundación.
- h. Reprogramación y acciones correctivas.

Esta dirección está a cargo de:

Volker Frank

Correo electrónico: volker.frank@ffla.net

Marianela Curi

Correo electrónico: marianela.curi@ffla.net

- **Dirección administrativo y financiero**

- a. Supervisar que las pólizas de seguros se encuentren vigentes.
- b. Seleccionar, contratar y realizar contratos de los servicios de mantenimiento de equipos y soporte técnico.
- c. Revisar los temas administrativo-financieros de contratos y convenios, firmarlos y pasar al Director Ejecutivo para su respectiva firma, registrar y archivar.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- d. Dar seguimiento trimestral a la ejecución presupuestaria de los proyectos.
- e. Actualizar las herramientas administrativo-financieras y capacitar al personal para su utilización.
- f. Verificar y aprobar los registros de pagos y proceder con la realización de las transferencias o firmar cheques.
- g. Elaborar informes financieros para donantes y auditores en caso que se requiera y revisarlos con la parte técnica.
- h. Realizar monitoreo y evaluación a las iniciativas trimestralmente, en donde se analizará la ejecución de presupuesto versus gastos.
- i. Elaborar flujo de caja trimestral para presentar al comité ejecutivo.
- j. Revisión y aprobación de procedimientos contables.

Dirección de Programa

Mónica Román

Correo electrónico: monica.roman@ffla.net

• **Principales clientes**

- Cao Banco Mundial
- CDKN

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- Pronaca
- Proderena
- Población de Lago Agrio (Putumayo y Cascales)
- Nacionalidad Andoa de Pastaza
- Pescadores de Puerto López y Galápagos
- Parque El Collay
- Población de Puyo

Los puntos a, b y c se relacionan con los siete puntos que se detallan a continuación, los cuáles se deben analizar durante el proceso de auditoría para obtener información sobre la entidad.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

2.1 Antecedentes

La Fundación fue creada con la finalidad de promover el diálogo constructivo, fortalecer capacidades ciudadanas, políticas e institucionales, y articular procesos para el desarrollo sostenible en América Latina.

Los objetivos iniciales de la Fundación no han tenido modificaciones desde su creación hasta la presente fecha.

Esta es la primera auditoría de gestión que va a tener la Fundación, por lo tanto, no existe un informe de auditoría de gestión, anteriormente sólo se ha realizado auditorías financieras y sus informes son limpios en cuanto a los informes técnicos han sido aceptados por los donantes por su correcta ejecución.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

2.2 Marco legal

Se constata que la Fundación está legalizada y regida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) mediante Acuerdo Ministerial N° 160 del 17 de febrero de 1994, publicado en el Registro Oficial N° 422 del 18 de abril de 1994.

Los documentos como Estatutos, Nombramientos, Aprobación en el Registro oficial, Registro único de contribuyentes (RUC), Registro único de proveedores (RUP), Registro único de las organizaciones de la sociedad civil (RUOSC), se encuentran actualizados a la fecha.

Cumple con las obligaciones fiscales y tributarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

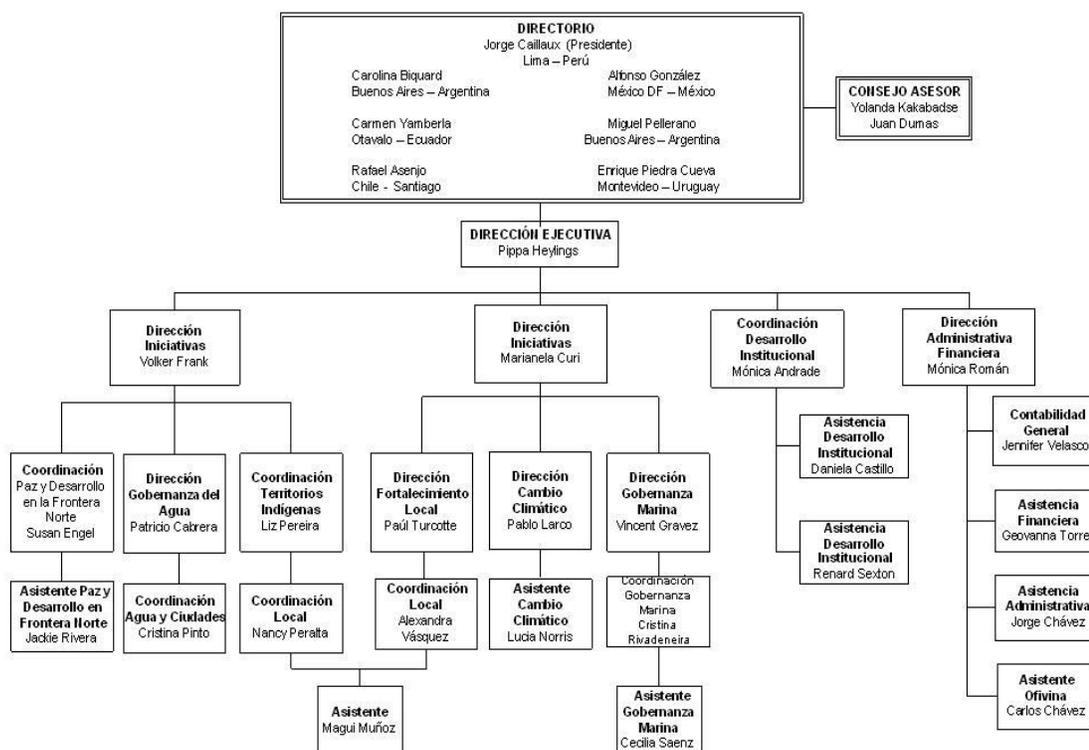
Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

2.3 Organización

El organigrama estructural de la Fundación es el siguiente:

Figura 1 Organigrama estructural y personal



Autor: Fundación Futuro Latinoamericano

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

No existe una delegación de firmas para trámites legales, sólo se delega autoridad a la Directora Administrativa-Financiera para trámites internos, donantes y socios locales aunque esto no consta en los estatutos pero cuando sucede se realiza una carta de delegación de firma.

La Fundación posee un manual de políticas internas y un manual contable pero no han sido actualizados desde el 2007.

En el 2010 se contrata un pasante de recursos humanos para la creación de un manual de funciones.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

2.4 Operaciones

Las actividades principales del programa Administrativo-Financiero son:

Actividades administrativas:

- Revisión de convenios de colaboración, contratos de servicios, contratos de trabajo y sus actualizaciones.

Todo convenio o contrato es realizado por la persona directamente responsable después debe ser revisado y sumillado por la directora administrativa financiera y posteriormente pasa a la directora ejecutiva para su firma y por último regresa a la dirección administrativa financiera para la correspondiente distribución.

- Cumplir con las obligaciones del Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Una vez que el programa administrativo financiero tenga el contrato de trabajo en su archivo, el asistente administrativo realiza los trámites para legalizar el contrato de trabajo en el Ministerio y posteriormente se realiza el aviso de entrada al IESS

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

de igual manera si hay una renuncia se realiza el aviso de salida y se acude al Ministerio con la correspondiente acta de finiquito por mutuo acuerdo.

- Proporcionar al empleado el espacio de trabajo y recursos necesarios para su buen desempeño.

Al llegar un nuevo miembro a la organización, el asistente administrativo provee al empleado todos los materiales necesarios para cumplir con sus funciones, también está encargado de que las instalaciones se encuentren en perfecto estado.

Además se tiene como política que la entrega de materiales sean entregados en un día de la semana, es decir, los empleados solicitan los materiales durante toda la semana y estos son entregados los días viernes, para esto el personal deberá proveer los materiales que va a necesitar durante la semana.

Actividades financieras:

- Contabilizar todas las transacciones, realizar conciliaciones bancarias y mantenerlas al día.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

La contabilización de transacciones se realiza de la siguiente manera, las facturas que recibe la Fundación entre jueves y miércoles medio día se procesan los jueves y viernes y son pagados el día lunes, las facturas que se reciben los miércoles en la tarde se procesan la siguiente semana.

El registro de liquidaciones de gastos, informes de socios, caja chica, que se recibe entre miércoles y martes se registran los días lunes y martes de la siguiente semana y todas las que se reciben después de este período se procesan la semana subsiguiente. Los demás registros se realizan los días miércoles.

Las conciliaciones bancarias se realizan mensualmente.

Con estas medidas la contabilidad se encuentra al día.

- Mantener al día las obligaciones tributarias.

La Fundación al tener el ocho como noveno dígito del ruc, está obligada a declarar sus impuestos los veinte y cuatro de cada mes, para esto las transacciones deben estar al día porque el programa contable da la opción de sacar anexos transaccionales directamente al programa DIMM anexos transaccionales.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

Si Bien la Fundación está exenta del pago de impuesto a la renta debe realizar las declaraciones de las retenciones que ha efectuado durante el mes ya sean estas de renta o de impuesto al valor agregado.

- Revisión presupuestaria trimestralmente.

La revisión presupuestaria se realiza trimestralmente para cada iniciativa, para esto la dirección administrativa financiera y la dirección de iniciativas planifican las fechas de la semana en la que se va a realizar el análisis de cada presupuesto y de la ejecución que ha tenido durante el trimestre.

- Realizar estados financieros e informes para los donantes.

Los informes financieros para los donantes se los realiza de acuerdo a lo establecido en los contratos o convenios, cuando el informe está listo se pasa al responsable de cada iniciativa para su revisión y aprobación si no existe alguna observación, caso contrario se hace el ajuste correspondiente y una vez aprobado el informe por la parte técnica envía el mismo al donante con copia al programa administrativo financiero para el correspondiente archivo.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

- Contratar la auditoría externa financiera.

Se realiza el concurso para la contratación de la firma auditora que va a examinar los estados financieros de la Fundación durante los próximos tres años, después de esto se realiza un nuevo concurso porque es política de la Fundación cambiar de firmas cada tres años.

Una vez contratada la firma se coordina las fechas de inicio y finalización de la auditoría, y el programa es el que se encarga de proveer toda la información que requiera la firma para proceder con su trabajo.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

2.5 Financiamiento

La principal fuente de financiamiento interna son los ingresos provenientes de la prestación de servicios de manejo y prevención de conflictos y/o facilitaciones.

Además cuenta con el auspicio y apoyo de los donantes, que realizan sus contribuciones de forma anual y mensual.

La Fundación realiza dos tipos de presupuestos:

- **Anuales**
Los presupuestos se realizan al principio del año en base al cronograma de cada actividad o proyecto los cuales tienen una evaluación y actualización trimestral.
- **Trianales**
Estos presupuestos se realizan en base a las proyecciones de las actividades que desea cumplir cada iniciativa en los próximos tres años y estos se evalúan al finalizar cada año.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

2.6 Control

Las actividades que se realizan en la Fundación se rigen al manual de políticas internas que posee la organización.

No existe una política sobre auditoría de gestión, debido a que esta es la primera auditoría de gestión que se realiza en la Fundación.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 19 al 27/04/2011

2.7 Información adicional

Existe un archivo de correspondencia con los donantes, aquí se encuentran los convenios, adéndums a los mismos, informes financieros y demás documentación que pueda servir de sustento ante cualquier eventualidad.

Adicionalmente se obtendrá información verbal de las cinco personas que trabajan en el programa administrativo-financiero. Para corroborar la información obtenida en los procesos anteriores, esto se lo realizará por medio de entrevistas, diálogos entre los directivos y el grupo de auditoría en las fechas que ya están establecidas en el cronograma de entrevistas.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
CALENDARIO DE ENTREVISTAS
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CALENDARIO DE ENTREVISTAS								
ENTREVISTADO	RESPONSABLE DE LA ENTREVISTA	HORA	DURACIÓN	ABRIL				
				L	M	M	J	V
				18	19	20	21	22
Directora Ejecutiva- Phillipa Heylings	GT	9:00	1 HORA	X				
Director de Iniciativas- Marianela Curi	GT	10:00	1 HORA	X				
Director de Iniciativas- Volker Frank	GT	9:00	1 HORA		X			
Directora Administrativa- Financiera- Mónica Román	GT	9:00	1 HORA			X		
Contadora General-Jennifer Velasco	GT	10:00	1 HORA			X		
Asistente Financiero Carlos Chávez	GT	11:00	1 HORA			X		
Asistente Administrativo Jorge Chávez	GT	10:00	1 HORA					X

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 28/04/2011

a) Indicadores de procesos administrativos:

VISIÓN

Indicadores cuantitativos

$$\text{Porcentaje de empleados que conocen la visión} = \frac{\text{Empleados que conocen la visión}}{\text{Total empleados}}$$

$$\frac{10}{23} = 43\%$$

De un total de 23 empleados, 10 conocen la misión de la organización, lo que equivale a un 43 por ciento.

Indicadores cualitativos

- Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes
El equipo FFLA se caracteriza por tener “espíritu FFLA”, todos con misma mirada hacia el futuro de América Latina.
- Forma en que fomenta el nivel de compromiso
Fomentar la carrera profesional dentro de la organización.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 28/04/2011

- Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo
Mediante celebración de cumpleaños, aumento a 15 días laborables de vacaciones, agasajos y vacaciones navideñas, cursos de capacitación, horarios flexibles de trabajo para quienes deseen esa modalidad.

MISIÓN

Indicadores cuantitativos

$$\text{Porcentaje de empleados que conocen la misión} = \frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total empleados}}$$

$$\frac{10}{23} = 43\%$$

10 empleados de un total de 23 conocen la misión, esto equivale a un 43 por ciento.

Indicadores cualitativos

- Medida en que enlaza lo deseable con lo posible
Aplicación de proyectos en base a iniciativas estratégicas creadas.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 28/04/2011

- Grado en el que se constituye como guía de actuación
Se ha creado un manual de conflictos socioambientales y el do know harm que es ASD (Acción sin daño).

OBJETIVOS

Indicadores cuantitativos

$$\text{Porcentaje de objetivos alcanzados} = \frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\frac{2}{3} = 67\%$$

Dos de tres objetivos han sido alcanzados es decir el 67 por ciento

Indicadores cualitativos

- Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos
Aceptación para la aplicación a cargos superiores.
- Grado en que orientan las acciones
Equipo técnico capacitado en manejo de conflictos socioambientales.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 28/04/2011

- Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos
Mediante charlas de inducción sobre herramientas a utilizar para la aplicación del tema.

PROCESOS

Indicadores cuantitativos

$$\text{Porcentaje de procesos administrativos} = \frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{33}{40} = 83\%$$

De un total de 40 procesos el 83% corresponde a procesos administrativos

Indicadores cualitativos

- Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización.
Existe un manual de políticas donde se encuentra detallado cada proceso.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 28/04/2011

- Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad

Mediante capacitaciones al personal para la ejecución de proyectos y facilitación de conflictos.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 28/04/2011

b) Indicadores de la organización

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Indicadores cuantitativos

Porcentaje de ocupación del área de apoyo = $\frac{\text{Departamento Administrativo Financiero}}{\text{Total departamentos}}$

$$\frac{1}{4} = 25\%$$

El área administrativa es 1 de los cuatro departamentos que existen lo que representa un 25 por ciento.

Indicadores cualitativos

- Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad
Se realiza en base a funciones y éstas van de acuerdo al organigrama funcional y personal de la organización.
- Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo
Desarrollo sostenible de América Latina.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 28/04/2011

- Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva
La fundación posee casa propia.

RECURSOS HUMANOS

Indicadores cuantitativos

$$\text{Porcentaje de personal administrativo} = \frac{\text{Personal nivel administrativo}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{5}{23} = 22\%$$

De un total de 23 empleados, 5 se encuentran en el área administrativa financiera lo que equivale a un 22 por ciento.

Indicadores cualitativos

- Precisión con que determina el sistema formal de gestión de talento
Con la adecuada ejecución de proyectos, sistematización de los mismos y la aprobación de proyectos por parte de los donantes.
- Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual
Mediante las publicaciones que ha sacado la fundación.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 28/04/2011

CONTROL

Indicadores cuantitativos

$$\text{Porcentaje de controles preventivos} = \frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{6}{15} = 40\%$$

Del total de controles, el 40% corresponde a controles preventivos

Indicadores cualitativos

- Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades
Mediante el control del cumplimiento de políticas internas.
- Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos
Cada iniciativa estratégica tiene un responsable, el cual se encarga de guiar y autorizar procesos.
- Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas
A través de las planificaciones trianuales, monitoreo y evaluación trimestral, tanto en lo técnico como en lo financiero.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 29/04/2011

F	FORTALEZAS
F1	Herramientas administrativo financieras para obtención de recursos
F2	Planificación trianual
F3	Fondo de estabilización
F4	Programa contable
F5	Registros contables por cada donante
F6	Obtención de reportes financieros inmediatos
F7	Personal profesional calificado
F8	Empleados motivados para asistir a cursos de capacitación
F9	Casa, vehículos, equipos
F10	Capacidad instalada en la región
F11	Socios y comunidades fortalecidas
F12	Calidad de productos entregados
F13	Organigrama estructural

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 29/04/2011

D	DEBILIDADES
D1	Dependencia de donaciones para su funcionamiento
D2	Sistema no compatible para aplicación de NIIFs
D3	Programa contable no está manejado al cien por ciento
D4	Falta de capacitación en el uso de herramientas administrativo financieras
D5	Recursos tecnológicos no aprovechados
D6	Manual de políticas internas desactualizado
D7	Términos de referencia no definidos
D8	Descripción de cargos no establecidos
D9	Contratos de trabajo no registrados en entidades de control

O	OPORTUNIDADES
O1	Trabajo con la interculturalidad
O2	Mediador entre diferentes grupos de trabajo
O3	Conflictos socioambientales
O4	Entrenamiento y capacitación
O5	Satisfacer necesidades
O6	Acuerdos con donantes
O7	Alianza con nuevos socios locales
O8	Socios locales de la región

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I
VISITA PRELIMINAR

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 29/04/2011

A	AMENAZAS
A1	Pérdida de exención de impuesto a la renta
A2	Crisis económica mundial
A3	Políticas cambiantes, NIIFs, gobierno tras ONGs
A4	Relaciones de gobierno a nivel internacional
A5	Innovación tecnológica
A6	Competidores con estrategias diferentes
A7	Ejecución de fondos entregados y producto final

4.1.2 FASE II PLANIFICACION

FASE II: PLANIFICACIÓN

GEOVANNA Y ASOCIADOS		P/T	
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II		PA FII	
PLANIFICACION		1 de 1	
Responsable: Geovanna Torres			
Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011			
Fecha de inicio: 03 de mayo del 2011			
Fecha de finalización: 05 de junio del 2011			
Objetivo: Realizar el memorando de planificación. Obtener los programas de auditoría.			
Procedimientos	Ref P/T	Elab por	Fecha
1. Del análisis de la información obtenida en la fase anterior se puede concluir lo siguiente:	A1 FI 1 al 4	GT	3 al 6 de mayo 2011
2. Evaluación del control interno	PA CCI 1 al 5	GT	9 al 20 de mayo
3. Detalle del memorando de planificación realizado en base a los puntos 1 y 2.	MP 1 del	GT	23/05 al 03/06/2011
4. Detalle del programa de auditoría.	PA F II 1 de 1	GT	03/06/11

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
PLANIFICACIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 03 al 06/05/2011

La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), se constituye el 1 de noviembre de 1993, en Quito, está regida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

La FFLA se dedica al manejo y prevención de conflictos socio-ambientales a nivel de América Latina con el objetivo de lograr un desarrollo sustentable.

La fundación está conformada por el directorio internacional, asesores, dirección ejecutiva, dirección de gestión técnica, dirección administrativa financiera, dirección de desarrollo institucional, siendo estos los funcionarios principales de la organización.

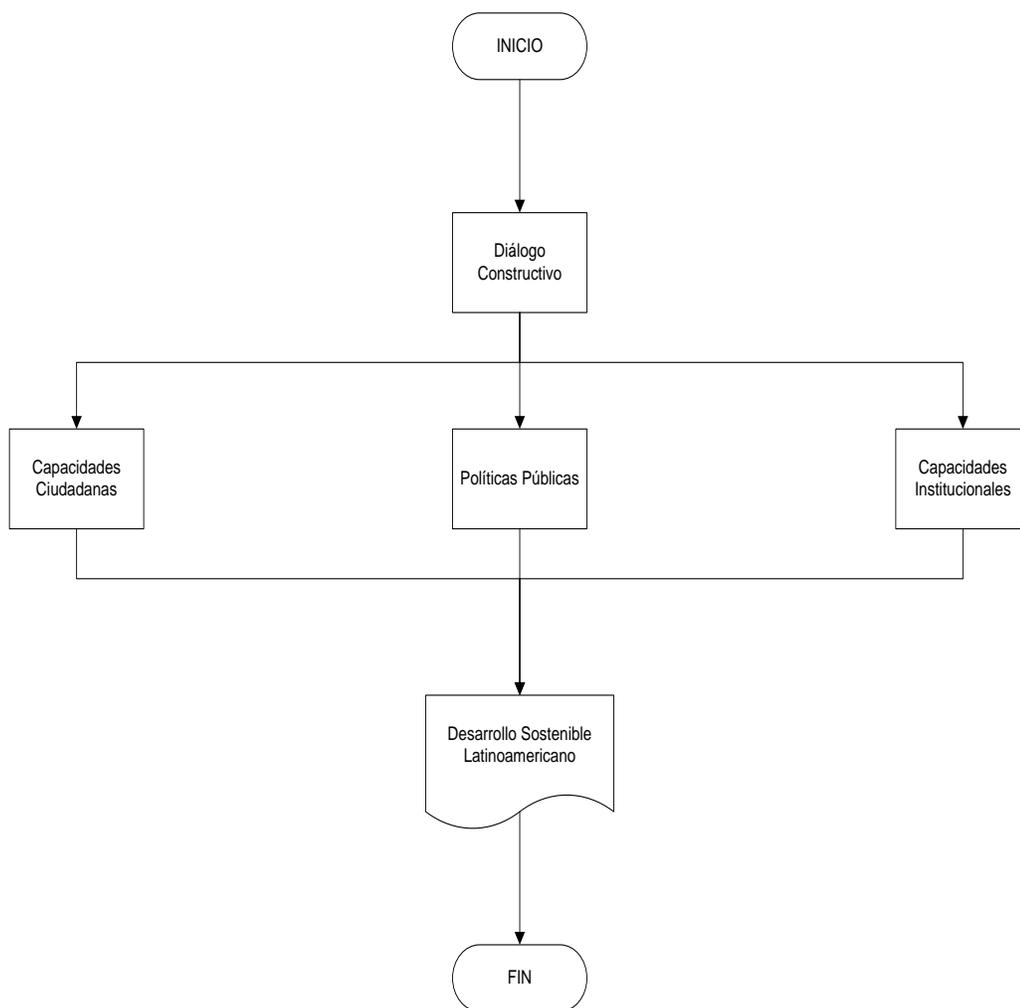
GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
PLANIFICACIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 03 al 06/05/2011

Flujograma de visión:

Figura 16



Elaborado por: Geovanna Torres

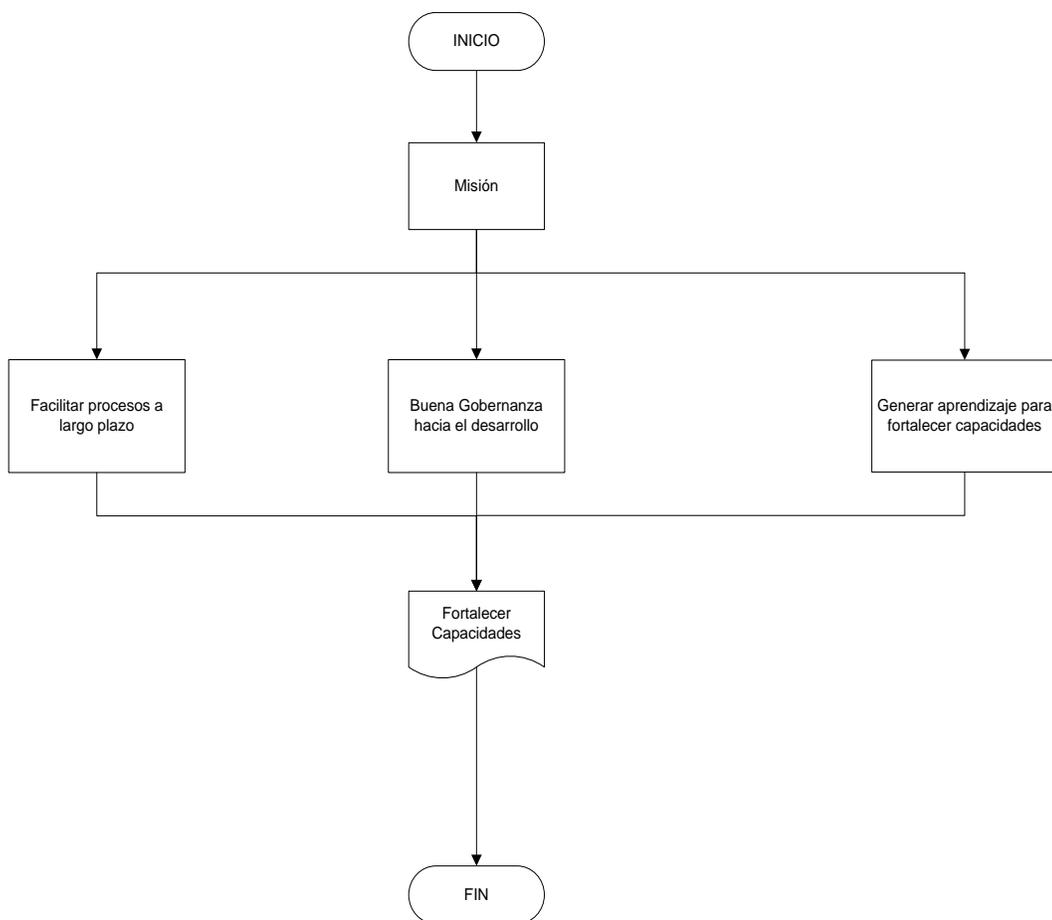
GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
PLANIFICACIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 03 al 06/05/2011

Flujo grama de Objetivos:

Figura 17



Elaborado por: Geovanna Torres

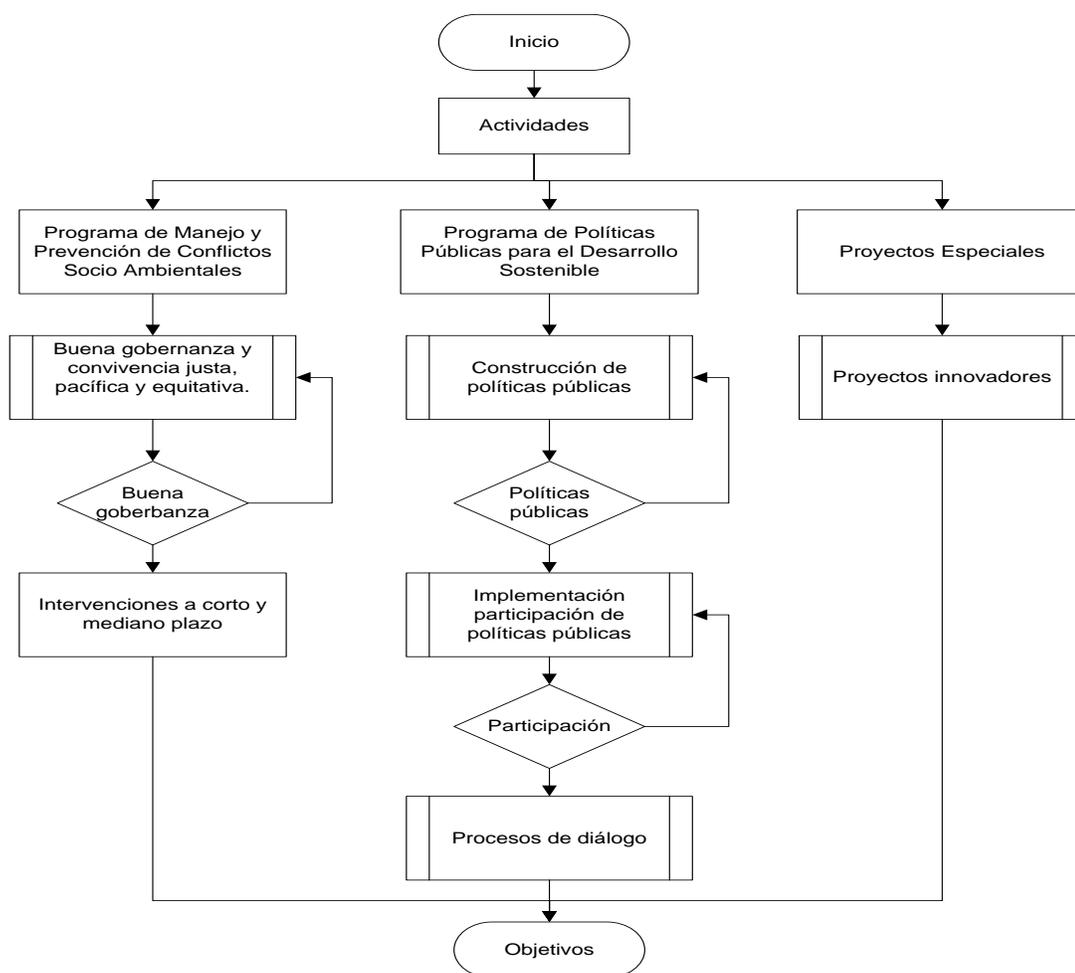
GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
PLANIFICACIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 03 al 06/05/2011

Flujo grama de herramientas para cumplir los objetivos:

Figura 18



Elaborado por: Geovanna Torres

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T
AMBIENTE DE CONTROL				PA CCI
				1 de 5
				1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
<u>AMBIENTE DE CONTROL</u>				
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El entorno de control marca la pauta del funcionamiento del departamento administrativo financiero e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control de los recursos económicos?	X		
2	¿Los procedimientos de control interno aportan disciplina y estructuran las actividades en el departamento administrativo financiero?	X		A pesar que el manual de políticas no se encuentra actualizado, se cumplen las actividades que no se encuentran por escrito
3	¿El ambiente de control fomenta los valores éticos de los empleados del departamento administrativo financiero?	X		
4	¿La dirección administrativa financiera asigna autoridad, responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados?	X		El desarrollo profesional se facilita ya que la fundación posee horarios flexibles de trabajo, lo que permite a los estudiantes avanzar en sus estudios, esto no significa que pueda tener un crecimiento estructural ya que en este departamento no hay a donde crecer profesionalmente.

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T
AMBIENTE DE CONTROL				PA CCI
				1 de 5
				2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
<u>AMBIENTE DE CONTROL</u>				
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
5	¿El entorno de control respalda la estructura en la que se deben cumplir los objetivos organizacionales del departamento administrativo financiero?	X		
Elaborado por:		GT	Fecha:	09/05/11
Supervisado por:		RM	Fecha:	10/05/11

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T
EVALUACIÓN DE RIESGOS				PA CCI
				2 de 5
				1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La evaluación de los riesgos identifica y analiza los riesgos relevantes para el cumplimiento de los objetivos en el departamento administrativo financiero?	X		
2	¿La evaluación de los riesgos sirve para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos en el departamento administrativo financiero?	X		
3	¿Se dispone de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio de origen externo e interno?	X		Para riesgos internos si existen mecanismos pero para externos es difícil ya que no depende de la organización.
4	¿La dirección administrativa financiera está en la capacidad de prever la probabilidad de que existan riesgos así como sus posibles consecuencias?	X		

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T
				PA CCI
				2 de 5
EVALUACIÓN DE RIESGOS				2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
5	¿Existen flujogramas de las actividades que realiza el departamento administrativo financiero, como herramienta de control?		X	La ausencia de flujogramas que orienten la realización de actividades dificulta el cumplimiento de los procedimientos y la consecución de los objetivos organizacionales, el auditor realizará los respectivos flujogramas.
Elaborado por:		<input type="text" value="GT"/>	Fecha:	<input type="text" value="11/05/11"/>
Supervisado por:		<input type="text" value="RM"/>	Fecha:	<input type="text" value="12/05/11"/>

$$CR = \frac{CT \times 100}{PA}$$

$$CR = \frac{1 \times 100}{5}$$

$$CR = 20\%$$

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
ACTIVIDADES DE CONTROL

P/T
PA CCI
3 de 5
1 de 2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ACTIVIDADES DE CONTROL

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Hay actividades de control en todo el departamento administrativo financiero y en todas las funciones?	X		Existe la política pero no se la aplica correctamente en todas las funciones.
2	¿Las actividades de control incluyen procedimientos tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, y segregación de funciones?	X		No existe una adecuada segregación de funciones por lo cual no hay una distribución equitativa de trabajo.
3	¿Existen controles preventivos?	X		
4	¿Existen controles de detección?	X		
5	¿Existen controles correctivos?	X		No hay seguimiento sobre los cambios a realizarse de forma inmediata pero antes de que la información salga a los usuarios se realizan las correcciones necesarias.
6	¿Existen controles informáticos o de tecnología de información?		X	La información se maneja de forma abierta y libre para todas las áreas.
7	¿Las actividades de control son las adecuadas para afrontar los riesgos del departamento administrativo financiero?	X		Aunque no son oportunas.

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T PA CCI 3 de 5 2 de 2
ACTIVIDADES DE CONTROL				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ACTIVIDADES DE CONTROL				
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
8	¿Existe una delegación adecuada de actividades y responsabilidades?		X	Existe sobrecarga de trabajo.
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-bottom: 20px;"> <div style="text-align: right;">Elaborado por:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">GT</div> <div style="text-align: left;">Fecha:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">13/05/11</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: right;">Supervisado por:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">RM</div> <div style="text-align: left;">Fecha:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">14/05/11</div> </div>				

$$CR = \frac{CT \times 100}{PA}$$

$$CR = \frac{2 \times 100}{5}$$

$$CR = 40\%$$

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO			P/T	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			PA CCI	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			4 de 5	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se comunica la información en forma y plazos que permite cumplir a cada empleado con sus responsabilidades?	x		
2	¿Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el departamento administrativo financiero?	x		
3	¿El departamento administrativo financiero proporciona información relevante para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a sus donantes?	x		
4	¿Existe una buena comunicación en todos los niveles del departamento administrativo financiero?	x		
5	¿La información presentada por el departamento administrativo financiero es útil y comprensible para los demás empleados, donantes y terceros?	x		
Elaborado por:		GT	Fecha:	15/05/11
Supervisado por:		RM	Fecha:	16/05/11

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
SEGUIMIENTO Y MONITOREO

P/T
PA CCI
5 de 5
1 de 2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
SEGUIMIENTO Y MONITOREO
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema de control interno a lo largo del tiempo?	X		Planificación trianual
2	¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los empleados?		X	Se ha comenzado un proceso para la evaluación y desempeño de los empleados.
3	¿Las deficiencias detectadas en el control interno son notificadas a niveles superiores?	X		No siempre son tomadas en cuenta por la dirección ejecutiva o no se corrigen oportunamente.
4	¿Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina?	X		

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO				P/T PA CCI 5 de 5 2 de 2
SEGUIMIENTO Y MONITOREO				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
SEGUIMIENTO Y MONITOREO				
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO				
N.-	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
5	¿Todo el proceso es supervisado y se introducen las modificaciones pertinentes cuando se estima necesario?	X		
Elaborado por: GT Fecha: 17/05/11				
Supervisado por: RM Fecha: 18/05/11				

$$CR = \frac{CT \times 100}{PA}$$

$$CR = \frac{1 \times 100}{5}$$

$$CR = 20\%$$

Cuestionario	Respuestas		Ponderación
	SI	NO	
Ambiente de control	5	0	5
Evaluación de riesgos	4	1	5
Actividades de control	6	2	8
Información y comunicación	5	0	5
Seguimiento y monitoreo	4	1	5

Nivel de Riesgo	Respuestas		Ponderación
	SI	NO	
Ambiente de control	100.00%	0.00%	100%
Evaluación de riesgos	80.00%	20.00%	100%
Actividades de control	75.00%	25.00%	100%
Información y comunicación	100.00%	0.00%	100%
Seguimiento y monitoreo	80.00%	20.00%	100%

MATRIZ DE RIESGOS				
Proceso	Nivel de riesgo	Significatividad	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia
Ambiente de control	Mínimo	No significativo	No existe	Remota
Evaluación de riesgos	Bajo	Significativo	Alguno pero pocos	Improbable
Actividades de control	Bajo	Significativo	Alguno pero pocos	Improbable
Información y comunicación	Mínimo	No significativo	No existe	Remota
Seguimiento y monitoreo	Bajo	Significativo	Alguno pero pocos	Improbable

Niveles de Riesgo:

TABLA DE VALORACIÓN			
NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTOR DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Mínimo (1 – 2) (1-11%)	No significativo	No existe	Remota
Bajo (3– 4) (12-33%)	Significativo	Algunos, pero pocos	Improbable
Medio (5 - 7) (34-60%)	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto (8 – 10) (61-100%)	Muy Significativo	Varios y son importantes	Probable

Acciones que se emprenderán según el nivel de riesgo:

RIESGO	ACCIÓN Y TEMPORARIZACIÓN
Mínimo	No se requiere acción específica
Bajo	No necesita mejorar la acción específica. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medias de control.
Medio	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implementarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base de determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Alto	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.

GEOVANNA Y ASOCIADOS		P/T MP 1 de 1
MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN		
ANTECEDENTES	<p>La Fundación Futuro Latinoamericano es una persona jurídica ecuatoriana de derecho privado, sin fines de lucro. Se constituyó el 1 de noviembre de 1993, tiene como finalidad el manejo y prevención de conflictos socio-ambientales a nivel social y público.</p> <p>Está ubicada en la ciudad de Quito, República del Ecuador, y está legalizada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social mediante Acuerdo N° 160 del 17 de febrero de 1994, publicado en el Registro Oficial N° 422 del 18 de abril de 1994.</p> <p>Su misión es promover el diálogo constructivo, fortalecer capacidades ciudadanas, políticas e institucionales, y articular procesos para el desarrollo sostenible en América Latina.</p>	
OBJETIVOS	<p>El objeto de la auditoría es verificar que las actividades que se realizan dentro del programa administrativo financiero, cumplan con todas las políticas y normas especificadas por la organización.</p>	
ALCANCE	<p>El alcance del examen de auditoría de gestión se va a realizar al programa administrativo financiero de la Fundación Futuro Latinoamericano, correspondiente al período 2010, en el cual trabajan cinco personas.</p> <p>La auditoría consiste en efectuar el análisis de las siguientes actividades que realiza el programa administrativo financiero de la Fundación y emitir las conclusiones y recomendaciones</p>	

a las mismas:

Programa administrativo:

En este programa, se propone analizar la creación, modificación, evaluación y capacitación al personal para la utilización de herramientas administrativas para el buen desempeño en el campo. Además verificar la transparencia en todos los procesos internos y externos que son:

- a. Capacitar trimestralmente al personal sobre las herramientas utilizadas durante ese periodo (hojas de tiempo, utilización de material tecnológico).
- b. Proveer acompañamiento administrativo para los socios locales y personal de campo.
- c. Crear un buen ambiente de trabajo mediante la correcta utilización de los bienes y servicios que FFLA brinda a sus empleados.
- d. Mantener actualizados al cien por ciento los documentos legales y cumplir con las normas de todos los Organismos Gubernamentales.
- e. Mantener a nuestro cliente interno satisfecho, mediante hojas de requerimientos, para saber cuál es el porcentaje de eficacia que se tiene a lo interno.

Programa financiero:

En este programa, se propone analizar la creación, modificación, evaluación y capacitación al personal para la utilización de herramientas financieras para el buen desempeño del equipo, además de reflejar transparencia

	<p>financiera en todos sus procesos internos y externos.</p> <p>Sus actividades son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mantener auditorías de los proyectos sin observaciones sustanciales en cada periodo contable. b. Monitorear de manera trimestral los presupuestos vs gastos para analizar el buen uso de la herramienta por parte del equipo. c. Capacitar al personal sobre las herramientas utilizadas durante ese periodo (cálculo fee, presupuestos, liquidaciones, etc). d. Proveer acompañamiento financiero para los socios locales y personal de campo. e. Mantener procesos transparentes mediando buen manejo de políticas internas.
<p>METODOLOGÍA</p>	<p>FASE III: Ejecución</p> <p>Procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Solicitar el manual de políticas que se ha venido aplicando en el programa administrativo financiero. 2. Realizar flujogramas de las actividades del programa administrativo financiero. 3. Aplicar cuestionario de control interno. 4. Aplicar indicadores de gestión. 5. Verificar controles existentes. 6. Realizar pruebas de cumplimiento. 7. Evaluar riesgos. 8. Elaborar la matriz de hallazgos. 9. Redactar conclusiones y recomendaciones.

RECURSOS

Humanos	Tecnológicos	Financieros	Materiales
Equipo de auditoría: Geovanna Torres. GT	Equipo de computación, comunicación	Presupuesto asignado para gastos: Movilización: \$100 Alimentación: \$250 Honorarios: \$1500 Otros gastos: \$150	Suministros de oficina

CRONOGRAMA

Responsable	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Observaciones
GT	Entrevistas al personal administrativo financiero	06/06/2011	10/06/2011	Se realizará entrevistas al personal involucrado, con la finalidad de conocer sus actividades diarias.
GT	Elaboración de flujogramas	13/06/2011	17/06/2011	Se elaborará descripciones de las actividades de cada proceso.
GT	Aplicar indicadores de gestión	20/06/2011	24/06/2011	Se aplicará los indicadores de gestión determinados en la fase II de planificación.

Responsable	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Observaciones
GT	Realizar cuestionarios de control interno del área examinada	27/06/2011	30/06/2011	Se realizará cuestionarios de control interno enfocados al área administrativa financiera.
GT	Tabulación de cuestionarios y redacción de una conclusión	01/07/2011	01/07/2011	Se tabulara las respuestas de los cuestionarios y sus observaciones para realizar un examen detallado de las áreas críticas.
GT	Realizar pruebas de control	04/07/2011	04/07/2011	Se procederá a realizar pruebas de control en los procedimientos.
GT	Realizar matriz de cumplimiento	05/07/2011	05/07/2011	Se aplicarán pruebas de cumplimiento a los procesos
GT	Realizar cédulas sumarias de los hallazgos	06/07/2011	08/07/2011	Con las áreas débiles identificadas y sus debilidades se realizará la matriz de hallazgos.

Responsable	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Observaciones
GT	Redactar conclusiones y recomendaciones	11/07/2011	11/07/2011	Emitir conclusiones y recomendaciones a los hallazgos encontrados.
GT	Realizar el informe de auditoría y comunicar resultados	13/07/2011	13/07/2011	Se realizará el informe final de auditoría después de la reunión de revisión del informe borrador con el objetivo de reforzar las conclusiones y recomendaciones.
GT	Realizar cronograma de visita de seguimiento y evaluación	13/07/2011	13/07/2011	Se realizará un cronograma de visitas para la evaluación del cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría.

Geovanna Torres
Encargada de Auditoría
Firma Auditora

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO PROGRAMA DE AUDITORÍA PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO		P/T PA FII 1 de 2		
OBJETIVO:				
Obtener información sobre las actividades que se realizan en el departamento para establecer la eficacia de los controles que tiene la organización sobre los procesos administrativo financieros para el cumplimiento de sus objetivos.				
PROCEDIMIENTOS:		REF	ELAB	FECHA
1	Solicitar el manual de políticas que se ha venido aplicando en el programa administrativo financiero.		GT	
2	Realizar flujogramas de las actividades del programa administrativo financiero.	A1 PA FII 2 al 7	GT	06/07 al 15/06/2011
3	Aplicar el cuestionario de control interno.	PA F III CCI 1 al 7	GT	26/06 al 30/06/2011
4	Aplicar indicadores de gestión.	PA FII HH 1 al 9	GT	06/07 al 08/2011
5	Verificar controles existentes.	PA F III CE 1al 7	GT	04/07/2011
6	Realizar pruebas de cumplimiento.	PA F III MC 1al 7	GT	05/07/2011
7	Evaluar riesgos.	PA FII A2	GT	
8	Elaborar la matriz de hallazgos.	PA F III HH 1al 9	GT	06/07 al 08/2011

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO PROGRAMA DE AUDITORÍA PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO			P/T PA FII 2 de 2
PROCEDIMIENTOS	REF	ELAB	FECHA
9 Redactar conclusiones y recomendaciones.	A3 PA F III 1 de 2	GT	
<p>Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="03/06/2011"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text" value="RM"/> Fecha: <input type="text" value="03/06/2011"/></p>			

4.1.3 FASE III EJECUCIÓN

FASE III: EJECUCIÓN

GEOVANNA Y ASOCIADOS				
FASE III: EJECUCIÓN				
RESPONSABLE: Geovanna Torres				
PERÍODO: 1 de enero al 31 de diciembre del 2010				
FECHA DE INICIO: 06 de junio del 2010				
FECHA DE FINALIZACIÓN: 08 de julio del 2011				
OBJETIVO:				
		Identificar áreas débiles o críticas mediante la evaluación del control interno.		
		Evaluar los posibles hallazgos y determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía del área seleccionada.		
Procedimientos		Ref P/T	Elab por	Fecha
1. Aplicación del programa de auditoría.		A1 PA F III 1 al 12	GT	06/06 al 26/06/20 11
2. Evaluación del control interno gerencial.		A2 PA F III 1 al 6	GT	26/06 al 30/06/20 11
3. Redacción de las conclusiones de los hallazgos de auditoría		A3 PA F III 1 al 7	GT	01/07 al 08/07/20 11
4. Identificación de las recomendaciones para mejorar la eficacia o efectividad, economía o eficiencia de las actividades involucradas en los hallazgos de auditoría		A4 PA F III 1 al 7	GT	01/07 al 08/07/20 11

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

1.1 Identificación de los principales ciclos transaccionales de la entidad:

El programa administrativo financiero de la fundación, se encarga de mantener un sistema contable integrado y actualizado para lo cual valida la información que se le proporcionan a través de los principales ciclos transaccionales relacionados con:

- Egresos
- Compras
- Ingresos
- Nómina
- Contratos de servicios
- Convenios de colaboración
- Contratos de trabajo

Se encargará además de efectuar controles previos y posteriores, de todos los documentos y procesos que se manejen en la Fundación Futuro Latinoamericano FFLA, convirtiéndose así en el filtro final de toda la información que se genera en la fundación y debe reflejarse en los estados financieros.

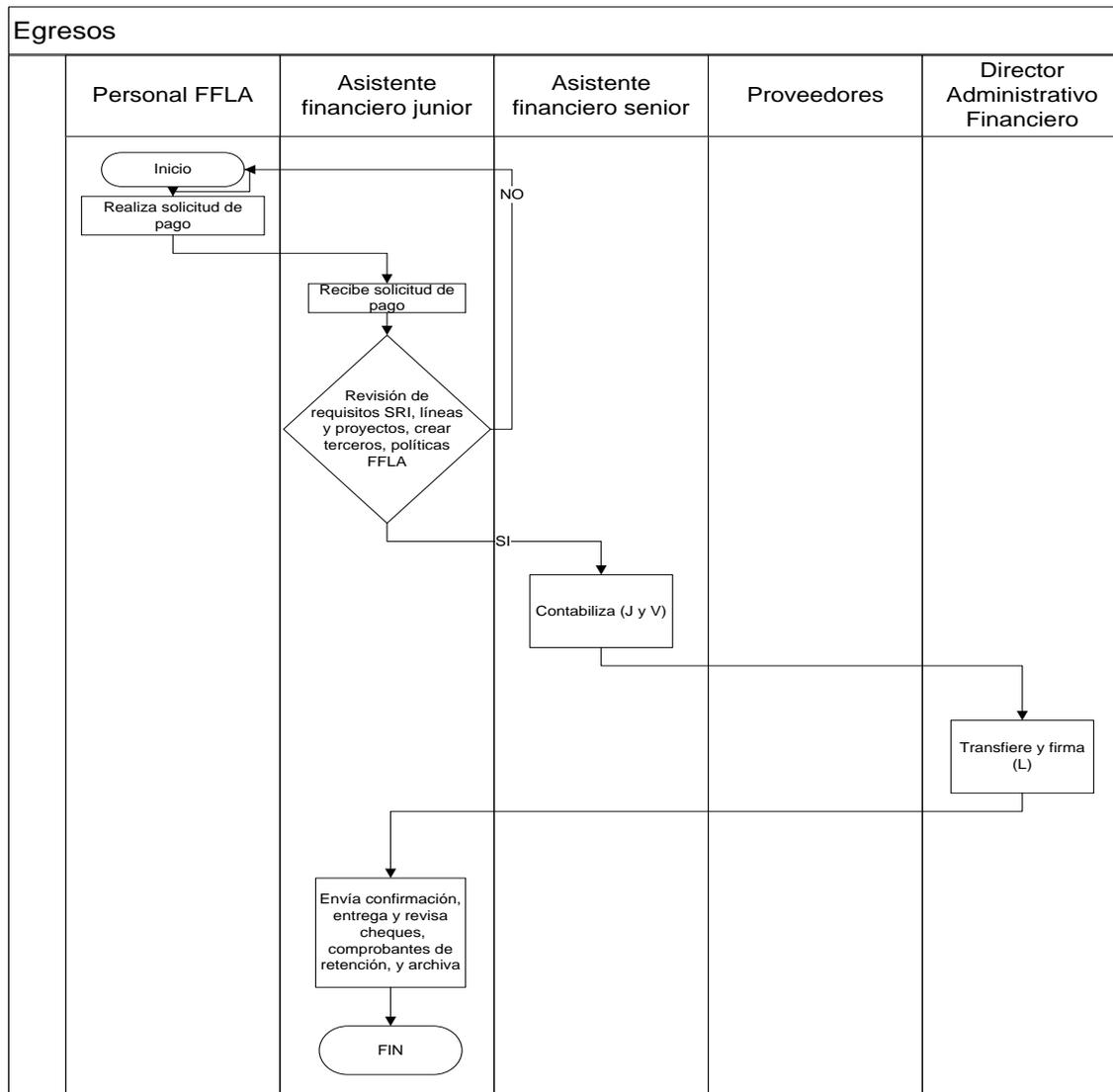
Se solicitan los manuales de políticas al programa administrativo financiero y se procede a la elaboración de flujogramas de procesos:

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Egresos

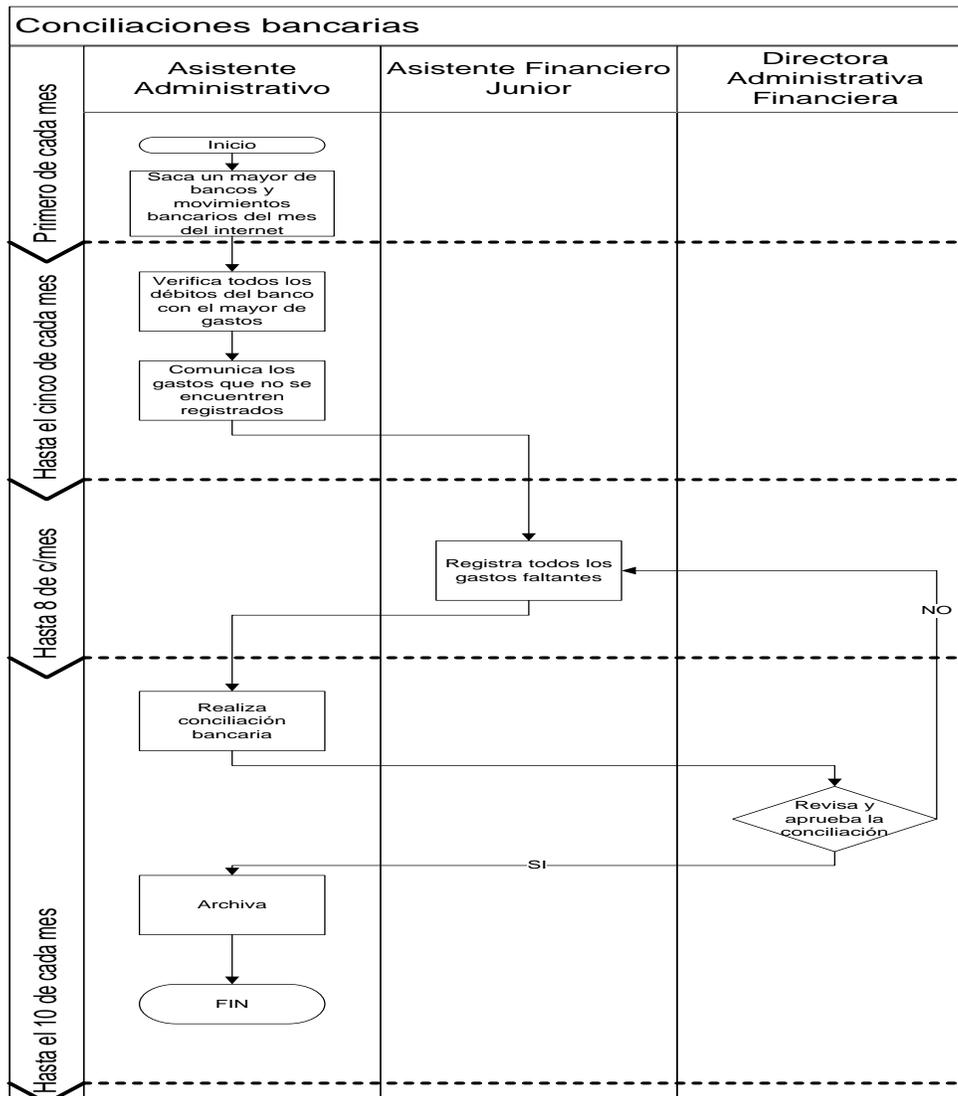


GEOVANNA Y ASOCIADOS PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Conciliación bancaria

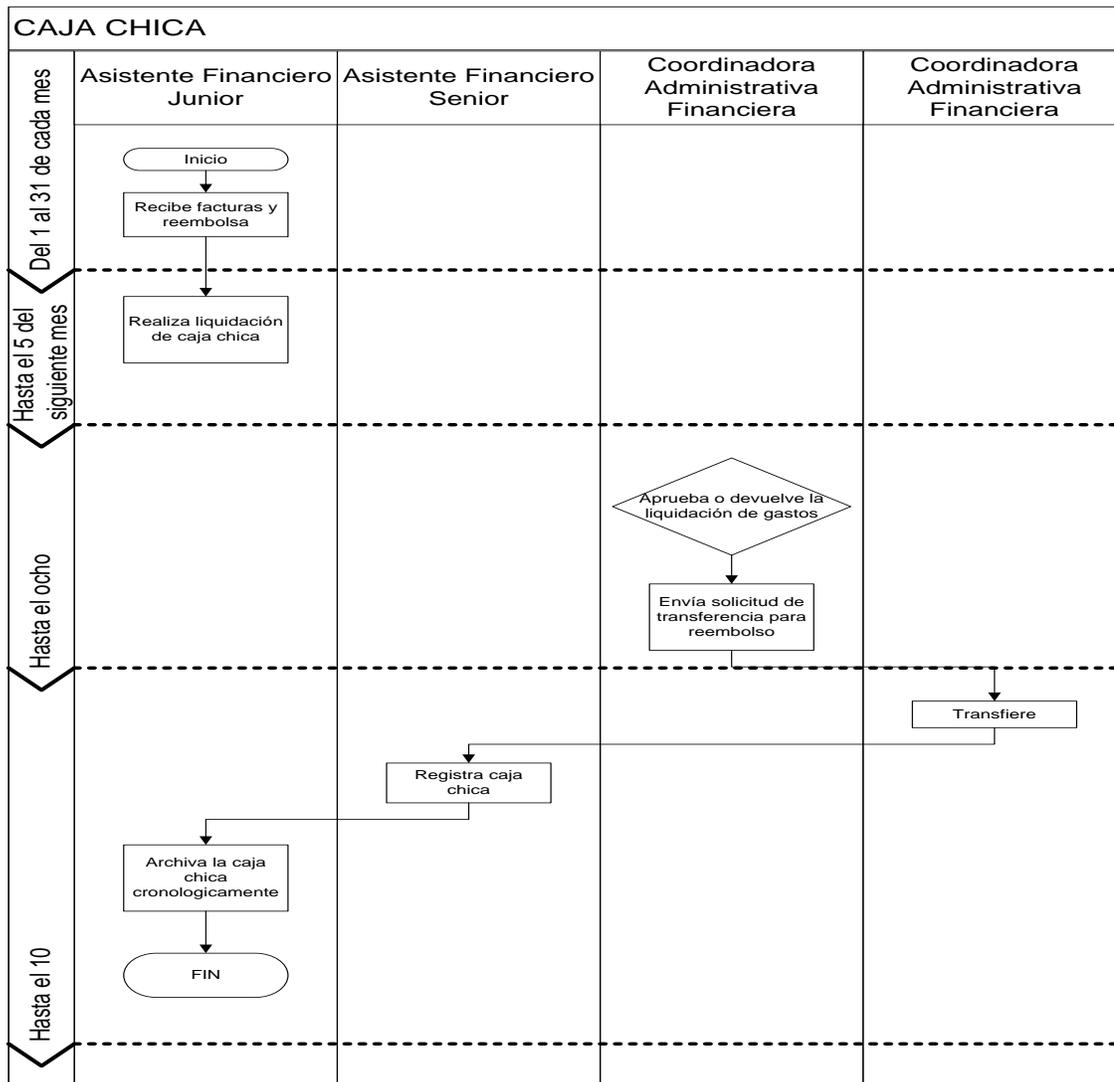


GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Caja Chica

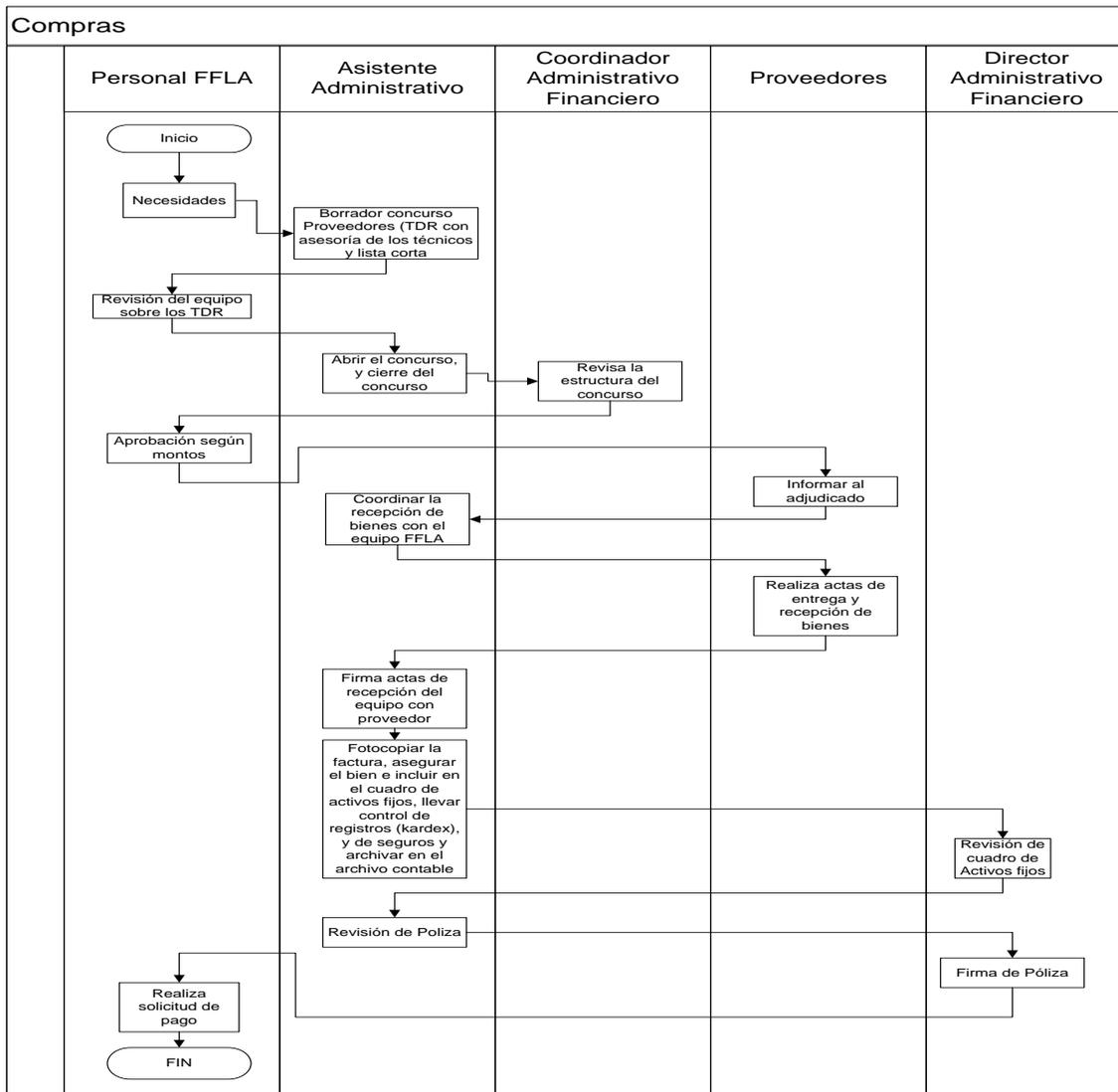


GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Compras

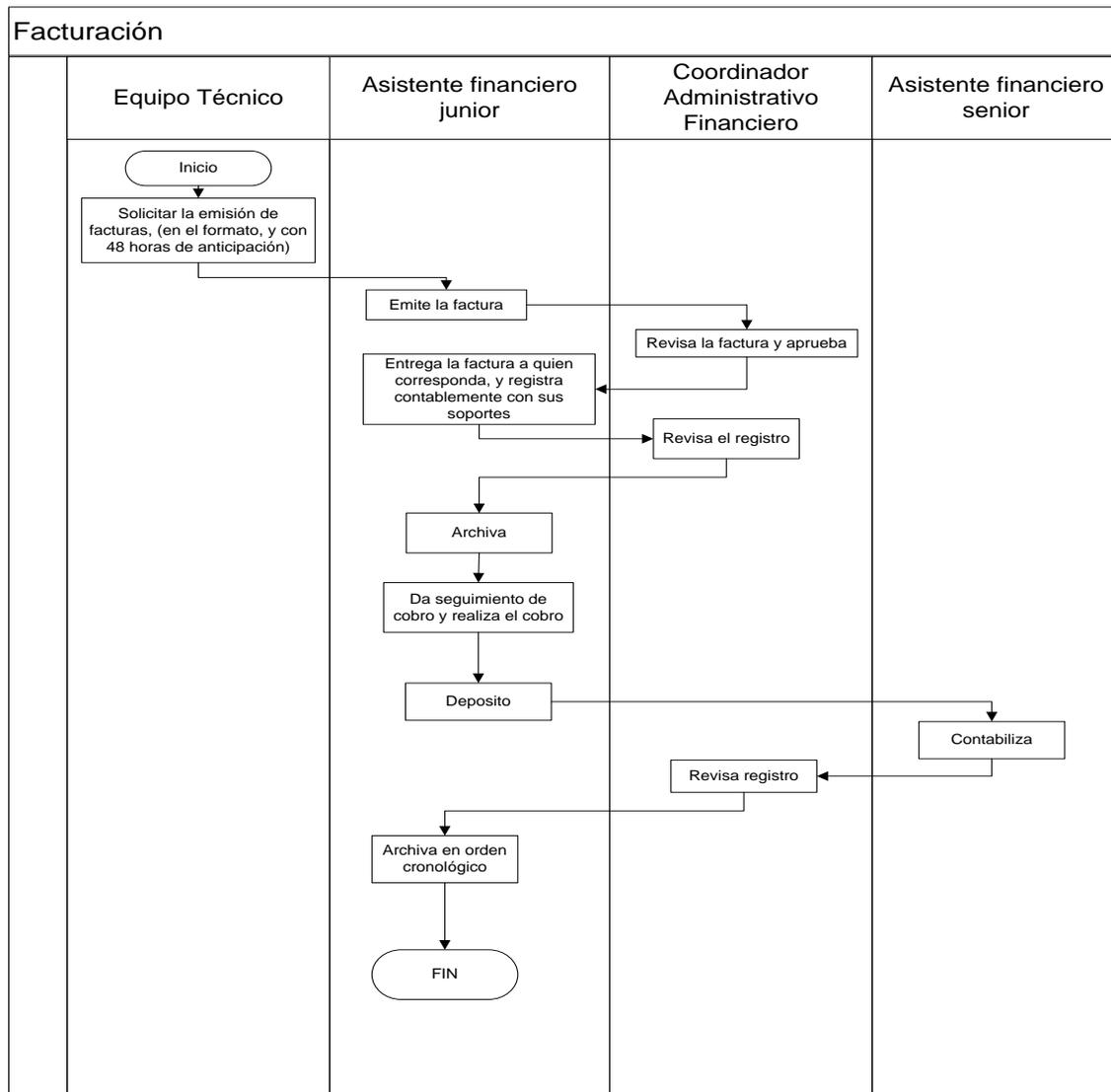


GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Ingresos

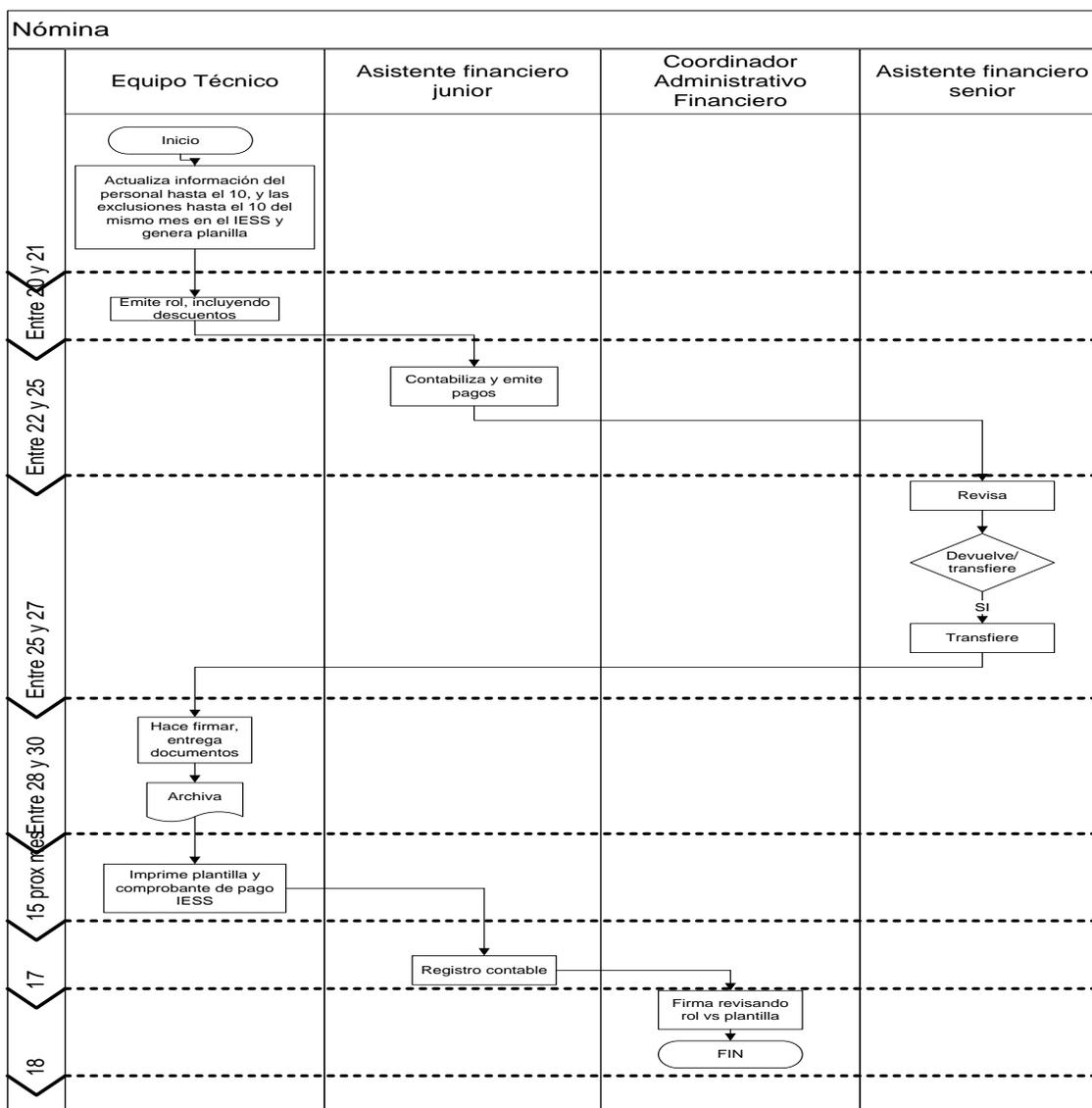


GEOVANNA Y ASOCIADOS PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Nómina

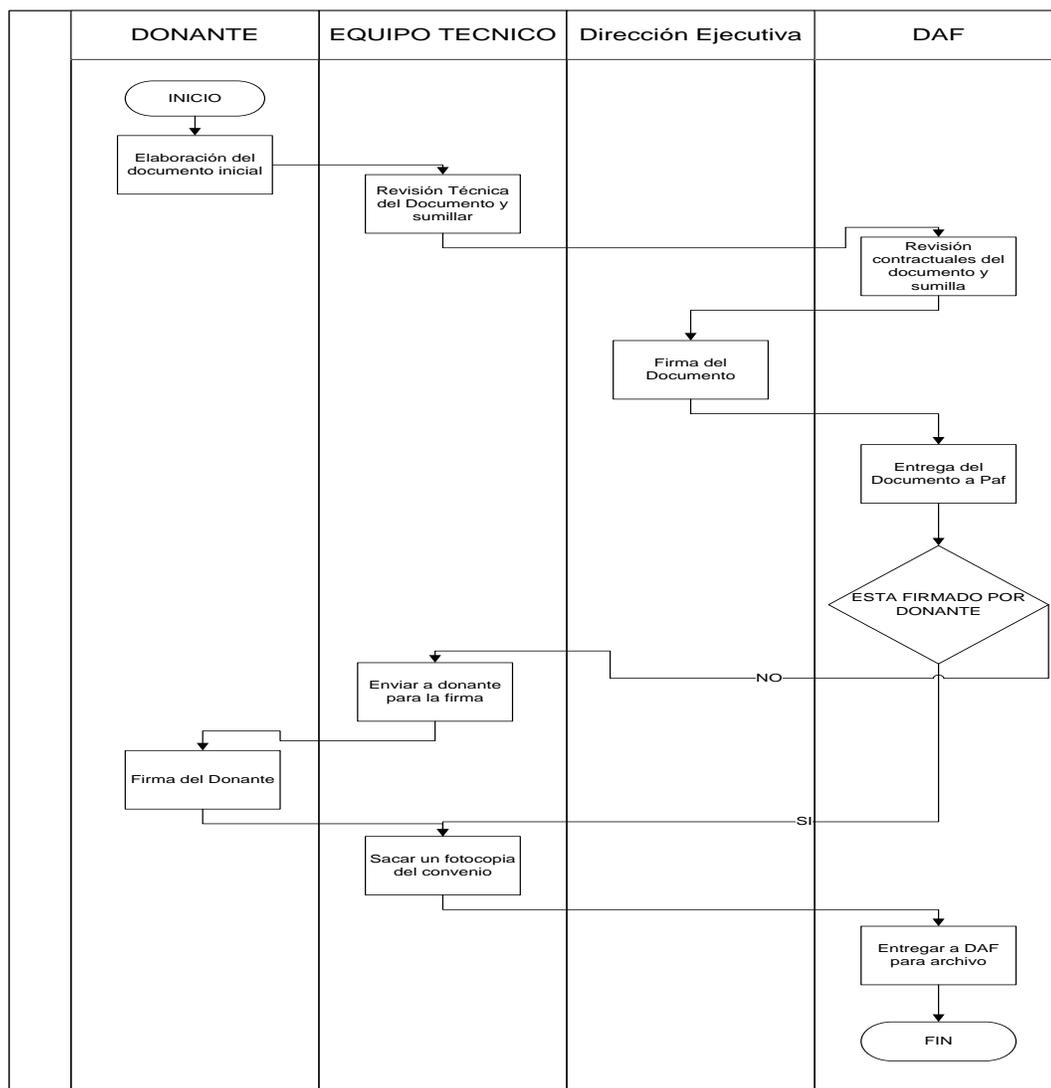


GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Contrato de servicios

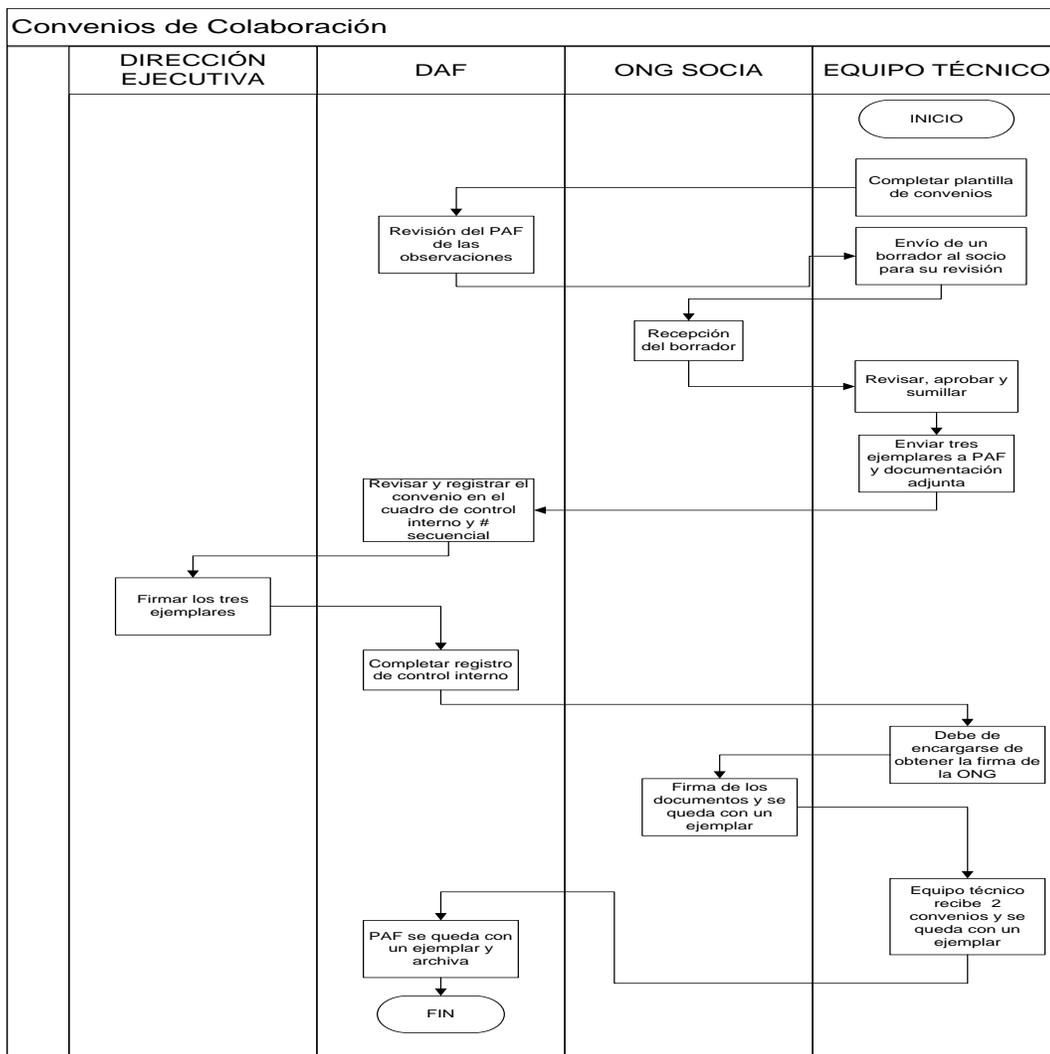


GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Convenios de colaboración

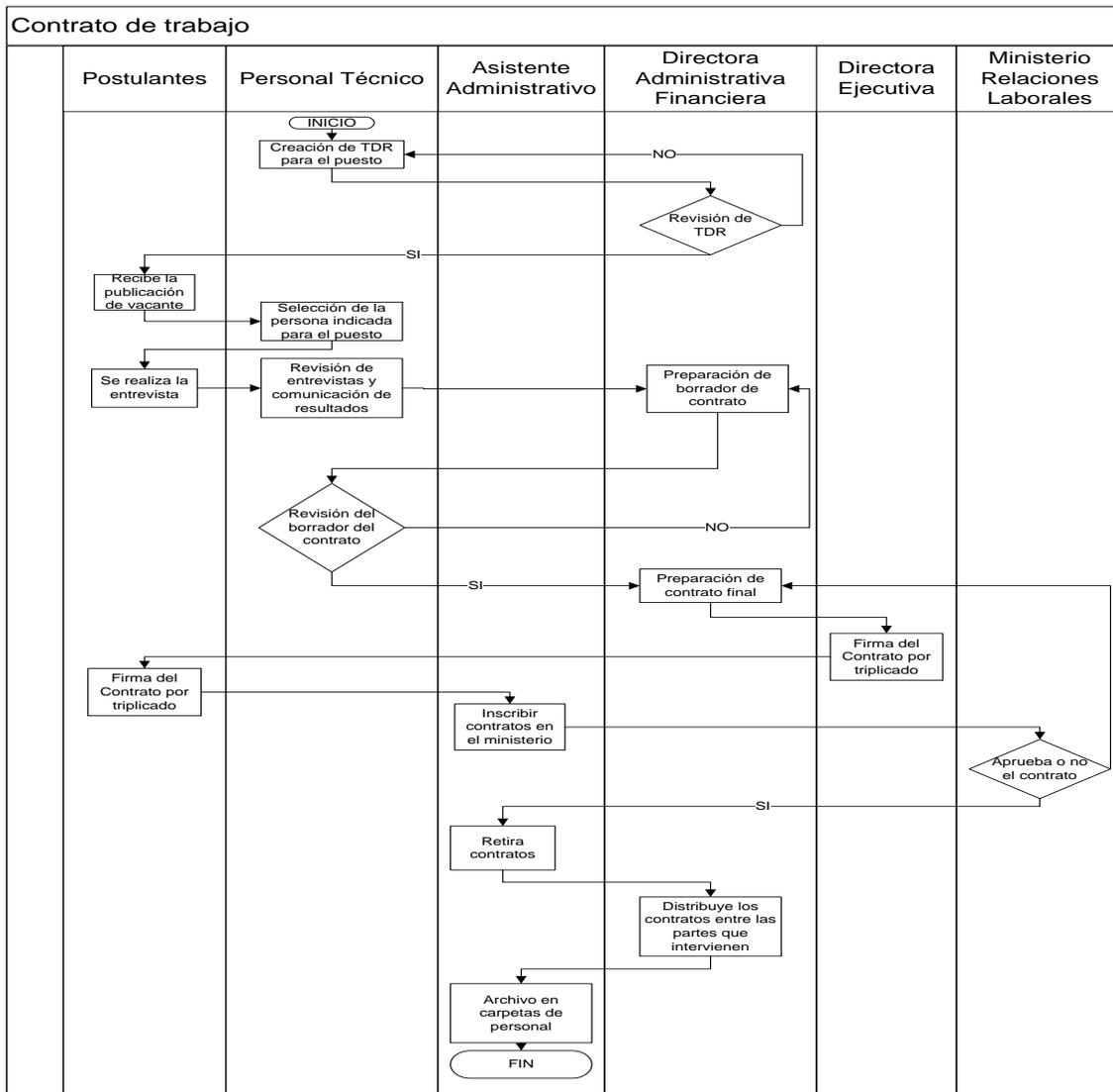


GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Contratos de trabajo



GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

1.2 Análisis del diseño de los sistemas de administración financiera:

La administración financiera de la Fundación Futuro Latinoamericano FFLA, abarca las siguientes áreas de acción:

- Presupuestación financiera
- Análisis económico- financiero.
- Elaboración y evaluación de proyectos.
- Financiamiento externo (Donaciones).

La presupuestación y el análisis económico- financiero se desagregan, como tendencia, tanto por áreas de responsabilidad como por actividades.

El programa Administrativo financiero regula dos aspectos fundamentales:

- Esquemas financieros.
- Ejecución y control de los presupuestos.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 06 al 26/06/2011

Entre las funciones más importantes de la administración financiera de la Fundación Futuro Latinoamericano FFLA, se encuentran:

- Obtener fondos y recursos financieros de donantes.
- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros
- Destinarlos o aplicarlos correctamente a los proyectos.
- Administrar los recursos y resultados.
- Presentar e interpretar la información financiera.
- Tomar decisiones acertadas.

1.3 Compruebe el funcionamiento de los sistemas

- **Presupuestación financiera:** Este sistema si funciona, ya que se realiza monitoreo y evaluación trimestralmente de presupuesto vs gastos.
- **Análisis económico- financiero:** Se realiza análisis de flujo de caja trimestralmente de la parte Administrativa-Financiera y Dirección Ejecutiva.
- **Financiamiento externo:** Si funciona ya que existe un control de los ingresos seguros y también hay un seguimiento de levantamiento de fondos para proyectos futuros.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 26 al 30/06/2011

2. Evaluación del control interno gerencial:

2.1 Cuestionarios

Levantamiento de información de cada ciclo en el Área Administrativa y Financiera de la Fundación Futuro Latinoamericano FFLA en base a los siguientes cuestionarios:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T
					CCI
					1 de 7
					1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
<u>EGRESOS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
1	¿Está prohibido que los fondos de caja chica sirvan para cambiar cheques de empleados, clientes o proveedores?	x		4	No existe ninguna política al respecto
2	¿Se reporta caja chica mensualmente?	x		3	
3	¿El arqueo de caja lo realiza una persona externa al programa administrativo financiero?		x	5	Lo realiza la coordinadora administrativa financiera
4	¿Si existen diferencias en el arqueo son asumidas por la persona responsable?	x		1	
5	¿Se concilia periódicamente las cuentas bancarias?	x		2	
6	¿Se realiza un seguimiento de las diferencias detectadas en la conciliación?		x	6	De haber alguna diferencia salta el error en la siguiente conciliación
7	¿Llevan un orden cronológico los comprobantes de egreso?	x		3	
8	¿Todos los comprobantes de egreso tienen firmas de revisión y aprobación?		x	5	Sólo tienen firma de aprobación

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 1 de 7 2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>EGRESOS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
9	¿Existe alguna política que contemple la posibilidad de anular en un tiempo determinado aquellos cheques que no han sido cobrados?		x	7	Al cumplir un año los cheques que no han sido cobrados se procede a anularlos
10	¿Se exige doble firma para disponer y emitir cheques?		x	7	Sólo lleva la firma de la directora administrativa financiera y el sello de la fundación
<p>Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="27/06/2011"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text" value="RM"/> Fecha: <input type="text" value="27/06/2011"/></p>					

$$CR = \frac{CT}{N. preguntas}$$

$$CR = \frac{43}{10}$$

$$CR = 5$$

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO

P/T
CCI
2 de 7
1 de 2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPRAS

N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES	
1	¿Está centralizada la función de compras?	x		3	No siempre las compras superiores a \$2000 son aprobadas por la dirección ejecutiva	
2	¿Existe control de montos para realizar compras?		X	8		
3	¿Existe una autorización previa para realizar las compras?	x		3		
4	¿Existe una lista de proveedores recurrentes?	x		2		
5	¿Se solicita por lo menos 3 cotizaciones para realizar compras?	x		3		
6	¿Se verifican los suministros y materiales comprados en cuanto a calidad y cantidad?	x		2		
7	¿Todas las compras siguen las políticas establecidas?		X	5		En compras urgentes se saltan varios procedimientos
8	¿El kardex se encuentra actualizado?	x		4		

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 2 de 7 2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>COMPRAS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
9	¿El registro de kardex se realiza mensualmente?		X	4	Se lo realiza cada trimestre
10	¿El cuadro de activos fijos se encuentra actualizado?	x		3	
<p>Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="27/06/2011"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="27/06/2011"/></p>					

$$CR = \frac{CT}{N. preguntas}$$

$$CR = \frac{37}{10}$$

$$CR = 4$$

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 3 de 7 1 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>INGRESOS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
1	¿Los comprobantes de ingresos se encuentran cronológicamente organizados?	x		2	
2	¿El cuadro de control de facturas está acorde a las facturas?	x		3	
3	¿Los comprobantes de ingresos se encuentran debidamente respaldados?	x		3	
4	¿Se realiza seguimiento de cobro mensual?		X	7	No se da seguimiento de cobro
5	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar en función de la cartera vencida?		X	7	No hay un registro de cartera vencida
6	¿Las funciones de facturación, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?	x		3	

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T
					CCI
					3 de 7
					2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
<u>INGRESOS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
7	¿Los depósitos se realizan de forma inmediata?		X	4	Se realizan en forma tardía
<p>Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="28/06/2011"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text" value="RM"/> Fecha: <input type="text" value="28/06/2011"/></p>					

$$CR = \frac{CT}{N. preguntas}$$

$$CR = \frac{29}{7}$$

$$CR = 5$$

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO

P/T
CCI
4 de 7
1 de 2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NÓMINA

N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
1	¿Se realizan pagos mensualmente?	x		2	
2	¿Se autoriza el pago por persona independientemente a la persona encargada del pago de nómina?	x		3	
3	¿Los roles de pago se encuentran firmados por los empleados?		X	6	No todos los roles están firmados porque viven fuera de la ciudad
4	¿Los roles de pago son iguales a las planillas del IESS?		X	7	Se realizaron ingresos tardíos durante el año
5	¿Se pagan todos los beneficios de ley?	x		2	
6	¿Se realizan mensualmente los descuentos a los empleados?	x		3	

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 4 de 7 2 de 2
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
<u>NÓMINA</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
7	¿Se encuentran afiliados todos los empleados?		X	10	La mayoría de los empleados de la fundación tienen contrato de servicios
8	¿Los roles tienen firma de aprobación?	x		1	
<p>Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="28/06/2011"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text" value="RM"/> Fecha: <input type="text" value="28/06/2011"/></p>					

$$CR = \frac{CT}{N. preguntas}$$

$$CR = \frac{34}{8}$$

$$CR = 5$$

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 5 de 7
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>CONTRATOS DE SERVICIOS</u>					
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
1	¿Los contratos de servicios se encuentran actualizados?		X	7	Todos los contratos de servicios que recibe la fundación se encuentran vencidos Por premura de tiempo en algunos contratos se rompen las reglas Se incumplen plazos pero hay un mutuo acuerdo
2	¿Los contratos se encuentran firmados por todas las partes?	x		4	
3	¿Se lleva un archivo de contratos?	x		4	
4	¿Los contratos cumplen con las políticas de la fundación?		X	6	
5	¿Se cumplen las cláusulas de los contratos?		X	8	
Elaborado por:		GT	Fecha:	29/06/2011	
Supervisado por:		RM	Fecha:	29/06/2011	

$$CR = \frac{CT}{N. preguntas}$$

$$CR = \frac{29}{5}$$

$$CR = 6$$

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO

P/T
CCI
6 de 7
1 de 1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CONVENIOS DE COLABORACION

N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES
1	¿Existen plantillas de convenios de colaboración?	x		4	
2	¿Los convenios son firmados primero por la fundación y después por la institución colaboradora?		x	8	No siempre se cumple con esta política
3	¿Los convenios se encuentran actualizados?	x		3	
4	¿Los convenios tienen revisión administrativa financiera antes de la firma de la dirección ejecutiva?	x		2	
5	¿El archivo de convenios se encuentra actualizado?	x		3	
6	¿Todos los convenios se encuentran archivados?		x	6	No algunos convenios se encuentran en una carpeta de pendiente por archivar

Elaborado por:

GT

Fecha: 29/06/2011

Supervisado por:

RM

Fecha: 29/06/2011

$$CR = \frac{CT}{N. \text{ preguntas}}$$

$$CR = \frac{26}{6}$$

$$CR = 5$$

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T CCI 7 de 7 1 de 1								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO <u>CONTRATOS DE TRABAJO</u>													
N.-	PREGUNTA	SI	NO	CALIF	OBSERVACIONES								
1	¿Los contratos se encuentran actualizados?		X	8									
2	¿Los contratos se encuentran registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales?		X	9	Están pendientes de registrar								
3	¿Los contratos se encuentran firmados por todas las partes?		X	10	Falta la firma del inspector de trabajo								
4	¿Las funciones que cumplen los empleados van de acuerdo a las funciones del contrato?		X	9	No están bien definidas las funciones								
5	¿Se encuentran registrados los contratos en el archivo de seguimiento?	x		4									
6	¿Todo el personal tiene contrato de trabajo?		X	6	Sólo el personal que se encuentra en rol								
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">Elaborado por:</td> <td style="width: 10%; text-align: center; border: 1px solid black;">GT</td> <td style="width: 10%; vertical-align: top;">Fecha:</td> <td style="width: 30%; text-align: center; border: 1px solid black;">30/06/2011</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Supervisado por:</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">RM</td> <td style="vertical-align: top;">Fecha:</td> <td style="text-align: center; border: 1px solid black;">30/06/2011</td> </tr> </table>						Elaborado por:	GT	Fecha:	30/06/2011	Supervisado por:	RM	Fecha:	30/06/2011
Elaborado por:	GT	Fecha:	30/06/2011										
Supervisado por:	RM	Fecha:	30/06/2011										

$$\text{CR} = \frac{\text{CT}}{\text{N. preguntas}}$$

$$\text{CR} = \frac{46}{6}$$

$$\text{CR} = 8$$

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 26 al 30/06/2011

2.2 Tabulación de respuestas de la evaluación de los siguientes ciclos transaccionales:

Cuestionario	Respuestas		Total preguntas
	SI	NO	
Egresos	5	5	10
Compras	7	3	10
Ingresos	4	3	7
Nómina	5	3	8
Contratos de servicios	2	3	5
Convenios de colaboración	4	2	6
Contratos de trabajo	1	5	6

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 26 al 30/06/2011

2.3 Valoración de respuestas:

Nivel de Riesgo	Respuestas		Ponderación
	Calificación	Número de preguntas	
Egresos	43	10	5
Compras	37	10	4
Ingresos	29	7	5
Nómina	34	8	5
Contratos de servicios	29	5	6
Convenios de colaboración	26	6	5
Contratos de trabajo	46	6	8

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 26 al 30/06/2011

2.4 Matriz de riesgos aplicada al área administrativa financiera de la Fundación Futuro Latinoamericano:

MATRIZ DE RIESGOS				
Proceso	Nivel de riesgo	Significatividad	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia
Egresos	Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Compras	Bajo	Significativo	Algunos, pero pocos	Improbable
Ingresos	Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Nómina	Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Contratos de servicios	Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Convenios de colaboración	Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Contratos de trabajo	Alto	Muy significativo	Varios, y son importantes	Probable

PRUEBAS DE RECORRIDO

Alcance: Egresos

Preparado por: Geovanna Torres

Revisado por: Rómulo Mena

Fecha: 04/07/2011

Propósito:

- Comprender los procesos representativos que realiza la fundación en el programa administrativo financiero.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han ejecutado en forma efectiva.

Pruebas de recorrido realizadas:

Se realiza las pruebas de recorrido de acuerdo a los procesos que se encuentran en los flujogramas.

Controles identificados:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
CONTROLES EXISTENTES
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FIII
CE
1 de 7

N.	CONTROL	QUIEN REALIZA	PERIODICIDAD	EVIDENCIA
EGRESOS				
1	Realización de reportes de caja chica	Asistente financiero junior	cada mes	Firma en documento
2	Realización de arqueos de caja chica	Coordinadora administrativa financiera	2 veces al año	Firma en documento
3	Conciliación bancaria	Asistente financiero junior	cada mes	Firma en conciliación bancaria
4	Revisión y aprobación de comprobantes de egreso	Directora administrativa financiera	cada semana	Firma en comprobante de egreso
5	Revisión de cheques cantidad y que no estén en blanco o al portador	Directora administrativa financiera	en todas las transacciones	Firma en el cheque

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FII
MC
1 de 7
1 de 3

N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
EGRESOS				
1	Reportes de caja chica	14	5 de 14 L-008-002 L-008-004 L-008-007 L-008-010 L-008-013	- - - -
				Recibos de transporte no tienen firma de quien presta el servicio
2	Arqueo de caja chica	2	1 de 2 29-oct-10	- -
3	Conciliación bancaria	12	5 - 12 05-feb-10 05-may-10 05-jul-10 06-sep-10 05-nov-10	No tiene firma de revisión No tiene firma de revisión - - No tiene firma de revisión
4	Comprobantes de egreso	1104	25 de 1104 G-001-12 G-001-29 G-001-53 G-001-87 G-001-125 G-001-168 G-001-240 G-001-267 G-001-301 G-001-329	- - No hay solicitud de pago - - - No se adjunta soporte de transferencia - - -

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA FII MC 1 de 7 2 de 3
N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
EGRESOS				
5	Revisión de cheques cantidad y que no estén en blanco	267	G-001-365 G-001-396 G-001-401 G-001-418 G-001-450 G-021-003 G-021-008 G-022-005 G-022-014 G-023-009 G-023-018 G-023-025 G-024-012 G-024-022 G-024-042 5508 5522 5535 5558 5578 5623 5652 5667	- - - - No tiene firma del beneficiario - - - - La solicitud de pago tiene tachones - - - No tiene firma de aprobación - - - - - - - - - -
			15 de 267	

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA FIII MC 1 de 7 3 de 3
N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
			5681	-
			5692	-
			5709	-
			5731	-
			5746	-
			5762	-
			5782	-
<p>Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="07/07/2011"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text" value="RM"/> Fecha: <input type="text" value="07/07/2011"/></p>				

PRUEBAS DE RECORRIDO

Alcance: Compras

Preparado por: Geovanna Torres

Revisado por: Rómulo Mena

Fecha: 04/07/2011

Propósito:

- Comprender los procesos representativos que realiza la fundación en el programa administrativo financiero.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han ejecutado en forma efectiva.

Pruebas de recorrido realizadas:

Se realiza las pruebas de recorrido de acuerdo a los procesos que se encuentran en los flujogramas.

Controles identificados:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO CONTROLES EXISTENTES PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA FII CE 2 de 7
N.	CONTROL	QUIEN REALIZA	PERIODICIDAD	EVIDENCIA
COMPRAS				
1	Verificación invitación de concursos y ofertas	Directora administrativa financiera	en cada transacción	Documentos
2	Revisión cuadro comparativo de ofertas	Directora administrativa financiera	en cada transacción	Firma de responsable
3	Constatar la aprobación de la parte técnica	Directora administrativa financiera	en cada transacción	Firma de la parte técnica
4	Verificación física de los productos adquiridos	Asistente administrativo	en cada transacción	Acta de entrega
5	Revisión de aprobación de montos de las compras	Directora administrativa financiera	en cada transacción	Firma de aprobación
6	Verificación kardex con los materiales de oficina que se encuentran en bodega	Asistente administrativo	mensual	No hay evidencia
7	Comprobar que el egreso contenga todos los documentos que respalden la compra	Directora administrativa financiera	en cada transacción	Firma en egreso
8	Revisar que el archivo contable se encuentre en orden cronológico	Coordinadora administrativa financiera	mensual	Archivo ordenado
9	Registrar en el cuadro de bienes muebles las adquisiciones	Asistente administrativo	en cada transacción	Cuadro actualizado
10	Revisar y aprobar cuadro de registro de compras de bienes muebles	Coordinadora administrativa financiera	mensual	Reporte para registro contable
Elaborado por:		GT	Fecha: 06/07/2011	
Supervisado por:		RM	Fecha: 06/07/2011	

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA FII MC 2 de 7 1 de 3
N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
COMPRAS				
1	Verificación invitación de concursos y ofertas	100	5 de 100 G-001-150 G-024-018 G-021-013 G-028-010 G-001-328	- - - - No consta la invitación al concurso
2	Revisión cuadro comparativo de ofertas	100	5 de 100 G-001-150 G-024-018 G-021-013 G-028-010 G-001-328	- - - - -
3	Constatar la aprobación de la parte técnica	100	5 de 100 G-001-150 G-024-018 G-021-013 G-028-010 G-001-328	- - - - -
4	Verificación física de los productos adquiridos con inventario	1	1 de 1	-

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FII
MC
2 de 7
2 de 3

N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
5	Revisión de aprobación de montos de las compras	10	2 de 10 G-021-013 G-001-328	No tiene firma de la dirección ejecutiva No tiene firma de la dirección ejecutiva
6	Verificación kardex con los materiales de oficina que se encuentran en bodega	1	1 de 1	-
7	Comprobar que el egreso contenga todos los documentos que respalden la compra	100	5 de 100 G-001-150 G-024-018 G-021-013 G-028-010 G-001-328	- - - - Falta invitación al concurso
8	Revisar que el archivo contable se encuentre en orden cronológico	15	4 de 15 Egresos fortalecimiento local 1	-

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA FII MC 2 de 7 3 de 3
N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
9	Registrar en el cuadro de bienes muebles las adquisiciones	1	Egresos administración 2 Egresos frontera norte 1 Egresos gobernanza marina 1 1 de 1	- - - -
10	Revisar y aprobar cuadro de registro de compras de bienes muebles	1	1 de 1	-
Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="07/07/2011"/> Supervisado por: <input type="text" value="RM"/> Fecha: <input type="text" value="07/07/2011"/>				

PRUEBAS DE RECORRIDO

Alcance: Nómina

Preparado por: Geovanna Torres

Revisado por: Rómulo Mena

Fecha: 04/07/2011

Propósito:

- Comprender los procesos representativos que realiza la fundación en el programa administrativo financiero.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han ejecutado en forma efectiva.

Pruebas de recorrido realizadas:

Se realiza las pruebas de recorrido de acuerdo a los procesos que se encuentran en los flujogramas.

Controles identificados:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
CONTROLES EXISTENTES
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FIII
CE
3 de 7

N.	CONTROL	QUIEN REALIZA	PERIODICIDAD	EVIDENCIA
NÓMINA				
1	Realizar cuadro de descuentos	Asistente financiero junior	mensual	Firma cuadro de descuentos
2	Realizar rol de pagos	Asistente administrativo	mensual	Firma rol de pagos
3	Llevar archivo de planillas de IESS	Asistente administrativo	mensual	Archivo completo
4	Aprobar rol de pagos	Directora administrativa financiera	mensual	Firma rol de pagos

Elaborado por:

GT

Fecha:

06/07/2011

Supervisado por:

RM

Fecha:

06/07/2011

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA FIII MC 3 de 7
N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
NÓMINA				
1	Realizar cuadro de descuentos	12	3 de 12 rol febrero rol agosto rol diciembre	- - -
2	Realizar rol de pagos	12	3 de 12 rol febrero rol agosto rol diciembre	- - -
3	Llevar archivo de planillas de IESS	12	3 de 12 rol febrero rol agosto rol diciembre	No se encuentra en el archivo No están afiliadas el mismo número personas que consta en el rol de pagos No están afiliadas el mismo número personas que consta en el rol de pagos
4	Aprobar rol de pagos	12	3 de 12 rol febrero rol agosto rol diciembre	- - -
Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="07/07/2011"/> Supervisado por: <input type="text" value="RM"/> Fecha: <input type="text" value="07/07/2011"/>				

PRUEBAS DE RECORRIDO

Alcance: Ingresos

Preparado por: Geovanna Torres

Revisado por: Rómulo Mena

Fecha: 04/07/2011

Propósito:

- Comprender los procesos representativos que realiza la fundación en el programa administrativo financiero.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han ejecutado en forma efectiva.

Pruebas de recorrido realizadas:

Se realiza las pruebas de recorrido de acuerdo a los procesos que se encuentran en los flujogramas.

Controles identificados:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
CONTROLES EXISTENTES
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FIII
CE
4 de 7

N.	CONTROL	QUIEN REALIZA	PERIODICIDAD	EVIDENCIA
INGRESOS				
1	Revisar que el archivo de comprobantes de ingresos se encuentre en orden cronológico	Coordinadora administrativa financiera	mensual	Archivo ordenado
2	Verificar que el comprobante de ingreso tenga los respaldos necesarios	Directora administrativa financiera	en cada transacción	Firma comprobante de ingreso
3	Revisar el registro de emisión de facturas	Coordinadora administrativa financiera	mensual	Archivo ordenado
4	Realizar gestión de cobro	Coordinadora administrativa financiera	cada 15 días	No hay evidencia
5	Retirar y depositar en forma inmediata los cheques	Asistente financiero junior	en cada transacción	Registro de cobro

Elaborado por:

GT

Fecha:

06/07/2011

Supervisado por:

RM

Fecha:

06/07/2011

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA FIII MC 4 de 7
N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
INGRESOS				
1	Revisar que el archivo de comprobantes de ingresos se encuentre en orden cronológico	1	1 de 1	-
2	Verificar que el comprobante de ingreso tenga los respaldos necesarios	15	3 de 15	-
			R-001	-
			R-008	-
			R-013	-
3	Revisar el registro de emisión de facturas	1	1 de 1	-
4	Retirar y depositar en forma inmediata los cheques	15	3 de 15	-
			R-001	Se depositó después de un mes del cobro
			R-008	-
			R-013	-
Elaborado por:		GT	Fecha:	07/07/2011
Supervisado por:		RM	Fecha:	07/07/2011

PRUEBAS DE RECORRIDO

Alcance: Contrato de servicios

Preparado por: Geovanna Torres

Revisado por: Rómulo Mena

Fecha: 04/07/2011

Propósito:

- Comprender los procesos representativos que realiza la fundación en el programa administrativo financiero.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han ejecutado en forma efectiva.

Pruebas de recorrido realizadas:

Se realiza las pruebas de recorrido de acuerdo a los procesos que se encuentran en los flujogramas.

Controles identificados:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
CONTROLES EXISTENTES
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FIII
CE
5 de 7

N.	CONTROL	QUIEN REALIZA	PERIODICIDAD	EVIDENCIA
CONTRATOS DE SERVICIOS				
1	Revisión administrativa financiera del contrato	Directora administrativa financiera	en cada contrato	Firma en contrato
2	Aprobación del contrato	Directora ejecutiva	en cada contrato	Firma en contrato
3	Registrar el contrato en el archivo	Asistente administrativo	en cada contrato	Archivo actualizado

Elaborado por:

GT

Fecha:

06/07/2011

Supervisado por:

RM

Fecha:

06/07/2011

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FII
MC
5 de 7

N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
1	Aprobación del contrato	39	5 de 39 2010-05 2010-09 2010-15 2010-23 2010-30	- - - - -
2	Registrar el contrato en el archivo	39	5 de 39 2010-05 2010-09 2010-15 2010-23 2010-30	- - - - -

Elaborado por:

GT

Fecha:

07/07/2011

Supervisado por:

RM

Fecha:

07/07/2011

PRUEBAS DE RECORRIDO

Alcance: Convenios de colaboración

Preparado por: Geovanna Torres

Revisado por: Rómulo Mena

Fecha: 04/07/2011

Propósito:

- Comprender los procesos representativos que realiza la fundación en el programa administrativo financiero.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han ejecutado en forma efectiva.

Pruebas de recorrido realizadas:

Se realiza las pruebas de recorrido de acuerdo a los procesos que se encuentran en los flujogramas.

Controles identificados:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
CONTROLES EXISTENTES
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FIII
CE
6 de 7

N.	CONTROL	QUIEN REALIZA	PERIODICIDAD	EVIDENCIA
CONVENIOS DE COLABORACIÓN				
1	Revisión administrativa financiera del convenio	Directora administrativa financiera	en cada convenio	Firma en convenio
2	Aprobación del convenio	Directora ejecutiva	en cada convenio	Firma en convenio
3	Registrar el convenio en el archivo	Asistente administrativo	en cada convenio	Archivo actualizado

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO				P/T PA FIII MC 6 de 7
N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
1	Registrar el convenio en el archivo	10	2 de 10 2010-03 2010-08	- -
<p>Elaborado por: <input type="text" value="GT"/> Fecha: <input type="text" value="07/07/2011"/></p> <p>Supervisado por: <input type="text" value="RM"/> Fecha: <input type="text" value="07/07/2011"/></p>				

PRUEBAS DE RECORRIDO

Alcance: Contratos de trabajo

Preparado por: Geovanna Torres

Revisado por: Rómulo Mena

Fecha: 04/07/2011

Propósito:

- Comprender los procesos representativos que realiza la fundación en el programa administrativo financiero.
- Identificar si los controles están siendo ejecutados.
- Confirmar si los controles se han ejecutado en forma efectiva.

Pruebas de recorrido realizadas:

Se realiza las pruebas de recorrido de acuerdo a los procesos que se encuentran en los flujogramas.

Controles identificados:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
CONTROLES EXISTENTES
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FIII
CE
7 de 7

N.	CONTROL	QUIEN REALIZA	PERIODICIDAD	EVIDENCIA
CONTRATOS DE TRABAJO				
1	Realización del contrato	Directora administrativa financiera	en cada contrato	Firma en contrato
2	Revisión y aprobación de contratos	Directora ejecutiva	en cada contrato	Firma en contrato
3	Inscripción en el Ministerio de relaciones laborales	Asistente administrativo	en cada contrato	Firma del inspector de trabajo

Elaborado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

Empresa Auditada: FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO
PROGRAMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

P/T
PA FIII
MC
7 de 7

N.	VERIFICACIÓN DE CONTROLES	TAMAÑO DE LA MUESTRA	MUESTRA	OBSERVACIÓN
1	Revisión y aprobación de contratos	25	5 de 25 2010-02 2010-07 2010-16 2010-19 2010-23	- - - - -
2	Inscripción en el Ministerio de relaciones laborales	25	5 de 25 2010-02 2010-07 2010-16 2010-19 2010-23	- No está inscrito No está inscrito No está inscrito No está inscrito

Elaborado por:

GT

Fecha:

07/07/2011

Supervisado por:

RM

Fecha:

07/07/2011

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 26 al 30/06/2011

2.5 Identificar controles claves y deficiencias

Egresos:

Los egresos son aprobados por la dirección administrativa financiera sin la firma de revisión por parte de la coordinadora administrativa financiera y cuando hay cambios o ajustes en conciliaciones no son revisados. Los cheques que no han sido cobrados no son anulados dentro de un período sino que se espera a que estos caduquen para ser registrados como una cuenta por pagar y se procede a anularlos.

Compras:

La política de compras no es respetada, se salta procedimientos especialmente en compras urgentes y no siempre se encuentran aprobadas por la dirección ejecutiva en montos superiores a \$2000.

Ingresos:

No se da un adecuado seguimiento de cobro de las facturas emitidas por servicios por parte del programa administrativo financiero y tampoco se realizan los depósitos de cobros de forma inmediata.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 26 al 30/06/2011

Nómina:

Sólo existen 7 personas en relación de dependencia los demás facturan por prestación de servicios profesionales.

Los roles de las personas que se encuentran fuera de Quito no tiene firma de aceptación.
Los avisos de entrada del personal al IESS se realizan en forma tardía.

Contratos de servicios:

Los contratos de servicios no se encuentran vigentes a pesar que se sigue trabajando con los mismos proveedores.

Convenios de colaboración:

Los convenios de colaboración en algunas ocasiones son firmados primero por el socio y después por la fundación, no todos los convenios se encuentran archivados, se mantienen en una carpeta “pendiente por archivar”.

Contratos de trabajo:

No hay un programa de Recursos Humanos y estas actividades las realiza el programa administrativo financiero. Del total de los contratos sólo tres están inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Cédulas sumarias de los hallazgos de auditoría

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO HOJA DE HALLAZGOS							P/T PA F III HH 1 de 9
HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Las funciones del personal no se encuentran bien establecidas y existe sobrecarga de trabajo	No hay un manual legal de funciones mediante el cual los empleados puedan basarse para el cumplimiento de su rol dentro de la organización.	De acuerdo a las prácticas administrativas, toda organización debe tener o realizar la implementación formal de un manual de funciones, ya que es de mucha utilidad para lograr una eficiente distribución de tareas dentro de la organización, fundamentalmente en el área operativa.	La directora administrativa financiera ha elaborado un documento donde se detallan las de funciones en forma general al cargo mas no a la persona, el mismo que se encuentra incompleto y no ha sido actualizado desde el 2007, para emitirlo como un documento formal a los empleados para que lo pongan en práctica.	Funciones repetitivas (ver P/T IG 1 de 9) Establecer manual de funciones para evitar dobles esfuerzos	Además se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones. Debido a la falta de delimitación de funciones y responsabilidades se duplican esfuerzos lo cual no solo ocasiona pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades.	La no implementación del manual de funciones o descriptivo de puestos ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan, lo cual ocasiona pérdida de recursos y duplicación de esfuerzos.	A la directora ejecutiva: Deberá designar la contratación de una persona que se encargue de realizar un diagnóstico sobre la situación actual y realizar una planificación de descriptivo de puestos para posteriormente redactar el manual de funciones de la organización. Esto con el fin de garantizar una distribución equitativa de funciones y su eficiencia.
Realizado por: GT					Fecha: 06/07/2011		
Revisado por: RM					Fecha: 06/07/2011		

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO**MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES****P/T
PA
F III
IG
1 de 9**

TIPO	OBJETIVO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	RELACIÓN	DATOS	ÍNDICE
EFICACIA	Determinar el estado actual de las funciones que se están trabajando más de una vez	Funciones repetitivas	# Funciones repetitivas	8 X 100	33%
			# Total de funciones	24	

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO

P/T
PA F III
HH
2 de 9

HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
El manual de políticas no se encuentra actualizado	El manual de políticas no se encuentra actualizado desde el 2007, por lo cual las nuevas políticas han sido difundidas verbalmente al personal y no existe un documento formal de esto.	Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo.	La directora administrativa financiera no se ha dado el tiempo necesario ni la debida importancia a la formalización de nuevas políticas.	Manuales que no se encuentran actualizados (ver P/T IG 2 de 9) Establecer una medida para actualizar el manual de políticas.	Los empleados al no contar con políticas formalmente emitidas, no las cumplen a cabalidad lo cual podría afectar al rendimiento operativo en el desempeño de sus actividades dentro de la institución y a la vez el desempeño financiero de la fundación, lo cual podría ocasionar desconfianza a los donantes y por ende retirarían los fondos entregados.	Existe un riesgo operativo ya que las nuevas políticas no han sido actualizadas por escrito en el manual, lo que ocasiona incumplimiento de políticas por parte del personal.	A la directora ejecutiva: Solicitar a la directora administrativa financiera que actualice el manual de políticas de la fundación por escrito el cual se dé a conocer a todo el personal.
Realizado por: GT				Fecha: 06/07/2011			
Revisado por: RM				Fecha: 06/07/2011			

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO

MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES

**P/T
PA
F III
IG
2 de 9**

CALIDAD	Conocer el porcentaje de manuales que no estén actualizados	Manuales que no se encuentran actualizados	# de manuales no actualizados	1 x 100	100%
			# de manuales	1	

EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO

P/T
PA F III
HH
3 de 9

HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIONES
Los comprobantes de egreso no tienen firma de revisión y los cheques no cobrados no son anulados hasta su caducidad.	Los comprobantes de egreso son firmados por la dirección administrativa financiera a pesar que éstos no tienen la firma de revisión contable por parte de la coordinadora administrativa financiera. Los cheques que no son cobrados no son anulados hasta que éstos caduquen.	Una buena administración requiere que todos los archivos contables se encuentren debidamente respaldados y revisados por los responsables de área administrativa financiera y que velen por el cumplimiento de las políticas.	Por tareas pendientes del año pasado la coordinadora administrativa financiera no le ha dado la debida importancia a la revisión de los registros contables.	Egresos sin firma de revisión Cheques no cobrados y anulados (ver P/T IG 3 de 9) No se revisa adecuadamente los egresos y la anulación de cheques.	Los registros contables podrían estar erróneos y la directora administrativa financiera estaría aprobando estos registros.	Los comprobantes de egreso no están siendo revisados por la coordinadora administrativa financiera y no hay una política para los cheques que no son cobrados sean anulados en un cierto tiempo.	A la directora administrativa financiera: Solicitar a la coordinadora administrativa financiera que revise los registros contables y se de el adecuado seguimiento a cambios. A la directora ejecutiva: Que se cree una política para el depósito de cheques cobrados por prestación de servicios.
Realizado por: GT					Fecha: 06/07/2011		
Revisado por: RM					Fecha: 06/07/2011		

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T PA F III IG 3 de 9
MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES					
EFICACIA	Medir el volumen de los egresos sin firmas de responsabilidad	Egresos sin firmas	Egresos sin firma	1079 x 100	98%
			Total egresos	1104	
EFICACIA	Determinar el volumen de cheques que no han sido cobrados y anulados enseguida	Cheques no cobrados y anulados	Cheques no cobrados	4 x 100	2%
			Total cheques emitidos	267	

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO

P/T
PA F III
HH
4 de 9

HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Las compras en montos superiores a \$2000 no son siempre aprobadas por la dirección ejecutiva y no siempre se respetan las políticas de compras.	Las compras superiores a \$2,000 son aprobadas por los responsables de iniciativas y no se cumplen con todas las políticas de adquisiciones.	Una buena administración se encarga del cumplimiento de políticas internas ya que es de mucha utilidad para un trabajo eficiente y prevención de malversación de activos.	Los responsables de las iniciativas no conocen la política y aprueban la compra sin autorización de la dirección ejecutiva y en otros casos algunas compras son urgentes por eso se incumplen políticas.	Compras que no cumplen la política (ver P/T IG 94de 9) Al procesar el pago verificar que se cumplan todos los procedimientos de compra	Podrían comprarse cosas no previstas en el presupuesto o no cumplirse políticas para adquisiciones graves.	Las compras mayores a \$2000 están siendo aprobadas por los responsables de las iniciativas en lugar de que las aprueba la dirección ejecutiva y algunas políticas como solicitud de concurso o cotizaciones no se están cumpliendo en adquisiciones urgentes.	A la dirección administrativa financiera: Que el programa administrativo financiero se encargue de las compras grandes de equipos de computación y se controle que las demás compras de bienes o servicios superiores a \$2000 tengan la firma de aprobación de la dirección ejecutiva y además que cumplan con todas las políticas.

Realizado por: GT

Fecha: 08/07/2011

Revisado por: RM

Fecha: 08/07/2011

<p style="text-align: center;">FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO</p> <p style="text-align: center;">MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES</p>					<p>P/T</p> <p>PA</p> <p>F III</p> <p>IG</p> <p>4 de 9</p>
CONTROL	Establecer el porcentaje de compras superiores a \$2000 que no están cumpliendo las políticas	Compras que no cumplen la política	compras superiores a \$2000 que no cumplen la política	2 X 100	20%
			# Total de compras mayores a \$2000	10	

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO

P/T
PA F III
HH
5 de 9

HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No hay seguimiento de cobro de facturas de servicios y los cheques cobrados no son depositados en forma inmediata.	El programa administrativo financiero no da un adecuado seguimiento de cobro de las facturas emitidas por servicios y los cheques que son cobrados no son depositados inmediatamente .	Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben cumplir todas las políticas y actividades que requiera el área administrativa financiera y recomiendan un buen manejo de cartera vencida.	La fundación ha tenido unos buenos clientes en su mayoría por lo que no ha sido necesario dar un seguimiento de cobro son pocas las facturas pendientes de cobro pero éstas son de años anteriores. Los cheques no son depositados en forma inmediata porque se espera a que haya más cheques para hacer un solo depósito.	Facturas no cobradas Cheques cobrados y no depositados oportunamente (ver P/T IG 5 de 9) Determinar un tiempo para darseguimiento de cobro a facturas y depósito a cheques cobrados	Las cuentas pendientes de cobro podrían volverse cuentas incobrables y la fundación ya pago honorarios por el servicio ofrecido a los consultores lo que puede significar pérdida económica para la organización. Al no depositar los cheques inmediatamente se podría cometer el error de cobrar la factura pendiente sin saber que el servicio ya fue cobrado y que el cheque se encuentra guardado en la oficina por el asistente financiero junior o también se podría extravíar el cheque.	No se cumple con el seguimiento de cobro de facturas ni depósito de cheques oportunamente.	A la dirección administrativa financiera: Asegurarse que se esté cumpliendo con la política de dar seguimiento de cobro de las facturas y que los cheques se estén depositando de forma inmediata para tener un mejor control del manejo del dinero.
Realizado por: GT					Fecha: 07/07/2011		
Revisado por: RM					Fecha: 07/07/2011		

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO

MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES

**P/T
PA
F III
IG
5 de 9**

CONTROL	Establecer el porcentaje de las facturas no cobradas	Facturas no cobradas	# de Facturas no cobradas	4 X 100	27%
			# Total de Facturas	15	
CONTROL	Establecer el porcentaje de cheques cobrados y no depositados oportunamente	Cheques cobrados y no depositados	# de cheques no depositados oportunamente	3 X 100	43%
			# Total de cheques cobrados	7	

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO

P/T
PA F III
HH
6 de 9

HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Los avisos de entrada se realizan con retraso, y los roles no tienen las firmas de aceptación por parte de todo el personal.	De un total de 23 empleados sólo 7 se encuentran en relación de dependencia y el aviso de entrada del personal se realizó en forma tardía. Los roles no tienen todas las firmas de aceptación por parte del personal.	Según políticas una buena administración debe tener afiliado a todo empleado desde el primer día de trabajo y cumplir con todos los beneficios de ley.	Por política de la fundación sólo se afilia al personal de planta y los demás empleados se manejan como consultorías y se solicita facturas de prestación de servicios. Los avisos de entrada se realizaron en forma tardía por descuido del asistente administrativo y porque no se definía bien desde que mes las personas iban a entrar en relación de dependencia y con qué sueldo. Los roles no se encuentran firmados por todas las personas porque se encuentran fuera de la ciudad.	Avisos de entrada con retraso Roles de pago sin firma de los empleados (ver P/T IG 6 de 9) Al aprobar pago de roles revisar avisos de entrada y solicitar roles para verificación de firmas antes de archivarlos	Se incumplen leyes del código de trabajo lo que puede incurrir en sanciones para la organización y demandas por parte de los empleados por no cumplir con la ley.	No todo el personal se encuentra en relación de dependencia y los avisos de entrada de las personas que están afiliadas se realizaron en forma tardía. Los roles de pago no se encuentran firmados por el personal que se encuentra fuera de la ciudad.	A la dirección ejecutiva: Adoptar como política la afiliación de todo el personal al IESS. A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo que los avisos de entrada se hagan de oportunamente y revisar que se cumpla con lo dispuesto. A la dirección administrativa financiera: Solicitar al personal que se encuentra fuera de la ciudad que firmen sus roles de pago de manera electrónica para que de esta forma la organización tenga un comprobante del pago de sueldos.

Realizado por: GT

Fecha: 07/07/2011

Revisado por: RM

Fecha: 07/07/2011

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T PA F III IG 6 de 9
MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES					
CONTROL	Establecer el porcentaje de avisos de entrada del personal que se realizó con retraso	Avisos de entrada realizados tardíamente	# de avisos de entrada tardíos	2 X 100	29%
			# Total avisos de entrada	7	
CONTROL	Establecer el porcentaje de roles de pago que no tienen firma de los empleados	Roles de pago sin firmas de recepción	# de roles de pago sin firma de empleados	3 X 100	25%
			# Total roles de pago	12	

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO

P/T
PA F III
HH
7 de 9

HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIONES
Los contratos de servicios que mantiene la fundación no se encuentran vigentes y mantiene relación laboral con los mismos proveedores	Los contratos de servicios no se encuentran vigentes y se sigue trabajando con los mismos proveedores.	Las buenas prácticas administrativas señalan que se debe cumplir con todas las políticas de la empresa.	Los proveedores no han enviado los nuevos contratos y no se da el seguimiento adecuado para tener los contratos al día.	Contratos de servicios no actualizados (ver P/T IG 7 de 9) Llevar un registro con fecha de vencimientos de contratos para solicitar renovación y actualización de los mismos	En caso de incumplimiento no se puede reclamar al proveedor porque el contrato no está vigente. Los pagos no van de acuerdo al contrato y no se puede verificar que las facturas sean correctas lo cual podría ser malinterpretado por donantes en el caso que soliciten contratos de servicios.	Los contratos de servicios no se encuentran vigentes a pesar que las relaciones laborales continúan con los mismos proveedores.	A la dirección ejecutiva: Solicitar a la dirección administrativa financiera que se ponga al día en contratos de servicios. A la dirección administrativa financiera: Sugerir al personal que cuando contraten servicios soliciten el contrato y adjuntar una copia al pago y entregar una copia para el archivo de contratos de servicios.
Realizado por: GT				Fecha: 07/07/2011			
Revisado por: RM				Fecha: 07/07/2011			

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T PA F III IG 7 de 9
MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES					
CONTROL	Establecer el porcentaje de contratos de servicios que no han sido renovados	Contratos no actualizados	# de contratos de servicios no actualizados	10 X 100	27%
			# Total contratos de servicios	39	

**FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO**

**P/T
PA F III
HH
8 de 9**

HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Los convenios de colaboración son firmados primero por el socio local y no se encuentran en el archivo sino en una carpeta de “pendientes por archivar”	Los convenios no se encuentran en el archivo de convenios de colaboración, están pendientes por archivar y algunos de éstos son firmados primero por el socio local, a pesar que la política es que primero sea firmado por la fundación para revisar que se cumpla con todos los requisitos del convenio.	Las buenas prácticas administrativas señalan que se debe cumplir con todas las políticas de la empresa.	Los empleados no cumplen las políticas para convenios de colaboración y muchas veces por la lejanía en que se encuentra el socio prefieren que ellos firmen primero. El archivo de convenios está pendiente por organizar porque hay convenios que ya han sido terminados y todavía siguen en este archivo por esta razón los convenios están pendientes por archivar hasta organizar esta carpeta.	Convenios de colaboración no archivados (ver P/T IG 8 de 9) Establecer una política de archivo de convenios cada cierto tiempo para evitar que se traspapelen los documentos.	Al firmar primero el socio un convenio puede que este tenga observaciones por parte de la dirección administrativa financiera y el socio tiene que volver a firmar el convenio lo que puede incurrir en gastos innecesarios para la fundación. Cuando se necesite revisar un convenio este no es de fácil acceso porque no está en la carpeta de convenios además que no se lleva el control de donde se encuentra el convenio.	Los convenios en algunas ocasiones son firmados primero por el socio local y después por la fundación. Los convenios no se encuentran en la carpeta de convenios lo que dificulta su búsqueda y control.	A la dirección administrativa financiera: Recordar al personal las políticas para convenios de colaboración mediante una capacitación y después de esto si no funciona no aceptar ningún convenio que ya haya sido firmado por el socio. A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo que ordene el archivo de convenios de colaboración y que proceda a archivar los convenios que se encuentran en la carpeta “pendiente por archivar”.

Realizado por: GT

Fecha: 08/07/2011

Revisado por: RM

Fecha: 08/07/2011

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T PA F III IG 8 de 9
MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES					
CONTROL	Establecer el porcentaje de avisos de entrada del personal que se realizó con retraso	Convenios no archivados	# de convenios no archivados	2 X 100	20%
			# Total de convenios	10	

**FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
EXAMEN ESPECIAL DE GESTIÓN AL PROGRAMA FINANCIERO**

**P/T
PA F III
HH
9 de 9**

HOJA DE HALLAZGOS

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	INDICADORES DE GESTIÓN	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIONES
Los contratos de trabajo no se encuentran inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales, los asuntos de recursos humanos están a cargo del programa administrativo o financiero por no hay un departamento de recursos humanos	Del total de 7 contratos de trabajo sólo 3 se encuentran inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales, el resto de empleados facturan por prestación de servicios profesionales.	Una buena administración señala que todas las empresas deben cumplir con las leyes ecuatorianas, en este caso el código de trabajo.	Por política de la fundación sólo se afilian al IESS el personal de planta de la fundación y los demás deberán facturar por servicios profesionales es por esto que no todos los empleados tienen contrato de trabajo. Está pendiente ir a inscribir los contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales. No existe un departamento de recursos humanos que se encargue de todos los temas pendientes con los empleados.	Contratos inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales (ver P/T IG 9 de 9) Inscribir obligatoriamente todos los contratos de trabajo para evitar sanciones	La fundación podría obtener sanciones por el incumplimiento de las leyes. Los contratos que no han sido inscritos en el Ministerio no son legales, lo cual puede ser sancionado.	Los contratos no se encuentran inscritos al Ministerio de Relaciones Laborales y la fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos para que se encargue de todos los temas laborales.	<p>A la dirección ejecutiva: Acatar las leyes del código de trabajo y afiliar a todo el personal desde su primer día de trabajo.</p> <p>A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo financiero que inscriba los contratos de trabajo vigentes en el Ministerio de Relaciones Laborales.</p> <p>A la dirección ejecutiva: De ser necesario implementar un departamento de recursos humanos o encargar al programa administrativo financiero ponerse al día en temas pendientes con el Ministerio y que se cumpla la ley de afiliar a todo el personal.</p>
Realizado por: GT					Fecha: 08/07/2011		
Revisado por: RM					Fecha: 08/07/2011		

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO					P/T PA F III IG 9 de 9
MATRIZ DE EVALUACIÓN CON INDICADORES					
CONTROL	Establecer el porcentaje de avisos de entrada del personal que se realizó con retraso	Contratos de trabajo no registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales	# de contratos no registrados en el Ministerio	20 X 100	80%
			# Total de contratos	25	

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 01 al 08/07/2011

Redacción de las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos de la auditoría

Luego de haber realizado las hojas de hallazgos se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones a los encargados de la parte administrativa financiera de la fundación para mejorar la eficiencia de los procesos:

Conclusión:

La no implementación del manual de funciones o descriptivo de puestos ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan, lo cual ocasiona pérdida de recursos y duplicación de esfuerzos.

Recomendación:

A la directora ejecutiva: Deberá designar la contratación de una persona que se encargue de realizar un diagnóstico sobre la situación actual y realizar una planificación de descriptivo de puestos para posteriormente redactar el manual de funciones de la organización.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 01 al 08/07/2011

Conclusión:

Existe un riesgo operativo ya que las nuevas políticas no han sido actualizadas por escrito en el manual, lo que ocasiona incumplimiento de políticas por parte del personal.

Recomendación:

A la directora ejecutiva: Solicitar a la directora administrativa financiera que actualice el manual de políticas de la fundación por escrito el cual se dé a conocer a todo el personal.

Conclusión:

Los comprobantes de egreso no están siendo revisados por la dirección administrativa financiera y no hay una política para los cheques que no son cobrados sean anulados en un cierto tiempo.

Recomendación:

A la directora administrativa financiera: Solicitar a la coordinadora administrativa financiera que revise los registros contables y se dé el adecuado seguimiento a cambios.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 01 al 08/07/2011

Recomendación:

A la directora ejecutiva: Que se cree una política para el depósito de cheques cobrados por prestación de servicios.

Conclusión:

Las compras mayores a \$2000 están siendo aprobadas por los responsables de las iniciativas en lugar de que las aprueba la dirección ejecutiva y algunas políticas como solicitud de concurso o cotizaciones no se están cumpliendo en adquisiciones urgentes.

Recomendación:

A la dirección administrativa financiera: Que el programa administrativo financiero se encargue de las compras grandes de equipos de computación y se controle que las demás compras de bienes o servicios superiores a \$2000 tengan la firma de aprobación de la dirección ejecutiva y además que cumplan con todas las políticas.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 01 al 08/07/2011

Conclusión:

No se cumple con el seguimiento de cobro de facturas ni depósito de cheques oportunamente.

Recomendación:

A la dirección administrativa financiera: Asegurarse que se esté cumpliendo con la política de dar seguimiento de cobro de las facturas y que los cheques se estén depositando de forma inmediata para tener un mejor control del manejo del dinero.

Conclusiones:

No todo el personal se encuentra en relación de dependencia y los avisos de entrada de las personas que están afiliadas se realizaron en forma tardía.

Los roles de pago no se encuentran firmados por el personal que se encuentra fuera de la ciudad.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 01 al 08/07/2011

Recomendaciones:

A la dirección ejecutiva: Adoptar como política la afiliación de todo el personal al IESS.

A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo que los avisos de entrada se hagan de oportunamente y revisar que se cumpla con lo dispuesto.

A la dirección administrativa financiera: Solicitar al personal que se encuentra fuera de la ciudad que firmen sus roles de pago de manera electrónica para que de esta forma la organización tenga un comprobante del pago de sueldos.

Conclusión:

Los contratos de servicios no se encuentran vigentes a pesar que las relaciones laborales continúan con los mismos proveedores.

Recomendación:

A la dirección ejecutiva: Solicitar a la dirección administrativa financiera que se ponga al día en contratos de servicios.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 01 al 08/07/2011

Recomendación:

A la dirección administrativa financiera: Sugerir al personal que cuando contraten servicios soliciten el contrato y adjuntar una copia al pago y entregar una copia para el archivo de contratos de servicios.

Conclusiones:

Los convenios en algunas ocasiones son firmados primero por el socio local y después por la fundación.

Los convenios no se encuentran en la carpeta de convenios lo que dificulta su búsqueda y control.

Recomendaciones:

A la dirección administrativa financiera: Recordar al personal las políticas para convenios de colaboración mediante una capacitación y después de esto si no funciona no aceptar ningún convenio que ya haya sido firmado por el socio.

A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo que ordene el archivo de convenios de colaboración y que proceda a archivar los convenios que se encuentran en la carpeta “pendiente por archivar”.

GEOVANNA Y ASOCIADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III
EJECUCIÓN

Preparado por: Geovanna Torres

Fecha: 01 al 08/07/2011

Conclusión:

Los contratos no se encuentran inscritos al Ministerio de Relaciones Laborales y la fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos para que se encargue de todos los temas laborales.

Recomendaciones:

A la dirección ejecutiva: Acatar las leyes del código de trabajo y afiliar a todo el personal desde su primer día de trabajo.

A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo financiero que inscriba los contratos de trabajo vigentes en el Ministerio de Relaciones Laborales.

A la dirección ejecutiva: De ser necesario implementar un departamento de recursos humanos o encargar al programa administrativo financiero ponerse al día en temas pendientes con el Ministerio y que se cumpla la ley de afiliar a todo el personal.

4.1.4 FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

GEOVANNA Y ASOCIADOS	P/T
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	PA FIV
RESUMEN EJECUTIVO	
<p>No hay un manual legal de funciones mediante el cual los empleados puedan basarse para el cumplimiento de su rol dentro de la organización.</p> <p>El manual de políticas no se encuentra actualizado desde el 2007, por lo cual las nuevas políticas han sido difundidas verbalmente al personal y no existe un documento formal de esto.</p> <p>Los comprobantes de egreso son firmados por la dirección administrativa financiera a pesar que éstos no tienen la firma de revisión contable por parte de la coordinadora administrativa financiera.</p> <p>Los cheques que no son cobrados no son anulados hasta que éstos caduquen.</p> <p>Las compras superiores a \$2,000 son aprobadas por los responsables de iniciativas y no se cumplen con todas las políticas de adquisiciones.</p> <p>El programa administrativo financiero no da un adecuado seguimiento de cobro de las facturas emitidas por servicios y los cheques que son cobrados no son depositados inmediatamente.</p> <p>De un total de 23 empleados sólo 7 se encuentran en relación de dependencia y el aviso de entrada del personal se realizó en forma tardía. Los roles no tienen todas las firmas de aceptación por parte del personal.</p> <p>Los contratos de servicios no se encuentran vigentes y se sigue trabajando con los mismos proveedores.</p> <p>Los convenios no se encuentran en el archivo de convenios de colaboración, están</p>	

pendientes por archivar y algunos de éstos son firmados primero por el socio local, a pesar que la política es que primero sea firmado por la fundación para revisar que se cumpla con todos los requisitos del convenio.

Del total de 7 contratos de trabajo sólo 3 se encuentran inscritos en el Ministerio de Relaciones Laborales, el resto de empleados facturan por prestación de servicios profesionales.

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

El nombre de la entidad es Fundación Futuro Latinoamericano, ubicada en la dirección Guipuzcoa E16-02 y Avenida Coruña, Sector La Floresta, su teléfono es 022236-351.

Fecha de creación, se constituye el 1 de noviembre de 1993, en Quito, República del Ecuador, con el estatuto aprobado por el Ministerio de Bienestar Social mediante Acuerdo N° 160 del 17 de febrero de 1994, publicado en el Registro Oficial N° 422 del 18 de abril de 1994.

Actividad principal o misión

La Fundación fue creada con la finalidad de promover el diálogo constructivo, fortalecer capacidades ciudadanas, políticas e institucionales, y articular procesos para el desarrollo sostenible en América Latina.

Actividades que desarrolla la fundación

Para cumplir con sus objetivos, FFLA ha estructurado sus programas con base en dos herramientas estratégicas: el Manejo de Conflictos Socio ambientales y el Diálogo Político.

Programa de Prevención y Manejo de Conflictos Socio ambientales:

Bajo este programa, FFLA se propone crear y sostener condiciones de buena gobernanza y convivencia justa, pacífica y equitativa como base para el desarrollo sostenible. Para lograrlo, FFLA desarrolla cuatro líneas estratégicas de acción:

1. Intervenciones de corto y mediano plazo para i) facilitar el diálogo en situaciones de conflicto socio ambiental y ii) proveer acompañamiento técnico para actores marginados dentro de procesos de diálogo caracterizados por asimetrías de poder.
2. Fortalecimiento de capacidades en metodologías de análisis, prevención y manejo de conflictos socio ambientales y evaluación participativa de sistemas de gobernanza.
3. Generación de instrumentos públicos y privados, y sistemas de buena gobernanza para la prevención y el manejo de conflictos.
4. Articulación de procesos de aprendizaje e incidencia a través de grupos y redes, la sistematización de lecciones y su difusión regional.

Programa de Políticas Públicas para el Desarrollo Sostenible:

Bajo este programa, FFLA se propone impulsar la definición concertada y la implementación sostenida de políticas públicas de desarrollo que integren adecuadamente las dimensiones sociales, económicas, ambientales y culturales a nivel local, nacional y regional. Para lograrlo, FFLA aplica las siguientes líneas de acción:

1. Levantamiento y comunicación estratégica de información que sustente la necesidad de la construcción de políticas públicas.
2. Diseño y conducción de procesos de diálogo político, de tipo formal e informal, para la definición e implementación de políticas públicas.
3. Capacitación a la sociedad civil, el sector privado y el sector público para la definición e implementación participativa de políticas públicas.
4. Sistematización de experiencias y construcción-adaptación constante de metodologías del Programa.

Proyectos Especiales:

Asimismo, FFLA se permite la libertad de incursionar en proyectos innovadores que no

necesariamente se encuadran en los programas definidos pero ofrecen oportunidades coyunturales para hacer una diferencia en la transformación de nuestras sociedades hacia la sostenibilidad.

En todos sus programas y proyectos, FFLA vela por el análisis y la incorporación integral de las dimensiones que constituyen la base del desarrollo sostenible: política, económica, social, cultural y ambiental.

Los objetivos de FFLA son los siguientes:

- Fortalecer liderazgos y facilitar procesos para la concertación de visiones y políticas de largo plazo.
- Promover una cultura de diálogo y sistemas de buena gobernanza para el cambio hacia el desarrollo sostenible.
- Generar y compartir aprendizajes para la construcción de conocimientos colectivos y el fortalecimiento de capacidades.

Introducción del área examinada y alcance

El objetivo del Programa administrativo financiero es brindar apoyo a las iniciativas y programa de desarrollo institucional, y mantener una buena imagen de manejo de recursos hacia los donantes y proveedores.

El examen se realizó en el programa administrativo financiero específicamente en las siguientes actividades:

Programa administrativo

En donde el programa, se propone crear, modificar, evaluar y capacitar al personal para la utilización de herramientas administrativas para el buen desempeño en el campo. Además de reflejar transparencia en todos sus procesos internos y externos. Para lograr el cumplimiento, PAF (Programa Administrativo Financiero) desarrollo líneas estratégicas de acción:

- a. Capacitación trimestral sobre las herramientas utilizadas durante ese periodo (hojas de tiempo, utilización de material tecnológico). Proveer acompañamiento administrativo para los socios locales y personal de campo.
- b. Crear un buen ambiente de trabajo mediante la correcta utilización de los bienes y servicios que FFLA brinda a sus empleados.
- c. Mantener actualizados al cien por ciento los documentos legales y cumplir con las normas de todos los Organismos Gubernamentales.
- d. Mantener a nuestro cliente interno satisfecho, mediante hojas de requerimientos, para saber cuál es el porcentaje de eficacia que se tiene a lo interno.

Programa Financiero:

Bajo este programa FFLA propone crear, modificar, evaluar y capacitar al personal para la utilización de herramientas financieras para el buen desempeño del equipo, además de reflejar transparencia financiera en todos sus procesos internos y externos.

Sus actividades son:

- a. Mantener auditorías de los proyectos sin observaciones sustanciales en cada periodo contable.
- b. Monitorear de manera trimestral los presupuestos vs gastos para analizar el buen uso de la herramienta por parte del equipo.
- c. Capacitar al personal sobre las herramientas utilizadas durante ese periodo (cálculo fee, presupuestos, liquidaciones, etc).
- d. Proveer acompañamiento financiero para los socios locales y personal de campo.
- e. Mantener procesos transparentes mediando buen manejo de políticas internas.

Alcance de la auditoria

El alcance del examen de auditoría de gestión se realizó al programa administrativo financiero de la Fundación Futuro Latinoamericano, correspondiente al período 2010,

en el cual trabajan cinco personas.

RESULTADOS DE LA AUDITORIA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado las hojas de hallazgos se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones a los encargados de la parte administrativa financiera de la fundación para mejorar la eficiencia de los procesos:

Conclusión:

La no implementación del manual de funciones o descriptivo de puestos ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan, lo cual ocasiona pérdida de recursos y duplicación de esfuerzos.

Recomendación:

A la directora ejecutiva: Deberá designar la contratación de una persona que se encargue de realizar un diagnóstico sobre la situación actual y realizar una planificación de descriptivo de puestos para posteriormente redactar el manual de funciones de la organización.

Conclusión:

Existe un riesgo operativo ya que las nuevas políticas no han sido actualizadas por escrito en el manual, lo que ocasiona incumplimiento de políticas por parte del personal.

Recomendación:

A la directora ejecutiva: Solicitar a la directora administrativa financiera que actualice

el manual de políticas de la fundación por escrito el cual se dé a conocer a todo el personal.

Conclusión:

Los comprobantes de egreso no están siendo revisados por la dirección administrativa financiera y no hay una política para los cheques que no son cobrados sean anulados en un cierto tiempo.

Recomendación:

A la directora administrativa financiera: Solicitar a la coordinadora administrativa financiera que revise los registros contables y se dé el adecuado seguimiento a cambios.

Recomendación:

A la directora ejecutiva: Que se cree una política para el depósito de cheques cobrados por prestación de servicios.

Conclusión:

Las compras mayores a \$2000 están siendo aprobadas por los responsables de las iniciativas en lugar de que las aprueba la dirección ejecutiva y algunas políticas como solicitud de concurso o cotizaciones no se están cumpliendo en adquisiciones urgentes.

Recomendación:

A la dirección administrativa financiera: Que el programa administrativo financiero se encargue de las compras grandes de equipos de computación y se controle que las demás compras de bienes o servicios superiores a \$2000 tengan la firma de aprobación de la dirección ejecutiva y además que cumplan con todas las políticas.

Conclusión:

No se cumple con el seguimiento de cobro de facturas ni depósito de cheques oportunamente.

Recomendación:

A la dirección administrativa financiera: Asegurarse que se esté cumpliendo con la política de dar seguimiento de cobro de las facturas y que los cheques se estén depositando de forma inmediata para tener un mejor control del manejo del dinero.

Conclusiones:

No todo el personal se encuentra en relación de dependencia y los avisos de entrada de las personas que están afiliadas se realizaron en forma tardía.

Los roles de pago no se encuentran firmados por el personal que se encuentra fuera de la ciudad.

Recomendaciones:

A la dirección ejecutiva: Adoptar como política la afiliación de todo el personal al IESS.

A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo que los avisos de entrada se hagan de oportunamente y revisar que se cumpla con lo dispuesto.

A la dirección administrativa financiera: Solicitar al personal que se encuentra fuera de la ciudad que firmen sus roles de pago de manera electrónica para que de esta forma la organización tenga un comprobante del pago de sueldos.

Conclusión:

Los contratos de servicios no se encuentran vigentes a pesar que las relaciones laborales continúan con los mismos proveedores.

Recomendación:

A la dirección ejecutiva: Solicitar a la dirección administrativa financiera que se ponga al día en contratos de servicios.

Recomendación:

A la dirección administrativa financiera: Sugerir al personal que cuando contraten servicios soliciten el contrato y adjuntar una copia al pago y entregar una copia para el archivo de contratos de servicios.

Conclusiones:

Los convenios en algunas ocasiones son firmados primero por el socio local y después por la fundación.

Los convenios no se encuentran en la carpeta de convenios lo que dificulta su búsqueda y control.

Recomendaciones:

A la dirección administrativa financiera: Recordar al personal las políticas para convenios de colaboración mediante una capacitación y después de esto si no funciona no aceptar ningún convenio que ya haya sido firmado por el socio.

A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo que ordene el archivo de convenios de colaboración y que proceda a archivar los convenios

que se encuentran en la carpeta “pendiente por archivar”.

Conclusión:

Los contratos no se encuentran inscritos al Ministerio de Relaciones Laborales y la fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos para que se encargue de todos los temas laborales.

Recomendaciones:

A la dirección ejecutiva: Acatar las leyes del código de trabajo y afiliar a todo el personal desde su primer día de trabajo.

A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo financiero que inscriba los contratos de trabajo vigentes en el Ministerio de Relaciones Laborales.

A la dirección ejecutiva: De ser necesario implementar un departamento de recursos humanos o encargar al programa administrativo financiero ponerse al día en temas pendientes con el Ministerio y que se cumpla la ley de afiliar a todo el personal.

Después de haber realizado el examen se han determinado las siguientes conclusiones:

- La no implementación del manual de funciones o descriptivo de puestos ha ocasionado que los empleados no le den la debida importancia y desarrollen sus actividades solamente basados en la experiencia y necesidades del puesto de trabajo que ocupan, lo cual ocasiona pérdida de recursos y duplicación de esfuerzos.
- Existe un riesgo operativo ya que las nuevas políticas no han sido actualizadas por escrito en el manual, lo que ocasiona incumplimiento de políticas por parte del personal.

- Los comprobantes de egreso no están siendo revisados por la dirección administrativa financiera y no hay una política para los cheques que no son cobrados sean anulados en un cierto tiempo.
- Las compras mayores a \$2000 están siendo aprobadas por los responsables de las iniciativas en lugar de que las aprueba la dirección ejecutiva y algunas políticas como solicitud de concurso o cotizaciones no se están cumpliendo en adquisiciones urgentes.
- No se cumple con el seguimiento de cobro de facturas ni depósito de cheques oportunamente.
- No todo el personal se encuentra en relación de dependencia y los avisos de entrada de las personas que están afiliadas se realizaron en forma tardía.
- Los roles de pago no se encuentran firmados por el personal que se encuentra fuera de la ciudad.
- Los contratos de servicios no se encuentran vigentes a pesar que las relaciones laborales continúan con los mismos proveedores.
- Los convenios en algunas ocasiones son firmados primero por el socio local y después por la fundación.
- Los convenios no se encuentran en la carpeta de convenios lo que dificulta su búsqueda y control.
- Los contratos no se encuentran inscritos al Ministerio de Relaciones Laborales y la fundación no cuenta con un departamento de recursos humanos para que se encargue de todos los temas laborales.

CONCLUSIONES DEL RESTO DE ÁREAS DE LA FUNDACIÓN

Las debilidades de control interno de los demás programas de la fundación se deben a que no cumplen las políticas internas siendo las siguientes:

- Al no realizar las compras bajo las políticas internas de la fundación, se determina que los programas de iniciativas, dirección ejecutiva y programa de desarrollo institucional, comenten muchos errores en adquisiciones de proyectos.
- Los responsables de iniciativas no cumplen con los presupuestos realizados al

inicio del proyecto.

- Los proveedores no envían contratos a tiempo porque el personal no da un adecuado seguimiento a los mismos.

RECOMENDACIONES DEL RESTO DE ÁREAS DE LA FUNDACIÓN

Al Director Administrativo-Financiero

Preparar capacitaciones para todo el personal en grupos pequeños después de haber actualizado las políticas internas para evitar que se sigan dando errores por falta de conocimiento de políticas.

Geovanna Torres

Auditora Encargada

Firma Auditora

4.1.5. FASE V SEGUIMIENTO

4.1.5.1 CARTA DE COMPROMISO

P/T

FV

1 de 1

Geovanna y Asociados

Quito, 13 de julio del 2011

Señores

Fundación Futuro Latinoamericano

Quito,

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes, con el objetivo de mostrarles el cronograma de visitas de seguimiento que se van a realizar durante la semana del 15 al 19 de agosto del presente año, para monitorear el cumplimiento de las recomendaciones realizadas a la fundación en el informe de auditoría al programa administrativo financiero durante el período 2010.

Sin otro particular, agradecemos la atención que le dé a la presente.

Atentamente,

Geovanna Torres

Auditora encargada

Firma auditora

Adj. Cronograma de visitas

4.1.5.2 CRONOGRAMA DE VISITAS SE SEGUIMIENTO

FUNDACIÓN FUTURO LATINOAMERICANO
CRONOGRAMA DE VISITAS DE SEGUIMIENTO
FASE Y SEGUIMIENTO

RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	HORA	AGOSTO					
			L	M	M	J	V	
			15	16	17	18	19	
A la directora ejecutiva: Deberá designar la contratación de una persona que se encargue de realizar un diagnóstico sobre la situación actual y realizar una planificación de descriptivo de puestos para posteriormente redactar el manual de funciones de la organización	GT		X					
A la directora ejecutiva: Solicitar a la directora administrativa financiera que actualice el manual de políticas de la fundación por escrito el cual se dé a conocer a todo el personal.	GT		X					
A la directora administrativa financiera: Solicitar a la coordinadora administrativa financiera que revise los registros contables y se dé el adecuado seguimiento a cambios.	GT		X					
A la directora ejecutiva: Que se cree una política para el depósito de cheques cobrados por prestación de servicios.	GT			X				

RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	HORA	AGOSTO					
			L	M	M	J	V	
			15	16	17	18	19	
A la dirección administrativa financiera: Que el programa administrativo financiero se encargue de las compras grandes de equipos de computación y se controle que las demás compras de bienes o servicios superiores a \$2000 tengan la firma de aprobación de la dirección ejecutiva y además que cumplan con todas las políticas.	GT			X				
A la dirección administrativa financiera: Asegurarse que se esté cumpliendo con la política de dar seguimiento de cobro de las facturas y que los cheques se estén depositando de forma inmediata para tener un mejor control del manejo del dinero.	GT			X				
A la dirección ejecutiva: Adoptar como política la afiliación de todo el personal al IESS	GT				X			
A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo que los avisos de entrada se hagan de oportuno y revisar que se cumpla con lo dispuesto.	GT				X			

RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	HORA	AGOSTO				
			L	M	M	J	V
			15	16	17	18	19
<p>A la dirección administrativa financiera: Solicitar al personal que se encuentra fuera de la ciudad que firmen sus roles de pago de manera electrónica para que de esta forma la organización tenga un comprobante del pago de sueldos.</p>	GT				X		
<p>A la dirección ejecutiva: Solicitar a la dirección administrativa financiera que se ponga al día en contratos de servicios.</p>	GT				X		
<p>A la dirección administrativa financiera: Sugerir al personal que cuando contraten servicios soliciten el contrato y adjuntar una copia al pago y entregar una copia para el archivo de contratos de servicios.</p>	GT				X		
<p>A la dirección administrativa financiera: Recordar al personal las políticas para convenios de colaboración mediante una capacitación y después de esto si no funciona no aceptar ningún convenio que ya haya sido firmado por el socio.</p>	GT				X		

RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE	HORA	AGOSTO				
			L	M	M	J	V
			15	16	17	18	19
A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo que ordene el archivo de convenios de colaboración y que proceda a archivar los convenios que se encuentran en la carpeta “pendiente por archivar”.	GT						X
A la dirección ejecutiva: Acatar las leyes del código de trabajo y afiliar a todo el personal desde su primer día de trabajo.	GT						X
A la dirección administrativa financiera: Solicitar al asistente administrativo financiero que inscriba los contratos de trabajo vigentes en el Ministerio de Relaciones Laborales.	GT						X
A la dirección ejecutiva: De ser necesario implementar un departamento de recursos humanos o encargar al programa administrativo financiero ponerse al día en temas pendientes con el Ministerio y que se cumpla la ley de afiliar a todo el personal.	GT						X

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión debe ser una actividad interna indispensable en todas las instituciones, porque ayuda a lograr factores de eficiencia, eficacia y economía en general y también sirve de apoyo a la auditoría financiera para la toma de decisiones oportunas, contribuye a la disminución de riesgos que ponen en peligro el desarrollo de las organizaciones.

El trabajo realizado, tiene como propuesta diseñar o implementar un sistema de control de los procesos administrativo financieros de la Fundación Futuro Latinoamericano para de esta manera llegar a minimizar los riesgos, optimizar recursos, en lo posterior llevar un mejor control de la organización, lo cual a la organización les parece muy interesante porque se exige que se cumplan las políticas internas establecidas y esto contribuye al buen desempeño de las actividades administrativa financieras.

DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación Futuro Latinoamericano es una organización con personería jurídica, con domicilio en el Ecuador, de derecho privado, sin fines de lucro. Se constituye el 1 de noviembre de 1993, en Quito, con el estatuto aprobado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

La Fundación Futuro Latinoamericano fue creada para liderar, fortalecer y promover la cultura del diálogo, los cuáles se encaminan al desarrollo sostenible de América Latina, a través de sus estrategias que son el manejo y prevención de conflictos socio-ambientales,

políticas públicas de desarrollo sostenible y proyectos especiales que sean innovadores y que no necesariamente se enmarquen en los dos programas antes mencionados.

La FFLA necesita una auditoría de gestión interna de forma periódica para asegurar que se cumplan las políticas internas y esto podría ser bien visto por los donantes para la obtención de recursos para la ejecución de los proyectos que son la fuente principal de ingresos de la organización.

DEL ESTUDIO DESARROLLADO

Existe incumplimiento de procesos establecidos por la organización por falta de conocimiento de los mismos, o por considerarlos innecesarios.

Las funciones de los empleados no se cumplen u otras son repetitivas debido a que no existen documentos escritos que detallen las actividades de algunos de los funcionarios de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

A LA ORGANIZACIÓN

Programar un estudio o auditoría de gestión interna en periodos terminados que ayudarán al cumplimiento de los procesos ya establecidos, como son las políticas y reglas que rigen dentro de la organización y así lograr la solvencia en la parte económica, eficiencia eficacia en los mismos, a través de indicadores de gestión con los que se puede comparar la realidad con los supuestos.

Mejorar el control de los procesos administrativo financieros, para minimizar el riesgo de pérdida e incentivar a los empleados a cumplir de forma debida con los procesos.

Actualizar los procesos administrativo financieros o modificar en el caso de ser necesario y posteriormente capacitar al personal, de igual manera cuando se contrata un nuevo empleado darle una capacitación introductoria completa tanto de sus funciones como de cada una de las políticas que tiene la organización.

Implementar un descriptivo de cargos y/o funciones por escrito, en donde se delegue responsabilidades a cada funcionario para evitar atribuciones que no vayan con el cargo o sobrecarga de trabajo y responsabilidades.

ANEXOS

P/T
PAFI
E
1 de 7
1 de 3

ENTREVISTA N° 1

Fecha de aplicación: 18 de abril del 2011

Hora: 09:00 AM

Nombre del empleado: Phillippa Heylings

Cargo: Directora Ejecutiva

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Organización?

Sí

2. ¿Cuáles son las estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

La fundación se basa en dos estrategias para el cumplimiento de sus objetivos las cuales son el Manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y el diálogo en políticas públicas.

3. ¿Cuáles son los lugares en donde trabaja la fundación y sus principales clientes?

Los principales lugares donde trabaja la fundación son: Quito, Puyo; Cuenca, Lago Agrio, Puerto López con respecto al Ecuador, también se ha trabajado en Chile, Panamá, Bolivia, Perú y Colombia

Y sus principales clientes son: CDKN, Banco Mundial, Pronaca, Proderena, Pescadores de Puerto López, Nacionalidades de Puyo entre otros.

4. ¿Cuáles son los principales donantes que tiene la organización?

La fundación trabaja con donantes a nivel nacional e internacional como son:

- Gobierno de Cantabria
- Comunidad Europea
- Fundación Avina
- Interamerican for Foundation
- Price Waterhouse Cooper
- Fauna y Flora Internacional
- Servicio Alemán de Cooperación técnica alemana
- Fundación Macarthur

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que tiene la organización?

Las principales fuentes son las donaciones obtenidas para la ejecución de los proyectos y la venta de servicios

6. ¿Cuáles son los servicios que presta la fundación?

Los servicios que da la fundación son en base a sus dos herramientas que son el manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y políticas públicas.

7. ¿Qué tipo de organigrama tiene la fundación?

La fundación maneja un organigrama estructural y personal el mismo que trata de ser lo más horizontal posible.

8. ¿Cuáles son los principales proveedores?

Quienes nos ayudan a que el trabajo de la fundación sea más eficientes son empresas como Record suministros, Trade System, Econativa, Gráficas Paola y Publicaciones y Diseño Soho entre los principales

9. ¿La fundación tiene manual de políticas internas?

Sí pero no se encuentra actualizado

Elaborado por: G. T

Revisado por: R.M

ENTREVISTA N° 2

Fecha de aplicación: 18 de abril del 2011

Hora: 10:00 AM

Nombre del empleado: Marianela Curi

Cargo: Directora de Iniciativas

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Organización?

Claro que sí y comparto cada uno de ellos

2. ¿Cuáles son las estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

Para el cumplimiento de los objetivos de FFLA se manejan dos herramientas que son el manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y el diálogo en políticas públicas.

3. ¿Cuáles son los lugares en donde trabaja la fundación y sus principales clientes?

FFLA se encuentra trabajando en: Chile, Panamá, Bolivia, Perú y Colombia y en Ecuador en Quito, Cuenca, Lago Agrio, Puerto López.

Los clientes de la fundación son: Nacionalidades, pescadores, Pronaca, CDKN, Pronaca, Banco Mundial.

4. ¿Cuáles son los principales donantes que tiene la organización?

Quienes apoyan el trabajo de la organización son:

- Comunidad Europea

- Fundación Avina
- Interamerican for Foundation
- Gobierno de Cantabria
- Price Waterhouse Cooper
- Fauna y Flora Internacional
- DED Servicio Alemán de Cooperación técnica alemana
- Fundación Macarthur

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que tiene la organización?

El financiamiento proviene principalmente de las donaciones y en segundo lugar la venta de servicios.

6. ¿Cuáles son los servicios que presta la fundación?

La Fundación se dedica al manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y al diálogo de políticas.

También ofrece servicios de facilitación de mesas de diálogo.

7. ¿Qué tipo de organigrama tiene la fundación?

La fundación posee un organigrama estructural y personal.

8. ¿Cuáles son los principales proveedores?

La fundación tiene varios proveedores entre los principales están Trade System, Econativa, Gráficas Paola, y Publicaciones y Diseño Soho.

9. ¿La fundación tiene manual de políticas internas?

Sí la fundación tiene su manual.

Elaborado por: G. T

Revisado por: R.M

ENTREVISTA N° 3

Fecha de aplicación: 19 de abril del 2011

Hora: 09:00 AM

Nombre del empleado: Volker Frank

Cargo: Director de Iniciativas

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Organización?

Sí ya que es muy importante conocer a cerca de la organización en donde se trabaja.

2. ¿Cuáles son las estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

El manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y el diálogo en políticas públicas.

3. ¿Cuáles son los lugares en donde trabaja la fundación y sus principales clientes?

FFLA trabaja en países de América como: Chile, Panamá, Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador (Quito, Cuenca, Lago Agrio, Puerto López).

Los clientes de la fundación son beneficiarios y las organizaciones a las que se vende los servicios.

4. ¿Cuáles son los principales donantes que tiene la organización?

Los donantes que tiene organización principalmente son:

- Fundación Avina
- Gobierno de Cantabria

- Price Waterhouse Cooper
- Fauna y Flora Internacional
- Fundación Macarthur
- Comunidad Europea
- International Resources Group

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que tiene la organización?

El financiamiento proviene principalmente de las donaciones y de la venta de servicios como facilitaciones mediaciones de conflictos socio-ambientales.

6. ¿Cuáles son los servicios que presta la fundación?

El manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y al diálogo de políticas públicas y la prestación de servicios.

7. ¿Qué tipo de organigrama tiene la fundación?

El organigrama que actualmente existe es estructural y personal, la fundación cuenta con el apoyo de un directorio internacional y asesores.

8. ¿Cuáles son los principales proveedores?

Rueda Cars, Trade System, Econativa, Record Suministros, Publicaciones y Diseño Soho están entre los principales proveedores.

9. ¿La fundación tiene manual de políticas internas?

Sí hay un manual de políticas.

Elaborado por: G. T

Revisado por: R.M

ENTREVISTA N° 4

Fecha de aplicación: 20 de abril del 2011

Hora: 09:00 AM

Nombre del empleado: Mónica Román

Cargo: Directora Administrativa Financiera

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Organización?

Sí, pues conocer la misión, visión y políticas de la fundación ayuda a entender a dónde quiere llegar la fundación y facilita el trabajo de cada uno.

2. ¿Cuáles son las estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

La Fundación posee dos herramientas como estrategias que son el manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y el diálogo en políticas públicas.

3. ¿Cuáles son los lugares en donde trabaja la fundación y sus principales clientes?

FFLA trabaja en los siguientes países:

- Sur América Chile, Argentina, Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador (Quito, Cuenca, Lago Agrio, Puerto López).
- Centro América: Panamá.

El cliente principal es CDKN con el proyecto de cambio climático.

4. ¿Cuáles son los principales donantes que tiene la organización?

La fundación tiene diferentes donantes en su mayoría son del sector privado en el exterior, algunos de éstos son:

- Gobierno de Cantabria
- Price Waterhouse Cooper
- Fauna y Flora Internacional
- Fundación Macarthur
- Comunidad Europea
- International Resources Group

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que tiene la organización?

El financiamiento proviene principalmente de las donaciones y de la ayuda de la venta de servicios.

6. ¿Cuáles son los servicios que presta la fundación?

Cursos de manejo y prevención de conflictos socio-ambientales, construcción de diálogos de políticas públicas y la prestación de servicios.

7. ¿Qué tipo de organigrama tiene la fundación?

La fundación cuenta con un organigrama estructural.

8. ¿Cuáles son los principales proveedores?

Los principales proveedores son:

Trade System (sistemas), Econativa (agencia de viajes), Record Suministros (suministros y materiales), Publicaciones y Diseño Soho (diseño de las publicaciones de la fundación).

9. ¿La fundación tiene manual de políticas internas?

Sí hay un manual de políticas pero no se encuentra actualizado desde el 2007.

Elaborado por: G. T

Revisado por: R.M

ENTREVISTA N° 5

Fecha de aplicación: 20 de abril del 2011

Hora: 10:00 AM

Nombre del empleado: Jennifer Velasco

Cargo: Contadora General

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Organización?

Conoce la misión, visión y políticas pero no de memoria.

2. ¿Cuáles son las estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

Las estrategias se basan en las herramientas son el manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y el diálogo en políticas públicas para cumplir los objetivos.

3. ¿Cuáles son los lugares en donde trabaja la fundación y sus principales clientes?

- Ecuador (Quito, Cuenca, Lago Agrio, Puerto López).
- Chile,
- Argentina,
- Bolivia,
- Perú,
- Colombia
- Panamá.

El mayor ingreso es por cambio climático el cliente es CDKN Network Co, a este le siguen Pronaca, Proderena, Nacionalidades indígenas, pescadores.

4. ¿Cuáles son los principales donantes que tiene la organización?

La fundación tiene diferentes donantes, los fondos en gran mayoría provienen de organizaciones privadas (Price Waterhouse Cooper, Fundación Macarthur, Fauna y Flora Internacional, Conservación Internacional) y muy poco de fondos públicos como el Gobierno de Cantabria en España.

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que tiene la organización?

Obviamente la fuente de financiamiento principal de la fundación son las donaciones y después la venta de servicios.

6. ¿Cuáles son los servicios que presta la fundación?

Cursos de manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y prestación de servicios.

7. ¿Qué tipo de organigrama tiene la fundación?

El organigrama de la fundación es estructural y personal ya que en cada caro está el nombre del empleado.

8. ¿Cuáles son los principales proveedores?

Entre los principales proveedores están:

- Trade System (técnicos de sistemas),
- Econativa (agencia de viajes),
- Record Suministros (adquisición de suministros y materiales),
- Publicaciones y Diseño Soho (diseño de las publicaciones, boletines, manuales, etc.).

9. ¿La fundación tiene manual de políticas internas?

Sí hay un manual de políticas pero no se encuentra actualizado desde el 2007.

Elaborado por: G. T

Revisado por: R.M

ENTREVISTA N° 6

Fecha de aplicación: 20 de abril del 2011

Hora: 11:00 AM

Nombre del empleado: Carlos Chávez

Cargo: Asistente financiero

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Organización?

No recién empieza a trabajar.

2. ¿Cuáles son las estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

- Manejo y prevención de conflictos socio-ambientales
- Diálogo en políticas públicas.

3. ¿Cuáles son los lugares en donde trabaja la fundación y sus principales clientes?

- Ecuador (Quito, Cuenca, Lago Agrio, Puerto López).
- Panamá.

Los clientes son Pronaca, Proderena, Nacionalidades indígenas, CDKN.

4. ¿Cuáles son los principales donantes que tiene la organización?

- Price Waterhouse Cooper
- Fundación Macarthur
- Fauna y Flora Internacional
- Conservación Internacional
- Gobierno de Cantabria

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que tiene la organización?

- Donaciones.
- Venta de servicios.

6. ¿Cuáles son los servicios que presta la fundación?

Cursos de manejo y prevención de conflictos socio-ambientales y prestación de servicios.

7. ¿Qué tipo de organigrama tiene la fundación?

El organigrama es estructural.

8. ¿Cuáles son los principales proveedores?

Entre los principales proveedores están:

- Trade System
- Econativa
- Record Suministros
- Samuel Du bois

9. ¿La fundación tiene manual de políticas internas?

Sí existe un manual.

Elaborado por: G. T

Revisado por: R.M

ENTREVISTA N° 7

Fecha de aplicación: 22 de abril del 2011

Hora: 10:00 AM

Nombre del empleado: Jorge Chávez

Cargo: Asistente administrativo

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la Organización?

No.

2. ¿Cuáles son las estrategias para el cumplimiento de los objetivos?

- Manejo y prevención de conflictos socio-ambientales
- Diálogo en políticas públicas.

3. ¿Cuáles son los lugares en donde trabaja la fundación y sus principales clientes?

La fundación trabaja en:

- Ecuador (Quito, Cuenca, Lago Agrio, Puerto López, Macas, Puyo).
- Panamá
- Chile
- Colombia
- Bolivia
- Perú

Los clientes de la organización son: Población del Bosque el Collay, Nacionalidades indígenas, Price Waterhouse Cooper, Pronaca, Proderena,

4. ¿Cuáles son los principales donantes que tiene la organización?

Entre los principales donantes se encuentran:

- Fundación Macarthur
- Fauna y Flora Internacional
- Tinker
- Gobierno de Cantabria

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento que tiene la Organización?

Las principales fuentes de financiamiento de todas las fundaciones son las donaciones ya sean de organizaciones nacionales o internacionales, públicas o privadas y la venta de servicios.

6. ¿Cuáles son los servicios que presta la fundación?

Mediación o facilitación de conflictos socio-ambientales, cursos de manejo y prevención de conflictos y desarrollo de políticas públicas.

7. ¿Qué tipo de organigrama tiene la fundación?

El organigrama es estructural y personal la idea de este organigrama es que sea lo más horizontal posible, es decir que no exista distinción entre cargos, que el trato sea por igual para todos.

8. ¿Cuáles son los principales proveedores?

Los proveedores recurrentes de la fundación son:

- Trade System
- Econativa
- Record Suministros

- Samuel Du bois

Todos han pasado por un proceso de selección.

9. ¿La fundación tiene manual de políticas internas?

Sí existe un manual el cual no se ha actualizado desde el año 2007.

Elaborado por: G. T

Revisado por: R.M

ENTREVISTA GLOBAL PARA INDICADORES CUANTITATIVOS

Fecha de aplicación: 28 de abril del 2011

Hora: 10:00 AM

Nombre del empleado: Phillippa Heylings

Cargo: Directora ejecutiva

1. ¿Cuántos empleados conocen la visión de la Organización?

En la Fundación somos veinte y tres empleados de los cuales diez conocen la visión de la organización, los demás están es proceso de aprendizaje.

2. ¿Cuántos empleados conocen la misión de la Organización?

Diez personas conocen la misión de la FFLA.

3. ¿Cuántos objetivos a alcanzado la Organización?

Dos de tres objetivos han sido alcanzados satisfactoriamente.

4. ¿Cuántos procesos administrativos tiene la Fundación?

De cuarenta procesos que se realizan en la Organización, treinta y tres pertenecen o se ejecutan en el programa administrativo financiero.

5. ¿Qué porcentaje de la oficina ocupa el programa administrativo financiero?

El área de apoyo ocupa el veinte y cinco por ciento de las instalaciones debido a que en total son cuatro áreas en la organización.

ENTREVISTA GLOBAL PARA INDICADORES CUANTITATIVOS

Fecha de aplicación: 28 de abril del 2011

Hora: 10:00 AM

Nombre del empleado: Phillipa Heylings

Cargo: Directora ejecutiva

6. ¿Cuántas personas trabajan en el programa administrativo financiero?

Actualmente en el programa administrativo financiero se encuentran trabajando cinco personas.

7. ¿Cuántos controles preventivos posee la Fundación?

En total existen quince controles de los cuales seis son controles preventivos.

Elaborado por: G. T

Revisado por: R.M

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **BRAVO V**, Mercedes (2007), Contabilidad General Séptima Edición, Editorial NUEVODIA, Quito-Ecuador. Pag405;
- ❖ **BADRA G**, Albert (2002), Calidad: Modelo ISO 9001, Editorial Deusto, Bilbao. Pag394;
- ❖ **CONTRECASAS**, Luis, Gestión Integral de la calidad: Implantación y control y certificación;
- ❖ Código Tributario;
- ❖ Constitución Política del Ecuador;
- ❖ **HERRADOR A**, Teresa; **SEGUNDO O**, Augusto (2005), Introducción a la Auditoría Interna, Editorial Tirant Lo Blanch, Pag263;
- ❖ Ley de Compañías;
- ❖ Ley de Régimen Tributario Interno;
- ❖ Ley de Compañías;
- ❖ **MALDONADO**, Milton Auditoría de Gestión
- ❖ **MALDONADO P**, Hernán; Manual de Contabilidad, Editorial Offset Polycolor, Quito - Ecuador.
- ❖ **MALDONADO P**, Hernán; Contabilidad Práctica por Actividades, Editorial Offset Polycolor, Quito - Ecuador.
- ❖ **MONCADA A, Raúl**, Guías para diseñar tesis de grado, Quito - Ecuador
- ❖ Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA);
- ❖ Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Federación Nacional de Contadores del Ecuador;
- ❖ **RAMON S**, Fernando (2003), Introducción a la Administración de información, Editorial Síntesis, Madrid-España, Pag171;
- ❖ Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reformas;
- ❖ Resoluciones del Servicio de Rentas Internas;
- ❖ **RIVADENEIRA V**, Franklin (2006) Procedimiento Tributario , Novena Edición

- ❖ **SANTILLANA G**, Juan (2001) Establecimiento de Sistema de Control Interno, Editorial Thomson Learningg, México DF, Pag297;
- ❖ **SARMIENTO R**, Rubén; (2003) Contabilidad General, Novena edición, Editorial Voluntad, Quito-Ecuador. Pag466;
- ❖ **SILVA G**, Francisco (2005), Administración Pública Local, Editorial Nuevodia, Quito-Ecuador, Pag199;
- ❖ **STONER** , James (1996) Administración , Sexta Edición, México DF;
- ❖ **WHITTINGTON**, Ray (2006) Principios de Auditoría, Decimocuarta edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. México D.F. Pag736;
- ❖ **ZAPATA**, Pedro (2005) Contabilidad General Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. Bogotá-Colombia, Pag448;

- ❖ www.boletín el contador.com
- ❖ www.miramegias.com/auditoria/auditor.htm
- ❖ www.elprisma.com
- ❖ www.wordreference.com
- ❖ www.gestiopolis.com