UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

"DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SWISSCONTACT FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO"

AUTORA:

VERÓNICA ALEXANDRA NARANJO OÑATE

DIRECTOR:

DR. CARLOS SALAZAR

Quito, Junio del 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

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

Quito, Mayo de 2012

_____

Verónica Alexandra Naranjo Oñate

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, gracias a su amor y bondad logre culminar con este gran objetivo.

Con mucho cariño principalmente a mi madre Gladys y a mi padre Enrique que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, porque me sacaron adelante, dándome ejemplos de superación y porque en gran parte gracias a ustedes he podido alcanzar esta meta ya que siempre estuvieron apoyándome en los momentos más difíciles de mi carrera brindándome todo su amor.

A mi hermano Jhonathan y mi hermana Nicole que me acompañaron a lo largo del desarrollo de mi tesis, ofreciéndome su compañía y apoyo incondicional.

A Edgar, por darme su apoyo, confianza, consejos, las palabras justas y necesarias para darme aliento y continuar con la culminación de este gran paso en mi vida profesional, pero sobre todo por darme todo su amor .

Verónica A. Naranjo

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por darme los ánimos y la fuerza de voluntad para concluir con este trabajo.

A mi mami Gladys, mi papi Enrique, por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre; a mi hermano Jhonathan y a mi peque Nicole, por estar siempre presentes y entender mis malos momentos.

A mi novio Edgar, gracias por todos estos años juntos, por darme tu amor, apoyo, amistad y por compartir nuevos e inolvidable momentos en mi vida, espero seguir cultivando nuestra relación.

Un agradecimiento especial a mi Director de Tesis Dr. Carlos Salazar, por contribuir con sus conocimientos y su valiosa orientación para el desarrollo de este trabajo.

A mis profesores que me han acompañado durante mi vida universitaria brindándome sus conocimientos con profesionalismo afianzando mi formación académica.

A la Universidad Politécnica Salesiana y sus maestros que me impartieron todos sus conocimientos y mostraron también sus valores profesionales y como seres humanos, permitiéndome así una formación integral en mí.

A mis compañeros/as y amigos/as de clases, quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

De manera muy especial quiero agradecer a la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico Swisscontact, por haberme proporcionado valiosa información para realizar mi trabajo de tesis.

Verónica A. Naranjo

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD II

DEDICATORIA III

AGRADECIMIENTO IV

ÍNDICE GENERAL V

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES XIII

ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICOS XIV

RESUMEN EJECUTIVO XV

INTRODUCCIÓN XVII

CAPÍTULO I 1

1. BASES TEÓRICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO 1

1.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN 1

1.1.1. Antecedentes históricos 1

1.1.2. Definiciones de auditoría de gestión 2

1.1.3. Objetivos 8

1.1.4. Características 10

1.1.5. Alcance 11

1.1.6. Importancia 13

1.1.7. Diferencias y semejanzas entre auditorías financieras, operacional y de gestión. 14

1.2. LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO 16

1.2.1. Las ONG´s y su modelo conceptual 16

1.2.2. Nivel conceptual y de funcionamiento de las ONG´s 19

1.2.3. Importancia de las ONG´s 20

1.2.4. Finalidad de las ONG´s 21
1.2.5. Objetivos de las ONG´s 21
1.2.6. Estudio del entorno de las ONG´s (Factores externos) 22
1.2.7. Análisis organizacional de las ONG´s (Factores internos) 24
CAPÍTULO II 26
2. DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO "SWISSCONTACT" 26
2.1 DEFINICIÓN DEL ENTE CONTABLE 26
2.1.1 Historia de la Organización 26
2.1.2 Programas y proyectos en ejecución 27
2.1.3 Visión 36
2.1.4 Misión 36
2.1.5 Estrategia 36
2.1.6 Financiamiento 37
2.1.7 Principios de Implementación 37
2.1.8 Base legal de Swisscontact en Ecuador 38
2.1.9 Organismos de control 40
2.1.10 Organigrama de Swisscontact en Ecuador 41
2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 42
2.2.1 Establecimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 42
2.2.1.1 Análisis de las Fortalezas y Debilidades (Factores Internos) 42
2.2.1.2 Análisis de las Oportunidades y Amenazas (Factores Externos) 44
2.2.1.3 Matriz FODA 47
2.3 OBJETIVO DE LAS ÁREAS DE LA FUNDACIÓN 48
2.3.1. Área de contabilidad 48

2.3.2. Área administrativa 48
2.3.3. Área de proyectos 48
2.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS 49
2.4.1. Área de contabilidad 49
2.4.2. Área administrativa 50
2.4.3. Área de proyectos 52
2.5 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA 53
2.5.1 Manejo de transacciones y mantenimiento de libros 53
2.5.2 Planificación presupuestaria 54
2.5.3 Contabilidad por proyectos 55
2.6 SISTEMA CONTABLE 56
2.6.1 Fundamentos básicos 56
2.6.2 Criterios contables 57
2.6.3 Normas internacionales de información financiera (NIIF) en las ONG's 60
2.6.4 Registros de entrada original 60
2.6.5 Información financiera 61
2.7 AUDITORÍA 63
2.7.1 Relación contractual, facultad de dirección, obligación de información 63
2.7.2 Procedimiento durante la auditoría 64
CAPÍTULO III 67
3. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN 67
3.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO 67
3.1.1 Conformar el equipo multidisciplinario 67
3.1.2 Identificar roles, responsabilidades y funciones 67

3.1.3 Metodología de auditoría de gestión 71
3.1.3.1 FASE I.- Conocimiento preliminar 71
3.1.3.2 FASE II.- Planificación 74
3.1.3.3 FASE III.- Ejecución 80
3.1.3.4 FASE IV.- Comunicación de resultados 84
3.1.3.5 FASE V.- Seguimiento 86
3.2 RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN 89
3.2.1 El riesgo en auditoría de gestión 89
3.2.2 Tipos de riesgos 90
3.2.3 Gestión de riesgos 91
3.2.4 Valoración del riesgo 92
3.2.4.1 Identificación de los riesgos internos y externos 93
3.2.4.2 Análisis del riesgo 95
3.2.5. Determinación de la importancia, significatividad y riesgo 96
3.2.6 Matriz de riesgo 96
3.3 PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS 97
3.3.1 Programas de auditoría 97
3.3.1.1 Objetivo 100
3.3.1.2 Alcance 100
3.3.1.3 Contenido del programa de trabajo 100
3.3.2 Procedimientos 102
3.4 MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN 103
3.5 EVIDENCIAS SUFICIENTES, COMPETENTES Y PERTINENTES 105
3.5.1 Características de la evidencia 105
3.5.2 Tipos de evidencias 106

3.5.3 Clasificación de la evidencia 107
3.6 PAPELES DE TRABAJO 107
3.6.1 Propósito 111
3.6.2 Titularidad 111
3.6.3 Confidencialidad 111
3.6.4 Requisitos 112
3.6.5 Contenido 113
3.6.6 Clases de papeles de trabajo 114
3.6.7 Conservación 114
3.6.8 Archivo de los papeles de trabajo 115
3.7 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN 116
3.7.1 Definición 116
3.7.2 Objetivo 116
3.7.3 Importancia de los indicadores 117
3.7.4 Características de los indicadores 117
3.7.5 Ventajas de utilizar indicadores de gestión 118
3.7.6 Creación de los indicadores 119
3.7.7 Tipos de indicadores 120
3.7.8 Establecimiento de los indicadores 120
3.8 EL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN 122
3.8.1 Antecedentes del control interno 122
3.8.2 Importancia del control interno 123
3.8.3 Definición del control interno 123
3.8.4 Elementos del control interno 125
3.8.4.1 Ambiente de control 125

3.8.4.2 Evaluación de riesgos 127
3.8.4.3 Actividades de control 129
3.8.4.4 Información y comunicación 130
3.8.4.5 Supervisión y seguimiento 131
3.8.5 Técnicas para el estudio y evaluación del control interno 131
3.8.5.1 Método descriptivo 132
3.8.5.2 Método gráfico 132
3.8.5.3 Método de cuestionarios 134
3.9 CONCEPTOS MODERNOS DE CONTROL INTERNO 136
3.9.1 Informe COSO 136
3.9.2 COSO ERM "Enterprise Risk Management" COSO II 138
3.9.3 Control de los recursos y los riesgos - Ecuador (CORRE) 140
3.9.4 Marco integrado de control interno Latinoamericano (MICIL) 141
3.9.5 Las normas de control interno 143
3.10 EL INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA UNA ONG 144
3.10.1 Informe final 144
CAPÍTULO IV 149
4. CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN 149
4.1. FASE I.- CONOCIMIENTO PRELIMINAR 149
4.1.1. Análisis de la fundación 149
4.2. FASE II.- PLANIFICACIÓN 163
4.2.1. Memorando de planificación 163
4.2.2. Programas de trabajos 167
4.2.2.1. Programa de trabajo del área contable 167

4.2.2.2. Programa de trabajo del área administrativa 170
4.2.2.3. Programa de trabajo del área de proyectos.....173
4.2.3. Evaluación de control interno.....176
4.2.3.1. Evaluación de control interno del área contable.....176
4.2.3.2. Evaluación de control interno del área de administración.....179
4.2.3.3. Evaluación de control interno del área de proyectos.....181
4.3. FASE III.- EJECUCIÓN 183
4.3.1. Medición de riesgos de auditoría 183
4.3.1.1. Medición de riesgos de auditoría del área contable.....183
4.3.1.2. Medición de riesgos de auditoría del área de administración.....184
4.3.1.3. Medición de riesgos de auditoría del área de proyectos.....185
4.3.2. Papeles de trabajos 186
4.3.2.1. Papeles de trabajos del área contable 186
4.3.2.2. Papeles de trabajos del área de administración 199
4.3.2.3. Papeles de trabajos del área de proyectos 210
4.3.3. Hojas de hallazgos de auditoría.....222
4.3.3.1. Hojas de hallazgos de auditoría del área contable.....222
4.3.3.2. Hojas de hallazgos de auditoría del área de administración.....225
4.3.3.3. Hojas de hallazgos de auditoría del área de proyectos 229
4.3.4. Indicadores de gestión.....231
4.4. FASE IV.- COMUNICACIÓN Y RESULTADOS.....237
4.4.1. Informe final.....237
4.4.1.1 Informe final del área contable.....237
4.4.1.2 Informe final del área de administración.....242
4.4.1.3 Informe final del área de proyectos.....247

4.5. COSTO - BENEFICIO 250
CAPÍTULO V 252
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 252
5.1 CONCLUSIONES 252
5.1.1 De la auditoría de gestión 252
5.1.2 De las áreas de la fundación 253
5.2 RECOMENDACIONES 255
5.2.1 De la auditoría de gestión 255
5.2.2 De las áreas de la fundación 255
BIBLIOGRAFÍA 257
ANEXOS 259

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 El Ciclo de la Gestión……..5

Ilustración 2 Auditoría de gestión / Auditoría operacional…….14

Ilustración 3 Auditoría de gestión / Auditoría financieras……..16

Ilustración 4 Matriz FODA…….22

Ilustración 5 Cooperativas y zona de influencia…….29

Ilustración 6 Líneas de acción…….34

Ilustración 7 Organigrama Fundación Suiza de Cooperación……41

Ilustración 8 Formato de un plan de auditoría……79

Ilustración 9 Fase de Ejecución de la Auditoría…….83

Ilustración 10 Flujo del proceso de auditoría de gestión……88

Ilustración 11 Matriz de riesgos……..97

Ilustración 12 Formato de un programa de auditoría……102

Ilustración 13 Memorando de planificación…….109

Ilustración 14 Carta de requerimientos…….110

Ilustración 15 Cuadro de hallazgos del control interno……110

Ilustración 16 Metodología a seguir para la construcción de indicadores……119

Ilustración 17 Cuestionario para evaluación de control interno……...135

Ilustración 18 Formato de un informe de auditoría……..148

ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1 Mapa de riesgos……..94

Imagen 1 Provincias donde trabaja el proyecto SERFI……...30

Imagen 2 Ubicación ladrilleras en Cuenca……..32

Imagen 3 Expertos jubilados……...35

Imagen 4 Elementos del control interno……131

Imagen 5 Elementos del informe COSO……...138

Imagen 6 COSO ERM……...139

Imagen 7 Pirámide CORRE……..141

Imagen 8 Pirámide MICIL……143

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión permite realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de todos los procesos que se manejan en una empresa; y, a través de recomendaciones, el auditor puede ayudar con su juicio y experiencia para lograr un mejoramiento continuo en la organización, siendo la base de este tipo de examen la evaluación de control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión de manera que la gerencia considere plantearlos, con el fin de conocer el desempeño de sus procesos en función de sus objetivos, estableciendo estrategias de mejora continua.

En toda fundación existen normas, políticas y procedimientos operativos o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso; es por ello que una auditoría de gestión permite normalizar una metodología de trabajo y brindar ayuda especialmente práctica a los profesionales al servicio de esta área en las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), donde se desarrollan tareas en las que se debe evaluar la eficiencia de la gestión, teniendo en cuenta los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

El enfoque principal del estudio se basa en llevar a cabo una auditoría de gestión para evaluar si la fundación está cumpliendo con el objetivo social para el cual fue creada e identificar el valor que la misma le aporta a la sociedad en términos económicos y sociales; dicha evaluación se realizó mediante el análisis y estudio de la información contable, legal, técnica y administrativa.

La presente tesis se encuentra estructurada por cinco capítulos: en el primer capítulo de esta investigación se analizará todos conceptos referentes a la auditoría de gestión, como las definiciones, los objetivos, características, alcance, importancia, diferencias y semejanzas entre auditoría financiera, operacional y de gestión; además también se

estudiará a las organizaciones sin fines de lucro, los niveles conceptuales y de funcionamiento, importancia, finalidad, objetivo, estudio del entorno de las ONG´s y el análisis organizacional de las ONG´s.

En el capítulo dos se analiza la situación actual de la fundación como su historia, visión, misión, financiamiento, estructura de organización, base legal, la matriz FODA, estructura organizacional y aspectos externos e internos que afectan al desarrollo normal de las actividades de la fundación.

En el capítulo tres se desarrolla una metodología general para la aplicación de la auditoría de gestión, donde se analizará cada fase las cuales son: FASE I.- Conocimiento preliminar, FASE II.- Planificación, FASE III.- Ejecución, FASE IV.- Comunicación de resultados y FASE V.- Seguimiento.

El capítulo cuarto consta de un ejercicio práctico en el cual se utilizaron las distintas herramientas, procedimientos, etc. que una auditoría de gestión necesita para poder evaluar los procesos contables, administrativos y de proyectos de la fundación y así poder emitir una opinión acerca de los mismos.

Finalmente en el capitulo quinto se establecen las conclusiones y recomendaciones obtenidas como consecuencia del desarrollo de esta tesis.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión es una herramienta utilizada por parte de las empresas, con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles, asegurando a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones deben mejorar.

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables soluciones.

La presente investigación tiene como objetivo el desarrollo de una auditoría de gestión en la organización no gubernamental Swisscontact Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, para lo cual es necesario conocer conceptos, objetivos, características, finalidades y demás temas relacionados con la auditoría de gestión y las organizaciones no gubernamentales.

Posteriormente analizaremos la situación de la fundación y los procesos que se desarrollan en cada una de sus áreas: contable, administrativa y de proyectos.

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

Con el desarrollo de esta tesis de auditoría de gestión se busca:

- ✓ Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

- ✓ Establecer el grado en que la fundación y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

- ✓ Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración que se encuentra a disposición de la comunidad en general, socios, proveedores y donantes.

- ✓ Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a todas las operaciones de las entidades, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

- ✓ Identificar plenamente el objetivo social de la fundación con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.

CAPÍTULO I

1. BASES TEÓRICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

1.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.1.1. Antecedentes históricos

La auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificándose dichos registros.

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 únicamente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer sencillas revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones ficticias.

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.

En etapas muy recientes, a medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría se ha incluido en la gerencia y hoy se interrelaciona con la administración.

La auditoría desarrolla su objeto de estudio y por las exigencias sociales y tecnológicas pasa a ser un elemento vital para la gerencia, ya que se puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

La auditoría de gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Nace 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, permite 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.

1.1.2. Definiciones de auditoría de gestión

Auditoría

La auditoría es una actividad profesional, implica el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad. "Auditar es examinar y verificar información, registros, procesos, otros, con objeto de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad".[1]

Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

Es una visión formal y sistemática con el fin de determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren corregirse.

"Es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad

[1] MIRA, NAVARRO, Juan, Carlos, *Apuntes de Auditoría*, España, 2006, p.3

generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas".[2]

Clasificación de la auditoría

Auditoría financiera.- "Tiene como objetivo la revisión o examen de los estados financieros por parte de un auditor distinto del que preparó la información contable, con la finalidad de establecer su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen mediante un dictamen".[3]

Auditoría interna.- es una función de control posterior de la organización que se realiza a través de una unidad especializada, cuyos integrantes no participan en las operaciones y actividades administrativas.

Auditoría externa.- es realizada por el contador independiente, se efectúa a la totalidad o parte de los sistemas de una organización, aplicando principios contables y normas de auditoría.

Auditoría gubernamental.- es el examen realizado a las actividades financieras y operativas de las entidades públicas.

Auditoría operativa.- es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización con el propósito de medir su desempeño.

Auditoría forense.- "Se define como la aplicación de las normas y técnicas de auditoría, finanzas y contabilidad a la investigación de delitos financieros".[4]

Auditoría tributaria.- es el examen objetivo e independiente acerca de la situación tributaria del pago de los diferentes impuestos gravados y obligaciones fiscales que tiene una organización.

[2] MADARIAGA, Juan, María, *Manual Práctico de Auditoría*, Ediciones Deusto, España, 2004, p. 13
[3] ESTUPIÑAN, GAITAN, Rodrigo, *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera 2ª Edición*, Editora Roesga, Bogotá, 2004, p. 5
[4] CHAVARRÍA, Jorge, *Auditoría Forense*, Editorial EUED, Costa Rica, 2002, p. 93

Auditoría medioambiental.- es una herramienta que debe evaluar y sentar las bases de una política cuidadosa con el medioambiente, que tenga en cuenta el entorno que rodea a las industrias.

Auditoría informática.- tiene por objetivo determinar el grado de eficiencia del sistema informático de proceso de datos de la entidad auditada.

Auditoría administrativa.- "Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable".[5]

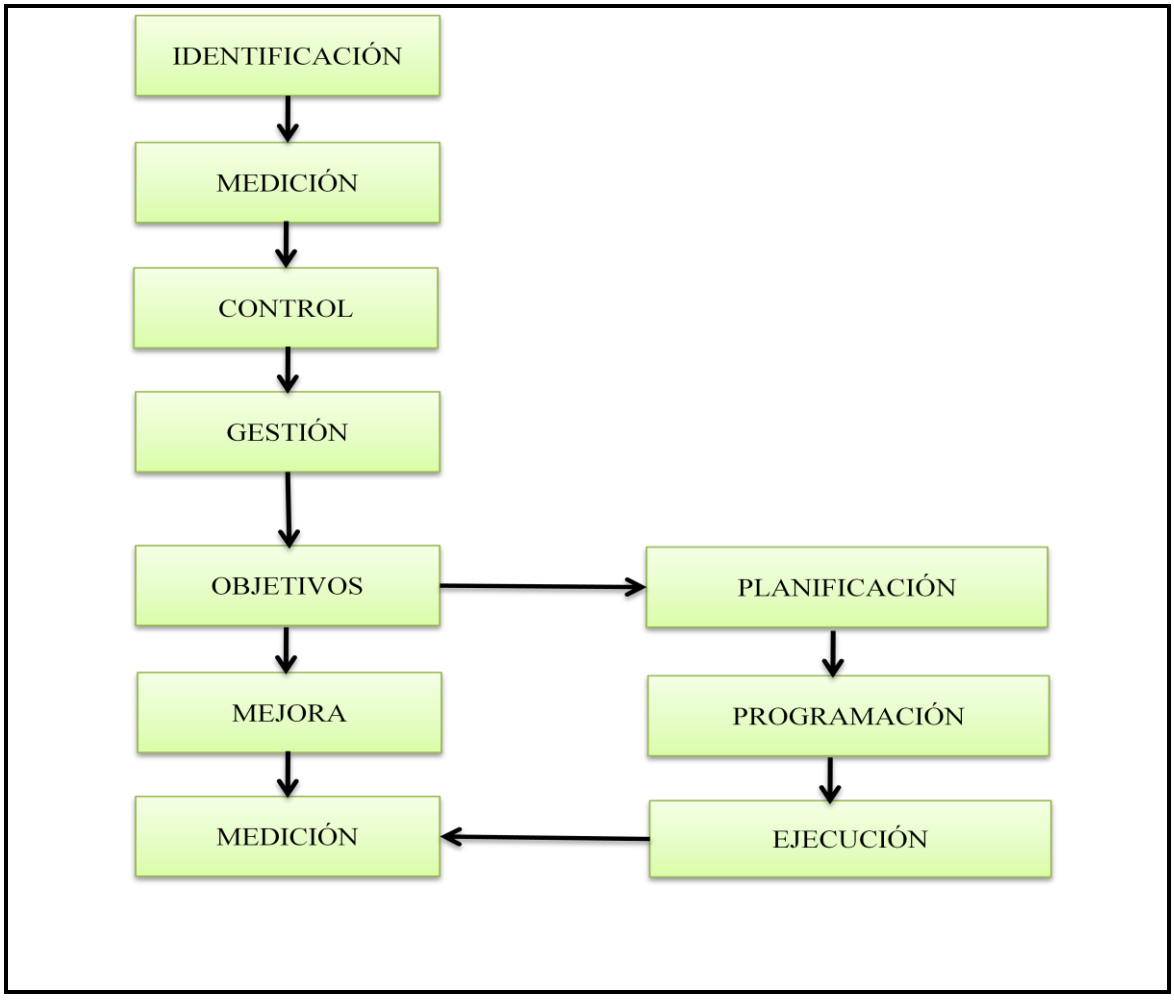
Gestión

"El concepto de gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan. Es decir, hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos"[6].

Los elementos necesarios para la gestión se presentan en el siguiente gráfico:

[5] FRANKLIN, Enrique, Benjamín, *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del cambio*, Pearson Educación, México, 2007, p.13
[6] PÉREZ, FERNÁNDEZ, José, Antonio, *Gestión por Procesos Tercera Edición*, ESIC Editorial, España, 2009, p. 133, 138

Ilustración 1 El Ciclo de la Gestión



Fuente: PÉREZ, José, Gestión por Procesos, España, 2009, p.136
Elaborado por: Verónica Naranjo

Según a qué nivel de responsabilidad se esté aplicando el ciclo, puede ser importante considerar:

- La estrategia de la empresa.
- La situación del escenario competitivo en cada momento.

"La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos".[7]

[7] PÉREZ, FERNÁNDEZ, José, Antonio, Op. Cit., p. 137

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican los siguientes aspectos:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

El control de gestión es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

"El control de gestión engloba herramientas para la gestión de las organizaciones; como la planificación, la implementación la estrategia, el control, los sistemas de incentivos y la toma de decisiones. La información que maneja el control de gestión puede ser histórica o provisional".[8]

Definición de auditoría de gestión

En los últimos años, el creciente nivel de exigencia del mercado, de la legislación, reglamentación vigente y el aumento de la competitividad, han generado en el entorno empresarial sea este gubernamental o no gubernamental, la necesidad de incorporar a su gestión criterios de calidad, que les permitan establecer elementos diferenciadores respecto a su competencia, para diagnosticar, normalizar y auditar las áreas de una organización con los principios de eficiencia, efectividad, economía, ecología, ética empresarial, otros.

[8] VARIOS AUTORES, *Manual de Control de Gestión, Editorial Profit*, España, 2010, p. 12

> *La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el fin de emitir un informe profesional, referido a la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la entidad y los aspectos relacionados con el código de ética empresarial de la entidad, la equidad social en el manejo de los recursos y el respeto por el medio ambiente y la ecología en el desenvolvimiento de sus actividades y operaciones.*[9]

Los conceptos de eficiencia, eficacia y economía están firmemente asociados a la auditoría de gestión.

Eficiencia

Es la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos, es decir, "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".[10]

Eficacia

Es el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, otros. Por lo tanto eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos propuestos.

Economía

"Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible".[11]

"La auditoría de gestión incluye el examen que realizaremos a la sociedad 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 la compañía".[12]

[9] MELINI, Ricardo, *Enfoques en la Auditoría de Estados contables*, Ediciones UNL, p.16,17
[10] OLIVEIRA, DA SILVA, Reinaldo, *Teorías de la Administración*, International Thomson Editores, 2002, p.20
[11] MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, p.14

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional, con el propósito de brindar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, área, programa o actividad, en términos de efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas establecidas y en el manejo de los recursos, cuyo informe incluye observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Esta auditoría analiza aspectos como: la misión, objetivos, políticas, controles financieros y operativos, formas de operar y utilización de recursos. Determina si el organigrama de la organización o áreas es adecuado a sus necesidades y para el cumplimiento de los objetivos de la administración.

Analiza la preparación del presupuesto, el sistema de costo y los planes operativos. Determina la relación existente entre los resultados y pronósticos y evalúa las desviaciones.

Evalúa el grado de comprensión y aceptación de los procedimientos y su cumplimiento por parte del personal, analiza las políticas relativas al personal, valúa la causa de las bajas y la rotación del personal.

1.1.3. Objetivos

El objetivo principal de la auditoría de gestión es evaluar si las entidades están cumpliendo con el objetivo social para el cual fueron creadas e identificar el valor que éstas le aportan a la sociedad en términos económicos y sociales.

Además, también se pueden señalar los siguientes objetivos:

- Establecer el grado en que la empresa y sus empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si las funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.

[12] BLANCO, LUNA, Yanel, *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*, Ediciones ECOE, Bogotá, 2003, p. 44,45

- Comprobar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte de la empresa.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la empresa.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales o no gubernamentales, como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Comprobar el grado en que la empresa y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Alentar a la administración de la empresa para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos.
- Auditar y emitir opinión sobre los estados financieros, sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción.
- Producir un informe integral sobre la gestión efectuada por la administración, en términos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, durante un periodo de tiempo determinado.
- Observar el objetivo de la empresa con la finalidad de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, midiendo el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada entidad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad.
- Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) fue la correcta para maximizar los resultados.
- Detectar y advertir de prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces.

1.1.4. Características

"Se parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la gestión de la organización". [13]

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Concentra el análisis hacia las actividades y procesos productivos o de prestación de servicios propios de cada entidad, aplicando indicadores que midan adecuadamente la gestión realizada.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio que produce o presta la entidad, en la comunidad que lo recibe.
- Identifica las potencialidades de la organización para generar riqueza, mide la contribución económica y social de la organización, al detectar los puntos críticos de gestión.
- Diseño de indicadores y tableros de diagnóstico complementarios al indicador principal; rentabilidad, para evaluar la gestión desde una perspectiva de mediano y largo plazo.
- Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

[13] CASTELLANOS, ELJACH, Alba, *Diseño de un manual de Auditoría de Gestión*, http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml

1.1.5. Alcance

El alcance de una auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

Se puede citar como áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión las siguientes:

Auditoría de gestión del sistema global de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura orgánica
- Balance general
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría de gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial
- Oferta de bienes y servicios
- Sistema de distribución física
- Política de precios
- Función publicitaria
- Función de ventas

Auditoría de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo
- Inversiones

- Financiación a largo plazo
- Planificación Financiera

Auditoría de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema
- Programación de la producción
- Control de calidad
- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica
- Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de gestión del sistema de recursos humanos:

- Productividad
- Clima laboral
- Políticas de selección y formación
- Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de gestión de los sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas
- Auditoría de la función de procesamiento de datos
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales

El alcance de la auditoría está dirigido hacia la verificación de la legalidad, propiedad y veracidad de los gastos, mediante el examen detallado de la documentación soporte de las operaciones. Actualmente la orientación de la auditoría tiene un alcance que incluye las actividades operativas, administrativas y financieras realizadas por las entidades.

Para cada auditoría es importante definir el alcance del trabajo a realizar, el mismo que debe referirse tanto al periodo sujeto a examen como a las principales operaciones que serán verificadas.

1.1.6. Importancia

La importancia de la auditoría de gestión radica en medir el grado de eficiencia y efectividad para lo cual se van a utilizar indicadores de gestión ya que estos permiten "hacer comparaciones, analizar tendencias, predecir cambios, se podrá medir el desempeño de los empleados, analizar el costo y la calidad de los insumos".[14]

Además la importancia guarda relación con los objetivos de la auditoría y los usuarios potenciales del informe. Por ello las consideraciones sobre cantidad y calidad representan factores clave para identificar su importancia.

Los cuales pueden referirse a:

- Programa o actividad a examinar de reciente inicio o cambios que haya sufrido en sus condiciones de operación.
- Rol de la auditoría como medio de suministrar información capaz de facilitar la rendición de cuentas de la gestión y la toma de decisiones.
- Alcance del examen a efectuar.

[14] FRANKLIN F., Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*, Pearson Educación, México, 2007, p.94

1.1.7. Diferencias y semejanzas entre auditorías financieras, operacional y de gestión.

Ilustración 2 Auditoría de gestión / Auditoría operacional

Elemento	Operacional	De Gestión
Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recursos y producción de bienes.
Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella, a una actividad, programa o proyecto.	Examina a una entidad o a parte de ella, a una actividad, programa o proyecto.
Enfoque	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.
Interés sobre la administración	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización.	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA.
Fases	I Estudio preliminar II Revisión de la legislación, objetivos, políticas y normas III Revisión y evaluación del control interno IV Examen profundo de áreas críticas V Comunicación de resultados	I Conocimiento preliminar II Planificación III Ejecución IV Comunicación de resultados V Seguimiento

Participantes	Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas.	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales.
Parámetros e Indicadores de Gestión	No utiliza	Usos para medir eficiencia, economía, eficacia, calidad y satisfacción de los usuarios e impacto, además evalúa la gestión.
Control Interno	Se cumple en la tercera fase revisión y evaluación de control interno.	En la segunda fase planificación se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.
Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.	Se revelan tanto aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.

Fuente: MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, p.18, 19
Elaborador por: Verónica Naranjo

Ilustración 3 Auditoría de gestión / Auditoría financieras

Elemento	**Financiera**	**De Gestión**
Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un periodo.	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se ha utilizado los recursos humanos, materiales y financieros.
Alcance y Enfoque	Examina registros, documentos e informes contables. Los	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología en

	estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero.	las operaciones.
Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales.
Forma de Trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.	No numérica, con orientación al presente y futuro, el trabajo se realiza en forma detallada.
Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre Estados Financieros.	Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.
Informe	Relativo a la razonabilidad de los Estados Financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.	Comentarios y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

Fuente: MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, p.18, 19
Elaborador por: Verónica Naranjo

1.2. LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

1.2.1. Las ONG´s y su modelo conceptual

Una organización no gubernamental (también conocida por las siglas ONG) es una entidad de carácter público, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente por los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación, y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social.

Las organizaciones sin fines de lucro deben ser designadas como tales cuando se crean y sólo pueden perseguir los fines permitidos por los estatutos para las organizaciones no lucrativas.

Estas organizaciones pueden ser:

Iglesias, escuelas públicas, beneficencia pública, clínicas y hospitales públicos, organizaciones políticas, sociedades de ayuda legal, organizaciones de servicios voluntarios, sindicatos, institutos de investigación, museos y algunas agencias gubernamentales.

Su personal está compuesto por voluntarios y trabajadores contratados. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: personas particulares, estados y otras administraciones públicas, organismos internacionales, empresas, otras ONG, otros.

"La expresión Organizaciones no Gubernamentales (ONG) nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1975, para asistir a sus asambleas como invitadas. Dado que la ONU es una organización de estados se buscó diferenciar los niveles".[15]

Ámbitos de acción

Las ONG tienen como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología, otros.

[15] DE PIERO, Sergio, *Organizaciones de la Sociedad Civil*, Paidós, Buenos Aires, 2005, p. 41

No tratan de reemplazar las acciones de los estados u organismos internacionales en sus correspondientes países sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad.

Tipos de ONG´s

Una clasificación usada para los tipos de ONG, puede ser:

1. Organizaciones voluntarias
2. Agencias y organismos de servicios lucrativos
3. Organizaciones comunitarias o populares
4. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)
5. Organizaciones de inmigración

Algunas actividades a nivel nacional afrontadas por las ONG son

- Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios.
- Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos.
- Vivienda social.
- Ayuda humanitaria.
- Protección del medio ambiente.
- Laborales y medioambientales.
- Cooperación para el desarrollo.
- Ayuda a la infancia.
- Ayuda y orientación a la tercera edad.
- Migración.

- Gestión de riesgos de desastres.
- Comunicación para el desarrollo.
- Participación ciudadana.
- Investigación científica.

1.2.2. Nivel conceptual y de funcionamiento de las ONG´s

Las ONG´s son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas con ánimo de lucro, los ingresos que se generan no son repartidos entre sus socios, sino que son destinadas a su objeto social.

Por lo tanto, los ingresos que obtienen y que solo están constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados o donaciones entregados por organismos multilaterales para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para efectos tributarios.

Generalmente tienen un estatuto jurídico de derecho interno, pero se les reconoce cierto estatus jurídico, por tal motivo participan en algunas conferencias diplomáticas e incluso en algunos debates y deliberaciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas y gozan del estatuto de observadores en algunas organizaciones internacionales. Por ejemplo, el Comité Económico y Social de las Comunidades Europeas, el Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas.

"La personalidad jurídica de las Organizaciones no Gubernamentales, suele ser de Derecho Interno. Sin embargo, normas internacionales como el convenio adoptado el 24 de abril de 1986 en el seno del Consejo de Europa, tratan de facilitar el reconocimiento de su personalidad jurídica".[16]

[16] MOLINA, NAJARRO, Aura, *La importancia de las ONG´s en la Comunidad Internacional*, 31 de Agosto del 2000, http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2975.pdf

El éxito de este tipo de organizaciones primero se mide por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público, teniendo en cuenta que el concepto de servicio no es muy susceptible de ser medido en valores reales, es así como se hace difícil elegir entre alternativas de acción en estas, debido a la dificultad de relacionar directamente los costos de los servicios y de los beneficios.

A pesar de estos inconvenientes, los directivos del organismo deben de alguna manera asegurar que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia.

La mayor parte de las organizaciones sin ánimo de lucro, no tienen mucha libertad y tienden a cambiar las estrategias lentamente, por lo general estas organizaciones toman decisiones acerca de los servicios que ofrece, pero no puede decidir fácilmente la interrupción de los mismos, además aquellas organizaciones que reciben apoyo financiero de distintos entes, deben sujetarse a las condiciones impuestas por estos.

Muchas de estas condiciones incluyen los tipos de servicios que pueden ofrecer y pueden restringir las opciones de los directivos acerca de la utilización que debe darse a sus contribuciones financieras.

1.2.3. Importancia de las ONG´s

El papel que juegan las organizaciones no gubernamentales actualmente se vuelve cada vez más importante en los últimos años, ya que se considera que las ONG´s juegan un rol significativo en la formación de políticas dirigidas a logar el desarrollo en todo el mundo.

A pesar de las limitaciones que puedan tener estas organizaciones, tienen gran importancia en el derecho internacional en sectores fundamentales como la construcción de la paz, la promoción del desarrollo, protección del medio ambiente, protección de los derechos humanos.

1.2.4. Finalidad de las ONG´s

Entre las finalidades que tienen las ONG´s, se pueden citar las siguientes:

- Mejorar las condiciones de vida de las personas.
- Promueven actividades de recaudación de fondos y apoyo material para la causa defendida, así como de sensibilización de la opinión pública y de acción directa en pro de los fines perseguidos.
- Impulsar acciones de cooperación internacional.
- Canalización más directa de la ayuda, identificando los problemas y mostrando sus posibles soluciones, gracias a su concisa vinculación con las organizaciones y sectores de la población.
- Una finalidad común de las ONG´s es su interés en asuntos multilaterales, buscando la cooperación internacional para el área de su especialidad o de su preocupación.
- Estas organizaciones son las que con frecuencia están en más contacto con los segmentos pobres de la población, proporcionándoles asistencia directa y ayudándolos a identificar sus problemas y necesidades más urgentes.
- Algunas ONG concentran su actividad y su estrategia en la eliminación de los obstáculos de carácter económico, político y social que, tanto a nivel local como regional o mundial, impiden a los países del tercer mundo alcanzar un desarrollo aceptable.

1.2.5. Objetivos de las ONG´s

Todas las ONG´s tienen en común el objetivo de la búsqueda de la cooperación internacional para el área en que trabajan.

Ayuda de urgencia y acciones de solidaridad, como consecuencia de catástrofes naturales, guerras, otros.

1.2.6. Estudio del entorno de las ONG´s (Factores externos)

Ilustración 4 Matriz FODA

	EMPRESA (Fortalezas y Debilidades)	
AMBIENTE (Oportunidades y Amenazas)	EXPANSIÓN	REPOSICIONAMIENTO
	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN

Fuente: DVOSKIN, Roberto, Fundamentos de Marketing, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004, p.178
Elaborador por: Verónica Naranjo

"Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre "amenazas y oportunidades" externas con las "debilidades y fortalezas" internas de una organización".[17]

Factores Externos

Los factores externos de una ONG pueden incurrir en la organización y en el logro de sus objetivos y metas, así como en la eficiencia y economía requerida para el desarrollo de sus actividades. Estos factores son aquellos que hacen al entorno de la empresa y sobre los cuales ésta no tiene mayor poder para modificar.

Por tal motivo, es importante que el auditor adquiera una adecuada comprensión de cómo éstos factores pueden influir en la organización o programa bajo examen.

Los factores externos a considerar son los siguientes:

[17] RODRÍGUEZ, VALENCIA, Joaquín, *Administración Moderna de Personal séptima edición*, Cengage Learning Editores, México, 2007, p.130

OPORTUNIDADES

Son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Estos pueden ser:

- Alianzas estratégicas con otros cooperantes.
- Leyes tributarias aplicadas en el país.
- Presencia de proyectos de desarrollo con componentes productivos y de generación de empleo.
- Fuerte poder adquisitivo
- Mercado mal atendido.

AMENAZAS

Son situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar de forma negativa, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Estas situaciones pueden ser:

- Leyes del gobierno.
- Mayor cooperación en similares grupos.
- Desarrollo del país.
- Origen de fondos (ampliaciones o restricciones en las fuentes de financiamiento).
- Eventos temporales (cambios climatológicos, hechos inusuales u otros que podrían incurrir en la asignación de recursos).
- Grupos de interés ajenos a la organización.
- Modificaciones legales.
- Acuerdos internacionales.

1.2.7. Análisis organizacional de las ONG´s (Factores internos)

Los factores internos son aquellos sobre los cuales los cuales los directivos y funcionarios de una organización pueden ejercer una política concreta.

Una ONG debe promover el desarrollo sostenible, es decir un desarrollo económico y social apropiado, mediante el fomento de pequeñas y medianas motivadas al desarrollo, a través de la formación de recursos humanos y el fomento de servicios provistos con la participación de contrapartes orientadas por principios de autogestión y sostenibilidad.

Entre los factores que pueden ayudar a mejorar una ONG tenemos:

FORTALEZAS

Son aquellas características propias de la empresa que facilitan el logro de los objetivos organizacionales.

Pueden ser:

- Infraestructura y equipamiento apropiado.
- Existe liderazgo.
- Personal capacitado.
- Capacitación constante al personal.
- Capacitación de innovación, acceso a tecnología aplicada.
- Tamaño de la organización (en términos de activos, ingresos, trabajadores, montos significativos de transacciones).
- Estructura física donde la entidad o el programa realizan sus actividades.
- Complejidad de las operaciones.
- Calificaciones y competencia del personal clave y nivel de rotación del personal gerencial y de contabilidad.

Los aspectos que impiden el logro de los resultados buscados en una organización pueden ser:

DEBILIDADES

Son características propias de la empresa que crean obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

- Cumplimiento de funciones administrativas.
- Capital de trabajo mal utilizado.
- Deficientes habilidades gerenciales.
- Problemas con la calidad.
- Falta de capacitación.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO "SWISSCONTACT"

2.1 DEFINICIÓN DEL ENTE CONTABLE

2.1.1 Historia de la Organización

Swisscontact es una fundación privada sin fines de lucro, establecida por círculos de la empresa privada y universidades de Suiza.

Fue fundada el 6 de mayo de 1959 mediante Escritura Pública como Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico en la ciudad de Zúrich, Suiza, sede matriz.

El marco de referencia del trabajo de SC se constituye por la Ley Federal Suiza sobre la Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ayuda Humanitaria y Ayuda en Europa del Este del año 1976.

Swisscontact, viene trabajando desde el año 1986 en el Ecuador. Todos los proyectos tienen como objetivo principal, la reducción de la pobreza. Para lograrlo trabajan estrechamente con instituciones privadas y públicas con micro y pequeños productores, empresas líderes, asociaciones, comunidades, municipios, ministerios, redes y gremios.

Actualmente, desarrollan proyectos distribuidos en los ejes temáticos de servicios financieros, desarrollo económico/acceso a mercados/productividad, ecología y medio ambiente, siempre buscando el incremento de ingresos y empleo, impulsando oportunidades para las mujeres y los hombres y promoviendo el desarrollo social de los segmentos poblacionales de las zonas rurales y urbano marginales.

2.1.2 Programas y proyectos en ejecución

SERFI (Servicios financieros incluyentes)

Desde 1987, Swisscontact trabaja en el Ecuador en el campo del fomento de la pequeña y mediana industria (PYME) y desde 1992, incorpora a sus líneas de acción el fomento de servicios financieros, bajo una estrategia de apoyo en el desarrollo de las capacidades técnicas de instituciones de micro finanzas, en especial cooperativas de ahorro y crédito- que permita:

a. Generar y/o fortalecer mercados financieros en áreas rurales, urbanos marginales y pequeñas localidades;
b. Mejorar la oferta de servicios financieros desde las instituciones de micro finanzas hacia los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa;
c. Profundizar la prestación de servicios financieros hacia los sectores menos favorecidos mediante la aplicación de metodologías de intervención apropiadas.

Definición del proyecto

SERFI es un programa de desarrollo de Swisscontact en el Ecuador que ha generado experiencia y evolucionado su intervención con diferentes tipos de instituciones (fondos rotativos, ONG´s multifuncionales, corporaciones de garantía crediticia, ONG´s especializadas en servicios financieros, cooperativas de ahorro y crédito).

En complemento a su relación directa con las instituciones de micro finanzas, SERFI ha constituido un dinamizador en el desarrollo del mercado de servicios especializados al sector en especial en áreas de capacitación producto de lo cual, en alianza con instituciones relacionadas al sector de las micro finanzas y universidades locales se ha apoyado en el diseño de diversos programas de formación/capacitación para el personal del sector de micro finanzas, programas que están siendo ejecutados por las organizaciones locales.

La estrategia global de intervención de Swisscontact en el área de los servicios financieros tiene como propósito el incremento de los niveles de cobertura y desarrollo de servicios de micro finanzas en la población de bajos ingresos de localidades rurales y urbanas marginales con limitada oferta de servicios financieros e índices de pobreza relevantes.

La intervención del programa SERFI (Servicios Financieros Incluyentes) con las instituciones busca:

a. Impulsar la ampliación de la cobertura u orientación de las IMFs (Instituciones de Microfinanzas) a las zonas rurales;
b. Incorporar al mercado financiero a los grupos poblacionales menos favorecidos rurales y urbanos marginales;
c. Promover el mejoramiento de la prestación de servicios financieros a la micro y pequeña empresa mediante la incorporación de metodologías de productos adecuadas;
d. Fortalecer la gestión administrativa, operativa y financiera de las instituciones a fin de incrementar el posicionamiento y participación en sus mercados de intervención y la sostenibilidad institucional;
e. Desarrollar e implementar productos y servicios financieros con un enfoque a la demanda.

Objetivo

"Contribuir en la disminución de la pobreza y mejoramiento de las condiciones de vida, niveles de empleo e ingresos de la población mediante el apoyo en el mejoramiento del acceso a servicios financieros de la micro, pequeña y mediana empresa y de la población menos favorecida, rural y urbano"[18]

Acciones para desarrollar el proyecto

Entre las principales líneas de acción que desarrolla se cuentan:

[18] www.swisscontact.org.ec

- Desarrollo e implementación de estrategias y productos para impulsar la movilización de ahorros;
- Desarrollo e implementación de estrategias y productos de microcrédito; implementación de metodologías de microcrédito individual y comunal, con enfoque a atención a sectores menos favorecidos;
- Implementación de metodologías de microcrédito rural;
- Desarrollo de procesos de planificación estratégica, operativa y presupuestario; desarrollo de capacidades del personal mediante procesos internos de capacitación y asesoría técnica;
- Implementación de políticas financieras y de gestión con enfoque a cumplimiento de mejores prácticas de solvencia y prudencia;
- Desarrollo de manuales operativos, financieros y administrativos; etc.
- Desarrollo de modelos de gestión por procesos.

A diciembre del 2011 las cooperativas contrapartes son:

Ilustración 5 Cooperativas y zona de influencia

COOPERATIVAS Y ZONA DE INFLUENCIA	
COOPERATIVA	LOCALIDADES ATENDIDAS
La Benéfica	El Carmen, Santo Domingo, La Concordia
Chone	Chone, San Vicente, Flavio Alfaro
Calceta	Calceta, Manta, 24 de mayo
Nueva Huancavilca	La Libertad, Santa Elena, Puerto López
Santa Rosa	Santa Rosa, El Guabo, Machala, Arenillas, Piñas
San Miguel de los Bancos	San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito
Cacpe Pastaza	Puyo, Tena, Macas, Ambato
Mushuk Kawsay	Coca, Loreto, Joya de los Sachas
MEGO	Macará, Loja, Gualaquiza, Zamora, Catacocha, Balsas, Catamayo, Saraguro, Zamora, Yantzaza, Santa Rosa
Lucha Campesina	Cumandá, Naranjito, El Triunfo, La Troncal
Cacpe Yantzaza	Yantzaza, El Pangui
Cacpe Zamora	Zamora, Zumba, Palanda

Fuente: www.swisscontact.org.ec
Elaborado por: Verónica Naranjo

Imagen 1 Provincias donde trabaja el proyecto SERFI

Fuente: www.swisscontact.org.ec
Elaborado por: Verónica Naranjo

Eficiencia energética en ladrilleras artesanales (cuenca)

En las últimas décadas del siglo el hombre de manera irresponsable está arrojando hacia la atmósfera los llamados gases de efecto invernadero (GEI) como el bióxido de carbono, el metano y otros en cantidades alarmantes, los cuales están produciendo el calentamiento climático global de nuestro planeta.

El cambio climático esta atribuido directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera y que viene a sumarse a la variabilidad climática natural observada en períodos de tiempo comparables.

Las ladrilleras artesanales utilizan combustibles con alto impacto ambiental en hornos de baja eficiencia energética; esto afecta la calidad del aire, emite GEI que impacta al cambio climático y la salud de las personas.

Definición del proyecto

El proyecto de eficiencia energética en ladrilleras que se desarrolla en América latina para mitigar el cambio climático, contempla la implementación de modelos integrales de eficiencia energética en ladrilleras artesanales logrando incluirlos en la cadena de valor, buscando el inter aprendizaje entre los países, así como, la incidencia en las políticas públicas nacionales, para contribuir a la reducción a nivel global de los efectos negativos del cambio climático.

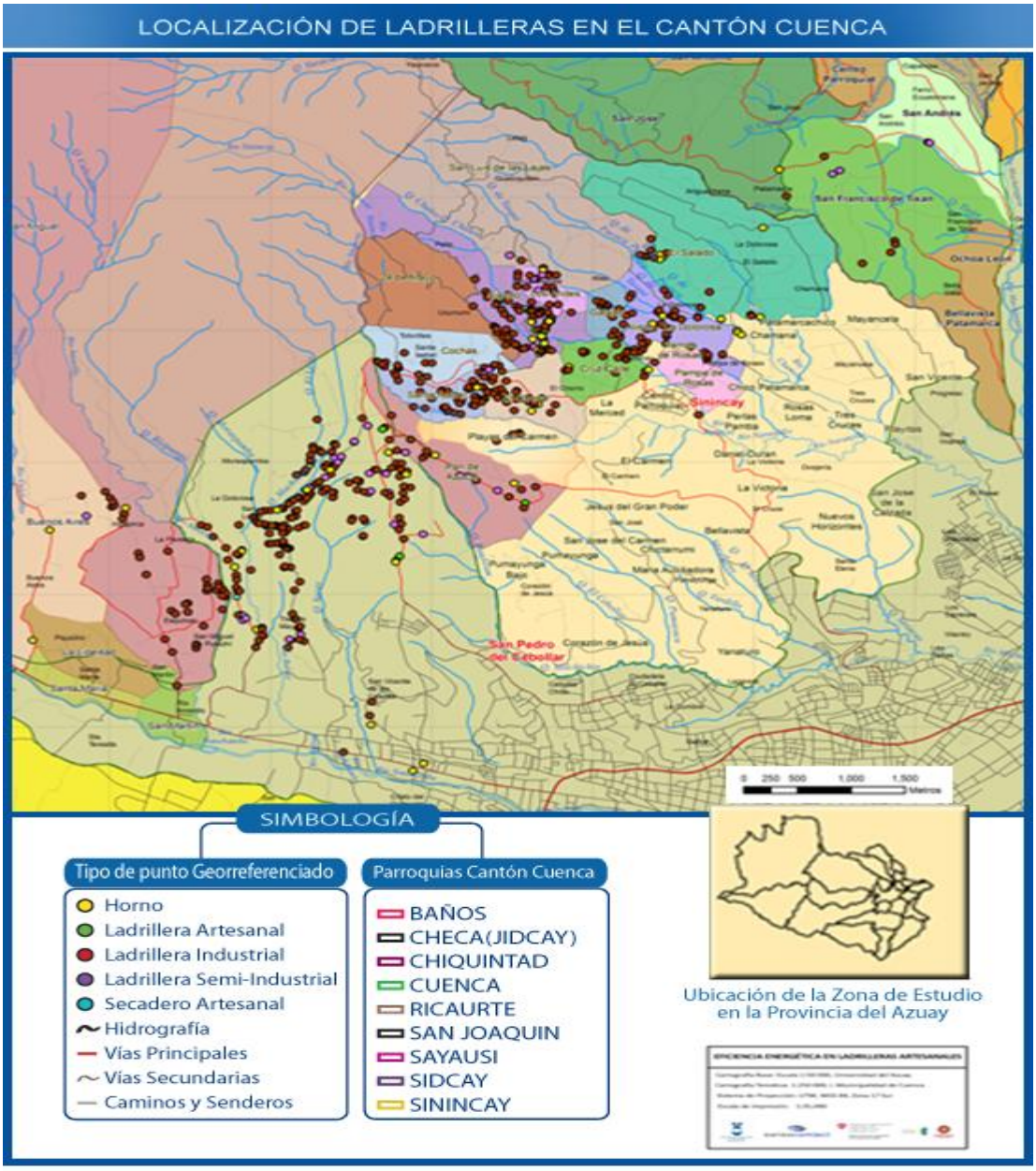
Este programa regional contempla su ejecución en siete países de América latina. Argentina, Bolivia, Brasil, Perú, Colombia, Ecuador, México. Cada país cuenta con una secretaría técnica responsable de ejecutar el proyecto que trabaja de manera coordinada con la entidad pública líder.

En Ecuador se desarrolla este proyecto en la ciudad de Cuenca, es ejecutado en coordinación con el Municipio de Cuenca, quienes mantienen un convenio de cooperación para la ejecución del Proyecto Eficiencia Energética en Ladrilleras Artesanales – EELA en beneficio del sector Ladrillero Artesanal.

Este proyecto inicia su ejecución a partir de 01 de Marzo de 2010 y tiene una duración de cuatro años.

En el Cantón Cuenca se han identificado 601 puntos de actividad ladrillera, de las cuales 499 ladrilleras son artesanales y 40 semimecanizadas, ubicadas en las parroquias de: Bellavista, Chiquintad, Sayausí, Sinincay y San Sebastián.

Imagen 2 Ubicación ladrilleras en Cuenca



Fuente: www.swisscontact.org.ec
Elaborado por: Verónica Naranjo

Objetivos

- Contribuir a mitigar el cambio climático a través de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de las ladrilleras artesanales de Ecuador y mejorar la calidad de vida de los ladrilleros.
- Promover la reducción de emisiones de GEI en ladrilleras artesanales mediante la implementación de modelos integrales de producción más limpia y eficiencia energética en ladrilleras artesanales, en base al aprendizaje generado por el intercambio entre los países, como también a través de la incidencia en las políticas públicas nacionales.

Acciones para desarrollar el proyecto

Entre las principales líneas de acción tenemos:

- Realizar el diagnóstico social, económico y ambiental del sector ladrillero para identificar la situación actual y problemas.
- Promover tecnologías y procesos energéticos más eficientes y el uso de combustibles menos contaminantes.
- Promover modelos de gestión integral en eficiencia energética.
- Implementar procesos de producción más limpia en la producción artesanal de ladrillos.
- Estandarizar los procesos en la producción artesanal de ladrillos.
- Buscar estrategias de asistencia escolar de los niños/as que trabajan en las ladrilleras, logrando la reducción del trabajo infantil.
- Búsqueda de créditos en entidades financieras para realizar cambios tecnológicos en ladrilleras.
- Desarrollo de manuales, folletos informativos.

Ilustración 6 Líneas de acción

Fuente: www.swisscontact.org.ec
Elaborado por: Verónica Naranjo

Servicio de Expertos Jubilados

El servicio de expertos jubilados es un servicio de la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, Swisscontact, el cual cuenta con 600 especialistas calificados con experiencia práctica, desde el artesano, el experto hotelero hasta el ingeniero forestal quienes están disponibles a compartir sus extensos conocimientos según las necesidades de las empresas beneficiarias. Sus experiencias prácticas en el extranjero durante una vida profesional de muchos decenios les permiten adaptarse rápidamente a nuevas condiciones de vida y trabajo.

Los expertos asesoran a empresarios y empresarias en la solución de problemas claramente circunscritos. Pequeñas y medianas empresas, centros de capacitación y otras instituciones pueden sacar provecho de las ofertas del servicio de expertos jubilados.

Gracias a la alta motivación y su independencia financiera, los expertos realizan su trabajo en forma honorífica, sin percibir honorarios, sólo perciben una pequeña suma para cubrir gastos menores. Con su trabajo, este servicio cumple una labor significativa y fortifica la cooperación entre Suiza y los países en vías de desarrollo y Europa Oriental. Esta labor se basa en la Ley Federal sobre cooperación para el desarrollo y los principios de Swisscontact.

La asignación de un experto desde Suiza es de uno a tres meses. El cliente participa activamente con ciertos gastos incurridos en el lugar de la misión, Swisscontact paga los demás costos.

Imagen 3 Expertos jubilados

Fuente: www.swisscontact.org.ec
Elaborado por: Verónica Naranjo

2.1.3 Visión

"La visión de la Fundación Swisscontact es contribuir al desarrollo sostenible de los países en vías de desarrollo, es decir a la conservación a largo plazo de los potenciales de las generaciones actuales y futuras en los ámbitos económicos, sociales y ecológicos."[19]

2.1.4 Misión

"Promover el desarrollo sostenible, es decir un desarrollo económico, social y ecológicamente apropiado, mediante el fomento de pequeñas, medianas empresas con potencial y motivación al desarrollo, a través de la formación de recursos humanos y el fomento de servicios provistos con la participación de contrapartes orientadas por principios de autogestión y sostenibilidad en un marco de respeto por la cultura ecuatoriana."[20]

2.1.5 Estrategia

La estrategia de Swisscontact de fomento del sector privado y reducción de la pobreza se centra en las siguientes áreas:

- Fomento de pequeñas empresas a nivel urbano y rural
- Formación profesional para jóvenes marginados
- Formación para el personal de instituciones de micro finanzas.
- Fortalecimiento de la conciencia ecológica mediante situaciones win-win, es decir, situaciones en donde todos ganen.

[19] Manual Fundamentos Institucionales, Swisscontact

[20] Ídem

- Mejoramiento del acceso al mercado para empresas pequeñas y personas en busca de empleo
- Desarrollo de oferentes de servicios orientados hacia la demanda empresarial
- Diálogo político para fomentar un entorno apropiado de mercado.

Swisscontact promueve en sus proyectos la equidad de oportunidades de las mujeres y la protección del medio ambiente.

2.1.6 Financiamiento

Las actividades de los proyectos propios de Swisscontact se garantizan con el compromiso financiero del sector privado suizo, el gobierno nacional Suizo, los municipios y cantones, fundaciones privadas y personas particulares.

Adicionalmente, Swisscontact participa activamente en licitaciones de proyectos de mandantes bilaterales y multilaterales. Los mercados meta son definidos mediante análisis regulares. Lo mismo aplica a la conformación puntual de consorcios con empresas conocidas y activas internacionalmente que complementan la oferta de servicios de Swisscontact.

Swisscontact ofrece conocimiento técnico y servicios en el ámbito de la responsabilidad social corporativa y redes de socios a las empresas suizas activas en países en desarrollo o deseosas de trabajar en ellos.

2.1.7 Principios de Implementación

La máxima del trabajo de Swisscontact es la “ayuda para la autoayuda”. Swisscontact se diferencia de otras organizaciones de cooperación al desarrollo por su convicción de que la iniciativa privada es el motor de todo desarrollo.

La organización de Swisscontact se caracteriza por estructuras de decisiones participativas y descentralizadas.

El trabajo transparente y eficiente es su compromiso. Todos los proyectos son implementados en cooperación con contrapartes locales escogidas con esmero. Se promueve especialmente al personal local dentro de la organización.

Periódicamente, las actividades de Swisscontact son evaluadas interna y externamente. Esto permite garantizar la calidad y el desarrollo de los conocimientos. Las experiencias logradas con el trabajo de proyectos son documentadas en forma sistemática. Cada vez que sea necesario, la gerencia re direcciona la orientación del proyecto.

Todos los proyectos son fiscalizados anualmente por empresas auditoras de reconocimiento mundial. La contabilidad sigue los principios de Swiss GAAP FER 21. Swisscontact es una organización exonerada del pago de impuestos. En Suiza las donaciones pueden ser deducidas de los impuestos.

Swisscontact informa en Suiza sobre la importancia de la cooperación al desarrollo y los resultados logrados con el trabajo de proyectos.

2.1.8 Base legal de Swisscontact en Ecuador

La base legal para la constitución de ONG en el Ecuador, de acuerdo con la Constitución, se sustenta en la norma descrita en el Código Civil Título XXIX, el cual reglamenta el reconocimiento de la personería jurídica a las asociaciones y fundaciones de interés privado sin fines de lucro, entre las cuales se incluyen las iglesias, congregaciones, comunidades o asociaciones religiosas y federaciones, así como las asociaciones cívicas, gremiales, instituciones educativas, de asistencia social o beneficencia pública.

Las Organizaciones No Gubernamentales legalmente constituidas en el país, para su correcto funcionamiento deben estar sujetas a lo dispuesto en:

El Decreto Ejecutivo número 3054, del 30 de agosto del 2002, publicado en el Registro Oficial número 660, del 11 de septiembre del 2002, mediante el cual se expidió el reglamento para la aprobación, control y extinción de Personas Jurídicas de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, en el Capítulo VII de las Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras, contiene las normas de procedimientos para que dichas organizaciones puedan realizar sus actividades en el Ecuador.

También se rigen a lo establecido en el Decreto Ejecutivo número 982, del 25 de marzo del 2008, publicado en el Registro Oficial número 311, del 8 de abril del 2008, en el cual se expidieron las reformas al reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, registro de socios y directivas.

En el Ecuador, SC se registró como Organización No Gubernamental (ONG) Internacional el 14 de enero de 1986; desde esta fecha, mantiene una presencia ininterrumpida en el país.

Para la ejecución de sus programas y proyectos, SCE o el correspondiente financista/donante (ONG's del Gobierno Suizo) suscriben un Convenio de Cooperación con el Gobierno de la República del Ecuador, a través de Cancillería.

Actualmente se opera bajo el siguiente convenio como base legal para la ejecución de los proyectos y/o programas en curso:

- **Convenio Básico de Cooperación entre el Gobierno de la República del Ecuador y la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico Swisscontact:** 25.1.2010 - 25.1.2015, publicado en el Registro oficial, No. 143 del 4 de marzo del 2010); base legal para la ejecución del Programa de Desarrollo de SC y de todos los proyectos y/o programas.

Anualmente, en el mes de enero, se actualiza la lista de los programas y proyectos en ejecución.

La Representación Legal de SC en el Ecuador así como la totalidad de los/las funcionarios/as internacionales de SCE se acreditan igualmente ante la Cancillería de la

República del Ecuador mediante Protocolización del Nombramiento correspondiente emitido por la sede matriz de SC en Zúrich.

2.1.9 Organismos de control

Los organismos que controlan a Swisscontact son los siguientes:

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración

Este organismo realiza el seguimiento de las labores de las ONG extranjeras, con el objeto de examinar sus trabajos de acuerdo con los fines propuestos y asegurar el fiel cumplimiento de sus proyectos.

Servicio de Rentas Internas

El SRI verifica que la organización cumpla con todas las obligaciones tributarias y deberes formales de conformidad con la normativa tributaria vigente. Respecto de la aplicación de las exoneraciones de impuesto a la renta y la devolución del impuesto al valor agregado (IVA) se estará a lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno numeral 5 Art. 9:

> *" Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos.*
>
> *Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República.*
>
> *De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos indicados, deberán tributar sin exoneración alguna."*[21]

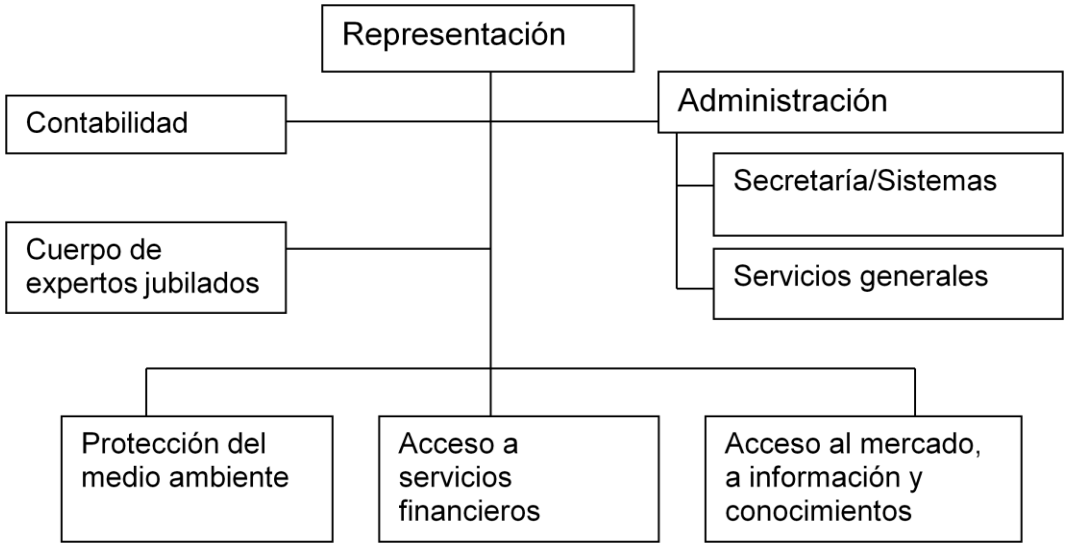
[21] Ley de Régimen Tributario Interno, Art. 9, numeral 5, 2008

Matriz de SC en Zúrich.

La matriz de Swisscontact en Suiza vigila y controla que todas las fundaciones en todos los países cumplan con el desarrollo de los proyectos en ejecución, teniendo en cuenta los objetivos planteados en cada uno.

2.1.10 Organigrama de Swisscontact en Ecuador

Ilustración 7 Organigrama Fundación Suiza de Cooperación



Fuente: Manual fundamentos institucionales, Swisscontact
Elaborado por: Verónica Naranjo

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.2.1 Establecimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

ASPECTOS POSITIVOS		***ASPECTOS NEGATIVOS***	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**
INTERNAS	EXTERNAS	INTERNAS	EXTERNAS
F	O	D	A

Elaborado por: Verónica Naranjo

2.2.1.1 Análisis de las Fortalezas y Debilidades (Factores Internos)

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

Para realizar el análisis interno de la empresa se debe aplicar diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

Entre las principales Fortalezas que posee Swisscontact tenemos las siguientes:

- La empresa y su personal presentan un perfil altamente competitivo, profesional y de especialización en áreas temáticas específicas.
- La fundación tiene la capacidad de establecer vínculos de cooperación, ya sea con agencias de cooperación, organismos del Estado u ONGs nacionales e internacionales, empresas privadas y otras organizaciones civiles.
- La trayectoria de Swisscontact está en un franco proceso de consolidación sustentada en la cantidad de años en el país y en la cantidad de proyectos desarrollados.
- El personal de la fundación poseen conocimientos políticos y culturales del lugar, y están al tanto de las condiciones económicas locales.
- La fundación posee prestigio e imagen institucional.
- La fundación cuenta con acceso a expertos internacionales
- La fundación brinda capacitación constantemente a su personal.

Debilidades

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

Entre las principales Debilidades que tiene o se han identificado en Swisscontact están las siguientes:

- Alta dependencia de los recursos externos y poca capacidad para producir recursos propios.
- La escasa sustentabilidad y continuidad de los proyectos.

2.2.1.2 Análisis de las Oportunidades y Amenazas (Factores Externos)

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Se debe establecer los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización, estos pueden ser:

- Factores políticos
- Factores legales y tributarios
- Factores económicos
- Factores sociales

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Entre las principales Oportunidades que considera Swisscontact tenemos las siguientes:

- Los organismos del Estado empiezan o mantienen acuerdos con fundaciones que ayudan al desarrollo de los pueblos.
- La crítica situación social y económica en que vive gran parte de la población del país.
- La escasa capacidad del Estado de solucionar las necesidades básicas en el campo social genera las condiciones para que las instituciones del Estado soliciten apoyo externo, tanto en el campo financiero como en el técnico.
- Exoneraciones de impuesto a la renta y la devolución del impuesto al valor agregado (IVA).

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa las cuales pueden atentar contra la misma, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder afrontar dichas amenazas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Entre las principales amenazas detectadas que podrían afectar las actividades de Swisscontact están las siguientes:

- El trabajo que desarrollan, puede ser ejecutado en la misma medida por otras organizaciones públicas o privadas.
- Inestabilidad económica y política del país.
- Altamente influenciado por las regulaciones y control del Estado.

- Limitar el crecimiento de la ONG por falta de difusión y de apoyo por parte del Estado.
- Indecisión del gobierno ante los problemas sociales.
- Restricciones en las fuentes de financiamiento.
- Desastres naturales, hechos inusuales u otros que podrían incidir en el desarrollo de sus actividades.

2.2.1.3 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) La empresa y su personal presenta un perfil competitivo y profesional 2) La fundación tiene la capacidad de establecer vínculos de cooperación ya sea con organismos del estado u ONG's nacionales e internacionales. 3) La trayectoria de Swisscontact está consolidada en la cantidad de años trabajando en el país y en la cantidad de proyectos desarrollados. 4) El personal de la fundación posee conocimientos políticos, culturales y condiciones económicas de los lugares en donde realizan su trabajo.. 5) El personal de la fundación tiene acceso a capacitaciones.. 6) La fundación cuenta con acceso a expertos internacionales.	1) Alta dependencia de los recursos externos y poca capacidad de producir recursos propios.. 2) La escasa sustentabilidad y continuidad de los proyectos.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (DO)**
1) La necesidad del Estado de contar con apoyo técnico y financiero externo. 2) Los organismos del Estado empiezan o mantienen acuerdos con fundaciones que ayudan al desarrollo de los pueblos.. 3) La crítica situación social y económica en que vive gran parte de la población del país. 4) Ciertas áreas rurales requieren de apoyo y asesoramiento técnico para. desarrollarse en el ámbito financiero, ambiental, entre otros.. 5) Exoneraciones de impuesto a la renta y la devolución del IVA.	1) Aprovechar la experiencia de sus empleados para ayudar a resolver las necesidades técnicas y financieras que presentan ciertos sectores de la población. 2) Con el establecimiento de vínculos de cooperación se puede formular nuevos proyectos y prolongar la estancia de la ONG. 3) Aprovechar el prestigio, capacidad y experiencia de la organización para obtener un mejor desarrollo en cada proyecto. 4) Con la exoneración del impuesto a la renta, se puede invertir en mejorar el rendimiento de la organización..	1) Preparar presupuestos reales para cada proyecto con el fin de evitar la falta de recursos en su ejecución.. 2) Establecer diálogos con organismos del estado para la creación de nuevos proyectos y así ayudar a la permanencia de la ONG.. 3) Reforzar y actualizar los conocimientos y destrezas de sus empleados.
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS (FA)**	**ESTRATEGIAS (DA)**
1) El trabajo que desarrollan puede ser ejecutado en la misma medida por otras organizaciones públicas o privadas. 2) Inestabilidad económica y política del país. 3) Limitar el crecimiento de la ONG por falta de difusión y de apoyo. . por parte del estado . 4) Restricciones en las fuentes de financiamiento. 5) Desastres naturales, hechos inusuales u otros que podrían incidir. en el desarrollo de sus actividades.	1) Presentar proyectos innovadores que ayuden a resolver las necesidades técnicas y financieras en ciertos sectores del país.. 2) Con el establecimiento de vínculos con entidades del estado se puede dar a conocer más a la ONG. 3) El acceso a expertos internacionales utilizar como valor agregado en la ejecución de los diferentes proyectos.	1) Realizar seguimientos continuos y evaluaciones a cada proyecto para verificar que estos se estén desarrollando acorde a los objetivos planteados. 2) Optimizar los recursos en la organización para evitar que el flujo de ingresos provenientes de las donaciones sean utilizados en actividades extras en cada proyecto.

Elaborado por: Verónica Naranjo

2.3 OBJETIVO DE LAS ÁREAS DE LA FUNDACIÓN

2.3.1. Área de contabilidad

- Mantener un buen control de los ingresos y egresos de la fundación.
- Apoyar a la alta gerencia para la toma de decisiones.
- Informar a las demás áreas de la fundación de la disponibilidad de recursos.
- Mantener al personal de la fundación al día en sus pagos.
- Mantener al día en los pagos a los proveedores.

2.3.2. Área administrativa

- Dar apoyo administrativo a las demás áreas de la fundación
- Mantener un control de los vehículos que posee la fundación.
- Organizar al personal para la realización de sus diferentes actividades.
- Coordinar la logística y requerimientos de las demás áreas de la fundación.

2.3.3. Área de proyectos

- Conseguir los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.
- Mantener el personal necesario para la ejecución de los proyectos.
- Elaborar un cronograma para la realización de los proyectos.
- Cumplir eficaz y eficientemente con el gasto del presupuesto asignado.
- Realizar un seguimiento sobre el desarrollo de los proyectos.

2.4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

2.4.1. Área de contabilidad

Proceso N° 1.- Registro contable en el diario general

Se registrará contablemente en el diario general con los comprobantes de entrada originales o documentos fuente, de modo que se mantenga actualizada permanentemente la contabilidad.

Proceso N° 2.- Mayorización

Los registros del diario general se agrupan en cada una de sus respectivas cuentas de mayor para la obtención de los saldos deudores y acreedores.

Proceso N° 3.- Balance de comprobación

Los saldos deudores o acreedores de los mayores se actualizan en el balance de comprobación para establecer que sus saldos deudores y acreedores tienen sumas totales iguales, así se cumple con el principio de la partida doble.

Proceso N° 4.- Ajustes

Los errores y novedades encontradas en la información contable se corrigen y se incorporan en el diario general, para una actualización de mayores y del balance de comprobación.

Proceso N° 5.- Balance de comprobación ajustado

Una vez procesados los ajustes en el diario general y volviéndose a mayorizar se genera un nuevo balance de comprobación que es el ajustado.

Proceso N° 6.- Generación de los estados financieros

Una vez concluido el proceso contable y disponiéndose ya del balance de comprobación ajustado, se produce a la generación de los estados financieros básicos que son: el Estado de Resultados y el Balance General.

En un proceso adicional se preparan el Estado de Evolución del Patrimonio y el Estado de Flujo de Efectivo.

Proceso N° 7.- Cierre del período mensual y del ejercicio anual

Mensualmente se tiene que cerrar cada período mensual y anualmente el ejercicio, liquidando pérdidas y ganancias.

2.4.2. Área administrativa

Proceso N° 1.- Requerimiento del personal

El área que requiere de personal, hace la solicitud a administración, sección de recursos humanos.

Proceso N° 2.- Reclutamiento del personal

Presentado el requerimiento de contratación de personal, se realiza una comunicación al personal de la fundación para ver si conocen de una persona idónea para ocupar la vacante, como complemento a este proceso se realiza un comunicado en el diario de mayor circulación en la ciudad de Quito.

Proceso N° 3.- Selección del personal

Una vez recibidas las carpetas de los aspirantes, se procede a analizar las mismas y escoger a las tres personas que más se ajusten con el perfil del puesto requerido.

Proceso N° 4.- Contratación del personal

Una vez seleccionadas las tres personas se procede a evaluarlas mediante pruebas psicológicas y de conocimiento; además, se realiza una entrevista con el jefe del área donde existe la vacante y con el representante legal de la fundación, quienes son los que contratan al aspirante más idóneo y se procede a la firma del contrato.

Proceso N° 5.- Inclusión en la nómina de pagos

Se le solicita al nuevo empleado la documentación que sustenta la información presentada en el currículum vitae y se registra en la base de datos de la fundación, incluyéndose en la nómina de pagos.

Posteriormente se realiza el aviso de entrada al IESS y se procede a la apertura de la cuenta bancaria para el nuevo empleado.

Proceso N° 6.- Inducción del personal

Se realiza con el nuevo empleado un recorrido por las instalaciones y se le presenta a todo el personal de la fundación.

Se le indica cuáles son sus derechos y obligaciones y como se realizan las actividades propias de la fundación.

Proceso N° 7.- Capacitación del personal

La fundación da la oportunidad a su personal para que puedan asistir a seminarios o cursos que sean de su interés, para ello deben presentar un plan al jefe del área para que los apruebe.

Proceso N° 8.- Evaluación del desempeño

Cada año se realiza una evaluación del personal, mediante la utilización de indicadores y estándares que debe cumplir el empleado en un determinado tiempo, para así cumplir con los objetivos establecidos.

2.4.3. Área de proyectos

Proceso N° 1.- Investigación

La investigación es muy importante para la realización del plan, por lo cual se debe realizar con minuciosidad el estudio que va a permitir que los recursos vayan a los sectores más necesitados.

El estudio servirá para determinar cuáles son los sectores a los que se les puede brindar apoyo, que tipo de asistencia son necesarios para llevar a cabo el proyecto y la cantidad de recursos que se va a necesitar.

Proceso N° 2.- Realización del plan

En base a los lineamientos del convenio, marco lógico y reglamento del programa, elaboran las actividades para toda la ejecución del programa que incluye: actividades de componentes, gestión administrativa, gestión de riesgos del programa y componentes, monitoreo y evaluación, además de la información básica del programa, estrategias de ejecución de los componentes y seguimiento y evaluación de indicadores.

Proceso N° 3.- Obtención de recursos

Se presenta la información y el plan realizados a los directores de componentes del programa y de finanzas-Swisscontact, donde se analiza dicha información; se determina el monto de recursos necesarios y se define la programación para la ejecución del programa.

Proceso N° 4.- Aprobación del plan de proyecto

Se revisa y aprueba el plan presentado, en el cual debe incluir: la programación de actividades de los componentes, gestión de riesgos, financiero, administrativo, monitoreo y evaluación, estrategias, flujo de caja y presupuesto.

Proceso N° 5.- Ejecución del proyecto

En base a todo lo presentado y aprobado en la planeación del proyecto, se procede a la realización del mismo con los recursos humanos, tecnológicos y económicos previstos para que el proyecto se lleve a cabo con total normalidad.

El coordinador de proyectos deberá cumplir con los plazos establecidos y programados por su departamento y deberá presentar informes sobre la ejecución del proyecto mensualmente.

Proceso N° 6.- Culminación del proyecto

Una vez cumplidos los plazos previstos para la ejecución del proyecto se procede a evaluar el cumplimiento de los objetivos, el uso eficaz y eficiente de los recursos.

El jefe de proyectos elaborará un informe sobre los resultados y logros alcanzados en cada uno de los proyectos; si se desea renovar el convenio y continuar con el proyecto, deberá presentar un nuevo plan.

2.5 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.5.1 Manejo de transacciones y mantenimiento de libros

Para cumplir con los objetivos de Swisscontact es importante basarse en la información financiera, que le permite la toma de decisiones más adecuadas.

El manejo de transacciones y mantenimiento de libros, está bajo la responsabilidad de contabilidad.

En esta etapa se iniciará el proceso de compilación de los informes ya que se relacionan con transacciones de caja y equivalentes, creación de libros iniciales y reportes intermedios. En esta etapa se cumplirán con niveles previos de control, se obtendrá la información sustentadora, se emitirá cheques, se depositarán los valores a favor de la Fundación, en general se mantendrá un amplio control sobre el registro de la actividad financiera. En esta etapa se cumplirán con los siguientes procesos:

- Cancelar las cuentas pendientes en forma oportuna y vigilando la existencia de documentación legal, válida y completa.
- Depositar los ingresos que reciba la Fundación en forma intacta e inmediata.
- Controlar previa y concurrentemente que todos los desembolsos efectuados cumplan 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 que permitan disponer de un flujo transaccional apropiado.
- Preparar los informes y demás información financiera en forma eficiente, efectiva y con datos exactos.

2.5.2 Planificación presupuestaria

La planeación presupuestaria comprende aquellos procesos por medio de los cuales Swisscontact define los programas a ser aceptados, en base a los que individualmente se planeará la estructuración administrativa financiera. La utilización financiera administrativa del presupuesto de cada proyecto, se basará en los datos técnicos proporcionados por el Representante y todos los Jefe/a de proyecto involucrados.

La planeación financiera y presupuestaria debe tener la importancia que se merece ya que es una herramienta básica para la toma de decisiones en cuanto a ejecución de actividades.

Un gasto resulta ser conforme con las metas del proyecto, adecuado y económico, cuando:

- Es útil a los fines y las metas del proyecto, tal y como se encuentran definidos en la documentación del proyecto
- Cuando sea necesario y/o útil
- Los gastos para lujos, un perfeccionismo exagerado o para fines ajenos al proyecto no se consideran "conformes a las metas del proyecto, ni adecuados, ni económicos".

Para proceder con los registros contables se deberá tomar en consideración que los valores consten dentro del presupuesto global del proyecto respectivo y además en la solicitud de fondos del mes.

2.5.3 Contabilidad por proyectos

Para un fortalecimiento institucional en la fundación se ha implantado un control contable, a través del sistema de contabilidad por proyectos, el cual controla a cada proyecto según su propia estructura de costos y gastos. De esta manera se podría conocer en cualquier momento los recursos asignados a cada proyecto, su aplicación y estructura final.

Todos los fondos entregados por SC a los proyectos se constituyen básicamente en donaciones en efectivo o en bienes con la estipulación de que se destinen al uso exclusivo del proyecto para que posibiliten el normal funcionamiento de los mismos.

2.6 SISTEMA CONTABLE

2.6.1 Fundamentos básicos

Una contabilidad realizada de forma correcta se guía por determinados principios de orden. Los criterios principales de este orden son:

Integridad: los asientos deben ir sin interrupciones y de acuerdo con los períodos correspondientes de todos los comprobantes.

Exactitud y veracidad: contabilización auténtica y correcta.

Actualización: la actualización constante de todos los movimientos comerciales posibles de contabilización.

Orden sistemático: cronología de los asientos

Organización apropiada: la inclusión de controles adecuados que fortalecen la seguridad interna.

Facilidad de verificación: una verificación fácil de realizar (para la Gerencia y los auditores)

Observación del derecho y de la Ley: a nivel nacional y suizo (por ejemplo, en el país donde se desarrolla el proyecto y en Suiza).

Política contable.- la política contable será la guía general para el diseño y funcionamiento del sistema de contabilidad en aplicación a cada uno de los proyectos, así como de la actuación propia de la Fundación. Esta política se basa en medir y registrar en términos monetarios las operaciones y demás actividades llevadas a cabo por los proyectos de Swisscontact.

Procesamiento contable.- el procesamiento de la información contable de Swisscontact, deberá permitirle efectuar el registro, clasificación, resumen, evaluación, información e interpretación de los resultados operacionales y transacciones efectuadas.

El sistema contable incluirá los métodos, procedimientos de la organización financiera de los documentos, libros, registros, archivos de las transacciones y el flujo de los procedimientos desde su entrada original hasta la formulación de los informes incluyendo su interpretación.

Presentación de la información.- la información deberá permitir al Representante obtener oportunamente la información financiera básica para conducir los planes, programas, proyectos y actividades en forma eficiente, efectiva y económica.

Principios de contabilidad.- se aplicarán todos los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Ciclos transaccionales.- una transacción es un evento o condición reconocido a través de un asiento en los registros contables. Para el reconocimiento transaccional la Fundación deberá considerar el método, normas técnicas, políticas contables y financieras.

El ciclo transaccional que iniciará el proceso de registro será el reconocimiento de cada evento económico.

Método contable.- el método contable del registro, se refiere al momento en que se debe asentar en libros una transacción, Swisscontact mantiene sus registros contables en dólares, se preparan sus informes sobre la base de ingresos y gastos. Los ingresos se reconocen y se registran en el momento que se reciben y los gastos al momento de ser pagados.

2.6.2 Criterios contables

La contabilidad de Swisscontact se efectúa observando los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las políticas y normas técnicas, métodos, procedimientos y prácticas que comprenden las actividades de procesamiento, registro, clasificación,

resumen, evaluación, informe e interpretación de los resultados de las operaciones y transacciones, lo cual permite establecer la situación financiera, los resultados de sus operaciones.

El departamento de contabilidad será responsable de establecer y mantener el sistema de contabilidad conforme a sus necesidades y características.

El área de contabilidad requiere centralizar bajo su responsabilidad y autoridad su definición. Ningún otro departamento debe tener funciones contables tales como: llevar registros o elaborar informes financieros. Las operaciones y el movimiento de recursos monetarios deben ser enviadas desde su punto de origen hacia contabilidad. El sistema de contabilidad comprende los formularios, registros, documentos e informes relacionados con las operaciones efectuadas por Swisscontact, de manera que ninguna operación financiera, ni recurso estén excluidos del registro e informe.

El proceso de control previo al compromiso y al desembolso de recursos financieros es parte del sistema de contabilidad y se establecerá como función contable, pues permitirá cumplir el examen de las operaciones o transacciones que pueden crear obligaciones o egresos de recursos financieros.

Contabilidad efectuará constantemente revisiones y mejoramiento del sistema contable, para asegurar que los procedimientos empleados sean los más adecuados.

El registro contable tiene que ser oportuno, requiriéndose asentar diariamente en los registros de entrada original todas las transacciones efectuadas, en base a documentos fuente, para evitar la acumulación de transacciones no registradas que pueden atrasar el sistema. El atraso impide que Contabilidad tenga en el momento deseado la información financiera que requiere el Representante para la adopción de decisiones.

Contabilidad ejercerá el debido cuidado profesional en el registro de las transacciones y en la elaboración de informes, siendo oportuno en las actividades de contabilización y

elaboración de informes financieros, los mismos que deberán ser presentados los primeros cinco días del mes siguiente.

Manuales, procedimientos, registros, formularios y documentos.- el Manual del Sistema de Contabilidad proveerá una descripción escrita y documentada de los requisitos del sistema contable de la Fundación. Presentará en términos generales, la estructura de los sistemas establecidos y mantenidos para asegurar:

- Sistema contable adecuado
- Elaboración de informes financieros, de acuerdo a los PCGA
- Uniformidad suficiente que permita entender la información a distintos niveles, de manera útil

Aprobación del sistema de contabilidad.- antes de iniciar la implantación del sistema de contabilidad o cualquier modificación significativa del mismo, el Representante aprobará el manual del sistema contable.

No se aplicará sistema nuevo alguno, ni se modificará sin haber realizado un estudio previo y haber recibido autorización del Representante.

Ubicación de los registros, formularios y documentos.- todo documento que respalde, registre o demuestre la información contable, debe ser conservado en Contabilidad, bajo las debidas seguridades que garanticen su disponibilidad en cualquier momento, sea para referencias posteriores o sea para permitir los exámenes de auditoría. Ningún documento que forme parte del sistema contable puede ser retirado de los archivos.
Los funcionarios no pueden disponer de la información contable, salvo el caso de expresa autorización del Representante.

Documentos financieros extracontables.- todo registro, resumen auxiliar o cualquier otro documento financiero extracontable que contenga cifras expresadas en la unidad monetaria legal relativa a transacciones u operaciones, constituye parte del sistema

contable. Dichos documentos deben ser incorporados como un soporte para las transacciones y su legalización será a través de la firma del Representante y la firma de responsabilidad de Contabilidad.

Libros contables.- los registros de entrada original sirven para proporcionar puntos de control sobre toda transacción y permiten obtener referencias futuras.

2.6.3 Normas internacionales de información financiera (NIIF) en las ONG's

En el marco conceptual para la aplicación de las NIIF se establece lo siguiente:

> *Las NIIF están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito general, así como en otras informaciones financieras, de todas las entidades con ánimo de lucro. Entre las entidades con ánimo de lucro se incluyen las que desarrollan actividades comerciales, industriales, financieras u otras similares, ya estén organizadas en forma de sociedades o revistan otras formas jurídicas. Aunque las NIIF no están diseñadas para ser aplicadas a las entidades sin ánimo de lucro en los sectores privado o público, ni en las Administraciones Públicas, las entidades que desarrollen tales actividades pueden encontrarlas apropiadas.*[22]

2.6.4 Registros de entrada original

Los registros de entrada original presentan los asientos de las transacciones, es práctica de la fundación asentar en dichos registros toda transacción en forma completa, de tal manera que la información se presente en orden cronológico.

[22] www.sagra.com.ve/.../**niif**%20marco%20conceptual/5.%20**Prólogo**%20a%20las%20Normas%20Internacionales%20de%20Inforr

2.6.5 Información financiera

Es la revelación clara de los activos, los pasivos corrientes y gastos, lo que permite un cabal conocimiento del grado de liquidez de la entidad, de la posibilidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y de los pagos efectuados establecidos en el período en curso, los gastos normalmente se refieren al costo de bienes, donaciones, capacitación al personal de los proyectos

La información financiera debe presentarse de manera que su contenido demuestre razonablemente los resultados de las operaciones, igualmente su presentación debe ser imparcial y objetiva, basada en la realidad de las transacciones registradas y en los saldos de las cuentas del mayor general.

La información de balance y otros informes financieros de Swisscontact debe ser lo suficientemente clara, completa y comprensible, de manera que el usuario de los mismos reciba una comunicación efectiva de los datos necesarios para su información, planificación o toma de decisiones.

Se prepara mensualmente el Balance en base a los saldos que presentan las cuentas en el mayor general.

La documentación de la contabilidad de Swisscontact Ecuador se deberá enviar lo más rápido posible a Zurich después de la finalización del cierre mensual (a más tardar el día 10 del mes siguiente, es decir después de recibir los extractos de los bancos).

Cierre mensual

Transferencia electrónica de los datos del cliente de la contabilidad a la contaduría de la Dirección en Zurich.

Cierre trimestral

Transferencia electrónica de los datos del cliente de la contabilidad a la contaduría de la Dirección en Zurich.

Dentro del marco del sistema interno de control, además se deberán enviar los siguientes documentos en papel, con la firma original del Jefe de proyecto (por Courier) a la Dirección de Zurich.

- El balance mensual (retroactivo al 01/01)
- El cálculo de ganancias mensuales
- Los protocolos del banco y de la caja (fotocopias)
- Las copias de los comprobantes por costos, que fueron contabilizados en la cuenta corriente de SC Zurich.
- Los documentos originales de la contabilidad del proyecto que se someterán a revisión por la Dirección de Zurich (formularios de informes, comprobantes colectivos, recibos, facturas, protocolos de caja y bancos y resumen de los extractos bancarios).

Con su autorización el jefe de proyecto confirma,

- Que la contabilidad se ha llevado correctamente.
- La veracidad del contenido de la contabilidad y de la evaluación de la misma.
- Que los gastos son adecuados, de acuerdo con las metas prefijadas y económicos.

Cierre anual

El ejercicio de Swisscontact abarca el período del 1/1 al 31/12. No se admite la contabilización de gastos correspondientes al nuevo año en el ejercicio del año anterior.

Para poder procesar dentro del tiempo establecido la contabilidad de los proyectos en la Dirección en Zurich, el cuarto trimestre por regla general deberá cerrarse alrededor del 20 de diciembre y transmitirse por transferencia de datos a Zurich.

Para el cierre anual se deberá observar la lista de control y las instrucciones especiales de la Dirección de Zurich, que en el mes de noviembre de cada año se remiten a los proyectos.

2.7 AUDITORÍA

2.7.1 Relación contractual, facultad de dirección, obligación de información

Swisscontact se somete dos veces al año a una auditoría llevada a cabo por BDO Stern, auditora local.

Relación contractual

La colocación de la orden de compra/selección de una empresa local de auditoría se deberá realizar en colaboración con la Dirección de Zurich. Se deberá proponer como mínimo dos empresas de auditoría a la Dirección en Zurich, para que ésta pueda optar.

La práctica ha demostrado que entre el comienzo de la evaluación de posibles empresas de auditoría y la firma del contrato correspondiente, pueden pasar varios meses, es decir que el contacto con empresas locales de auditoría deberá iniciarse con la debida antelación.

El contrato con la empresa de auditoría local deberá estar de acuerdo con los parámetros de la COSUDE en su contenido y texto. Se podrán introducir modificaciones solamente cuando sea necesario debido a la adaptación a las condiciones locales.
La firma del contrato estará a cargo de la Dirección de Zurich

Facultad de dirección

- La auditoría se realiza en base a las directrices de la Dirección de Zurich.
- El representante no posee facultad de dirección en relación con la empresa de auditoría y viceversa.
- La empresa de auditoría local solamente deberá rendir cuentas a la Dirección de Zurich, la Auditoría de la Dirección de Zurich (auditores del grupo) y al cliente.

- El auditor del grupo emite anualmente instrucciones de revisión vinculantes para la empresa de auditoría local, en las cuales se describe la orden de revisión y el volumen de la misma.
- De acuerdo con las instrucciones de revisión y la relación contractual, la empresa de auditoría local deberá transmitir a la Dirección de Zurich y al Auditor del grupo las comprobaciones y correcciones.
- La Dirección de Zurich impartirá directrices al proyecto en atención al informe de auditoría.

2.7.2 Procedimiento durante la auditoría

De acuerdo con las instrucciones de la Dirección de Zurich, la empresa de auditoría acuerda con el proyecto la fecha de la auditoría.

Los programas/proyectos deberán poner a disposición del Auditor toda la documentación, tales como:

- Cuentas
- Comprobantes de contabilidad
- Cierres de ejercicios
- Enumeraciones financieras
- Inventarios
- Legajos del personal y contabilidad de salarios
- Cuadernos de control
- Presupuestos
- Resúmenes de extracciones de las cuentas y correo
- Acceso a las realidades físicas correspondientes (caja, flota de vehículos, otros.)

Además se deberá suministrar al Auditor todas las informaciones requeridas y tomar todas las medidas para facilitar su trabajo. El Auditor asimismo deberá asegurarse que se está cumpliendo con las secuencias internas predeterminadas por la jefatura del proyecto, que los controles internos empleados funcionan y que la información

financiera requerida para la programación y la supervisión se está realizando de forma correcta. La auditoría puede abarcar todas las transacciones o limitarse a controles puntuales.

La empresa de auditoría local puede apoyarse en las listas de control del Auditor del grupo.

Al finalizar la auditoría, el auditor mantendrá una conversación con el Jefe del proyecto, durante la cual hará notar los puntos esenciales de la auditoría, para que el Jefe de proyecto pueda dar a conocer su opinión, o de ser necesario, pueda presentar explicaciones y aclaraciones complementarias.

El auditor confeccionará el informe de la revisión y lo presentará de acuerdo con las instrucciones del Auditor del grupo a la Dirección en Zurich (con copia al programa/proyecto). La Dirección de Zurich procederá a analizar el informe de la revisión y solicitará información adicional al Jefe del proyecto o al Auditor, cuando sea necesario. Comentará el informe e impartirá directrices ocasionales al programa/proyecto.

Cierre del ejercicio anual al 31/12

Para el cierre del ejercicio el informe formal de la auditoría (dos ejemplares) deberá llegar antes del 28 de febrero del año siguiente a la Dirección de Zurich, junto con la siguiente documentación:

- Balance y cuenta de resultados proveniente de la aplicación de la contabilidad local.
- Lista de los adelantos del proyecto.
- El original del resumen de extracciones para cada cuenta bancaria del 01/01 al 31/12.
- Lista de los adelantos, dividida por grupos, que no se hayan podido contabilizar como erogación (adelantos al personal, proveedores, otros).
- Lista de acreedores (proveedores para material/equipos, demás deudas).

- Lista con todas las obligaciones, no comprendidas en el cierre (nombre, dirección, obligación).
- Listas de inventario (Número de inventario, fecha de factura, objeto, valor de compra, emplazamiento/persona responsable).
- Lista con todos los socios del contrato (cuenta, contabilidad del proyecto, nombre, comienzo y finalización del contrato, presupuesto de la fase, gastos acumulados, presupuesto residual).
- Lista con el saldo de vacaciones al 31/12 del personal internacional
- Lista del personal local (nombre, comienzo del contrato, porcentaje del centro de costo, saldo de vacaciones al 31/12)
- Lista de trabajos para terceros cubiertos por personal local
- Lista de contratos locales (adquisiciones)

Además, la Dirección del grupo solicita la versión inglesa del texto estándar, que forma parte del informe del cierre del ejercicio de los auditores locales. Éste deberá llegar simultáneamente con el informe final de la auditoría.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

3.1.1 Conformar el equipo multidisciplinario

Se debe conformar un equipo multidisciplinario y de alto nivel, responsable de llevar a cabo una auditoría. Los equipos de auditoría de gestión son de carácter multidisciplinario, están conformados por profesionales de diversas especialidades, habilidades y niveles de experiencia.

Tales equipos incluyen generalmente, como mínimo los siguientes perfiles:

- Director operativo o equivalente
- Supervisor
- Jefe del equipo de auditoría o auditor encargado
- Asistentes de auditoría
- Especialistas

3.1.2 Identificar roles, responsabilidades y funciones

Los miembros del equipo deben tener claridad sobre sus responsabilidades dentro de la auditoría; así como su rol dentro de ésta. Para esto es importante plantearse las siguientes preguntas:

Quién hace qué?

Cuándo?

Cómo?

Con qué?

Director operativo

El Director Operativo tiene responsabilidad en la auditoría de gestión, desde que se acepta realizar el trabajo de auditoría hasta la presentación del correspondiente informe.

Sus responsabilidades y funciones comprenden:

- Familiarizarse con la organización bajo examen, coordinar el proceso de compilación y estudio de la información.
- Se encarga de asegurarse de que la auditoría se efectúa conforme a las normas profesionales aplicables.
- Asistir a las reuniones que realice el cliente para contestar las preguntas referentes al informe de auditoría.
- Cautelar que las evidencias, observaciones, conclusiones y recomendaciones sean válidas, apropiadas y pertinentes.
- Administrar al personal a cargo de la auditoría y los recursos financieros que le asignen.
- Reclutar nuevos miembros del personal.
- Efectuar seguimiento sobre el desarrollo de los trabajos, a fin que se cumplan los plazos para la culminación de los proyectos.
- Firmar los informes respectivos.

Supervisor

Los supervisores realizan muchas de las tareas que los directores llevan a cabo en compañías más pequeñas. Puede encargarse de supervisar uno o varios proyectos simultáneos de auditoría.

Sus responsabilidades y funciones comprenden:

- Revisar los documentos de trabajo.
- Discutir con el personal de la auditoría y con el cliente cualquier problema de auditoría o de contabilidad que surja durante el trabajo.

- Determina los procedimientos aplicables en la auditoria y mantiene normas uniformes en el trabajo de campo.
- Muchas veces realiza los trabajos administrativos de recopilar y obtener las facturas para los clientes.
- Vigilar el trabajo efectuado por el equipo de auditoría, asegurando el cumplimiento de las labores fijadas en los programas de trabajo detallados.
- Un buen supervisor debe conocer la legislación fiscal, la teoría y la práctica contable.

Jefe del equipo de auditoría

Su responsabilidad depende del tamaño del proyecto de auditoría. En un proyecto pequeño asume la responsabilidad de planearla y efectuarla, así como de redactar el informe de auditoría, sujeto a la revisión y aprobación del director operativo y del supervisor.

Sus responsabilidades y funciones comprenden:

- Una de sus principales funciones es capacitar al personal en el trabajo.
- Al asignarles trabajo a los asistentes, explicará los objetivos de la auditoría en gestión.
- Revisar los documentos de trabajo después de terminados. Esto le permite controlar el progreso del trabajo y cerciorarse de que cada fase del proyecto se efectúe debidamente.
- Examinar el o las áreas y cada actividad en la fase de ejecución.

Asistentes de auditoría

Los miembros del equipo de auditoría son quienes desarrollan la fase de ejecución y tienen contacto con los funcionarios y empleados de la entidad auditada,

Sus responsabilidades y funciones comprenden:

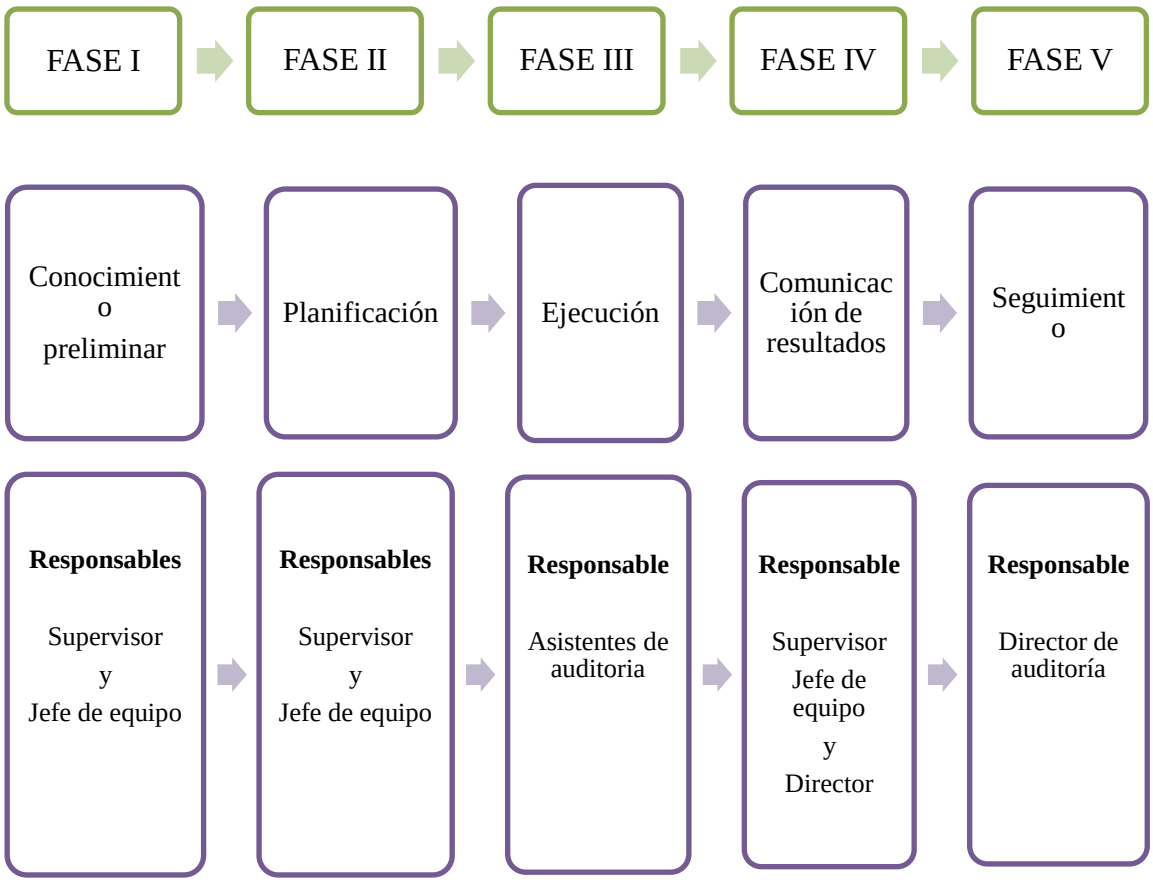
- Obtener evidencias, realizar pruebas
- Elaborar papeles de trabajo
- Coordinar la labor de los asistentes de auditoría que colaboran en la formación de los archivos corrientes del trabajo.
- Tienen participación en el planeamiento y organización de los programas detallados de auditoría.

Especialistas

Los especialistas a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la fase de planificación.

3.1.3 Metodología de auditoría de gestión



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Verónica Naranjo

3.1.3.1 FASE I.- Conocimiento preliminar

El propósito de esta fase es obtener un conocimiento general de la organización; su objetivo, normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, recursos, políticas generales, sus principales características y del medio externo en que se desenvuelven, con el fin de obtener una adecuada planificación, ejecución y comunicación de resultados a un costo y en tiempos razonables.

"En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión."[23]

También sirve para determinar los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el tiempo de análisis y la preparación de los papeles de trabajo, en los que se reclasificará la información. Esta información permite apreciar las áreas críticas de la organización, sirviendo de apoyo para la elaboración de las diferentes metodologías aplicadas en la auditoría de gestión, el cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

Inducción y conocimiento de la organización

Con la finalidad de obtener un conocimiento integral de la organización se debe programar la visita de las instalaciones para observar y conocer las actividades principales y como las llevan a cabo. Se debe recopilar información con el fin de establecer el objeto social, funciones y contextos macroeconómicos, tanto de la organización como complementaria; mediante entrevistas, observaciones, consulta de archivos y toda la documentación básica para actualizarla.

El supervisor y el jefe de equipo deben cumplir con estas tareas que les ayudará a comprender y conocer la organización sobre:

- Normas de creación, modificaciones y reglamentación.
- Naturaleza jurídica
- Estructura organizacional
- Manuales de funcionamiento y procedimientos
- Normatividad interna y externa
- Objetivos
- Reglamentos internos
- Financiera (balance, estado de resultados)
- Presupuesto
- Plan de desarrollo con programas y subprogramas

[23] FRANKLIN, Enrique, Benjamín, *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del cambio*, Pearson Educación, México, 2007, p.81

- Personal que labora en la organización
- Características y especificaciones sobre los servicios que ofrecen

De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la organización se solicita la información que se considere necesaria: encuestas, entrevistas, visitas, verificación de registros, cálculos y determinar los criterios y parámetros de indicadores de gestión; información que debe ser reclasificada y analizada para luego ser comparada con los resultados reales de las operaciones, en el caso de que la organización no disponga de indicadores de gestión por tratarse de la primera auditoría de gestión el equipo debe conjuntamente con los funcionarios diseñar los indicadores necesarios para medir los resultados en relación a sus expectativas.

En esta primera fase el auditor debe también analizar la Matriz FODA, de la organización, con esta herramienta de comparación le proporciona información proveniente de las matrices de evaluación del factor interno y externo y perfil competitivo. La comparación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas le dará origen a preparar estrategias alternativas factibles con el objeto de realizar correctivos, plantear estrategias y proponer o si es necesario revaluar los objetivos.

Con la información obtenida a partir de las entrevistas y cuestionarios, se clasifica la documentación y será parte del archivo permanente.

De igual manera el auditor debe efectuar un estudio y evaluación del control interno para identificar las áreas críticas que requieren un examen profundo. Analizará el sistema de control interno de la organización, los métodos, procedimientos, verificará la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, como se promueve la eficiencia en las operaciones y si se lleva a cabo el cumplimiento de los objetivos.

Un oportuno sistema de control interno también permite detectar posibles deficiencias y aquellos aspectos relacionados con los controles claves existentes en la organización que le permitirán mitigar los riesgos.

Se debe considerar el tiempo y recursos disponibles que se asignen, los cuales pueden definir qué actividades se tendrán en cuenta y con qué profundidad y detalle se las evaluará.

De igual manera se debe considerar la disponibilidad de datos (con cuáles se podrá contar, si se obtendrán de forma oportuna, entre otros).

Los objetivos que se establezcan para la realización de la auditoría se deben expresar de manera que identifique aquellos elementos de evidencia que deban desarrollarse en el informe. Los objetivos se deben detallar por orden de prioridades, en el archivo transitorio, determinando en cada uno:

Sujeto (¿Quién?)

Se debe determinar el sujeto de la auditoría (la administración total o sólo un área, todo un sistema o un subsistema, entre otros).

Objeto (¿Qué?)

Qué aspecto de la gestión se incluirá (gestión administrativa o financiera).

Período bajo examen (¿En qué período?)

Se debe detallar el período bajo examen.

3.1.3.2 FASE II.- Planificación

"La planificación de la auditoría comporta el desarrollo de una estrategia global en base al objetivo y alcance del encargo y la forma en que se espera que responda la organización de la entidad."[24]

Se refiere a los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría de gestión, con el fin de garantizar que las fuentes de estudio, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

[24] MIRA, NAVARRO, Juan, Carlos, *Apuntes de Auditoría*, España, 2006, p.21

En esta fase se revisa y analiza la información y documentación recopilada en la fase anterior para obtener información general sobre la organización con respecto a su normativa, estructura, misión, objetivos, funciones, recursos, políticas, procedimientos.

También en esta etapa es en donde se determinan con claridad los objetivos y el alcance del trabajo, la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos a seguir para la ejecución del control de gestión como la cobertura, el período, análisis y la elaboración de los papeles de trabajo (formatos, base y anexos), los que se reclasificará la información financiera.

Mediante la evaluación de control interno por área o componente de ésta se podrá determinar la naturaleza y alcance del examen dependiendo de las áreas críticas de la organización, sirviendo de apoyo para la elaboración de diferentes metodologías aplicables en el control de gestión, cronograma de actividades, distribución del trabajo y el tiempo de ejecución.

En base al análisis que realice el auditor podrá presentar:

- Planificación de la auditoría de gestión
- Informe sobre el control interno

Como resultado de las fases definidas el supervisor, el jefe de equipo y con el apoyo de todo el equipo multidisciplinario se debe preparar el memorándum de planificación, el cual "ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es completado de forma expedita."[25]

En el memorando de planificación se incluye la siguiente información:

1. **Características de la empresa y de su actividad**

Descripción de la entidad

Descripción del negocio

[25] AMBROSIO, JUAREZ, Víctor, Antonio, *Auditoría práctica de estados financieros*, Guatemala, 2008, p.1

Organización y procedimientos internos

2. **Naturaleza del examen**

Tipo del examen: auditoría completa, revisión limitada.

Fechas: inicio de la auditoría, finalización, entrega del informe.

Personal asignado a la auditoría y tiempo estimado para la realización del trabajo.

Calendario de la auditoría

Estudio y evaluación del control interno de la organización

3. **Revisión analítica**

Una revisión analítica permitirá al auditor identificar las áreas de mayor relevancia.

"Es una prueba de auditoría basada en el análisis de diversos aspectos económico-financieros contenidos en las cuentas anuales, y tiene por objeto constatar la coherencia y la lógica de las interrelaciones entre diferentes partidas del balance de situación y de la cuenta de resultados."[26]

4. **Análisis del riesgo de la auditoría (global y por áreas) y principales problemas de auditoría detectado**

Al concebir los posibles riesgos en la ejecución de los diferentes subprocesos de la auditoría de una organización, debe efectuarse la evaluación de los mismos, con el fin de conocer el impacto y el tratamiento que este requiere, así como la probabilidad de ocurrencia.

Esto daría la posibilidad de conocer previamente la valoración y concebir planes que contribuyan a la reducción de pérdidas.

[26] GUTIÉRREZ, DE LA PEÑA, Alberto, *Auditoría un Enfoque Práctico*, Ediciones Paraninfo, España, 2008, p.91

5. **Programas de trabajo**

Toda labor de auditoría debe ser controlada, a través de la utilización de programas de trabajo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborarlo y modificarlo si es necesario, detallando el trabajo a realizar en cada área y los procedimientos a emplearse, determinando la extensión y la oportunidad en que serán aplicados los mismos.

Una adecuada planeación permite:

- Determinar actividades ordenadas y orientadas hacia fines delimitados produciendo una eficaz secuencia de esfuerzos, eliminando esfuerzos improductivos.
- Señalar la necesidad de cambios, visualizando las actividades futuras con evaluación del impacto de las ideas nuevas.
- Otorgar una base para el control, permitiendo vigilar los procesos y alertar respecto de situaciones problemáticas.
- Fomentar los logros orientándolos hacia ellos y promoviendo el deseo y la fuerza motivadora necesaria para obtenerlos.
- Obligar a visualizar la operación global, mostrando los elementos operacionales y señalando dónde pueden estar los problemas.
- Incrementar la utilización de los servicios y recursos indicando cuál es el mejor uso de los recursos disponibles y equilibrando las cantidades en el tiempo.

Normas y principios de auditoría

El control de gestión en las organizaciones procura establecer un control integral, a partir de la evaluación de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el fin de determinar la eficiencia y eficacia.

Para la ejecución de una auditoría se debe considerar las siguientes normas y principios:

Normas personales: hacen referencia a las cualidades que debe tener el auditor para realizar este trabajo, entre las cuales tenemos:

Independencia.- los criterios expresados deben basarse en resultados objetivos, determinados por los resultados del trabajo, independientes de cualquier opinión personal.

Formación técnica y capacidad profesional.- el personal asignado para realizar el trabajo de auditoría debe tener capacidad y preparación en áreas afines, así como formación ética y moral que la permita realizar un análisis eficiente.

Diligencia profesional.- la ejecución de los trabajos y la emisión de los informes se llevarán a cabo con el debido cuidado profesional.

Responsabilidad.- el auditor deberá realizar su trabajo de acuerdo con las normas de auditoría establecidas y será responsable de su informe con las limitaciones al alcance expresadas, en su caso, en el mismo.

Confidencialidad.- los auditores deberán mantener y garantizar la confidencialidad sobre la información obtenida en el curso de sus actuaciones.

Integridad.- el auditor debe ser sincero, justo y honesto en todas sus relaciones profesionales.

Objetividad.- el auditor no debe permitir que los favoritismos, conflictos de interés o la influencia indebida de otros eliminen sus juicios profesionales o de negocios, debe actuar siempre con independencia en su manera de pensar y sentir, manteniendo sus posiciones sin admitir la intervención de terceros.

Ilustración 8 Formato de un plan de auditoría

PLAN DE AUDITORÍA			
COMPAÑÍA: **PERIODO:** **FECHA:** **PERSONAL:**			
N°	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	
		AUDITOR	**ENTIDAD**
1.	Realizar el programa de planificación.	√	
1.1	Elaborar el memorando de planificación.	√	
1.2	Elaborar la carta de requerimiento de información.	√	
1.3	Realizar entrevistas al personal seleccionado.	√	
1.4	Realizar un informe de las entrevistas.	√	
2.	Realizar el programa de control interno.	√	
2.1	Elaborar el cuestionario de evaluación de control interno.	√	
2.2	Realizar el flujograma de procedimientos.	√	
2.3	Realizar la narrativa de los procedimientos.	√	
2.4	Realizar y revisar las pruebas sustantivas y de control.	√	
3.	Realizar el programa de áreas críticas.	√	
3.1	Desarrollo de una selección de eventos y muestreo.	√	
3.2	Verificar el cumplimiento de los procedimientos.	√	
3.3	Elaborar indicadores de gestión.	√	
3.4	Análisis de los indicadores de gestión realizados.	√	
3.5	Realizar cuadro de novedades.	√	
3.6	Elaborar el cuadro de hallazgos.	√	
4.	Elaborar el borrador del informe.	√	
4.1	Planificar y coordinar una reunión con la gerencia para discutir sobre el informe.	√	√
4.2	Elaborar informe definitivo.	√	
4.3	Comunicación de resultados.	√	
5.	Conclusiones.	√	
6.	Recomendaciones.	√	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.1.3.3 FASE III.- Ejecución

"Constituye la fase de realización propiamente dicha. Su objetivo consiste en verificar que la información en la fase anterior es correcta y comprende los sistemas de gestión de la empresa, evaluar los puntos débiles y fuertes y en reconciliar las discrepancias existentes entre los requisitos normativos y la evidencia."[27]

La ejecución de la auditoría es el desarrollo mismo del control y durante esta fase se recopila la evidencia suficiente para que sea base de formación de un criterio u opinión sobre el proceso o la función administrativa que se estudia; se inicia con la culminación de la etapa de planificación; comprende la evaluación y pruebas de sistemas claves administrativos y de control, identificación de efectos y determinación de causas.

Concluída la planificación, el auditor debe proceder con el desarrollo de la auditoría, etapa en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se consideren más viables, de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva, en esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de evidencias que haga posible que su examen sea objetivo.

Para la obtención de la información en forma ágil y oportuna se puede emplear alguna o una combinación de las técnicas de auditoría.

En esta fase, se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

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

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

[27] FERNÁNDEZ, ZAPICO, Florentino, *Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales,* 3ª Edición, España, 2010, p.136

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- "Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas".[28]

El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.

El trabajo debe ser controlado debidamente por un especialista de la unidad de auditoría.

Para consolidar la ejecución, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos en la planificación y de los elementos que tienen como atributo fundamental los objetivos, políticas, procedimientos, programas, sistemas, proyectos, comunicación, recursos humanos, recursos financieros y contabilidad.

Cuando se utilicen indicadores será con el fin de cumplir con la función de garantizar la validez de la información que se registra en los papeles de trabajo y que posteriormente servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

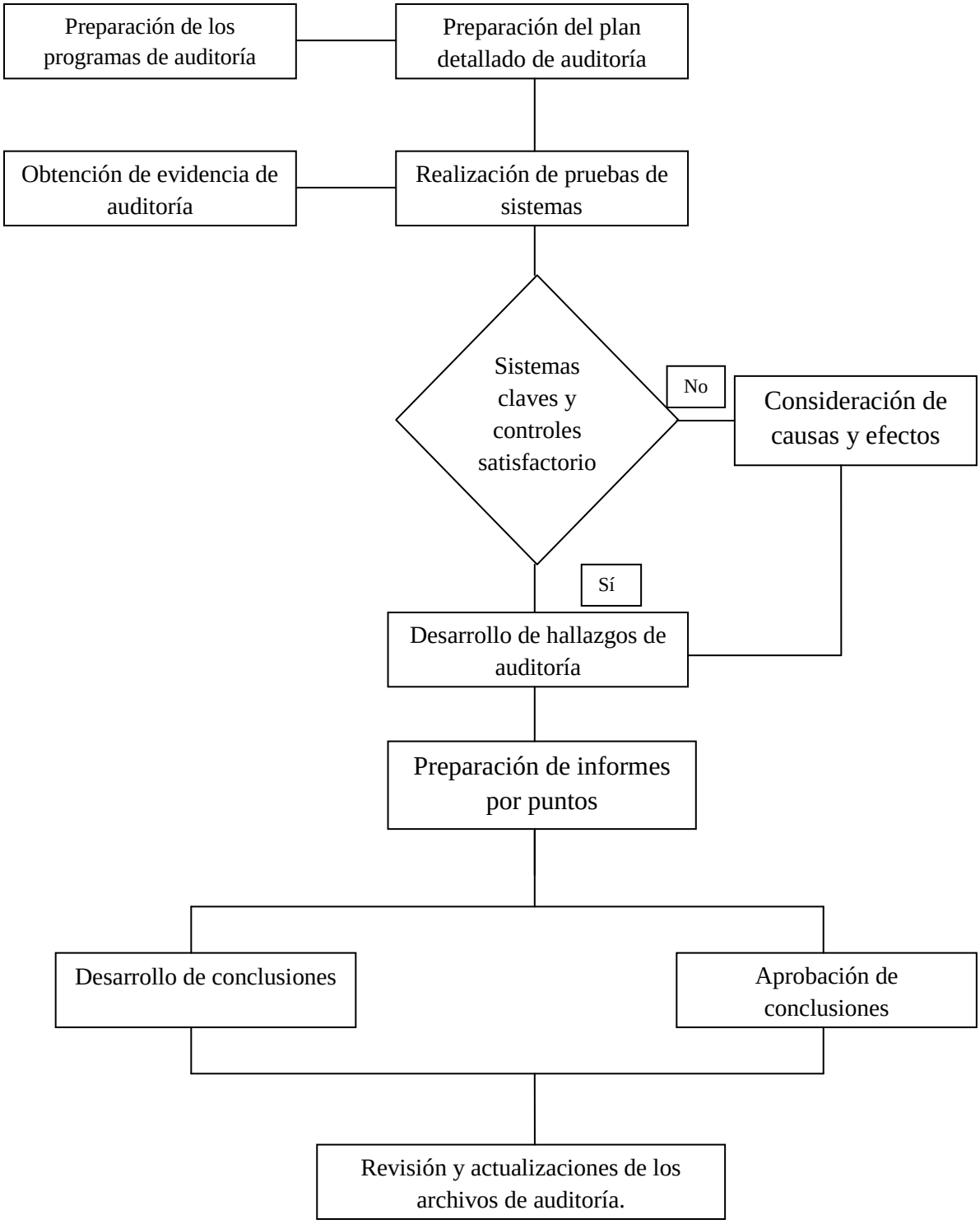
El auditor debe mantener un orden de su trabajo en los papeles de trabajo que son registros que describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas, estos documentos son el soporte principal del informe que emitirá el auditor, porque estos incluyen observaciones, hechos para respaldo, también sirve para apoyo de la ejecución y supervisión del trabajo.

[28] GONZALEZ, Roberto, *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*, http://es.scribd.com/rosa_morejon/d/77157336-Auditoria-de-Gestion

Los papeles deben elaborarse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre hechos, transacciones o situaciones detectadas, incluyen también desviaciones presentadas respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

Es importante que para tener seguridad de que la auditoría sigue y respeta el programa aprobado, se ejerza supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la responsabilidad sobre quien posea la experiencia, conocimiento y capacidad, de esta manera el auditor tendrá certeza de dominar el campo de trabajo y tendrá elementos suficientes para la toma de decisiones en función de los objetivos de la auditoría.

Ilustración 9 Fase de Ejecución de la Auditoría



Fuente: VÁSQUEZ, MIRANDA, William, Control fiscal y auditoría de estado primera edición, Editorial Impreandes, Colombia, 2000, p.109
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.1.3.4 FASE IV.- Comunicación de resultados

"La comunicación deberá incluir los objetivos y el alcance del trabajo, al igual que las conclusiones aplicables, las recomendaciones y los planes de acción. La comunicación final de los resultados deberá contener, siempre que se considere adecuado, la opinión general del auditor interno y/o sus conclusiones."[29]

La comunicación del desarrollo y de los resultados de los compromisos de consultoría variará en su forma y en su contenido, dependiendo de la naturaleza del compromiso y de las necesidades del cliente. Esta comunicación debe ser precisa, objetiva, clara, constructiva, completa y oportuna.

Informe

Los auditores deben comunicar los resultados del trabajo oportunamente, para ello deben considerar que pueden emitir informes parciales donde a diferencia de las otras auditorías también podrá contener evidencias positivas, 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, las causas y las condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

La redacción del informe de auditoría puede ser preparada con los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

> *El contenido del informe de auditoría de gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección.*
>
> *No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:*

1. ***Introducción**: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa de planificación.*

[29] K. H. SPENCER, PICKETT, *Manual básico de auditoría interna de la teoría a la práctica profesional*, Edición Gestión, Barcelona, 2007, p.266

2. ***Conclusiones****: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general.*

3. ***Cuerpo del Informe****: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse*

4. ***Recomendaciones****: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.*

5. ***Anexos:*** *Se puede indicar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.*

6. ***Síntesis:*** *En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, transparente, precisa y concisa que motive su lectura.*[30]

Aspectos a considerar para la comunicación de resultados

Criterios para la comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo, así como las conclusiones correspondientes, recomendaciones y planes de acción. Debe incluir, si corresponde la opinión general del auditor interno. Además se debe reconocer cuando se observa un desempeño satisfactorio.

[30] GONZALEZ, Roberto, *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*, http://es.scribd.com/rosa_morejon/d/77157336-Auditoria-de-Gestion

Errores y omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el auditor debe comunicar la información corregida a todas las personas que recibieron la comunicación original.

Declaración de incumplimiento con las normas

Cuando el incumplimiento con las normas afecta a una tarea específica, la comunicación de resultados debe presentar:

- Las normas con las cuales no se cumplió totalmente.
- Las razones del incumplimiento.
- El impacto del incumplimiento en la tarea.

Es importante que el auditor identifique claramente en el informe, el área, sistema, programa, proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

La evidencia reunida, analizada y evaluada permiten al auditor tener un panorama preciso de la realidad auditada y poder, en consecuencia emitir un diagnóstico.

La evidencia responde 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. Todas las evidencias negativas y positivas detectadas deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los provocaron.

3.1.3.5 FASE V.- Seguimiento

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, procura evitar su recurrencia.

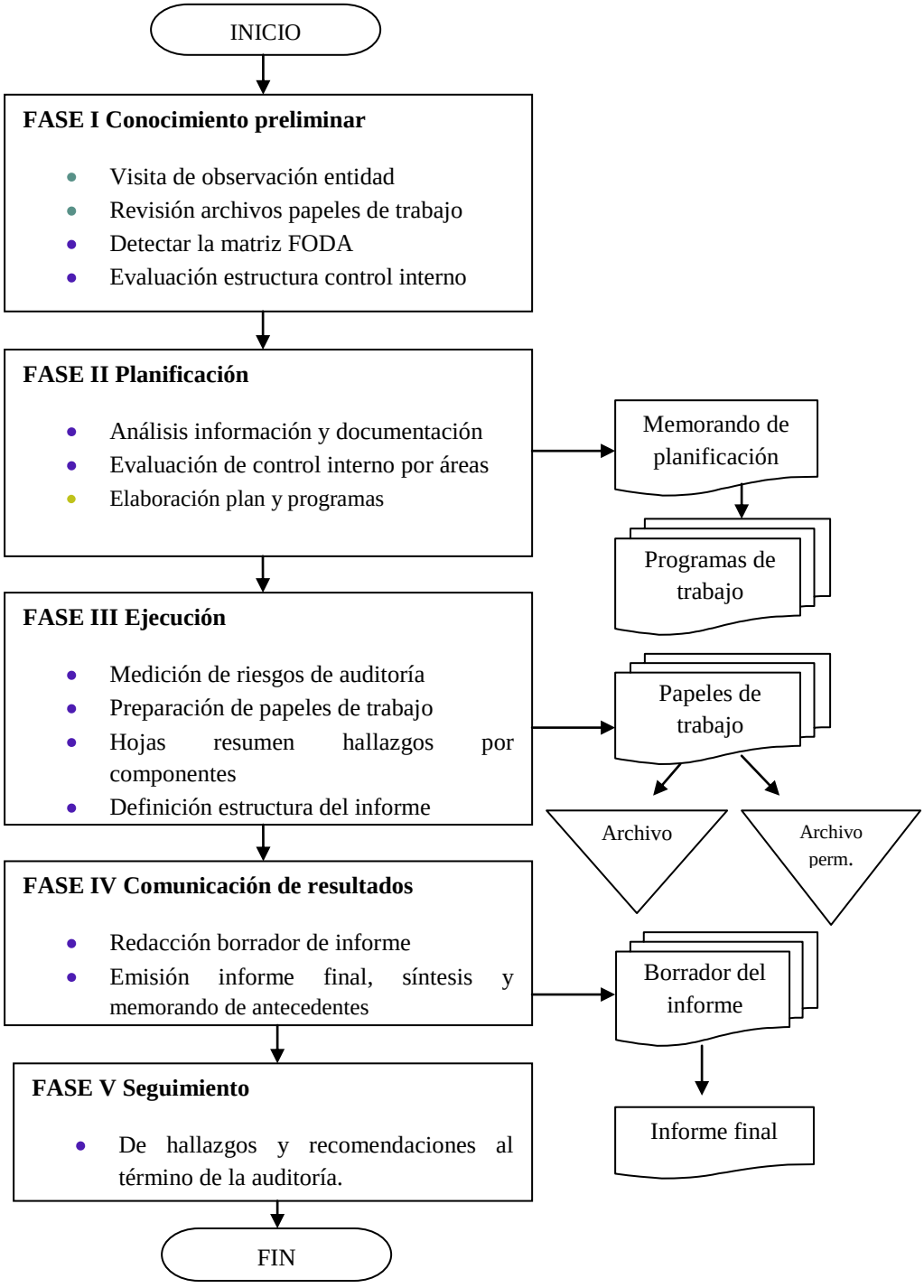
El seguimiento no es solo la determinación de observaciones o deficiencias, sino contribuir elementos de crecimiento a la empresa, esto hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área o función, con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al representante legal de la organización la toma de decisiones.

El objetivo general es establecer los lineamientos generales para que las observaciones formuladas por el auditor se estén cumpliendo y asegurar su atención y puesta en operación. Entre estos lineamientos se puede citar:

- Definir las áreas en las cuales comprobará la implantación de los cambios propuestos, tomando como referencia el informe de auditoría y las sugerencias y comentarios del representante de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- Realizar las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control de cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidas.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento de las recomendaciones.

Ilustración 10 Flujo del proceso de auditoría de gestión



Fuente: AUTORES VARIOS, Auditoría de los sistemas de prevención de riesgos laborales segunda edición, Editorial Fundación Confemetal, España, 2006, p.57
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.2 RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.2.1 El riesgo en auditoría de gestión

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte desfavorablemente a la organización. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros, cumplimiento de metas que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la organización.

"El riesgo de auditoría incluye el riesgo de que existan representaciones erróneas de importancia relativa (riesgo inherente), riesgo de que el sistema de control interno no prevenga o detecte dichas representaciones erróneas (riesgo de control), y riesgo de que alguna representación errónea no sea detectada por el auditor (riesgo de detección)."[31]

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, administrativa, operacional, así como las representaciones de la gerencia.

Esta actividad de autoevaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

Al ejecutarse la auditoría de gestión, no estará libre de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor enunciados en su informe. Por lo tanto se debe planificar la auditoría de tal modo que se presenten posibilidades razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

[31] BLANCO, LUNA, Yanel, *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*, Ediciones ECOE, Bogotá, 2003, p. 55

3.2.2 Tipos de riesgos

Para el desarrollo de la auditoría se debe tener en cuenta los tres componentes de riesgo.

Riesgo inherente.- es la susceptibilidad de que ocurran errores importantes generados por las características cuantitativas y cualitativas de la entidad u organismo y de su actividad.

Riesgo de control.- se refiere a la evaluación del ambiente de control, la existencia o no de una unidad de auditoría interna, mecanismos propios de control o manuales de procedimientos.

Riesgo de detección: de que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor. Están relacionados directamente a la posibilidad de que los procedimientos de la auditoría programados no terminen siendo los adecuados.

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

- Conocer los riesgos propios de la actividad y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar.

Además sería importante considerar los siguientes factores generalizados del riesgo de auditoría:

- Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den.
- Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos.
- Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas.
- Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad.

- Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la empresa auditada como de los auditores.
- Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoria.
- Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado efectivamente.

3.2.3 Gestión de riesgos

La actividad de auditoría debe asistir a las instituciones mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

Además la auditoría debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a operaciones y sistemas de información de una organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Protección de activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

Los auditores deben participar en conjunto, con las demás áreas de la organización en los procesos de mejora continua relacionados con:

- La identificación de los riesgos relevantes, tanto externos como internos y propios de la organización, a partir de la definición de los dominios o puntos clave de la organización;
- La estimación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, así como la valoración de la probable pérdida que ellos puedan ocasionar;
- La determinación de los objetivos específicos de control más convenientes, debidamente articulados con los objetivos globales y sectoriales previstos en la misión de la entidad.

Se requiere criterio adecuado para evaluar controles. Los auditores deben verificar el alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos. Si fuera apropiado los auditores deben utilizar dichos criterios en su evaluación, si no fuera apropiado, los auditores deben trabajar con la dirección para desarrollar juicios de evaluación adecuados.

3.2.4 Valoración del riesgo

La valoración del riesgo consta de tres etapas:

- Identificación
- Análisis
- Determinación del nivel del riesgo

Para cada etapa es necesario tener en cuenta la mayor cantidad de datos disponibles y contar con la participación de las personas que ejecutan las actividades para lograr que las acciones determinadas alcancen los niveles de efectividad esperados.

Las diferentes fuentes de información de la entidad que se puede utilizar son: registros históricos, resultados de auditorías, experiencias significativas registradas, opiniones de especialistas y expertos.

Así mismo, es posible aplicar diversas herramientas y técnicas para identificar riesgos, los cuales pueden ser: entrevistas, reuniones con directivos y con personas de todos los niveles en la entidad, evaluaciones individuales usando cuestionarios, diagramas de flujo, análisis de escenarios, revisiones periódicas de factores económicos y tecnológicos que puedan afectar la organización, entre otros. La técnica que se utilice dependerá de las necesidades y de naturaleza de la empresa.

Al admitir los posibles riesgos en la ejecución de los diferentes procesos de la auditoría de una organización interna o externa, debe efectuarse la evaluación de los mismos, con

el fin de conocer el impacto, y el tratamiento que este requiere, así como la probabilidad de ocurrencia.

Esto nos daría la posibilidad de conocer anticipadamente la valoración y concebir planes que contribuyan a la reducción de pérdidas. Si se toman las medidas necesarias para disminuir la ocurrencia, se lograría una reducción de pérdidas en la auditoría.

Es necesario entonces, luego de conocer los posibles riesgos, tener en cuenta:

- Probabilidad de ocurrencia del riesgo
- Impacto ante la ocurrencia del riesgo.

3.2.4.1 Identificación de los riesgos internos y externos

La identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y debe responder a las preguntas: dónde, quién, qué, cuándo, cómo y porqué se pueden ocasionar hechos que intervienen en la obtención de resultados**.**

Es importante tener en cuenta los factores que pueden incidir en la aparición de los riesgos, los cuales pueden ser externos e internos y pueden llegar a afectar la organización en cualquier momento.

Factores externos.- deben considerarse además de los que pueden afectar directamente a la entidad; factores económicos, legales y cambios tecnológicos entre otros.

Factores internos.- se encuentran, la naturaleza de las actividades de la entidad, las personas que hacen parte de la organización, los sistemas de información, los procesos y procedimientos y los recursos económicos.

La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación pueden involucrar: errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, utilización de recursos en forma ineficiente.

Se puede identificar el riesgo a través de la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta resume un listado de los riesgos en forma ordenada y sistemática, definiendo:

- Los riesgos
- Una descripción de cada uno de estos
- Las posibles consecuencias con las medidas adoptadas.

En el mapa de riesgos se debe tener en cuenta las siguientes variables:

> ***Descripción del riesgo:*** *posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda dificultar el normal desarrollo de las funciones de la entidad, el área o el proceso que se trate y le impidan el logro de sus objetivos.*
>
> ***Causas y condiciones:*** *se refiere a los factores internos o externos que provocan o propician la manifestación de los riesgos identificados.*
>
> ***Incidencias o posibles consecuencias:*** *corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.*
>
> ***Medidas adoptadas****: se refiere a las medidas aplicadas por la administración y dirigidas a contrarrestar las posibles causas.*[32]

Tabla 1 Mapa de riesgos

Descripción de los riesgos	Causas y condiciones	Incidencias o posibles consecuencias	Medidas adoptadas

Fuente: Investigación propia
Elaborador por: Verónica Naranjo

[32] BERNAL, Guillermo, *Propuesta de bases metodológicas para el manejo de evaluación de riesgos en el marco del control interno*, www.monografias.com

3.2.4.2 Análisis del riesgo

El objetivo del análisis es establecer una valoración de los riesgos con base en la información brindada por los mapas realizados en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Se deben considerar dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

1. **Probabilidad**: la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya presentado nunca.

Para el análisis cualitativo se establece una escala de medida cualitativa en donde se establecen las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas:

ALTA: es muy probable que el hecho se presente.

MEDIA: es probable que el hecho se presente.

BAJA: es poco probable que el hecho se presente.

2. **Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se establecen las siguientes categorías y descripción de medida cualitativa del impacto:

ALTA: si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la organización.

MEDIA: si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la organización.

BAJA: si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la organización.

"El análisis del riesgo dependerá de la información sobre el mismo, de su origen y la disponibilidad de los datos". [33]

3.2.5. Determinación de la importancia, significatividad y riesgo

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes en los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para evaluar esta etapa se deben tener claros los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para la toma de decisiones.

La evaluación previa de los riesgos de auditoría es necesaria en el desarrollo de la planificación, con el fin de disponer las metodologías adecuadas, recursos humanos especializados en los equipos de auditoría y ponderar adecuadamente los tiempos del trabajo, en función de las pruebas necesarias, para obtener las evidencias suficientes que validen observaciones.

3.2.6 Matriz de riesgo

Una vez realizado el análisis de los riesgos en base a los aspectos de probabilidad e impacto, se puede utilizar la matriz de riesgos que permite determinar cuáles requieren de un tratamiento inmediato.

[33] SANTOS. PRIETO, Iván, *Administración de los riesgos de control interno: principales funciones y técnicas*, http://www.eumed.net/ce/2009a/

Ilustración 11 Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGO				
PROBABILIDAD	FRECUENTE	INACEPTABLE	INACEPTABLE	INACEPTABLE
	MODERADO	MODERADO	MODERADO	INACEPTABLE
	POCO FRECUENTE	ACEPTABLE	MODERADO	INACEPTABLE
		LEVE	MODERADO	GRANDE
		IMPACTO		

Fuente: EDERLYS, HERNÁNDEZ, MELÈNDREZ, Diseño del modelo para administrar riesgos en auditoría interna, 2007, http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/modelo-para-administrar-los-riesgos-en-auditoria.htm
Elaborador por: Verónica Naranjo

La matriz de riesgo es una herramienta de control, utilizada para identificar las actividades más importantes de la organización y su nivel de riesgo, además permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros y operativos que afectan la misión de la organización.

Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, procesos o actividades.

3.3 PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS

3.3.1 Programas de auditoría

Para cada auditoría de gestión deben prepararse programas específicos que incluyan objetivos, alcance de la muestra, procedimientos detallados y oportunidad de su aplicación, así como el personal encargado de su desarrollo.

"El programa de auditoría es la relación escrita y ordenada de los procedimientos de auditoría, extensión y oportunidad de éstos, a aplicar en el trabajo específico."[34]

Los programas de auditoría comprenden una relación ordenada de procedimientos a ser aplicados en el proceso de la auditoría, que permitan obtener las evidencias competentes y suficientes para alcanzar el logro de los objetivos establecidos.

En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las normas de auditoría.
- Las técnicas de auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

El programa de auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de auditoría.

Al planear un programa de auditoría, el auditor debe hacer uso de todas las ventajas que le ofrecen sus conocimientos profesionales, su experiencia y su criterio personal.

Características del programa de auditoría

Entre las características que debe tener el programa de auditoría, se tiene las siguientes:

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Se debe elaborar tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe eliminarse los procedimientos excesivos o de repetición.

[34] MENDÌVIL, ESCALANTE, Víctor, Manuel, *Elementos de auditoría Quinta Edición* , Thomson Editores, México, 2002, p. 22

- El programa debe permitir al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

Ventajas del programa de auditoría

El programa de auditoría bien elaborado, brinda las siguientes ventajas:

- Establece la responsabilidad por cada procedimiento determinado.
- Genera una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- Establece una rutina de trabajo económica y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
- Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado.

Responsabilidad por el programa de auditoría

Es necesario que el programa de auditoría sea elaborado por el auditor jefe del equipo de auditoría, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar necesariamente en cuenta las leyes, principios, normas y técnicas a aplicarse en cada caso.

Es importante también que los socios y el auditor supervisor, revisen el programa de auditoría evaluando su eficiencia y eficacia.

Sin embargo la responsabilidad de la elaboración del programa de auditoría y su ejecución, está a cargo del auditor jefe de equipo, el cual no solo va a encargarse de

distribuir el trabajo y velar por su logro, sino evaluar de manera continua la eficiencia del programa, realizando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo merezcan

3.3.1.1 Objetivo

Evaluar la actividad de la empresa en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia utilizando herramientas como la revisión documental, entrevistas, cuestionarios, cuyos resultados le sirvan a la administración, no solo como herramienta para medir su gestión, sino que además le provea de un instrumento de dirección que facilite la autoevaluación de los indicadores económicos financieros en las condiciones de la empresa para la toma de decisiones oportunas.

3.3.1.2 Alcance

Deben indicarse los límites de la auditoría, es decir que aspectos serán incluidos en la auditoría y cuáles no, indicando con que información se trabajará.

A medida que avance el programa de trabajo, el alcance del programa puede variar, de acuerdo a la cantidad y tipo de evidencias que el auditor necesita obtener para llegar a emitir opiniones debidamente sustentadas.

3.3.1.3 Contenido del programa de trabajo

"Un programa de auditoría debe observar ciertos requisitos que le permitan cumplir realmente con su principal objetivo, el cual es guiar en debida forma la ejecución de las labores de auditoría que se planean realizar."[35]

[35] VÁSQUEZ, MIRANDA, William, *Control fiscal y auditoría de estado primera edición*, Editorial Impreandes, Colombia, 2000, p.92

El programa de auditoría debe ser formulado por áreas, especificando la siguiente información:

- Objetivos de auditoría
- Criterios de auditoría
- Evidencia a ser obtenida
- Procedimientos para la obtención de evidencias
- Fuentes para la obtención de evidencias
- Instrucciones específicas
- Cronograma tentativo de actividades

El programa de auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el auditor o el personal que trabaja en el desarrollo de la auditoría, pueda seguir los procedimientos que deben emplearse en su realización.

Al preparar el programa de auditoría se debe tener en consideración el costo de la obtención de la evidencia y su utilidad en cuanto a los objetivos de auditoría establecidos.

De igual manera se debe tener en cuenta que los programas deben ser los suficientemente flexibles para permitir cambios, según resulte apropiado en las circunstancias.

Programas de auditoría detallado

"Son aquellos en los que se describe con mucha minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos de auditoría."[36]

Este programa considera procedimientos específicos, de manera que el auditor tenga una mejor descripción del trabajo a ser realizado.

---

[36] CARDOSO, CUENCA, Hernán, *Auditoría del sector solidario: aplicación de normas internacionales,* ECOE Ediciones, 2006, p.20

Ilustración 12 Formato de un programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
			PA	
FECHA:				
PERIODO:				
RESPONSABLE:				
OBJETIVO(S): 1. Dar a conocer a la empresa el trabajo que se realizará en la misma, cumpliendo con los términos de eficiencia, eficacia y economía que la entidad establece. 2. Determinar si las bases y normas establecidas están de acuerdo con los objetivos que persigue la empresa.				
PROCEDIMIENTO:				
N°	**DESCRIPCIÓN**	**REF.**	**RESPONSABLE**	**OBSERVACIONES**
1	Elaborar el memorando de planificación.	1.1	Asistente	
2	Elaborar la carta de requerimiento de información.	1.2	Asistente	
3	Revisar la información solicitada en el numeral 1.	1.2.1	Asistente	
4	Realizar entrevistas con el personal clave.	1.3	Asistente	
5	Realizar un informe de las entrevistas.	1.4	Asistente	

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.3.2 Procedimientos

Durante la fase de ejecución, el equipo de auditoría se acerca a la obtención de evidencias suficiente, pertinente y a la realización de pruebas para validar las mismas,

mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría, análisis y obtención de evidencias, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican en una auditoría las cuales incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias. Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y pruebas que utiliza el auditor, con el fin de obtener evidencia suficiente y pertinente que fundamente su opinión; por el contrario las prácticas de auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen.

Debe efectuarse una descripción detallada de todos los procedimientos a efectuar en cada actividad, indicando si se trata de entrevistas, exámenes, cálculos, análisis, comparaciones, entre otros.

En cada procedimiento se indica lo siguiente:

- El límite de tiempo para realizar cada proceso.
- La secuencia de cada procedimiento y su relación con otros (cuales se pueden realizar simultáneamente y cuales requieren la finalización de uno para comenzar con otro).
- Lugar en que se realizará el trabajo.
- Se debe indicar la documentación a utilizar y se debe referenciar el papel de trabajo a emplear.

3.4 MUESTREO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre la cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia se limitan a aplicarse a algunas de las operaciones de la entidad, lo cual constituye una muestra.

El muestreo es el proceso de determinar una fracción representativa que permita concluir sobre las evidencias obtenidas en el universo de operaciones.

Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el riesgo, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

El muestreo en auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

"El muestreo le permite al auditor obtener y evaluar evidencia de auditoría sobre algunas características de los elementos seleccionados. Se puede entonces llegar a la conclusión relacionada con la población a partir de la cual se obtiene la muestra."[37]

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

a. Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
b. Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento preliminar y en la fase de planificación requiere de investigaciones exhaustivas para determinar las causas de los problemas que le permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestras.

Hay dos tipos de muestreo que generalmente se utilizan en auditoría, estos son:

1. **Muestreo estadístico.-** los resultados del procedimiento se pueden proyectar matemáticamente. Este muestreo ayuda al auditor a:
    - Diseñar una muestra eficiente
    - Medir la eficiencia de la evidencia obtenida
    - Evaluar los resultados de la muestra.

2. **Muestreo no estadístico o de juicio.-** los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio del auditor, en este tipo de muestreo el

[37] MANTILLA, Samuel, Alberto, *Auditoría financiera de Pymes*, ECOE Ediciones, 2008, p.296.

tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas, por lo tanto es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que aplican los auditores, se sustentan en una base de juicio personal.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección y evaluación de los resultados.

Al escoger entre el muestreo estadístico y el no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra.

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las operaciones que han sido seleccionadas corresponden a los siguientes criterios:

- La visión y misión de la empresa.
- Los objetivos y metas planteadas.
- El manejo eficiente y económico de los recursos.
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la empresa.
- Los indicadores de gestión establecidos por la empresa.

3.5 EVIDENCIAS SUFICIENTES, COMPETENTES Y PERTINENTES

3.5.1 Características de la evidencia

Suficiente.- se entiende por suficiente aquel nivel de evidencia que el auditor debe obtener, a través de sus pruebas de auditoría para llegar a las conclusiones razonables sobre las cuentas u operaciones que se someten a examen.

Es la cuantificación de la evidencia, esta debe ser objetiva y convincente para sustentar las conclusiones y recomendaciones del auditor. Una evidencia suficiente debe permitir a terceros llegar a las mismas conclusiones que el auditor.

Competente.- la evidencia es adecuada cuando sea pertinente para que el auditor emita su juicio profesional. Por tanto el auditor debe valorar que los procedimientos que aplica para la obtención de la evidencia sean los convenientes en las circunstancias.

Para ser competente la evidencia debe ser válida y confiable, analizando si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades.

Pertinente.- se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o contradecir un hecho, será pertinente si guarda una relación lógica y manifiesta con ese hecho.

3.5.2 Tipos de evidencias

Existen distintos tipos de evidencias:

a. **Evidencia física.-** se obtiene mediante inspección u observación directa de actividades, procesos o procedimientos realizados por terceros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, gráficos, mapas o muestras materiales.
b. **Documental.-** consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y otro tipo de documentos de la administración relacionados con su desempeño.
c. **Testimonial.-** consiste en obtener información mediante entrevistas o requerimientos escritos efectuados a personas con los conocimientos de la organización auditada. Será necesario evaluar esta evidencia para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

   El auditor deberá procurar que las entrevistas sean firmadas por el entrevistado, ya que de esa forma se obtiene una mayor veracidad en la información obtenida.

d. **Analítica.-** consiste en la ejecución de cálculos, comparaciones, razonamientos, estudios de índices, así como en la investigación de variaciones y transacciones no habituales.

3.5.3 Clasificación de la evidencia

Evidencia de control

Es aquella que proporciona al auditor satisfacción de que los controles claves existen y operan efectivamente durante el período. Esta evidencia permite modificar o reducir el alcance de la evidencia sustantiva que, de otra manera, debería obtenerse.

Evidencia sustantiva

Es aquella evidencia obtenida a partir de la verificación de la validez de las transacciones, de la validez de los saldos de los registros contables o de la validez de otros hechos o circunstancias, comprobadas a partir de procedimientos de auditoría que prescindan de la consideración de los sistemas de control interno de la organización auditada.

3.6 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son los elementos que respaldan la tarea realizada por uno o más auditores, tendiente a cumplir los objetivos de auditoría establecidos.

"Es toda aquella información que se reúne y almacena durante la realización de la auditoría para facilitar su examen, constituyéndose en evidencias válidas y suficientes del trabajo realizado por el auditor."[38]

[38] TAMAYO ALZATE, Alonso, *Auditoría de sistemas una visión practica primera edición*, Colombia, 2003, p.49

Los papeles de trabajo son importantes porque son reflejo del criterio, objetividad y profundidad de los procedimientos de auditoría aplicados, permitiendo indicar si fueron o no alcanzados los objetivos de la auditoría propuesta, de igual manera facilita el seguimiento, revisión y supervisión por parte del ente auditado, debido al gran soporte documental que presenta y se constituye en el registro permanente del trabajo del auditor

Algunos papeles de trabajo pueden ser los siguientes:

- Memorando de planificación
- Carta de requerimientos a la empresa
- El programa de trabajo y las constancias del control de su ejecución.
- Las constancias del estudio y evaluación del sistema de control interno.
- La determinación del alcance de los procedimientos de auditoría en función de la evaluación del sistema de control interno.
- Cuadro de hallazgos de control interno.
- Los procedimientos de auditoría aplicados y la identificación adecuada de los elementos de prueba considerados en el examen efectuado.
- Los datos, evidencias y antecedentes recopilados durante el desarrollo del examen, ya sean aquellos preparados por el auditor o los recibidos por terceros.
- Los resultados de las pruebas realizadas durante el examen.
- Las conclusiones planteadas.

Formatos de papeles de trabajos

Ilustración 13 Memorando de planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
EMPRESA FUNDACIÓN SUIZA
MP **Antecedentes** **Objetivos** **Desarrollo** **Personal involucrado** **Alcance** **Cronograma** **Presupuesto** **Informe**
Elaborado por: **Revisado por:**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Verónica Naranjo

Ilustración 14 Carta de requerimientos

CARTA DE REQUERIMIENTO EMPRESA FUNDACIÓN SUIZA PL 1.2		
Fecha:		
Asunto:		
Señores **Fundación Suiza** **Presente.-**		
LISTAS REQUERIMIENTOS	**FECHA SOLICITADA**	**FECHA DE RECEPCIÓN**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Verónica Naranjo

Ilustración 15 Cuadro de hallazgos del control interno

EMPRESA FUNDACIÓN SUIZA AUDITORÍA DE GESTIÓN CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO AC 1.1					
CONDICIÓN	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**CONCLUSIÓN**	**RECOMENDACIÓN**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.6.1 Propósito

El propósito de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Entre otros propósitos se tiene:

- Contribuir a la planificación y realización de la auditoría.
- Proporcionar el principal sustento del informe del auditor.
- Permitir una adecuada ejecución, revisión y supervisión del trabajo de auditoría.
- Constituir la evidencia del trabajo realizado y el soporte de las conclusiones y recomendaciones incluidas en el informe.

3.6.2 Titularidad

Los papeles de trabajo preparados durante la auditoria, incluyendo aquellos que preparó el cliente para el auditor, son propiedad del auditor. La única vez en que otra persona, incluyendo el cliente, tiene derechos legales de examinar los papeles de trabajo es cuando los requiere un tribunal como evidencia legal. Al término de la auditoria los papeles de trabajo se conservan en las oficinas o despacho del auditor para referencia futura.

3.6.3 Confidencialidad

La información obtenida por el auditor, con carácter confidencial, se registra en sus papeles de trabajo, por lo que estos son de naturaleza confidencial.

Los papeles de trabajo deben ser adecuados y permanentemente protegidos y en ninguna circunstancia debe el auditor perder el control sobre sus papeles de trabajo, en el curso de una revisión, ya que ellos constituyen la única prueba de la corrección y razonabilidad de su informe.

El auditor deberá tomar las medidas apropiadas para que tanto el personal a su servicio, como las personas de las que obtenga asistencia, respeten fielmente los principios de independencia y de confidencialidad.

3.6.4 Requisitos

Los papeles de trabajo deben reunir los siguientes requisitos:

- El nombre de la compañía sujeta a examen.
- Área que se va a revisar.
- Fecha de auditoría.
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones
- Fuente de obtención de la información

Además los papeles de trabajo deben ser:

- Completos y exactos, con el objetivo de que permitan sustentar debidamente las opiniones, conclusiones y demostrar el alcance del trabajo realizado.
- Claros, comprensibles y detallados.
- Legibles y ordenados.

- Deben estar archivados de tal manera que cada uno de los pasos de la planificación de la auditoría corresponda con el orden en que han sido archivados.
- Contener evidencia suficiente del trabajo realizado y de las conclusiones obtenidas, facilitando la supervisión y revisión de las tareas efectuadas.

3.6.5 Contenido

Los papeles de trabajo deben incluir la descripción de la tarea realizada, los datos y los antecedentes recopilados durante el desarrollo del trabajo y las conclusiones sobre el examen realizado.

Deben incluir lo siguiente:

- Evidencia de que los estados contables y demás información, sobre los que va a opinar el trabajador, están de acuerdo con los registros de la empresa.
- Relación de los pasivos y activos, demostrando de cómo tiene el auditor evidencia de su existencia física y valoración.
- Análisis de las cifras de ingresos y gastos que componen la cuenta de resultados.
- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado, revisado.
- Forma el sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.
- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
- Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.

3.6.6 Clases de papeles de trabajo

En función de la fuente de la que procedan los papeles de trabajo, estos se podrán clasificar en 3 grupos:

1. **Preparados por la entidad auditada.-** es toda aquella documentación que la empresa pone a disposición del auditor para que pueda llevar a cabo su trabajo, por ejemplo se tienen: estados financieros, escritura, contratos, acuerdos, entre otros.

2. **Confirmaciones de terceros.-** una parte del trabajo de auditoría consiste en la verificación de los saldos que aparecen en el balance de situación a auditar.

3. **Preparados por el auditor.-** es toda la documentación elaborada por el propio auditor a lo largo del trabajo a desarrollar, estos pueden ser: cuestionarios y programas, descripciones, entre otros.

3.6.7 Conservación

"Los papeles de trabajo constituyen la comprobación de que el auditor realizó la auditoría y en ellos se basa para dictaminar. Ante esta responsabilidad, es recomendable conservar los papeles de trabajo durante un tiempo razonable."[39]

Existen factores para que el auditor decida cuántos años deba conservar los expedientes de auditoría, entre ellos se puede citar:

- La falta de espacio físico del despacho contable.
- La limitación del mobiliario.
- La falta de personal de archivo, entre otros.

[39] OSORIO SÁNCHEZ, Israel, *Auditoría I: fundamentos de auditoría de estados financieros tercera edición*, Cengage Learning Editores, España, 2004, p.247

3.6.8 Archivo de los papeles de trabajo

Un complemento necesario a los papeles de trabajo lo constituye el archivo de trabajo. En él deben conformar recopilados todos los documentos utilizados en el examen, así como cuantas informaciones se consideren de interés, tanto para el presente como para el futuro.

Se pueden distinguir dos tipos de archivos:

Archivo de auditoría actual

El contenido de este archivo se refiere a documentos y papeles de trabajo cuya vigencia se limita al período de realización de la auditoría. Dentro de este archivo se tiene:

a) Archivo general.- agrupa toda información referente a la organización de la auditoría, al mismo tiempo recogerá la documentación en la que se han ido reflejando los principales problemas que se han planteado en la ejecución de la auditoría y las conclusiones a las que ha ido llegando el auditor.

b) Archivo por áreas de trabajo.- se agruparán todos los papeles de trabajo que recogen la información relativa a cada una de las áreas en que se ha dividido la empresa a efectos de la realización del mismo.

Archivo permanente

Su finalidad es organizar los papeles de trabajo, de manera que se cuente con la información necesaria en cualquier momento sobre la empresa auditada.

Cuando el auditor interviene de forma continua en una empresa, debe poner al día los datos, recogiendo los cambios que se produzcan y agregando los nuevos que sean de interés.

3.7 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

3.7.1 Definición

"Por indicadores de gestión se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico, gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía."[40]

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa al respecto de sus similares realidades.

Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir.

Los indicadores de gestión se utilizan:

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios, mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menos tiempo posible.

3.7.2 Objetivo

El principal objetivo de los indicadores es poder evaluar el desempeño de la organización mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así como observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

[40] CANSINO MUÑOZ, José Manuel, *Evaluar al sector público tercera edición*, Editorial Universidad de Cádiz, España, 2001, p.241

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución del objetivo fijado.

3.7.3 Importancia de los indicadores

Los indicadores de gestión son importantes porque permiten evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un proyecto, una actividad, un objetivo, en lo referente a su economía, desarrollo humano, entre otros, así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los programas que desarrolla una ONG.

Además los indicadores permiten:

- Controlar la calidad del servicio que se brinda.
- Asegurar los registros de control.
- Mejorar la práctica administrativa.
- Apoyar la formulación de políticas, objetivos y metas.
- Medir cambios en una condición o situación a través del tiempo.
- Orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.
- Permitir que se dé una retroalimentación apropiada, es establecer los indicadores permite la participación de las personas para así garantizar un entendimiento del proceso y los compromisos para su adopción.

3.7.4 Características de los indicadores

Específicos.- deben estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar.

Estar disponibles.- por varios años, con el fin de que se pueda observar su comportamiento a través del tiempo, así como para diferentes unidades administrativas.

Ser relevantes y oportunos.- para la aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes proyectos de una ONG, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones.

Ser claro.- de fácil comprensión para los miembros de la organización, de forma que no exista duda o confusión acerca de su significado.

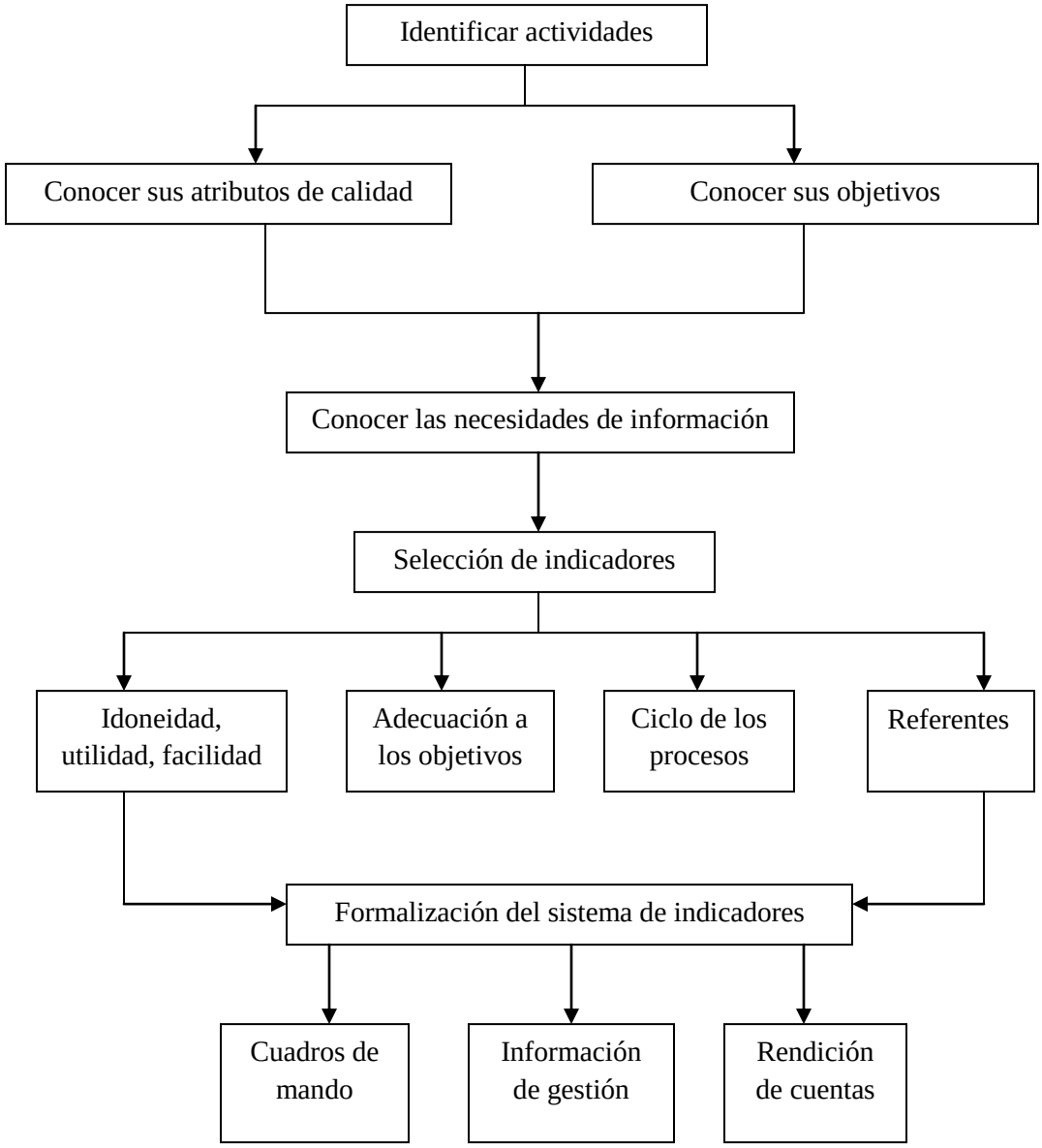
Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y meta, estos son datos necesarios para un mejor entendimiento.

3.7.5 Ventajas de utilizar indicadores de gestión

- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de la organización con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada una de las áreas de la organización.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

3.7.6 Creación de los indicadores

Ilustración 16 Metodología a seguir para la construcción de indicadores



Fuente: SOLDEVILA GARCÍA, Pilar, La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro, Madrid, 2004, p. 86
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.7.7 Tipos de indicadores

Indicadores de eficiencia.- estos indicadores consisten en la medición de los esfuerzos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. El costo, el tiempo, el uso adecuado de recursos materiales y humanos constituyen elementos esenciales para medir la eficiencia.

Los resultados más eficientes son alcanzados cuando se hace un adecuado uso de los elementos detallados, en el momento oportuno y al menor costo posible.

Indicadores de eficacia.- estos indicadores permiten comparar el trabajo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron.

Algunos indicadores de eficacia son:

- Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido.
- Se determina si de acuerdo con lo planeado, los objetivos y metas han sido llevados a cabo.
- Se realiza pruebas al personal que interviene para que sean evaluados.
- Entre otros.

Indicadores de productividad.- estos se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajos, en la consecución de una meta asignada durante un tiempo determinado.

Indicadores de impacto.- estos indicadores buscan cuantificar valores de tipo político y social, permite medir la cobertura y satisfacción que alcanza la prestación de un servicio o la satisfacción de un bien.

3.7.8 Establecimiento de los indicadores

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión es:

a. **Contar con objetivos y estrategias (planificación)**

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener creadas las estrategias que se utilizarán para lograr los objetivos.

b. **Identificar factores críticos de éxito**

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

c. **Establecer indicadores para cada factor crítico**

Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobacion de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

d. **Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión**

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- Estado: Valor inicial o actual del indicador.
- Umbral: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

e. **Diseñar la medición**

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

f. **Determinar y asignar recursos**

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los que emplean en el desarrollo del trabajo.

3.8 EL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una empresa, estructurados en un todo para la obtención de tres objetivos fundamentales:

- Obtención de información financiera correcta y segura
- Salvaguarda de los activos y
- Eficiencia de las operaciones.

El control es un sistema retroalimentador de la administración y de la gerencia que se resume en un conjunto de hechos y procedimientos que tienen por objetivo identificar la realidad de la empresa, examinarla y compararla con un modelo preestablecido, para luego poder modificarla conforme a él.

3.8.1 Antecedentes del control interno

El origen del control interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que se formaron y establecieron sistemas adecuados para la protección de los recursos.

La causa principal que dio origen al control interno fue el notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la

gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la producción y comercialización que a la administración y organización, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

3.8.2 Importancia del control interno

- El control interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa alcance su objetivo.
- Detecta las irregularidades y errores.
- Es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.

En la Fundación Swisscontact el control interno permitirá detectar si existen irregularidades y/o desviaciones y adoptar por una solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así se ayude a lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones en la fundación.

3.8.3 Definición del control interno

"El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección."[41]

El control interno incluye revisiones que pueden ser contables o administrativos, tales como:

[41] MIRA, Juan Carlos, *Apuntes de Auditoría*, España, 2006, p190

- Los controles contables comprenden los planes con los que cuenta la empresa, métodos y procedimientos que tienen con finalidad salvaguardar sus activos y la fiabilidad de los registros contables.
- Los controles administrativos tienen relación con la normativa y los procedimientos existentes en la empresa vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la dirección.

Estudio y evaluación del sistema de control interno

Incluye las siguientes fases:

1. La revisión preliminar del sistema con el fin de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad.
2. La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y se están aplicando tal como se plantearon.

Con el fin de conocer la estructura del control interno de la empresa se aplica un programa de auditoría como el detallado a continuación:

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA:					CI 1	
PERIODO:						
RESPONSABLE:						
OBJETIVO(S):						
1. Evaluar la estructura del control interno dentro de la empresa para identificar áreas críticas. 2. Comprobar si la evaluación del sistema de control interno es coherente e interrelacionado a las demás etapas de la auditoría.						
PROCEDIMIENTO:						
N°	**DESCRIPCIÓN**	**REF.**	**RESPONSABLE**	**FECHA**	**REVISADO POR:**	**OBSERVACIONES**
1	Elaborar los cuestionarios de evaluación de control interno.		Asistente	dd/mm/aa		
2	Diseñar el flujograma de procedimientos.		Asistente	dd/mm/aa		
3	Realizar la narrativa de los procedimientos.		Asistente	dd/mm/aa		
4	Realizar las listas de verificación.		Asistente	dd/mm/aa		
5	Revisar las pruebas sustantivas y las pruebas de control.		Asistente	dd/mm/aa		

Elaborado por: Verónica Naranjo

3.8.4 Elementos del control interno

El conocimiento y evaluación del control interno debe permitir al auditor establecer una relación entre la calidad del control interno de la empresa y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría.

La estructura de control interno de una organización consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr sus objetivos.

El control interno consta de los siguientes elementos:

- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión y seguimiento

3.8.4.1 Ambiente de control

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la razón de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos, la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección, el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

Factores que lo determinan

Integridad y valores éticos.

La integridad de la empresa al hacer sus actividades, constituye el origen en que se apoya los demás factores establecidos para validar el ambiente de control de la organización.

Los valores de la dirección deben encontrar un equilibrio entre los intereses de la entidad, sus trabajadores, proveedores, usuarios y la sociedad.

El respeto de los objetivos de la entidad se basa en diversas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión; atributos que se demuestran en las normas de comportamiento que definen la integridad de la dirección y el compromiso que asume en el ejercicio de sus responsabilidades, con relación a los valores, los principios éticos y la integridad.

La eficacia de los controles internos deben someterse a los valores éticos y a la integridad de las personas que los diseñan, administran y supervisan. Esto es aplicable a los cinco componentes que integran el control interno de una organización o actividad.

Estructura organizativa

La adecuación de la estructura organizativa de una institución depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia. Los aspectos más importantes para definir y poner en funcionamiento la estructura organizativa tienen relación con las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas adecuadas de comunicación e información.

Administración de los recursos humanos

El personal es el recurso más importante de las organizaciones, el ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz

este recurso, la que parte del establecimiento de las necesidades de personal y del perfil de funcionarios y empleados requeridos.

La clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneración y estímulos del personal son factores importantes para contar con recurso humano debidamente calificado que cumplan con las expectativas de la organización para llevar a cabo sus metas y objetivos.

La rotación del personal en los casos necesarios y que sean factibles, así como los ascensos fomentados por las evaluaciones periódicas demuestran el compromiso de la organización en el progreso del personal calificado.

Filosofía y estilo de la dirección

La filosofía y el estilo de gestión de la dirección están relacionados con la manera en que la entidad es administrada, incluyendo la evaluación del riesgo empresarial asumido.

"Una entidad que ha enfrentado riesgos importantes, puede tener una perspectiva diferente sobre el marco integrado de control interno, en comparación a una administración que haya pasado situaciones adversas".[42]
Por esta razón es importante las decisiones que se tomen a nivel gerencial para poder mitigar riesgos y asumir nuevos retos empresariales.

3.8.4.2 Evaluación de riesgos

Todas las organizaciones se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados.

[42] JUMBO, Oscar, *Gestión de control interno*, Escuela Politécnica del Ejercito, Quito, Agosto del 2010, p.5

Una circunstancia previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos en los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente relacionados.

La evaluación de los riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos principales para la consecución de los objetivos, y sirve de base para establecer cómo deben ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, legislativas y operativas seguirán cambiando continuamente, es necesario contar con mecanismos para identificar y enfrentar los riesgos incorporados con el cambio.

Los factores que son parte de la evaluación del riesgo son los siguientes:

Objetivos de las organizaciones

Los objetivos básicos de control interno son:

- Eficiencia y efectividad de las operaciones de la entidad.
- Confiabilidad de la información financiera y operativa.
- Protección de los activos.
- Cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.

Los objetivos relacionados con las principales operaciones de la organización deben ir acorde con su objeto social o la razón para su funcionamiento, conocidos como objetivos estratégicos.

Los objetivos constituyen la base fundamental sobre la cual se dirigirá la mayor parte de esfuerzos y recursos; permitirá identificar los riesgos que puedan presentarse.

Riesgos potenciales para la organización

La dirección cumple un papel fundamental para la determinación de los riesgos, debe examinar los riesgos existentes en todos los niveles de la organización y tomar las medidas pertinentes para tratarlos, teniendo en consideración que la identificación y el

análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y fundamental del control interno, teniendo a mano el apoyo de auditoría interna.

El rendimiento de una organización puede verse afectado por riesgos potenciales que son el resultado de factores internos y externos tales como:

Factores externos:

Los avances tecnológicos.

Necesidades o perspectivas cambiantes de los usuarios.

Nuevas normas, reglamentos y leyes que exigen modificar las políticas y estrategias de la entidad.

Los cambios en la economía.

Factores internos:

Las deficiencias en los sistemas informáticos.

La calidad del personal y los métodos de capacitación.

Los cambios en la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios.

La naturaleza y complejidad de las operaciones de las organizaciones y el nivel de acceso del personal a los recursos.

Un consejo de administración o poco eficaz.

3.8.4.3 Actividades de control

Consisten en las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

"Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones".[43]

En algunos ambientes, las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos
- Controles de detección
- Controles correctivos
- Controles manuales o de usuario
- Controles informáticos o de tecnología de información
- Controles de la dirección.

3.8.4.4 Información y comunicación

Consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una dependencia o entidad.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y su calidad contener los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

[43] PÉREZ, SOLORZANO, Pedro, Manuel, *Los cinco componentes del control interno*, España, 2007, p90

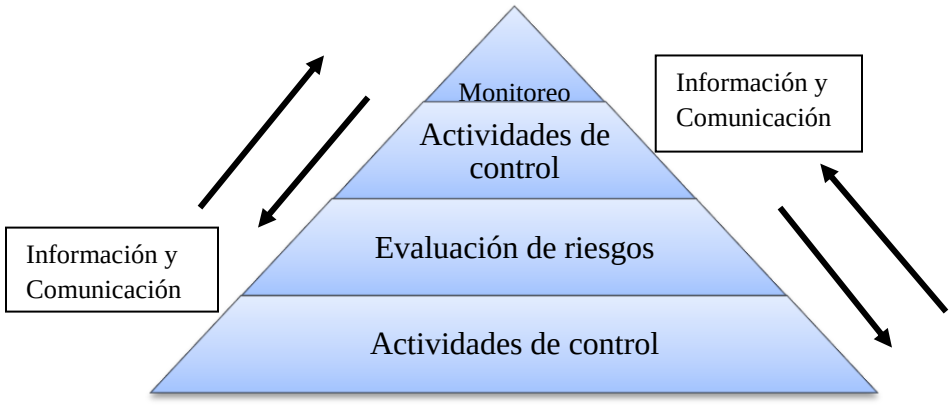
3.8.4.5 Supervisión y seguimiento

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene un adecuado funcionamiento del sistema. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades realizadas por el personal en la ejecución de sus funciones.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser comunicadas a niveles superiores.

Imagen 4 Elementos del control interno



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.8.5 Técnicas para el estudio y evaluación del control interno

El control interno se puede evaluar utilizando las siguientes técnicas:

- Método descriptivo
- Método gráfico
- Método de cuestionarios

3.8.5.1 Método descriptivo

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades que conforman la entidad, haciendo relación a los sistemas o registros contables relacionados con las actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de forma que siga el curso de las operaciones en todas las unidades que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Ventajas

- El análisis es detallado de cada operación con lo que se obtendría un mejor conocimiento de la entidad.
- Se obliga al auditor a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis e investigación de las situaciones establecidas.

Desventajas

- Se pueden pasar algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

3.8.5.2 Método gráfico

Señala por medio de la utilización de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite descubrir con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades, aún cuando se debe reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los mismos y habilidad para realizarlos.

Ventajas

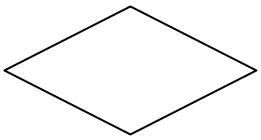
- Facilita una rápida visualización de la estructura del procedimiento o actividad.

Desventajas

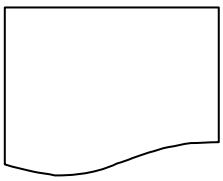
- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del auditor.
- Dificultad para realizar cambios o modificaciones ya que se debe elaborar nuevamente.

Gráficos que se utilizan en la elaboración del flujograma:

Proceso

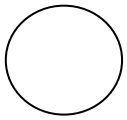


Decisión

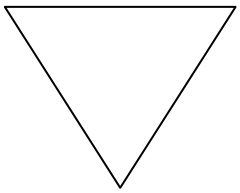


Documento

Inicio o fin de un proceso

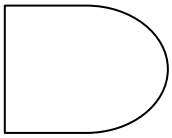


Conector



Archivo

Inicio o fin



Retraso

3.8.5.3 Método de cuestionarios

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales contienen preguntas en relación a cómo se efectúa el manejo de los procedimientos y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de un adecuado control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla en el sistema.

Ventajas

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o descontinuó.
- Es flexible para conocer las características del control interno.

Desventajas

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Varias de las respuestas si son positivas o negativas resultan simples si no se tiene una idea completa del porque de esas respuestas.

Ilustración 17 Cuestionario para evaluación de control interno

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
					CI
ENTIDAD:					
FECHA:					
NOMBRE:					
CARGO:					
ÁREA:					
Instrucciones: Marque una X en la columna que corresponda a su respuesta.					
N°	**PREGUNTAS**	**RESPUESTA**			**OBSERVACIONES**
		SI	**NO**	**N/A**	
1	¿La empresa posee alguna base legal claramente definida y establecida?				
2	¿La empresa da a conocer las disposiciones legales, reglamentarias y normativas como sus estatutos, manuales de procedimientos y reglamentos a sus empleados?				
3	¿Está usted de acuerdo con los objetivos trazados y planteados por la empresa?				
4	¿Se ha realizado reingenierías de la estructura administrativa de la empresa de los niveles directivo, gerencial y operativo?				

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Verónica Naranjo

Para el estudio y evaluación del control interno en la fundación Swisscontact se utilizará el método de cuestionarios, porque esto representaría un ahorro de tiempo en el desarrollo de la auditoría. Además la aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

El uso de cuestionarios nos va a permitir obtener información de forma rápida y de una gran cantidad de gente, además permite el tratamiento estadístico y computarizado de la información, así como el tratamiento diferencial por categorías (departamentos, género, edad, antigüedad, puesto, etc.).

3.9 CONCEPTOS MODERNOS DE CONTROL INTERNO

3.9.1 Informe COSO

"El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al control interno". [44]

El informe COSO brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier organización a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

El aspecto más pertinente del informe COSO es su establecimiento, por primera vez, de una definición global de control interno:

[44] RIQUELME, Nelson, *¿Qué es COSO?*, 2011, http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/

Control interno es ampliamente definido como un proceso desarrollado por el director de una entidad, por su gerencia y demás personal, designado para proveer razonable aseguramiento relacionado con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- "Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información económico-financiera.
- Adecuado cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables."[45]

La responsabilidad por el funcionamiento de una organización es de todas las personas que realizan actividades en la misma, bajo el nivel de autoridad y las funciones asumidas.

El uso adecuado de la autoridad encargada y el cumplimiento de las responsabilidades asignadas por el personal, deben orientarse a los objetivos de la entidad, los mismos que estarán puntualmente definidos y ampliamente difundidos en la organización.

La participación del personal mediante la ejecución de sus funciones y el apoyo a la producción de bienes y servicios es la condición más importante para el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización, en lo que ayuda el diseño del control interno integrado adecuadamente y sólidamente mantenido.

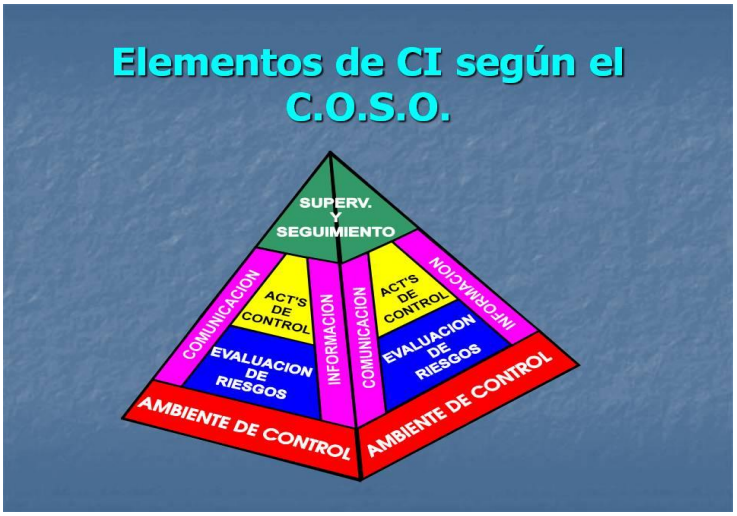
El informe COSO consta de 2 partes:

1. Un resumen para la dirección, que introduce los principales conceptos.
2. El marco integrado de referencia, donde se analizan en detalle los 5 elementos del control interno:

    - Ambiente de control
    - Evaluación de riesgos
    - Actividades de control
    - Información
    - Comunicación y monitoreo

[45] MANTILLA, Samuel, *Control interno: informe COSO cuarta edición*, Editorial Kimpres, Colombia, 2007, p.4

Imagen 5 Elementos del informe COSO



Fuente: www.monografias.com
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.9.2 COSO ERM "Enterprise Risk Management" COSO II

El COSO II llamado también COSO ERM "Enterprise Risk Management –Integrated Framework", fue emitido en el año 2004 por COSO, con el nombre de Marco Integrado de Administración de Riesgos Empresariales, cuyas características básicas son:

- Incorpora objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, pero mantiene las tres restantes categorías de objetivos que contiene el informe COSO; esto es: operativos; de información; y, de cumplimiento.
- Incrementa a ocho el número de componentes mediante la incorporación de los tres siguientes: establecimiento de objetivos; identificación de eventos; y, respuesta a los riesgos.

  Se debe considerar que el componente establecimiento de objetivos está directamente relacionado con las actividades de control, puesto que para que exista una actividad de control a realizarse debe existir un objetivo a cumplirse, por esta razón los componentes se reducen a siete.

1. Ambiente de control

2. Evaluación de riesgos

3. Actividades de control

4. Información y comunicación

5. Supervisión y seguimiento del sistema de control.

6. Identificación de eventos

7. Respuesta a los riesgos

- Pone especial énfasis en el establecimiento de estrategias y en la administración de los riesgos con la participación permanente de todos los miembros de la organización, mediante el uso de herramientas que permitan evitarlos, disminuirlos, compartirlos o aceptarlos.

Imagen 6 COSO ERM

Fuente: www.monografias.com
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.9.3 Control de los recursos y los riesgos - Ecuador (CORRE)

El CORRE "Control de los Recursos y los Riegos-Ecuador", toma como base los tres informes COSO, COSO II, MICIL; sin embargo, su presentación se fundamenta en COSO II, porque incluye a los dos anteriores COSO Y MICIL, además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

El marco provee:

- La definición de administración de riesgos corporativos.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.
- Pautas para las organizaciones sobre cómo mejorar su administración de riesgos
- Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

Para el desarrollo del CORRE, se toma la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

La evaluación de control interno tomando en consideración el Método CORRE, es una evaluación específica que emplea sub-componentes derivados de los componentes

generales, los mismos que permiten obtener resultados más detallados y precisos para lograr con precisión los requerimientos establecidos por la administración.

Imagen 7 Pirámide CORRE

Fuente: www.monografias.com
Elaborado por: Verónica Naranjo

3.9.4 Marco integrado de control interno Latinoamericano (MICIL)

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica "MICIL", en inglés Integrated Internal Control Framework for Latin America, fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para establecer el grado de confiabilidad en las operaciones, a partir de su evaluación, es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO)

Conforme se han ido desarrollando las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han creado y constituido las "Direcciones Ejecutivas de Auditoría

Interna" (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia:

- Evaluación de los riesgos con respecto al uso eficiente de los recursos.
- Eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

El enfoque moderno del MICIL se fundamenta en los valores y en los principios de conducta ética de los funcionarios y de las organizaciones, en los países industrializados, existe mayor respeto a las disposiciones legales y reglamentarias, sus instituciones funcionan en forma aceptable.

El marco integrado de control interno es aplicable a las medianas y pequeñas organizaciones, considerando los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos administrados y evitando los procedimientos complicados para las operaciones de la empresa.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que forman la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo institucional,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y Comunicación, y,
- Supervisión.

Imagen 8 Pirámide MICIL

Fuente: www.monografias.com
Elaborado por: Verónica Naranjo

Para la fundación Swisscontact se aplicará el método COSO, puesto que esta técnica es la más empleada, ya que permite a las organizaciones controlar más eficiente, eficaz y transparentemente su operación, tiene la ventaja de que al parametrizar y formalizar las técnicas de medición, el control resulta simple y efectivo.

También tiene como ventaja importante su eficacia para ser revisado y actualizado según los cambios que va experimentando la organización.

3.9.5 Las normas de control interno

El control interno constituye un instrumento de gestión para todas las áreas y campos de acción institucional.

Está conformado por los siguientes elementos:

1. Ambiente de control
2. Sistemas de registro e información
3. Procedimientos de control

Ambiente de control.- incide sobre la gestión institucional, a través de la actitud de la gerencia y de los niveles directivo y ejecutivo, la estructura organizacional, los métodos para supervisar el desempeño, incluida la auditoría interna, las políticas y prácticas de personal y las influencias externas, entre las que cuentan las acciones de los organismos de control.

Sistemas de registro e información.- aseguran la continuidad de la organización, evitan los empleados indispensables, proveen los datos para las decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

Procedimientos de control.- proporcionan seguridad razonable de que se logren los objetivos dentro de condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente. Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información.

3.10 EL INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA UNA ONG

3.10.1 Informe final

"El informe de auditoría refleja la opinión técnica acerca de si las cuentas anuales expresan la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la empresa o entidad

auditada, y también entorno a los resultados de sus operaciones y de los recursos obtenidos y aplicados en el periodo examinado."[46]

Es un documento emitido por el auditor como resultado de su examen, incluye información sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones para superar las debilidades en cuanto a procedimientos, cumplimiento de actividades y otras.

Los informes son documentos escritos que sirven para comunicar e informar las novedades, desarrollo, y cumplimiento de las operaciones que se desarrollan en una empresa, estos informes detallan información financiera, operativa, de gestión, y otras que son necesarias para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

La información que se recopila en los informes contienen datos importantes para que la gerencia evalúe el cumplimiento de las estrategias implementadas para la consecución de los objetivos en las diferentes áreas de la organización, realizar modificaciones a procesos y conocer las novedades que giran alrededor del negocio, como consecuencia de las variables externas e internas que afectan al desenvolvimiento del giro del negocio.

Importancia

El informe de auditoría es importante porque proporciona a la administración de la empresa, información esencial sobre su proceso administrativo, como una forma de ayudar al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las empresas puedan evaluar la forma como están operando.

[46] AUMATELL, Cristina, *Auditoría de la información primera edición*, Editorial UOC, Barcelona, 2003, p18

Requisitos del informe

Claridad y simplicidad.- para que el informe logre su objetivo de informar o comunicar al cliente se debe:

- Evitar el uso de un lenguaje técnico, selecto o vago.
- Utilizar palabras simples, familiares al lector, es decir, escribir en el idioma que el lector entiende.

Exactitud.- es esencial en todo informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos. El contenido del informe debe estar sustentado en evidencias apropiadas para ser demostradas en cualquier momento; por lo tanto el informe no debe contener conceptos erróneos.

Oportunidad.- los informes, deben ser oportunos, con el fin de que la administración de la empresa pueda tomar acciones prontas; aún cuando la auditoría no haya sido concluida.

Integridad.- el informe debe ser integral, es decir, no debe emitirse informes por separado, de otros especialistas, debe contener todos los elementos que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, con la finalidad de tener información completa.

Estructura del informe

El informe de auditoría contiene las siguientes partes:

1. **Síntesis.-** se detalla la opinión del auditor señalando las observaciones más significativas del informe. Se prepara principalmente para comunicar al lector del informe.
2. **Introducción.-** consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada. La información introductoria que se

presenta muestra sobre los antecedentes, objetivo, alcance y naturaleza de la empresa a examinar.

- **Antecedentes.-** en esta parte el auditor debe señalar el motivo que originó la auditoría efectuada. Se debe consignar o indicar la fecha de inicio y término de la auditoría propiamente dicha.
- **Objetivo.-** se consideran los objetivos de la auditoría, los cuales varían de acuerdo a la naturaleza del área en examen.
- **Alcance.-** se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, los funcionarios responsables y el personal encargado de la auditoría.

3. **Observaciones.-** son las informaciones que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen.

4. **Conclusiones.-** es un resumen de las observaciones sobre irregularidades y deficiencias que son el resultado de la opinión del auditor. Las conclusiones debe ser objetivas, basadas en hechos reales y debidamente respaldadas en los papeles de trabajo.

5. **Recomendaciones.-** son las recomendaciones que presenta el auditor, luego del examen realizado al conjunto de operaciones y actividades de la empresa, son sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para ayudar a la administración. Las recomendaciones están encaminadas al mejor manejo de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa auditada.

6. **Anexos.-** son esquemas complementarios que se adjuntan a las auditorías cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

Ilustración 18 Formato de un informe de auditoría

INFORME DE AUDITORÍA
AUDITORÍA Nº: XX
A: Fundación Suiza
DE: Equipo de auditores
FECHA:
1. SINTESIS **2. INTRODUCCIÓN** **1. Antecedentes** **2. Objetivo** **3. Alcance** **3. OBSERVACIONES** **4. CONCLUSIONES** **5. RECOMENDACIONES**

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Verónica Naranjo

CAPÍTULO IV

4. CASO PRÁCTICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. FASE I.- CONOCIMIENTO PRELIMINAR

4.1.1. Análisis de la fundación

La Fundación Suiza de Cooperación Swisscontact es una organización privada sin fines de lucro ubicada en Quito en la Av. Flores Jijón 240 y Sotomayor Sector Bellavista.

Es una fundación política e independiente, fundada en el año 1959 por personalidades de la empresa privada y universidades suizas. Cuentan con 300 colaboradores en Suiza y en el extranjero que están comprometidos con su labor institucional.

En Ecuador viene trabajando desde el año 1987 en conjunto con instituciones privadas y públicas con micro y pequeños productores con el fin de reducir la pobreza en el país.

Para un mayor conocimiento de la fundación se ha preparado un programa para conocimiento preliminar:

PROGRAMA CONOCIMIENTO

PRELIMINAR

CP 1/2

ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

FECHA: 3 de Enero del 2012

PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

RESPONSABLE: Verónica Naranjo

OBJETIVO:

1. Recopilar toda la información para un conocimiento previo sobre la fundación.

PROCEDIMIENTO:

N°	DESCRIPCIÓN	REF	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Realizar una visita previa a la fundación con el fin de obtener un mayor conocimiento de la fundación.	**CP. 1**	V.N	La visita se realiza el día jueves 5 de enero del 2012.
2	Solicitar los manuales, instructivos y demás información sobre la base legal de la fundación.	**CP. 2**	V.N	Esta información es solicitada el 5 de enero del 2012.
3	Solicitar el organigrama.	**CP. 3**	V.N	Se solicitada 5 de enero del 2012.
4	Obtener información de los proyectos que tiene la fundación.	**CP. 4**	V.N	Se obtiene esta información el 6 de enero del 2012.
5	Entrevista a las principales autoridades de la fundación.	**CP. 5**	V.N	Se solicita realizar la entrevista el día viernes 6 de enero del 2012.

Elaborado por: Verónica Naranjo

Revisado por: Dr. Carlos Salazar

PROGRAMA CONOCIMIENTO

PRELIMINAR

CP 2/2

NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

FECHA: 3 de Enero del 2012

PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2011

RESPONSABLE: Verónica Naranjo

OBJETIVO(S):

1. Recopilar toda la información para un estudio previo sobre la fundación.

PROCEDIMIENTO:

N°	DESCRIPCIÓN	REF	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
6	Definir los indicadores de gestión a utilizarse para medir resultados y evaluar su gestión en relación de la eficiencia, eficacia y economía de la fundación.	**CP. 6**	V.N	

Elaborado por: Verónica Naranjo

Revisado por: Dr. Carlos Salazar

CÉDULA NARRATIVA
CP.1 1/2
CONOCIMIENTO PRELIMINAR
NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact
FECHA: 5 de Enero del 2012
RESPONSABLE: Verónica Naranjo

Visión:

Swisscontact es la organización Suiza líder en el ámbito del fomento del sector privado en el Sur y el Este. Su objetivo es reducir la pobreza mediante el desarrollo sostenible en países seleccionados de estas regiones.

Misión:

Luchar de manera efectiva contra la pobreza en cooperación con contrapartes locales seleccionadas según el principio de ayuda para la autoayuda.

Estrategias:

- Fomento de pequeñas empresas a nivel urbano y rural.
- Formación para el personal de instituciones de micro finanzas.
- Fortalecimiento de la conciencia ecológica.
- Diálogo político para fomentar un entorno apropiado de mercado.

Elaborado por: Verónica Naranjo
Revisado por: Dr. Carlos Salazar

CÉDULA NARRATIVA
CP.1 2/2
CONOCIMIENTO PRELIMINAR
NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact
FECHA: 5 de Enero del 2012
RESPONSABLE: Verónica Naranjo
Financiamiento: Las actividades de los proyectos propios de Swisscontact se garantizan con el compromiso financieros del sector privado suizo, el gobierno nacional suizo, los municipios y cantones, fundaciones privadas y personas particulares. **Principales funcionarios:** **Representante legal.** Ing. Franklin Lozada **Contadora** Silvia Almendáriz **Jefa de administración.** Susana López
Elaborado por: Verónica Naranjo
Revisado por: Dr. Carlos Salazar

CÉDULA NARRATIVA
CP.2 1/2
BASE LEGAL
NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact
FECHA: 5 de Enero del 2012
RESPONSABLE: Verónica Naranjo
La Fundación Suiza de Cooperación Swisscontact se registró en Ecuador como una ONG el 14 de enero de 1986. Actualmente la fundación trabaja bajo el siguiente convenio como base legal para la ejecución de los proyectos en curso: **Convenio Básico de Cooperación entre el Gobierno de la República del Ecuador y la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico Swisscontact:** 25.1.2010 - 25.1.2015, publicado en el Registro oficial, No. 143 del 4 de marzo del 2010; base legal para la ejecución del Programa de desarrollo de Swisscontact. La representación legal de Swisscontact en el Ecuador así como la totalidad de los/las funcionarios internacionales de Swisscontact Ecuador se acreditan igualmente ante la Cancillería de la República del Ecuador mediante protocolización del nombramiento emitido por la sede matriz de Swisscontact en Zúrich.
Elaborado por: Verónica Naranjo
Revisado por: Dr. Carlos Salazar

CÉDULA NARRATIVA
CP.2 2/2
BASE LEGAL
NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact
FECHA: 5 de Enero del 2012
RESPONSABLE: Verónica Naranjo
Base legal interna: 1. Fundamentos institucionales 2. Reglamento del personal 3. Manual gestión operativa y financiera 4. Manual gestión administrativa **Base legal externa:** 1. Código de trabajo 2. Ley orgánica de régimen tributario interno 3. Ley de seguridad social 4. Código tributario **Organismos de control:** 1. Instituto Ecuatoriano de seguridad social 2. Ministerio de relaciones laborales 3. Servicio de rentas internas 4. Ministerio de relaciones exteriores, comercio e integración. 5. Matriz de SC en Zúrich
Elaborado por: Verónica Naranjo
Revisado por: Dr. Carlos Salazar

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

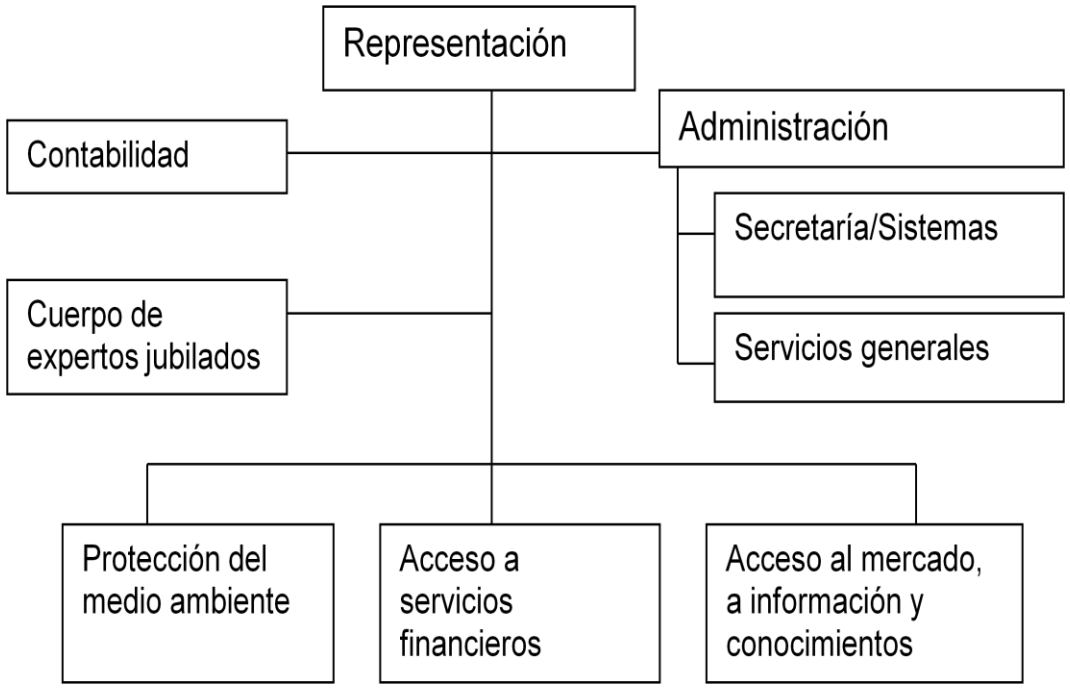
CP. 3

NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

FECHA: 5 de Enero del 2012

RESPONSABLE: Verónica Naranjo

La Fundación Suiza de Cooperación Swisscontact cuenta con el siguiente organigrama:



Elaborado por: Verónica Naranjo

Revisado por: Dr. Carlos Salazar

CÉDULA NARRATIVA
CP. 4 1/2
PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN
NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact
FECHA: 6 de Enero del 2012
RESPONSABLE: Verónica Naranjo
Actualmente, la Fundación Swisscontact desarrolla proyectos distribuidos en los ejes temáticos de servicios financieros, desarrollo económico/acceso a mercados/productividad, buscando el incremento de ingresos y empleo, impulsando oportunidades para las mujeres y los hombres y promoviendo el desarrollo social de los segmentos poblacionales de las zonas rurales y urbano marginales. Los proyectos que se encuentran vigentes son: **SERFI (Servicios financieros incluyentes)** Desde 1987, Swisscontact trabaja en el Ecuador en el campo del fomento de la pequeña y mediana industria (PYME) y desde 1992, incorpora a sus líneas de acción el fomento de servicios financieros, bajo una estrategia de apoyo en el desarrollo de las capacidades técnicas de instituciones de micro finanzas, en especial cooperativas de ahorro y crédito.
Elaborado por: Verónica Naranjo
Revisado por: Dr. Carlos Salazar

CÉDULA NARRATIVA

CP. 4 2/2

SERVICIOS DE LA FUNDACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

FECHA: 6 de Enero del 2012

RESPONSABLE: Verónica Naranjo

Eficiencia energética en ladrilleras artesanales en Cuenca

El proyecto de eficiencia energética en ladrilleras que se desarrolla en América latina para mitigar el cambio climático, contempla la implementación de modelos integrales de eficiencia energética en ladrilleras artesanales logrando incluirlos en la cadena de valor, buscando el aprendizaje entre los países, así como, la incidencia en las políticas públicas nacionales, para contribuir a la reducción a nivel global de los efectos negativos del cambio climático.

Servicio de Expertos Jubilados

El servicio de expertos jubilados es un servicio que cuenta con 600 especialistas calificados con experiencia práctica, desde el artesano, el experto hotelero hasta el ingeniero forestal quienes están disponibles a compartir sus extensos conocimientos según las necesidades de las empresas beneficiarias.

Elaborado por: Verónica Naranjo

Revisado por: Dr. Carlos Salazar

ENTREVISTA – REPRESENTANTE LEGAL

CP. 5 1/4

NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Franklin Lozada

CARGO: Representante Legal

ENTREVISTADOR: Verónica Naranjo

DÍA PREVISTO: 6 de Enero del 2012

HORA SOLICITADA: 9:00 am

LUGAR: Oficinas de la fundación.

1. **¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la fundación?**

La fundación se encuentra en un buen momento, ya que se ha cumplido y se está cumpliendo de forma correcta con la ejecución de los proyectos planteados, estamos apoyando a los microempresarios para que salgan adelante en sus negocios.

2. **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en el área contable?**

La principal fortaleza que tenemos en el área contable es contar con una excelente profesional como lo es la contadora, adicionalmente llevar un control de los ingresos y gastos por proyecto, una debilidad que he podido observar es que falta capacitar al Asistente contable.

3. **¿Cuál es la principal debilidad que encuentra en el área administrativa?**

El área administrativa cuenta con el proceso de evaluación al personal, este proceso es realizado pero si se encuentra alguna falla en el empleado no se están tomando las medidas necesarias para corregir esa falla.

Elaborado por: Verónica Naranjo

Revisado por: Dr. Carlos Salazar

ENTREVISTA – REPRESENTANTE LEGAL
CP. 5 2/4
NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Ing. Franklin Lozada
CARGO: Representante Legal
ENTREVISTADOR: Verónica Naranjo
DÍA PREVISTO: 6 de Enero del 2012
HORA SOLICITADA: 9:00 am
LUGAR: Oficinas de la fundación.

4. ¿Cuál es la principal fortaleza que encuentra en el área de proyectos?

La principal fortaleza que se puede observar en esta área es que los proyectos han sido y están siendo desarrollados de forma correcta según lo señalado en el plan de proyectos.

5. ¿Cuáles serían sus razones de interés para realizar una auditoría?

La principal razón para realizar esta auditoría es comprobar que estamos cumpliendo de forma correcta con los objetivos y procedimientos detallados para los proyectos, de igual manera para el área contable y administrativa.

Elaborado por: Verónica Naranjo
Revisado por: Dr. Carlos Salazar

ENTREVISTA – CONTADORA

CP. 5 3/4

NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO: Contadora General

ENTREVISTADOR: Verónica Naranjo

DÍA PREVISTO: 6 de Enero del 2012

HORA SOLICITADA: 9:30 am

LUGAR: Oficinas de la fundación.

1. **¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la fundación?**

La fundación está cumpliendo de la mejor manera con su función de ayuda con la ejecución de los proyectos para beneficio de microempresarios por medio de las instituciones de micro finanzas.

2. **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en el área contable?**

La principal fortaleza que tenemos en el área contable es por medio del sistema contable poder llevar contabilidad por proyecto, ya que así se puede tener un control adecuado de los ingresos y gastos que efectúa cada proyecto, una debilidad que tenemos esta en el Asistente contable porque comete errores al ingreso de información.

3. **¿Cuál es la principal debilidad que encuentra en el área administrativa?**

La principal debilidad del área administrativa está al momento de realizar la evaluación al personal, ya que una vez finalizado este si se han encontrado falencias estas no están siendo corregidas.

Elaborado por: Verónica Naranjo

Revisado por: Dr. Carlos Salazar

ENTREVISTA – CONTADORA

CP. 5 4/4

NOMBRE DE LA EMPRESA: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO: Contadora General

ENTREVISTADOR: Verónica Naranjo

DÍA PREVISTO: 6 de Enero del 2012

HORA SOLICITADA: 9:30 am

LUGAR: Oficinas de la fundación.

4. **¿Cuál es la principal fortaleza que encuentra en el área de proyectos?**

La principal fortaleza es que los proyectos están siendo realizados de la mejor manera cumpliendo con el objetivo que se ha planteado para cada uno.

5. **¿Cuáles serían sus razones de interés para realizar una auditoría?**

El realizar la auditoría de gestión en la fundación nos va a permitir verificar que las actividades de la misma se están desarrollando de forma correcta.

Elaborado por: Verónica Naranjo

Revisado por: Dr. Carlos Salazar

4.2. FASE II.- PLANIFICACIÓN

4.2.1. Memorando de planificación

MP. 1/4

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2011	
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA Informe de auditoría, Memorando de planificación:	
2. FECHA DE INTERVENCIÓN – Inicio del trabajo – Finalización del trabajo – Discusión del borrador del informe – Presentación del informe a la dirección – Emisión del informe final de auditoría	**FECHA ESTIMADA** 03 de enero del 2012 23 de marzo del 2012 27 de marzo del 2012 29 de marzo del 2012 31 de marzo del 2012
3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO Supervisor Jefa de auditoría	**NOMBRES** Dr. Carlos Salazar Verónica Naranjo
4. CRONOGRAMA El tiempo estimado para realizar el examen es de 90 días comprendidos entre el 01 de enero hasta el 31 de marzo del 2012, distribuidos en las siguientes fases: FASE I.- Conocimiento preliminar del 01 al 16 de enero del 2012 FASE II.- Planificación del 17 de enero al 15 de febrero del 2012 FASE III.- Ejecución del 16 de febrero al 22 de marzo del 2012	

FASE IV.- Comunicación de resultados del 27 al 31 de marzo del 2012

5.- RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Recursos materiales:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel A4	2 resmas	3,50	7.00
Bolígrafos	4	0,30	1.20
Carpetas	4	0,75	3.00
Cartuchos de tinta (color y blanco/negro)	2	40,00	80.00
		TOTAL	91.20

Equipos necesarios:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computadora	1
Impresora	1
Flash memory	2

Recursos financieros:

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Transporte	180,00
Honorarios	2.800,00
TOTAL	**2.980,00**

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar una auditoría de gestión a la Fundación Swisscontact ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha con la finalidad de verificar el cumplimiento de responsabilidades, objetivos y procedimientos en cada área con el fin de emitir

recomendaciones y proponer mejoras en los procesos.

Objetivos específicos

- Realizar una evaluación de control interno de las áreas de la fundación con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo.
- Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van aplicar durante el proceso de auditoría.
- Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, financieros, administrativos y económicos con la aplicación de procedimientos de auditoría y el desempeño de la fundación con relación a sus objetivos.
- Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de auditoría.

ALCANCE

El examen cubrirá las 3 áreas de la fundación:

Contabilidad

Administración

Proyectos

INDICADORES DE GESTIÓN

- Indicadores de gestión al área contable
- Indicadores de gestión al área administrativa
- Indicadores de gestión al área de proyectos

DESARROLLO Y TÉCNICAS A APLICARSE

El desarrollo de la auditoría de gestión tomará como bases legales la siguiente información: reglamento del personal, manual operativo y administrativo- para determinar los siguientes procedimientos:

- Evaluación de las estrategias de la administración y su adaptación a los cambios

constantes.

- Evaluación de los procesos del negocio a través de la medición de indicadores sobre efectividad, eficiencia y economía de procesos y procedimientos seleccionados.
- Búsqueda del avance y desarrollo continuo, a través del análisis de estrategias existentes, el funcionamiento de procesos desarrollados y la evaluación constante de los riesgos identificados.

Técnicas

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

- Verificación Verbal: Indagación.
- Verificación Escrita: Elaboración de cuestionarios.
- Verificación Ocular: Observación.
- Verificación Física: Inspección

7. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA

Otros profesionales

Contadora

8. OTROS ASPECTOS

- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente (preparados en forma conjunta por auditores y otros profesionales).
- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la fase de "Conocimiento Preliminar".

Elaborado por: Verónica Naranjo

Revisado por: Dr. Carlos Salazar

4.2.2. Programas de trabajos

4.2.2.1. Programa de trabajo del área contable

AC. 1/3

PROGRAMA DE TRABAJO ÁREA CONTABLE			
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact			
FECHA: 17 de Enero del 2012			
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2011			
RESPONSABLE: Verónica Naranjo			
N°	**DESCRIPCIÓN**	**REF**	**RESPONSABLE**
Proceso N° 1 Registro contable en el diario general			
1	Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la fundación con los estados de cuenta bancarios.	**AC. 1**	V.N
2	Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.	**AC. 2**	V.N
3	Revisar los comprobantes de ingreso con los depósitos bancarios.	**AC. 3**	V.N
Proceso N° 2 Mayorización			
1	Revisar que los registros del diario general consten en los mayores.	**AC. 4**	V.N

Proceso N° 3 **Balance de comprobación**			
1	Analizar los saldos deudores y acreedores para asegurarse de que se encuentran presentados en forma correcta.	**AC. 5**	V.N
2	Revisar los saldos de los mayores que constan en el Balance de Comprobación con los Asistentes de las cuentas.	**AC. 6**	V.N
Proceso N° 4 **Ajustes**			
1	Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados.	**AC. 7**	V.N
2	Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del jefe de contabilidad.	**AC. 8**	V.N
Proceso N° 5 **Balance de comprobación ajustado**			
1	Verificar que en el balance de comprobación estén los ajustes procesados.	**AC. 9**	V.N
Proceso N° 6 **Generación de los estados financieros**			
1	Revisar la correcta presentación de las cuentas en los estados financieros.	**AC. 10**	V.N
2	Cotejar las cuentas de los estados financieros con el balance de comprobación ajustado.	**AC. 11**	V.N
Proceso N° 7 **Cierre del Período Mensual y del Ejercicio Anual**			
1	Comprobar que para pasar del mes cumplido a un mes siguiente o a un nuevo año, se	**AC. 12**	V.N

	disponga de las seguridades necesarias.		
2	En los casos que se han habilitado meses o años anteriores, se haya realizado con las respectivas autorizaciones.	**AC. 13**	V.N
Elaborado por: Verónica Naranjo			
Revisado por: Dr. Carlos Salazar			

4.2.2.2. Programa de trabajo del área administrativa

AA. 1/3

PROGRAMA DE TRABAJO ÁREA ADMINISTRATIVA			
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact			
FECHA: 20 de Enero del 2012			
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2011			
RESPONSABLE: Verónica Naranjo			
N°	**DESCRIPCIÓN**	**REF**	**RESPONSABLE**
Proceso N° 1 **Requerimiento de personal**			
1	Revisar si existe la solicitud de requerimiento de personal al Jefe Administrativo.	**AA. 1**	V.N
Proceso N° 2 **Reclutamiento de personal**			
1	Verificar si se han realizado las comunicaciones en las cuales se detalla la necesidad de contratar a una nueva persona.	**AA. 2**	V.N
2	Comprobar si se han publicado avisos requiriendo de nuevo personal.	**AA. 3**	V.N
Proceso N° 3 **Selección del personal**			
1	Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado.	**AA. 4**	V.N

Proceso N° 4 **Contratación**			
1	Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal.	**AA. 5**	V.N
2	Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido.	**AA. 6**	V.N
Proceso N° 5 **Inclusión en la nómina de pago**			
1	Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos.	**AA. 7**	V.N
Proceso N° 6 **Inducción del personal**			
1	Verificar si al personal se le entrega información como: manuales, políticas, procedimientos, que tiene la fundación.	**AA. 8**	V.N
Proceso N° 7 **Capacitación del personal**			
1	Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país.	**AA. 9**	V.N

Proceso N° 8 **Evaluación del desempeño**			
1	Comprobar que se realicen las respectivas evaluaciones de desempeño.	**AA. 10**	V.N
2	Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones.	**AA. 11**	V.N
Elaborado por: Verónica Naranjo			
Revisado por: Dr. Carlos Salazar			

4.2.2.3. Programa de trabajo del área de proyectos

4.2.2.3.1. Proyecto Servicios Financieros (SERFI)

AP. 1/3

PROGRAMA DE TRABAJO **PROYECTO SERVICIOS FINANCIEROS (SERFI)**			
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact			
FECHA: 24 de Enero del 2012			
PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre del 2011			
RESPONSABLE: Verónica Naranjo			
N°	**DESCRIPCIÓN**	**REF**	**RESPONSABLE**
Proceso N° 1 **Investigación**			
1	Revisar el informe del estudio realizado.	**AP. 1**	V.N
2	Verificar que el estudio realizado para el proyecto, fue aprobado por el Representante Legal.	**AP. 2**	V.N
Proceso N° 2 **Realización del plan**			
1	Solicitar el plan realizado y comprobar si está de acuerdo al estudio realizado.	**AP. 3**	V.N

Proceso N° 3 **Obtención, utilización y devolución de recursos**			
1	Verificar que los recursos que se vayan a asignar se estén utilizando debidamente y tengan sus respectivos justificados para que los apruebe el Representante Legal.	**AP. 4**	V.N
Proceso N° 3 **Obtención, utilización y devolución de recursos**			
2	Verificar si se hace la devolución de los recursos no utilizados una vez finalizados los proyectos al organismo donante.	**AP. 5**	V.N
Proceso N° 4 **Fundamento del proyecto**			
1	Verificar que se esté cumpliendo el fundamento planteado en el plan realizado.	**AP. 6**	V.N
Proceso N° 5 **Objetivo del proyecto**			
1	Comprobar si el objetivo planteado para el proyecto está siendo practicando.	**AP. 7**	V.N
Proceso N° 6 **Propósitos del proyecto** Verificar si se están cumpliendo los siguientes propósitos:			
1	Mejoramiento de la oferta de servicios y funcionamiento de las instituciones de micro finanzas.	**AP. 8**	V.N

2	Mejoramiento de los servicios de soporte al sector (Redes de servicio y entes de apoyo) que favorecen el fortalecimiento de las micro finanzas.	**AP. 9**	V.N
Proceso N° 7 **Implementaciones y mejoras** Comprobar si se han cumplido las siguientes implementaciones y mejoras establecidas en el plan del proyecto:			
1	Implementación de los productos de microcrédito comunal, ahorros, remesas.	**AP. 10**	V.N
2	Mejora de la capacidad de gestión financiera y administrativa de Instituciones de micro finanzas.	**AP. 11**	V.N
3	Apoyo en la ampliación de cobertura y servicios de la Red Transaccional Cooperativa.	**AP. 12**	V.N
Elaborado por: Verónica Naranjo			
Revisado por: Dr. Carlos Salazar			

4.2.3. Evaluación de control interno

Para calificar las preguntas planteadas en la evaluación del control interno de la fundación, se ha establecido los siguientes rangos de medición de 1 a 10:

BAJO	MEDIO	ALTO
0 – 4	5 – 7	8 – 10

4.2.3.1. Evaluación de control interno del área contable

CIC. 1/3

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA CONTABLE

ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

ÁREA: Contabilidad

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN ÓPTIMA	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Los registros contables se los realiza con los documentos fuente original?	X		10	10	
2	¿Los comprobantes de egreso tienen la firma de la		X	7	10	No porque el responsable

	persona responsable?					no siempre se encuentra en la fundación.
3	¿Se lleva contabilidad para cada proyecto en ejecución?	X		10	10	A través del sistema se lleva un control contable por proyectos.
4	¿La jefa de contabilidad supervisa el trabajo realizado por el asistente?	X		7	10	Viaja constantemente por lo que el asistente no siempre está supervisado
5	¿Se verifica que los saldos deudores y acreedores se encuentren sus totales igual a cero?	X		10	10	
6	¿Los errores encontrados se ajustan en el mismo período contable?	X		10	10	
7	¿Los ajustes realizados son aprobados por la jefa de contabilidad?	X		10	10	
8	¿Una vez terminado el proceso contable, se realizan todos los estados financieros?		X	8	10	Se realizan solo los que el representante legal solicita.
9	¿El período contable se cierra mensual y anualmente?	X		10	10	

10	¿Se mantiene un adecuado archivo de toda la información contable?	X		8	10	
	TOTAL			**90**	**100**	
Elaborado por: Verónica Naranjo		**Fecha:** 27 de enero del 2012				
Revisado por: Dr. Carlos Salazar		**Fecha:** 27 de enero del 2012				

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 – 60	61 – 80	81 – 90	91 – 100
		90	

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al área de contabilidad, mediante el método de cuestionario es del 90%, por lo que se puede decir que el control es MUY BUENO, ya que como resultado de la aplicación del método de cuestionario, se detectó que los comprobantes de egreso no son firmados por la persona responsable, porque en algunos casos el responsable no se encuentra al momento en que se genera el comprobante y además una vez terminado el proceso contable no se generan todos los estados financieros, sino únicamente los que el representante legal solicita.

4.2.3.2. Evaluación de control interno del área de administración

CIA. 1/2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

ÁREA: Administración

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN ÓPTIMA	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se cuenta con un proceso de selección de personal establecido?	X		10	10	
2	¿Se realizan comunicados para la contratación de personal?	X		10	10	
3	¿Se realizan las respectivas solicitudes de requerimiento del personal?	X		8	10	
4	¿Se realiza una preselección de las carpetas que cumplen con el perfil solicitado?	X		10	10	
5	¿Se realizan las respectivas pruebas a los aspirantes preseleccionados?		X	3	10	No siempre se realizan las pruebas; se toma mucho en cuenta la información presentada en el currículum vitae.
6	¿En el proceso de selección	X		8	10	

	interviene personal que trabaja en la fundación?					
7	¿Se da preferencia al aspirante que demuestre tener mayores conocimientos o a la persona que trabaja dentro de la fundación?		X	0	10	Si una persona que trabaja dentro de la fundación desea ocupar ese puesto se le da preferencia sin importar que un aspirante sea el más idóneo.
8	¿Se contrata al personal que más se ajuste al perfil del puesto requerido?		X	7	10	No siempre puesto que no se realizan las pruebas respectivas
9	¿Se evalúa el desempeño del personal y se realizan las correcciones respectivas?		X	5	10	Los puntajes obtenidos en la evaluación no son tomados en cuenta para notificar al empleado que mejore en su trabajo.
10	¿Se da la oportunidad de que el personal asista a cursos de capacitación?	X		10	10	
	TOTAL			**71**	**100**	
Elaborado por: Verónica Naranjo		**Fecha:** 3 de febrero del 2012				
Revisado por: Dr. Carlos Salazar		**Fecha:** 3 de febrero del 2012				

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 - 60	61 – 80	81 – 90	91 - 100
	71		

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al área administrativa, mediante el método de cuestionario es del 71%, por lo que se puede decir que el control es BUENO, porque como resultado de la aplicación del método de cuestionario, se

detectó que el personal contratado, en muchos casos no cumple con el perfil del puesto seleccionado y no se encuentra capacitado para cumplir con sus funciones.

4.2.3.3. Evaluación de control interno del área de proyectos

CIP. 1/2

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE PROYECTOS

ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact

TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión

ÁREA: Proyectos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN ÓPTIMA	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Se realizan varios estudios para ver la factibilidad del proyecto?		X	2	10	No se considera necesario elaborar varios estudios.
2	¿Se realiza un plan para ejecutar el proyecto?	X		10	10	
3	¿Los recursos son asignados de inmediato para iniciar con la ejecución de los proyectos?	X		9	10	
4	¿Los planes realizados son aprobados por el representante legal?	X		10	10	
5	¿Se cumplen con los plazos señalados para cumplir con	X		10	10	Se reviso los proyectos concluidos para

	los proyectos?					comprobar si estos se cumplieron en el plazo establecido.
6	¿Se presenta informes de avance de cada proyecto?	X		10	10	
7	¿Existe control sobre la ejecución de cada proyecto?	X		10	10	
8	¿Se evalúa la gestión de cada responsable del proyecto?	X		10	10	
9	¿Se devuelven los recursos que no se utilizaron en la ejecución de un proyecto?	X		10	10	
10	¿Se presentan nuevos planes en caso de que exista renovación de convenios?	X		10	10	
	TOTAL			**91**	**100**	
Elaborado por: Verónica Naranjo		**Fecha:** 15 de febrero del 2012				
Revisado por: Dr. Carlos Salazar		**Fecha:** 15 de febrero del 2012				

REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
0 - 60	61 – 80	81 – 90	91 - 100
			91

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al área de proyectos, mediante el método de cuestionario es del 91%, por lo que se puede decir que el control es EXCELENTE, porque como resultado de la aplicación del método de cuestionario, se detectó que los proyectos están cumpliendo con los plazos que se han establecido para su ejecución y los recursos están siendo asignados oportunamente para la ejecución de cada uno.

4.3. FASE III.- EJECUCIÓN

4.3.1. Medición de riesgos de auditoría

4.3.1.1. Medición de riesgos de auditoría del área contable

Riesgo inherente.- basado en auditorías anteriores la fundación tiene un riesgo inherente del 40%, ya que por la naturaleza de su actividad existe un riesgo con el cual la fundación siempre va a operar.
RI = 40%

Riesgo de control.- el resultado obtenido de nuestra evaluación fue el siguiente:

Riesgo de control= puntaje obtenido – calificación obtenida
Riesgo de control= 100% - 90%
Riesgo de control= 10%

Riesgo de detección.- basado en auditorías anteriores será del 15%, ya que van a existir procesos que no serán revisados en su totalidad.
RD = 15%

Riesgo de auditoría.- significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría no apropiado cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

RA = RI% * RC% * RD%
RA = 40% * 10% * 15%
RA = 0,60 %

El 0,60% representa el riesgo que existe de que algún error material no se haya podido identificar, ya que ha evadido tanto los controles de la fundación como los procedimientos realizados por nuestra auditoría.

4.3.1.2. Medición de riesgos de auditoría del área de administración

Riesgo inherente.- basado en auditorías anteriores la fundación tiene un riesgo inherente del 40%, ya que por la naturaleza de su actividad existe un riesgo con el cual la fundación siempre va a operar.
RI = 40%

Riesgo de control.- el resultado obtenido de nuestra evaluación fue el siguiente:
Riesgo de control= puntaje obtenido – calificación obtenida
Riesgo de control= 100% - 71%
Riesgo de control= 29%

Riesgo de detección.- basado en auditorías anteriores será del 15%, ya que van a existir procesos que no serán revisados en su totalidad.
RD = 15%

Riesgo de auditoría.- el riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
RA = RI% * RC% * RD%
RA = 40% * 29% * 15%
RA = 1,74%

El 1,74% representa el riesgo que existe de que algún error material no se haya podido identificar, ya que ha evadido tanto los controles de la fundación como los procedimientos realizados por nuestra auditoría.

4.3.1.3. Medición de riesgos de auditoría del área de proyectos

Riesgo inherente.- basado en auditorías anteriores la fundación tiene un riesgo inherente del 40%, ya que por la naturaleza de su actividad existe un riesgo con el cual la fundación siempre va a operar.

RI = 40%

Riesgo de control.- el resultado obtenido de nuestra evaluación fue el siguiente:

Riesgo de control= puntaje obtenido – calificación obtenida

Riesgo de control= 100% - 91%

Riesgo de control= 9%

Riesgo de detección.- basado en auditorías anteriores será del 15%, ya que van a existir procesos que no serán revisados en su totalidad.

RD = 15%

Riesgo de auditoría.- el riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

RA = RI% * RC% * RD%

RA = 40% * 9% * 15%

RA = 0,54%

El 0,54% representa el riesgo que existe de que algún error material no se haya podido identificar, ya que ha evadido tanto los controles de la fundación como los procedimientos realizados por nuestra auditoría.

4.3.2. Papeles de trabajos

4.3.2.1. Papeles de trabajos del área contable

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 1 **Registro contable en el diario general**	**REF P/T** **AC. 1**
1. Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la fundación con los estados de cuenta bancarios.	
Se solicitaron los comprobantes de egreso, de los cuales se tomó una muestra y se hizo una revisión de los pagos realizados por la fundación para comprobar que se encuentren debidamente respaldados con los comprobantes de egreso. Se cotejó los cheques girados con el estado de cuenta para verificar que los cheques correspondan a lo que se detalla en el comprobante; además, se verificó que cada uno contenga las firmas de responsabilidad, los datos del beneficiario y estén archivados secuencialmente.	**Hallazgo de Auditoría** **HAC. N°1**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 1 **Registro contable en el diario general**	**REF P/T** **AC. 2**
2. Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.	
Se solicitaron los mayores, de los cuales se tomó los valores más altos y se revisó con los comprobantes emitidos por la fundación, para comprobar que lo que se encuentre registrado en el libro mayor es lo que consta en el comprobante y en la documentación soporte; además, que estén debidamente registrados en el diario general y que cada uno contenga las firmas de responsabilidad, los datos del beneficiario y se encuentren archivados secuencialmente.	**Hallazgo de Auditoría** **HAC. N° 2**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 1 **Registro contable en el diario general**	**REF P/T** **AC. 3**
3. Revisar los comprobantes de ingreso con los depósitos bancarios.	
Se reviso un reporte realizado por el organismo donante de las donaciones efectuadas en el período, y se comparó con los comprobantes de ingreso, transferencias bancarias y/o depósitos que tiene la fundación. Durante nuestra revisión se pudo constatar que todos los comprobantes de ingreso están debidamente respaldados y concuerdan con la información señalada en el reporte por el organismo donante.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 2 **Mayorización**	**REF P/T** **AC. 4**
1. Revisar que los registros del diario general consten en los mayores.	
Se solicitó los mayores para revisarlos con la información que consta en los comprobantes emitidos por la Fundación, además para comprobar que las cuentas registradas en los comprobantes, sean las que constan en los mismos, así como los valores y que cada uno esté correctamente registrado en el diario general y tenga las firmas de responsabilidad, los datos del beneficiario y estén archivados secuencialmente.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 3 **Balance de comprobación**	**REF P/T** **AC. 5**
1. Analizar los saldos deudores y acreedores para asegurarse de que se encuentran presentados en forma correcta.	
Se solicitó el balance de comprobación para verificar que los saldos de las cuentas contables se encuentren de acuerdo a la naturaleza de las mismas y se verificó que el total sea igual para los débitos y créditos. Además, se procedió a verificar la correcta aplicación de los principios de la partida doble, mediante la revisión del balance de comprobación frente a la información que presenta el mayor y previamente el diario general.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 3 **Balance de comprobación**	**REF P/T** **AC. 6**
2. Revisar los saldos de los mayores que constan en el Balance de Comprobación con los Asistentes de las cuentas.	
Se solicitaron los Asistentes para cotejar con los saldos de las cuentas del mayor para comprobar la exactitud de los mismos y que estos consten por igual valor deudor o acreedor en el balance de comprobación.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 4 **Ajustes**	**REF P/T** **AC. 7**
1. Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados.	
Revisar que los ajustes realizados correspondan a correcciones que sean necesarias.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
Proceso N° 4 **Ajustes**	**REF P/T** **AC. 8**
2. Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del jefe de contabilidad.	
Se solicitaron los documentos que contiene los comprobantes de ajustes para comprobar que se encuentren debidamente legalizados por las personas autorizadas para el efecto y que estén registrados en el diario general, mayorizados y actualizados en una generación de un nuevo balance de comprobación que es el ajustado.	**Hallazgo de Auditoría** **HAC. N° 3**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 5 **Balance de comprobación ajustado**	**REF P/T** **AC. 9**
1. Verificar que en el balance de comprobación estén los ajustes procesados.	
Se solicitaron los mayores y se verificó que los saldos presentados en el balance de comprobación se encuentren con la afectación contable indicada en los comprobantes de ajustes revisados. Los saldos presentados en el balance de comprobación reflejan los ajustes realizados.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 6 **Generación de los estados financieros**	**REF P/T** **AC. 10**
1. Revisar la correcta presentación de las cuentas en los estados financieros.	
Se solicitaron los estados financieros para verificar si su presentación cumple con lo establecido por las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y si se encuentran debidamente legalizados con las firmas de responsabilidad. Se hizo una revisión de la presentación de los mismos en razón de que permiten que se los utilice en el proceso de toma de decisiones en la fundación.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 6 **Generación de los estados financieros**	**REF P/T** **AC. 11**
2. Cotejar las cuentas de los estados financieros con el balance de comprobación ajustado.	
Se solicitaron los estados financieros con el propósito de cotejar los saldos presentados con los saldos entregados en el balance de comprobación ajustado, para determinar que los saldos de las cuentas se encuentran debidamente ajustados.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 7 **Cierre del Período Mensual y del Ejercicio Anual**	**REF P/T** **AC.12**
1. Comprobar que para pasar del mes cumplido a un mes siguiente o a un nuevo año, se disponga de las seguridades necesarias.	
Se verificó que cuando se pasa de un mes a otro y cuando se cierra el ejercicio anual, su proceso haya sido realizado por la persona autorizada en este caso la Contadora, lo cual si se ha cumplido.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 16 de febrero del 2012	
Proceso N° 7 **Cierre del Período Mensual y del Ejercicio Anual**	**REF P/T** **AC. 13**
2. En los casos que se han habilitado meses o años anteriores, se haya realizado con las respectivas autorizaciones.	
Se realizó una comprobación de que existan las respectivas autorizaciones y determinar la razón por las que fueron emitidas; se verificó que está de acuerdo con lo que dispone la alta gerencia.	**No Hallazgo de Auditoría**

4.3.2.2. Papeles de trabajos del área de administración

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 1 **Requerimiento de personal**	**REF P/T** **AA. 1**
1. Revisar si existe la solicitud de requerimiento de personal al jefe administrativo.	
Se revisaron las solicitudes que el área administrativa tenía archivada y se compararon con las enviadas por las demás áreas, donde se verificó que todas han sido debidamente entregadas y recibidas.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 2 **Reclutamiento de personal**	**REF P/T** **AA. 2**
1. Verificar si se han realizado las comunicaciones en las cuales se detalla la necesidad de contratar a una nueva persona.	
Se solicitaron los comunicados enviados y recibidos a cada uno de los jefes de cada departamento y se verificó que en los mismos conste la información detallada de la necesidad de contratar a un nuevo empleado y el perfil requerido; además, se comprobó si hubo personal que ya trabajaba en la fundación que participó en el proceso de selección.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 2 **Reclutamiento de personal**	**REF P/T** **AA. 3**
2. Comprobar si se han publicado avisos requiriendo de nuevo personal.	
Se solicitaron los comprobantes de pago con el cual se cancelaron los comunicados, para determinar en qué día se publicaron los avisos y se comprobó si realmente se publicaron; todos los anuncios pagados fueron publicados con la información necesaria y en los días solicitados.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 3 **Selección del personal**	**REF P/T** **AA. 4**
1. Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado.	
Se solicitaron las carpetas de todos los aspirantes y se procedió a observar la información que contenían las mismas, en especial se revisó las carpetas de los aspirantes seleccionados, para determinar si eran las personas más idóneas para ocupar la vacante presentada.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 4 **Contratación**	**REF P/T** **AA. 5**
1. Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal.	
Para cumplir con este procedimiento se solicitaron las distintas pruebas que rindieron los aspirantes seleccionados, para observar el puntaje obtenido por los mismos y comprobar si los aspirantes que obtuvieron los puntajes óptimos, fueron los preseleccionados.	**Hallazgo de Auditoría** **HAA. N° 1**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 4 **Contratación**	**REF P/T** **AA. 6**
2. Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido.	
Se solicitó la carpeta que contiene el currículum vitae, las pruebas rendidas, las evaluaciones de las entrevistas y toda la documentación presentada por el nuevo empleado, para verificar si se cumplieron con todos los procedimientos y fue la persona más idónea para ocupar la vacante.	**Hallazgo de Auditoría** **HAA. N° 2**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 5 **Inclusión en la nómina de pago**	**REF P/T** **AA. 7**
1. Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos.	
Se revisaron las carpetas de los empleados antiguos y nuevos, para verificar que todos cuenten con la información completa y actualizada, además se comprobó que todos los empleados se los haya incluido en la nómina de pagos al momento de ser contratados.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 6 **Inducción del personal**	**REF P/T** **AA. 8**
1. Verificar si al personal se le entrega información como: manuales, políticas, procedimientos, que tiene la fundación.	
Se indagó al personal si recibieron la información necesaria para poder realizar sus labores y si tienen conocimiento de las actividades, normas y reglamentos que tiene la Fundación.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 7 **Capacitación del personal**	**REF P/T** **AA. 9**
1. Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país.	
Se solicitaron los programas presentados por el personal interesado en capacitarse y se verificó que dicho plan cuente con toda la información necesaria para poder evaluar si es necesario que el personal asista a los cursos, además se observó si los mismos fueron aprobados.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 8 **Evaluación del desempeño**	**REF P/T** **AA. 10**
1. Comprobar que se realicen las respectivas evaluaciones de desempeño.	
Se solicitó al área administrativa la información detallada correspondiente a las evaluaciones de desempeño, realizadas a todo el personal y se observó las puntuaciones obtenidas por cada empleado de la Fundación.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
ÁREA ADMINISTRATIVA	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 22 de febrero del 2012	
Proceso N° 8 **Evaluación del desempeño**	**REF P/T** **AA. 11**
2. Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones.	
En la revisión se requirió comprobar, si existió algún tipo de comunicado o llamado de atención al empleado que no cumple con los puntajes mínimos requeridos, para desempeñar una función dentro de la Fundación; se solicitó aquella documentación para su respectiva revisión.	**Hallazgo de Auditoría** **HAA. N° 3**

4.3.2.3. Papeles de trabajos del área de proyectos

4.3.2.3.1. Proyecto Servicios Financieros (SERFI)

<table>
<tr><td colspan="2">CÉDULA NARRATIVA</td></tr>
<tr><td colspan="2">Proyecto Servicios Financieros (SERFI)</td></tr>
<tr><td colspan="2">ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact</td></tr>
<tr><td colspan="2">RESPONSABLE: Verónica Naranjo</td></tr>
<tr><td colspan="2">FECHA: 27 de febrero del 2012</td></tr>
<tr><td>Proceso N° 1
Investigación</td><td>REF P/T
AP. 1</td></tr>
<tr><td>1. Revisar el informe del estudio realizado.</td><td></td></tr>
<tr><td>Se reviso el estudio presentado para el proyecto servicios financieros, el cual fue analizado y se encontró que cuenta con la información y documentación necesaria para sustentar el desarrollo del mismo.

La información con la que cuenta el estudio es la siguiente:
– Fundamento y objetivo
– Sistema de cambio y propósito
– Beneficiarios
– Socios
– Estrategias y enfoques
– Actividades y recursos
– Monitoreo y evaluación</td><td>No Hallazgo
de
Auditoría</td></tr>
</table>

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 1 **Investigación**	**REF P/T** **AP. 2**
2. Verificar que el estudio realizado para el proyecto, fue aprobado por el Representante Legal.	
Se solicito el estudio que se presento en el sector financiero al BID para la ejecución del programa de apoyo en la creación de Microcrédito rural. Toda la documentación presentada cuenta con la aprobación y supervisión del Representante Legal de la fundación.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 2 **Realización del plan**	**REF P/T** **AP. 3**
1. Solicitar el plan realizado para el proyecto y comprobar si está de acuerdo al estudio realizado.	
Se reviso el plan de negocios presentado a la entidad donante para analizar el sector al que se va a dirigir el proyecto. Al analizar la documentación solicitada se comprobó que el proyecto presentado se sujeta a lo requerido y si se encuentra dirigido a las actividades que la fundación ejecuta en el país.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 3 **Obtención, utilización y devolución de recursos**	**REF P/T** **AP. 4**
1. Verificar que los recursos que se vayan a asignar se estén utilizando debidamente y tengan sus respectivos justificados para que los apruebe el Representante Legal.	
Se solicitaron los estudios presentados para la ejecución de programas, para analizar el presupuesto programado, para comprobar que los rubros indicados cuentan con los recursos necesarios para la ejecución del proyecto. El estudio cuenta con la aprobación del representante legal de la fundación.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 3 **Obtención, utilización y devolución de recursos**	**REF P/T** **AP. 5**
2. Verificar si se hace la devolución de los recursos no utilizados una vez finalizados los proyectos al organismo donante.	
Se revisaron los informes de culminación de los proyectos finalizados, para analizar el presupuesto programado y el presupuesto real utilizado, para comprobar que los recursos sobrantes hayan sido devueltos al organismo donante. Todos los informes cuentan con la aprobación del representante legal de la fundación.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 4 **Fundamento del proyecto**	**REF P/T** **AP. 6**
1. Verificar que se esté cumpliendo el fundamento planteado en el plan realizado.	
La razón fundamental del proyecto es la reducción de la pobreza y mejoramiento de las condiciones de vida en localidades seleccionadas urbanas marginales y rurales del Ecuador. La fundación hasta diciembre del 2011 tenía establecido cubrir al menos el 60% de los clientes de las cooperativas. De acuerdo a la siguiente documentación: Estudio de información socioeconómica de los beneficiarios – estudio con grupos focales de beneficiarios y no beneficiarios. Reportes de Cooperativas de ahorro y crédito de clientes atendidos. • Al menos el 70% de los beneficiarios incrementan su nivel de bienes en sus hogares. • Al menos el 70% incrementan su ahorro en un nivel mayor al índice de inflación Lo que indica que la fundación cumplió el porcentaje establecido hasta diciembre del 2011.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 5 **Objetivo del proyecto**	**REF P/T** **AP. 7**
1. Comprobar si el objetivo planteado para el proyecto está siendo practicando.	
El objetivo de la fundación es incrementar los ingresos y las actividades económicas micro empresariales y de los pequeños productores rurales de localidades seleccionadas rurales y urbanas marginales con índices de pobreza relevantes. La fundación hasta diciembre del 2011 tenía establecido cubrir al menos el 60% de los clientes de las cooperativas. De acuerdo a la siguiente documentación: Ficha de información del cliente (solicitud de crédito). Estudio de impacto: análisis estadístico de fichas de información de clientes y estudios de caso de clientes • Al menos 50% de los clientes incrementan sus ingresos. • 60% de clientes han incrementado y/o diversificado sus actividades económicas.	**Hallazgo de Auditoría HAP. N° 1**

Lo que indica que la fundación cumplió el porcentaje establecido hasta diciembre del 2011, en cuanto al incremento de sus actividades económicas, mientras que no se cumplió en un 10% de los clientes el incremento de sus ingresos.	

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 6 **Propósitos del proyecto**	**REF P/T** **AP. 8**
1. Mejoramiento de la oferta de servicios y funcionamiento de las instituciones de micro finanzas.	
Dentro del mejoramiento en las micro finanzas se encontró lo siguiente: • De los 15000 pobladores de bajos recursos, no atendidos por instituciones formales, son incorporados a la oferta de servicios de micro finanzas, de los cuales al menos 50% son mujeres. • La cartera en riesgo de los clientes nuevos incorporados es menor al 3%. • La cartera en riesgo global de las cooperativas, con la incorporación de los nuevos clientes, no se incrementa.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 6 **Propósitos del proyecto**	**REF P/T** **AP. 9**
2. Mejoramiento de los servicios de soporte al sector (Redes de servicio y entes de apoyo) que favorecen el fortalecimiento de las micro finanzas.	
Dentro del mejoramiento de los servicios de soporte en las micro finanzas se encontró lo siguiente: • De las 40 cooperativas convenidas para ser integradas en la Red Transaccional Cooperativa, todas han sido incluidas. • Al menos un 70% de las contrapartes califican que los servicios de soporte transaccionales y capacitación se han mejorado satisfactoriamente. Los propósitos establecidos se han ido cumpliendo según lo señalado en el plan del proyecto.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 7 **Implementaciones y mejoras**	**REF P/T** **AP. 10**
1. Implementación de los productos de microcrédito comunal, ahorros, remesas.	
Para verificar si se está cumpliendo con la implementación de los productos de microcrédito en las 12 cooperativas convenidas, se analizó los siguientes informes: • Convenios firmados • Informes de ejecución • Informes de monitoreo • Evaluación anual de planes y metas De los cuales se obtuvo: 12 instituciones de micro finanzas implementaron los productos de micro finanzas dirigidos a población no atendida.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 7 **Implementaciones y mejoras**	**REF P/T** **AP. 11**
2. Mejora de la capacidad de gestión financiera y administrativa de Instituciones de micro finanzas.	
Para verificar si se está mejorando la capacidad de gestión financiera y administrativa de las cooperativas se tomo como base 8 y se analizó los siguientes informes: • Convenios firmados • Informes de ejecución • Informes de monitoreo • Evaluación anual de planes y metas De los cuales se obtuvo: Al menos 8 instituciones de micro finanzas apoyadas con procesos de fortalecimiento han incrementado sus operaciones en un nivel sobre el 20% de su tendencia anterior y mejorado sus indicadores financieros respecto a su situación inicial.	**No Hallazgo de Auditoría**

CÉDULA NARRATIVA	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 27 de febrero del 2012	
Proceso N° 7 **Implementaciones y mejoras**	**REF P/T** **AP. 12**
3. Apoyo en la ampliación de cobertura y servicios de la Red Transaccional Cooperativa.	
De las 8 cooperativas interesadas en contar con los servicios de la red transaccional cooperativas, todas han recibido el apoyo por parte de la fundación y adicionalmente por medio de una revisión a los informes y convenios firmados se pudo deducir lo siguiente: • Al menos 8 cooperativas apoyadas por el proyecto se incorporan e implementan servicios de RTC. • Al menos 50% de las cooperativas de la red implementan la tarjeta de crédito. • Al menos un 30% de incremento anual de locales comerciales incorporados a la red de cooperativas. • Al menos un 30% de incremento anual en el volumen de operaciones y remesas pagadas a través de la red de cooperativas.	**No Hallazgo de Auditoría**

4.3.3. Hojas de hallazgos de auditoría

4.3.3.1. Hojas de hallazgos de auditoría del área contable

CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 01 de marzo del 2012	
Proceso N° 1 **Registro contable en el diario general**	**REF P/T**
1. Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la fundación con los estados de cuenta bancarios.	
CONDICIÓN Comprobantes de egreso sin firmas de responsabilidad.	
CRITERIO Para cualquier pago mediante cheque o en efectivo, se debe adjuntar el correspondiente comprobante de egreso que debe contener la firma del responsable, así como la firma y/o sello de la persona o institución beneficiaria.	
CAUSA La persona responsable de firmar los comprobantes suele estar en reuniones y salir de viaje con mucha frecuencia, por lo que cuando se emite un comprobante de egreso no hay quien lo firme.	**HAC. N° 1**
EFECTO Esto ocasionó que se emita un pago indebido al proveedor de los suministros de oficina de la fundación, en el mes de abril, ya que ellos tenían que emitir una nota de crédito por devolución de unos suministros en mal estado, para poder emitir el pago por la diferencia. El Asistente contable no considero esto, emitió el pago y envió el cheque. Se presento un caso similar en el mes de agosto.	

CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 01 de marzo del 2012	
Proceso N° 1 **Registro contable en el diario general**	**REF P/T**
2. Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.	**HAC. N° 2**
CONDICIÓN Los comprobantes tienen borrones o enmendaduras principalmente en las fechas.	
CRITERIO Los comprobantes de pago deben ser presentados de forma nítida sin ningún tipo de adulteración.	
CAUSA Esto puede ocasionar que se alteren los documentos y no se pueda identificar la verdadera naturaleza del gasto y que se estén realizando procedimientos indebidos.	
EFECTO El Asistente contable realizó mal el registro de unas facturas en el mes de septiembre, por falta de conocimiento en el uso del sistema contable no corrigió las fechas ahí, si no solo en los documentos ya impresos, esto ocasiono que al generar el reporte de gastos en ese mes no se presente la información completa a la contadora.	

CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO	
ÁREA CONTABLE	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 01 de marzo del 2012	
Proceso N° 4 **Ajustes**	**REF P/T** **HAC. N° 3**
2. Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del jefe de contabilidad.	**HAC. N° 3**
CONDICIÓN Ajustes sin el debido respaldo.	
CRITERIO Para realizar cualquier ajuste deben estar aprobados por la contadora.	
CAUSA Esto puede ocasionar que se estén registrando valores sin la debida documentación soporte y cambiando la naturaleza del gasto.	
EFECTO El Asistente contable realizó ajustes en el mes de mayo de reclasificación de cuentas de gastos de suministros de oficina y equipos de computación, los hizo sin la autorización de la contadora por lo que ese mes se presentaron en esas cuentas valores que no correspondían.	

4.3.3.2. Hojas de hallazgos de auditoría del área de administración

CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO	
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 07 de marzo del 2012	
Proceso N° 3 **Selección del personal**	**REF P/T** **HAA. N° 1**
1. Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado.	
CONDICIÓN No se encontró la carpeta de la persona contratada como Asistente de Proyectos.	
CRITERIO Se debe tener un archivo al que tenga acceso sólo el personal autorizado, donde se resguarde la información de todo el personal contratado.	**HAA. N° 1**
CAUSA El responsable de archivar la documentación no tiene un espacio físico disponible para guardar la información del personal.	
EFECTO Al momento de realizar la evaluación anual al personal, no se pudo culminar en el tiempo establecido (1 semana) por no encontrarse la carpeta del asistente de proyectos para confirmar los datos, se tuvo que pedir nuevamente el currículum y por lo tanto el tiempo de evaluación tomo 3 días más.	

CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO	
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 07 de marzo del 2012	
Proceso N° 4 **Contratación**	**REF P/T**
1. Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal.	**HAA. N° 2**
CONDICIÓN Existen personas que no han rendido las pruebas y han pasado a la siguiente etapa del proceso de selección.	
CRITERIO Toda persona que desee formar parte de la fundación debe cumplir con todo lo exigido durante el proceso de selección.	
CAUSA Se toma en cuenta la información presentada por el aspirante en el currículum vitae y se lo llama directamente a la entrevista.	
EFECTO Por la falta de pruebas para seleccionar el personal se contrato a una persona para asistente contable que no tiene la experiencia suficiente para el puesto, al momento de la selección solo verificaron que tenga estudios en el área contable y no se verificó si tiene experiencia laboral, requisito que era necesario para ese puesto.	

CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO	
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 07 de marzo del 2012	
Proceso N° 4 **Contratación**	**REF P/T**
2. Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido.	**HAA. N° 3**
CONDICIÓN La persona contratada como Asistente Contable no cumple con los requisitos establecidos.	
CRITERIO Se debe contratar personal que haya demostrado ser el más apto para ocupar la vacante, durante todo el proceso de selección.	
CAUSA La persona contratada labora en la fundación y se le dio una oportunidad para que ocupe la vacante presentada.	
EFECTO La persona contratada no está capacitada para realizar las actividades que el puesto amerita, por lo que se presentan constantes errores al momento de ingresar las facturas de gastos, en el mes de septiembre por estos errores se entrego información incorrecta al representante legal de la fundación sobre los gastos efectuados en ese mes.	

CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO	
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 07 de marzo del 2012	
Proceso N° 8 **Evaluación del desempeño**	**REF P/T**
2. Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones.	**HAA. N° 4**
CONDICIÓN El Asistente de Contabilidad no cumple con los puntajes mínimos requeridos (70/100) en las evaluaciones de desempeño.	
CRITERIO El personal que trabaja en la fundación debe mantener un estándar de eficiencia y efectividad en sus funciones.	
CAUSA La persona contratada no cumplió con el perfil del puesto solicitado.	
EFECTO En la evaluación anual del personal, el asistente de contabilidad obtuvo un puntaje de 58 puntos, puntaje que no alcanza al mínimo requerido y que indica que el trabajo realizado por esta persona no es el adecuado, el único correctivo que se ha realizado es llamarle la atención para que mejore.	

4.3.3.3. Hojas de hallazgos de auditoría del área de proyectos

4.3.3.3.1. Proyecto Servicios Financieros (SERFI)

CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO	
Proyecto Servicios Financieros (SERFI)	
ENTIDAD: Fundación Suiza de cooperación para el desarrollo técnico Swisscontact	
RESPONSABLE: Verónica Naranjo	
FECHA: 15 de marzo del 2012	
Proceso N° 5 **Objetivo del proyecto**	**REF P/T**
1. Comprobar si el objetivo planteado para el proyecto está siendo practicando.	
CONDICIÓN No se cumplió en un 10% de los clientes el incremento de sus ingresos, se cumplió el 50% del 60% establecido.	
CRITERIO El objetivo de la fundación es incrementar los ingresos y las actividades económicas micro empresariales y de los pequeños productores rurales de localidades seleccionadas rurales y urbanas marginales con índices de pobreza relevantes.	**HAP. N° 1**
CAUSA Hubo falta de interés de un grupo de clientes en continuar con sus cuentas	

de ahorros en las cooperativas que reciben apoyo de la fundación.	
EFECTO Por esta falta de interés de cierto grupo de clientes la fundación no pudo cumplir con su meta establecida de apoyar a incrementar a un 60% de la población sus ingresos.	

4.3.4. Indicadores de gestión

INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	PORCENTAJES ÓPTIMOS	RESULTADOS
ÁREA CONTABLE				
Indicador de transacciones realizadas	Número de transacciones con soporte / Total de transacciones diarias X 100	10 X100 = 10 100%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	La fundación presenta un 100% de rendimiento en relación a las transacciones diarias y cada transacción se encuentra sustentada con un documento de soporte, lo cual indica que tiene un porcentaje óptimo ALTO.
Indicador solicitudes de pago atendidas	Número de solicitudes de pago atendidas / Número de solicitudes recibidas X 100	37 X100 = 37 100%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	La fundación presenta un 100% de rendimiento en relación a las solicitudes de pago recibidas ya que todas las solicitudes fueron atendidas, lo cual indica que tiene un porcentaje óptimo ALTO.
Indicador compras autorizadas	Solicitud de compras autorizadas / Solicitud de compras emitidas	16 X100 = 22 72,73%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	Del total de solicitudes de compras que se han emitido para su aprobación el 72,73% fueron autorizadas por el

	X 100			Representante legal, teniendo el 27,27% de las solicitudes de compras no aprobadas, lo cual indica que tiene un porcentaje óptimo ALTO.
Indicador de emisión de cheques	Número de cheques en blanco Número total de cheques emitidos X100	1 X 100 = 43 2,33%	Aceptable:0% – 33% Bueno: 34% - 66% Malo: 67% - 100%	Del total de cheques que se han emitido el 2,33% fueron en blanco, esto se dio porque no conocían a nombre de quien se debía girar 1 cheque, esto representa un porcentaje óptimo ACEPTABLE.
Indicación declaraciones realizadas en el año	Declaraciones sustitutivas X100 Declaraciones realizadas en el año	0 X100 = 12 0%	Aceptable:0% – 33% Bueno: 34% - 66% Malo: 67% - 100%	Del total de declaraciones realizadas en el año, las declaraciones sustitutivas representan el 0% lo que indica que no se realizo ninguna en el año, da un porcentaje óptimo ACEPTABLE.

ÁREA ADMINISTRATIVA				
Indicador de conocimiento empresarial (misión, visión)	Número de empleados que conocen Total de empleados X 100	10 X100 = 12 83,33%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	El índice de conocimiento empresarial que muestra la fundación es de un 83,33% del total de sus empleados, el cual es un nivel ALTO.
Indicador de contratación	Número de personas contratadas X 100 Número de candidatos	1 X 100 = 3 33,33%	Malo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Bueno: 67% - 100%	El índice de contratación que muestra la fundación es de un 33,33% del total de sus empleados, el cual es un nivel MEDIO.
Indicador personal que conoce las funciones de su cargo	Número de personal que conocen las funciones de su cargo Total empleados entrevistados X 100	5 X 100 = 5 100%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	Del total de personas entrevistadas el 100% indico que si conocen las funciones de su cargo, lo que representa un porcentaje óptimo ALTO.
Indicador contratos de	Número de contratos de trabajo firmados Total de contratos de trabajo que se posee	12 X 100 = 12	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66%	Del total de contratos de trabajo que posee la fundación

trabajo firmados	la Fundación. X 100	100%	Alto: 67% - 100%	el 100% están firmados, lo que representa un porcentaje óptimo ALTO.
Indicador evaluaciones de desempeño anual	Número de personas evaluadas Total de evaluaciones en la Fundación. X 100	10 X 100 = 12 83,33%	Malo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Bueno: 67% - 100%	El índice de evaluaciones de desempeño anual que muestra la fundación es de un 83,33% del total de sus empleados, el cual es un nivel BUENO. No se realizo la evaluación a dos personas porque se encontraban en un viaje de trabajo.
ÁREA DE PROYECTOS				
Indicador capacidad de ejecución de proyectos	Total de proyectos ejecutados X 100 Total de proyectos formulados	8 X 100 = 12 67%	Malo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Bueno: 67% - 100%	El índice de capacidad de ejecución de proyectos que muestra la fundación es de un 67% del total de proyectos formulados, lo cual es un nivel BUENO, ya que existen

				proyectos que todavía están en ejecución.
Indicador cantones del Ecuador atendidos por el proyecto SERFI	Número de cantones del Ecuador atendidos Total de cantones del Ecuador X 100	64 X 100 = 221 28,96%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	Del total de cantones del Ecuador únicamente el 28,96% está siendo atendido por parte del proyecto SERFI, lo que representa un porcentaje BAJO.
Indicador de puntos de actividad ladrillera en Cuenca	Número de puntos de actividad ladrillera atendidos en Cuenca Total de puntos de actividad ladrillera en Cuenca X 100	601 X 100 = 601 100%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	Del total de puntos de actividad ladrillera en Cuenca el 100% está siendo atendido por parte de la Fundación, lo que representa un porcentaje óptimo ALTO.
Indicador solicitudes para Expertos jubilados	Solicitudes atendidas X 100 Total de solicitudes recibidas	5 X 100 = 7 71,43%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	Del total de solicitudes para expertos jubilados el 71,43% ha sido atendido por parte de la Fundación, ya que el organismo donante aprueba el viaje de un experto cada tres

				meses, el año pasado viajo uno más de lo planeado, esto representa un porcentaje óptimo ALTO.
Indicador Provincias del Oriente y Sur atendidos por el proyecto Gestión Integral de Residuos Sólidos	Número de provincias del Oriente y Sur atendidos Total de provincias del Oriente y Sur del Ecuador X 100	5 X 100 = 7 71,43%	Bajo: 0 – 33% Medio: 34% - 66% Alto: 67% - 100%	Del total de provincias del Oriente y Sur del Ecuador el 71,43% está siendo atendido por parte del proyecto Gestión Integral de Residuos Sólidos, lo que representa un porcentaje ALTO.
Elaborado por: Verónica Naranjo		**Fecha:** 21 de marzo del 2012		

4.4. FASE IV.- COMUNICACIÓN Y RESULTADOS

4.4.1. Informe final

4.4.1.1 Informe final del área contable

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA CONTABLE

Quito, 31 de marzo del 2012

Señor:

Ing. Franklin Lozada

REPRESENTANTE LEGAL SWISSCONTACT ECUADOR

Presente.-

De mis consideraciones:

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área Contable, se procedió con la aplicación de los procedimientos de auditoría que constan en los programas de trabajo y que fueron aceptados por usted como Representante Legal de la Fundación, para revisar la información y documentación del 1° de enero al 31 de diciembre del 2011.

La ejecución del presente examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios su utilización.

Los resultados de la auditoría se encuentran reflejados, en los papeles de trabajo utilizados, en el informe, con las recomendaciones que se presenta adjunta en el trabajo.

La auditoría se realizó del 1 de enero al 23 de marzo del 2012.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

CARGO	NOMBRE
Supervisor	Dr. Carlos Salazar
Jefa de auditoría	Verónica Naranjo

Durante la ejecución del trabajo tenemos que la evaluación del riesgo para el Área Contable es MUY BUENO, por lo que la Fundación debe mejorar en los controles de sus procesos.

En nuestra revisión hemos podido detectar que existen ciertos procesos que no se están cumpliendo debidamente, entre estos tenemos:

PROCESO N°1

Registro Contable en el Diario General

Procedimiento N°1

Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la fundación con los estados de cuenta bancarios.

Se procedió a revisar los comprobantes de egreso de los pagos realizados con los estados de cuenta bancarios, se encontró que existen comprobantes sin firmas de responsabilidad. Esto se da porque la persona responsable de firmar los comprobantes suele estar en reuniones y salir de viaje con mucha frecuencia, por lo que cuando se emite un comprobante de egreso no hay quien lo firme.

De acuerdo a los procedimientos establecidos, para cualquier pago mediante cheque o en efectivo, se debe adjuntar el correspondiente comprobante de egreso que debe contener la firma del responsable, así como la firma y/o sello de la persona o institución beneficiaria.

Estas fallas ocasionaron que se emita un pago indebido al proveedor de los suministros de oficina de la fundación, en el mes de abril, ya que ellos tenían que emitirles una nota de crédito por devolución de unos suministros en mal estado, para poder emitir el pago por la diferencia. El Asistente contable no considero esto, emitió el pago y envió el cheque. Se presento un caso similar en el mes de agosto.

Recomendación:

Para un mejor control en el proceso, se debe autorizar a otra persona para que sea responsable de firmar los comprobantes de egreso, así cuando no se encuentre una de ellas en la oficina, no exista la posibilidad de que se emitan comprobantes sin la debida autorización.

PROCESO N°1

Registro Contable en el Diario General

Procedimiento N°2

Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.

En la revisión se encontraron comprobantes con tachones o enmendaduras principalmente en las fechas.

De acuerdo a los procedimientos del área contable, los comprobantes de pago deben ser presentados de forma nítida sin ningún tipo de adulteración. Esto puede ocasionar que se alteren los documentos y no se pueda identificar la verdadera naturaleza del gasto y que se estén realizando procedimientos indebidos.

Se detecto que el Asistente contable realizó mal el registro de unas facturas en el mes de septiembre, por falta de conocimiento en el uso del sistema contable no corrigió las fechas ahí, si no solo en los documentos ya impresos, esto ocasiono que al generar el reporte de gastos en ese mes no se presente la información completa a la contadora.

Recomendación:

Para evitar que existan comprobantes adulterados, deben ser verificados antes de emitirlos al beneficiario y así evitar posteriores correcciones que afecten a la contabilización. De existir alguna modificación debe ser comunicado a la contadora para que autorice que los comprobantes sean modificados a tiempo.

PROCESO N°4

Ajustes

Procedimiento N°2

Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del jefe de contabilidad.

Se detectaron ajustes sin el debido respaldo. Esto puede ocasionar que se estén registrando valores sin la debida documentación soporte y cambiando la naturaleza del gasto.

Para realizar cualquier tipo de ajuste deben estar aprobados por la contadora.

Se encontró que el Asistente contable realizó ajustes en el mes de mayo de reclasificación de cuentas de gastos de suministros de oficina y equipos de computación, los hizo sin la autorización de la contadora por lo que ese mes se presentaron en esas cuentas valores que no correspondían.

Recomendación:

Cuando exista la necesidad de un ajuste se debe realizar un comunicado a la contadora, explicando el motivo debidamente sustentado, para que autorice mediante un memorando la realización de los ajustes correspondientes y así evitar cambios indebidos que afecten a los saldos finales.

_____

Atentamente,
Verónica Naranjo O.
Auditora Externa

4.4.1.2 Informe final del área de administración

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA ADMINISTRATIVA

Quito, 31 de marzo del 2012

Señor:

Ing. Franklin Lozada

REPRESENTANTE LEGAL SWISSCONTACT ECUADOR

Presente.-

De mis consideraciones:

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área Administrativa, se procedió con la aplicación de los procedimientos de auditoría que constan en los programas de trabajo y que fueron aceptados por usted como Representante Legal de la Fundación, para revisar la información y documentación del 1° de enero al 31 de diciembre del 2011.

La ejecución del presente examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios su utilización.

Los resultados de la auditoría se encuentran reflejados, en los papeles de trabajo utilizados, en el informe, con las recomendaciones que se presenta adjunta en el trabajo.

La auditoría se realizó del 1 de enero al 23 de marzo del 2012.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

CARGO	NOMBRE
Supervisor	Dr. Carlos Salazar
Jefa de auditoría	Verónica Naranjo

Durante la ejecución del trabajo tenemos que la evaluación del riesgo para el Área Administrativa es BUENO, por lo que la Fundación debe mejorar en los controles de sus procesos.

En nuestra revisión hemos podido detectar que existen ciertos procesos que no se están cumpliendo debidamente, entre estos tenemos:

PROCESO N°3

Selección de Personal

Procedimiento N°1

Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado.

En la revisión no se encontró la carpeta de la persona contratada como Asistente de Proyectos. El responsable de archivar la documentación no tiene un espacio físico disponible para guardar la información del personal.

Se debe tener un archivo al que tenga acceso sólo el personal autorizado, donde se resguarde la información de todo el personal contratado.

Esto ocasiono que al momento de realizar la evaluación anual al personal, no se pudo culminar en el tiempo establecido (1 semana) por no encontrarse la carpeta del asistente de proyectos para confirmar los datos, se tuvo que pedir nuevamente el currículum y por lo tanto el tiempo de evaluación tomo 3 días más.

Recomendación:

Se recomienda al personal del área administrativa asignar un espacio físico para archivar toda la documentación importante, para que esta se encuentre ordenada y así evitar que nuevamente se extravíe documentación importante y confidencial.

PROCESO N°4

Contratación

Procedimiento N°1

Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal.

Existen personas que no han rendido las pruebas y han pasado a la siguiente etapa del proceso de selección. Esto se da porque están tomando en cuenta la información presentada por el aspirante en el currículum vitae y se lo llama directamente a la entrevista.

Los procedimientos del área administrativa establecen que toda persona que desee formar parte de la Fundación debe cumplir con todo lo exigido durante el proceso de selección.

Por la falta de pruebas para seleccionar el personal se contrato a una persona para asistente contable que no tiene la experiencia suficiente para el puesto, al momento de la selección solo verificaron que tenga estudios en el área contable y no se verificó si tiene experiencia laboral, requisito que era necesario para ese puesto.

Recomendación:

Para tener la certeza de que una persona contratada sea la más idónea, se recomienda al personal responsable del proceso de selección que se realicen todas las pruebas respectivas a todos los aspirantes, sin importar la información presentada en el currículum vitae, aunque sean empleados de la Fundación.

PROCESO N°4

Contratación

Procedimiento N°2

Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido.

Se detectó que la persona contratada como Asistente Contable no cumple con los requisitos establecidos. La persona contratada laboraba en la Fundación y se le dio una oportunidad para que ocupe la vacante presentada.

Se debe contratar personal que haya demostrado ser el más apto para ocupar la vacante, durante todo el proceso de selección.

La persona contratada no está capacitada para realizar las actividades que el puesto amerita, por lo que se presentan constantes errores al momento de ingresar las facturas de gastos, en el mes de septiembre por estos errores se entrego información incorrecta al representante legal de la fundación sobre los gastos efectuados en ese mes.

Recomendación:

Se recomienda al responsable del Área Administrativa que para el personal que trabaja dentro de la Fundación, se le exija los mismos requisitos para cumplir un determinado puesto y además evaluarla y determinar si es la más idónea para cubrir la vacante.

PROCESO N°8

Evaluación de desempeño

Procedimiento N°2

Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones.

El Asistente de Contabilidad no cumple con los puntajes mínimos requeridos (70/100) en las evaluaciones de desempeño.

El personal que trabaja en la Fundación debe mantener un estándar de eficiencia y efectividad en sus funciones.

En la evaluación anual del personal, el asistente de contabilidad obtuvo un puntaje de 58 puntos, puntaje que no alcanza al mínimo requerido y que indica que el trabajo realizado por esta persona no es el adecuado, el único correctivo que se ha realizado es llamarle la atención para que mejore.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal de la Fundación, que tome los correctivos necesarios cuando un empleado no cumple con sus actividades y funciones asignadas, para así evitar que existan empleados que no contribuyen para el cumplimiento de los objetivos de la Fundación.

_____

Atentamente,
Verónica Naranjo O.
Auditora Externa

4.4.1.3 Informe final del área de proyectos

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Proyecto Servicios Financieros (SERFI)

Quito, 31 de marzo del 2012

Señor:

Ing. Franklin Lozada

REPRESENTANTE LEGAL SWISSCONTACT ECUADOR

Presente.-

De mis consideraciones:

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Proyecto Servicios Financieros (SERFI), se procedió con la aplicación de los procedimientos de auditoría que constan en los programas de trabajo y que fueron aceptados por usted como Representante Legal de la Fundación, para revisar la información y documentación del 1° de enero al 31 de diciembre del 2011.

La ejecución del presente examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios su utilización.

Los resultados de la auditoría se encuentran reflejados, en los papeles de trabajo utilizados, en el informe, con las recomendaciones que se presenta adjunta en el trabajo.

La auditoría se realizó del 1 de enero al 23 de marzo del 2012.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

CARGO	NOMBRE
Supervisor	Dr. Carlos Salazar
Jefa de auditoría	Verónica Naranjo

Durante la ejecución del trabajo tenemos que la evaluación del riesgo para el Área de Proyectos es EXCELENTE, lo que indica que la Fundación está cumpliendo con los objetivos y las metas propuestas para el proyecto.

En esta revisión se pudo detectar el siguiente hallazgo:

PROCESO N°5

Objetivo del proyecto

Procedimiento N°1

Comprobar si el objetivo planteado para el proyecto está siendo practicando.

El objetivo de la fundación es incrementar los ingresos y las actividades económicas micro empresariales y de los pequeños productores rurales de localidades seleccionadas rurales y urbanas marginales con índices de pobreza relevantes.

En la revisión se encontró que no se cumplió en un 10% de los clientes el incremento de sus ingresos, se cumplió el 50% del 60% establecido. Hubo falta de interés de un grupo de clientes en continuar con sus cuentas de ahorros en las cooperativas que reciben apoyo de la fundación.

Por esta falta de interés de cierto grupo de clientes la fundación no pudo cumplir con su meta establecida de apoyar a incrementar a un 60% de la población sus ingresos.

Recomendación:

Se recomienda buscar nuevas opciones para retener a los clientes en las cooperativas que reciben apoyo de la fundación, por ejemplo implementar en todas las instituciones de micro finanzas el servicio de tarjetas de débito y de remesas.

_____

Atentamente,
Verónica Naranjo O.
Auditora Externa

4.5.COSTO - BENEFICIO

ACTIVIDADES	COSTO	BENEFICIOS
✓ Para empezar el desarrollo de la auditoría de gestión en la Fundación se debe tomar como punto de partida, la elaboración de un plan estratégico para la correspondiente asignación de recursos para este trabajo. ✓ Para lograr que la auditoria se ejecute de la mejor manera será necesario que el equipo de auditoría y el personal de la fundación mantengan charlas y reuniones sobre las actividades y procedimientos que se desarrollan en cada área. ✓ Realizar una evaluación al término del examen de auditoría, para comprobar los	Honorarios 1,500.00 Recursos materiales 80.00 Gastos varios 150.00	✓ La realización del examen de auditoría de gestión ofrecería a la Fundación comprobar la idoneidad y efectividad de un sistema de control interno y de la eficacia de las actividades y funciones para alcanzar el objetivo planteado. ✓ El beneficio más relevante del desarrollo de una auditoría de gestión es que los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la fundación evitar mayores gastos a causa de las deficiencias detectadas. ✓ Contribuye eficazmente a evitar las actividades

resultados que se han desarrollado por la auditoría realizada.		rutinarias y la duplicidad de funciones que generalmente se desarrollan en las entidades. ✓ Pondrá a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la fundación, proporcionado por el trabajo de verificación de los procedimientos.
TOTAL	**$ 1,730.00**	

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

5.1.1 De la auditoría de gestión

- ✓ El desarrollo de una auditoría de gestión es una herramienta importante para la revisión y análisis sistemático de información en los resultados de los diferentes procedimientos que se desarrolla en las empresas, en donde además de evidenciar el cumplimiento de las actividades ayuda a la administración a aprovechar de mejor manera los recursos tanto humanos como materiales, acelerar su desarrollo hacia la eficiencia, eficacia y economía, para lograr los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

- ✓ Las ONG's al tener implementadas una Auditoría de Gestión pueden efectuar las recomendaciones de auditoría de forma periódica, les facilitará el cumplimiento de objetivos, para poder evaluar la efectividad con los resultados alcanzados.

- ✓ La realización de la presente auditoría, ha permitido a la fundación conocer cuan eficientes y eficaces son sus procesos, detectando sus fortalezas y debilidades, que a futuro permitirán una buena gestión contable, administrativa y de proyectos.

5.1.2 De las áreas de la fundación

Área contable

- ✓ Durante la revisión a los procesos del Área Contable, se pudo observar que dicha área se maneja con responsabilidad y cumple con las disposiciones y políticas que tiene la Fundación, sin embargo se encontraron pequeñas deficiencias principalmente en lo que corresponde al trabajo realizado por el Asistente Contable.

- ✓ Se puede también concluir que el Área de Contable es la principal área de la Fundación, ya que es la que administra y controla los recursos; las demás áreas deben estar siempre coordinadas con ésta para poder ejecutar cualquiera de sus procesos, en especial el Área de Proyectos.

Área administrativa

- ✓ De la revisión efectuada al Área Administrativa se determinó que en el proceso de selección para contratar el personal existen actividades que no se las están cumpliendo y por ende se presentan falencias al momento de contratar a una persona.

- ✓ Se halla un problema especifico con el Asistente Contable, ya que al no pedirle los requisitos necesarios para ocupar una vacante, no demostró ser la más idónea para ocupar la misma, lo que ocasiona que su desempeño afecte a que las actividades del área se desarrollen con normalidad.

Proyecto Servicios Financieros (SERFI)

- ✓ Una vez revisado el área de proyectos, específicamente el Proyecto SERFI se determinó que esta área es la que más recursos económicos recibe y estos sirven principalmente para su ejecución; durante el análisis se observó que se está cumpliendo con el objetivo y los propósitos establecidos en el plan de ejecución del proyecto, esto indica que la fundación está desarrollando su misión por la cual fue creada, "Promover el desarrollo sostenible, es decir un desarrollo económico, social y ecológicamente apropiado, mediante el fomento de pequeñas, medianas empresas con potencial y motivación al desarrollo."

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez detalladas las conclusiones se puede realizar las siguientes recomendaciones:

5.2.1 De la auditoría de gestión

- ✓ Es recomendable, después de realizada la auditoría, continuar con un proceso de estudio y seguimiento de las actividades que se ejecutan en el área contable, administrativa y de proyectos, para maximizar el logro de objetivos, pues éstos, son fruto de varias personas trabajando enfocadas en alcanzar un mismo fin y lo que se quiere conseguir a través de estos exámenes es identificar en que parte los procesos no están siendo productivos, y que decisiones se debe tomar para incrementar el grado de eficiencia y efectividad de la fundación.

5.2.2 De las áreas de la fundación

Área contable

- ✓ La principal recomendación que se puede dar a esta área es capacitar al asistente contable en los temas en los que no cuenta con la experiencia y conocimiento contable suficiente, para así minimizar y eliminar las falencias que se presentan en esta área.

- ✓ Coordinar con las demás áreas de la fundación las actividades que se van a desarrollar y elaborar un programa de trabajo en conjunto para que los recursos o pagos que se deban realizar se los haga a tiempo, ya que como se pudo concluir, esta área es la que administra y controla los recursos económicos.

Área administrativa

- ✓ Cumplir con todos los procesos que se determinan en el proceso de selección y que como resultado del mismo, se debe contratar a la persona más idónea para ocupar una vacante.

- ✓ Tomar las acciones correctivas del caso con el Asistente Contable y hacerle cumplir con las tareas que se le están siendo asignadas, ya que su desempeño no es el adecuado y está ocasionando que el Área de Contabilidad no ejecute sus actividades con normalidad.

Área de proyectos

- ✓ Para cumplir con el objetivo planteado para el proyecto SERFI de incrementar el ingreso de los pequeños productores de zonas rurales y urbanas por medio de las instituciones de micro finanzas, se recomienda buscar nuevas opciones para retener a los clientes en las cooperativas que reciben apoyo de la fundación, por ejemplo implementar en todas las cooperativas el servicio de tarjetas de débito y de remesas.

BIBLIOGRAFÍA

- MIRA, NAVARRO, Juan, Carlos, *Apuntes de Auditoría*, España, 2006
- MADARIAGA, Juan, María, *Manual Práctico de Auditoría*, Ediciones Deusto, España, 2004
- ESTUPIÑAN, GAITAN, Rodrigo, *Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera 2ª Edición*, Editora Roesga, Bogotá
- CHAVARRÍA, Jorge, *Auditoría Forense*, Editorial EUED, Costa Rica, 2002
- FRANKLIN, Enrique, Benjamín, *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del cambio*, Pearson Educación, México, 2007
- PÉREZ, FERNÁNDEZ, José, Antonio, *Gestión por Procesos Tercera Edición*, ESIC Editorial, España, 2009
- MELINI, Ricardo, *Enfoques en la Auditoría de Estados contables*, Ediciones UNL
- OLIVEIRA, DA SILVA, Reinaldo, *Teorías de la Administración*, International Thomson Editores, 2002
- BLANCO, LUNA, Yanel, *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*, Ediciones ECOE, Bogotá, 2003
- DE PIERO, Sergio, *Organizaciones de la Sociedad Civil*, Paidós, Buenos Aires, 2005
- RODRÍGUEZ, VALENCIA, Joaquín, *Administración Moderna de Personal séptima edición*, Cengage Learning Editores, México, 2007
- AMBROSIO, JUAREZ, Víctor, Antonio, *Auditoría práctica de estados financieros*, Guatemala, 2008,
- GUTIÉRREZ, DE LA PEÑA, Alberto, *Auditoría un Enfoque Práctico*, Ediciones Paraninfo, España, 2008
- FERNÁNDEZ, ZAPICO, Florentino, *Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales*, 3ª Edición, España, 2010

- VÁSQUEZ, MIRANDA, William, Control fiscal y auditoría de estado primera edición, Editorial Impreandes, Colombia, 2000
- K. H. SPENCER, PICKETT, *Manual básico de auditoría interna de la teoría a la práctica profesional*, Edición Gestión, Barcelona, 2007
- MENDÌVIL, ESCALANTE, Víctor, Manuel, *Elementos de auditoría Quinta Edición* , Thomson Editores, México, 2002
- VÁSQUEZ, MIRANDA, William, *Control fiscal y auditoría de estado primera edición*, Editorial Impreandes, Colombia, 2000
- CARDOSO, CUENCA, Hernán, *Auditoría del sector solidario: aplicación de normas internacionales*, ECOE Ediciones, 2006
- MANTILLA, Samuel, Alberto, *Auditoría financiera de Pymes*, ECOE Ediciones, 2008
- TAMAYO ALZATE, Alonso, *Auditoría de sistemas una visión practica primera edición*, Colombia, 2003
- OSORIO SÁNCHEZ, Israel, *Auditoría I: fundamentos de auditoría de estados financieros tercera edición*, Cengage Learning Editores, España, 2004
- IASB, *Normas Internacionales de Información Financiera NIIF*, 2011
- NEA Normas Ecuatorianas de Auditoría
- P.C.G.A Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Swisscontact, *Manuales de Procedimientos Contables*, Quito, 2005
- Swisscontact, *Manual Fundamentos Institucionales*, Quito, 2005
- Ley de Régimen Tributario Interno
- www.jezl-auditores.com
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.swisscontact.org.ec

ANEXOS