

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA FUNDACIÓN SUIZA DE
COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO, PARA
MEJORAR SU EFICIENCIA Y EFICACIA EN LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS”

DIEGO FERNANDO VACA ALMENDÁRIZ

RESUMEN EJECUTIVO

DIRECTOR: DR. PATRICIO ORCÉS SALVADOR

CODIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2009

ÍNDICE

Tomo I

| | |
|---|------------|
| Introducción | i |
| Presentación | iii |
| Resumen Ejecutivo | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I | 5 |
| 1. Aspectos Generales | 5 |
| 1.1. Antecedentes | 5 |
| 1.1.1 Base Legal de la Fundación | 5 |
| 1.1.2 Objetivos de la Fundación | 6 |
| 1.2. La Fundación | 7 |
| 1.2.1 Reseña Histórica | 7 |
| 1.2.2. Organigramas | 10 |
| 1.2.2.1 Organigrama Estructural | 10 |
| 1.2.2.2 Organigrama Funcional | 16 |
| 1.2.2.3 Organigrama Personal | 25 |
| | |
| CAPÍTULO II | 27 |
| 2. Direccionamiento Estratégico | 27 |
| 2.1 Misión | 27 |
| 2.2 Visión | 27 |
| 2.3 Objetivos de las Áreas | 27 |
| 2.4 Políticas | 29 |
| 2.5 Estrategias | 30 |
| 2.6 Principios y Valores | 30 |
| | |
| CAPÍTULO III | 36 |
| 3. Análisis Situacional | 36 |
| 3.1. Análisis Interno | 36 |
| 3.1.1 Descripción de los Procesos Administrativos | 36 |
| 3.1.1.1 Área de Contabilidad | 36 |
| 3.1.1.2 Área de Proyectos | 38 |
| 3.1.1.3 Área Administrativa | 40 |
| 3.1.1.4 Área de Sistemas | 42 |
| 3.2. Análisis Externo | 44 |
| 3.2.1. Influencias Macroeconómicas | 44 |
| 3.2.1.1 Factor Político | 44 |
| 3.2.1.2 Factor Económico | 45 |
| 3.2.1.3 Factor Social | 46 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.1.4 Factor Tecnológico | 48 |
| 3.2.1.5 Factor Legal | 48 |
| 3.2.2. Influencia Microeconómicas | 50 |
| 3.2.2.1 Donantes | 50 |
| 3.2.2.2 Donaciones | 50 |
| 3.2.2.3 Proveedores | 57 |
| CAPÍTULO IV | 61 |
| 4.- AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE CONTABILIDAD | 61 |
| 4.1 Fase I Planificación | 61 |
| 4.1.1 Planificación Preliminar | 61 |
| 4.1.2 Planificación Específica | 64 |
| 4.2 Fase II Ejecución del Trabajo | 67 |
| 4.2.1 Programación | 67 |
| 4.2.2 Evaluación del Control Interno | 73 |
| 4.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría | 89 |
| 4.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos | 92 |
| 4.2.5 Papeles de Trabajo | 101 |
| 4.2.6 Hallazgos de Auditoría | 108 |
| 4.3 Fase III Comunicación de Resultados | 111 |
| 4.4 Fase IV Evaluación Continua | 117 |
| CAPÍTULO V | 122 |
| 5.- AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE PROYECTOS | 122 |
| 5.1 Fase I Planificación | 122 |
| 5.1.1 Planificación Preliminar | 122 |
| 5.1.2 Planificación Específica | 125 |
| 5.2 Fase II Ejecución del Trabajo | 128 |
| 5.2.1 Programación | 128 |
| 5.2.2 Evaluación del Control Interno | 131 |
| 5.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría | 132 |
| 5.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos | 134 |
| 5.2.5 Papeles de Trabajo | 136 |
| 5.2.6 Hallazgos de Auditoría | 142 |
| 5.3 Fase III Comunicación de Resultados | 145 |
| 5.4 Fase IV Evaluación Continua | 150 |
| CAPÍTULO VI | 155 |
| 6.- AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVA | 155 |
| 6.1 Fase I Planificación | 155 |

| | |
|---|-----|
| 6.1.1 Planificación Preliminar | 155 |
| 6.1.2 Planificación Específica | 158 |
| 6.2 Fase II Ejecución del Trabajo | 161 |
| 6.2.1 Programación | 161 |
| 6.2.2 Evaluación del Control Interno | 165 |
| 6.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría | 165 |
| 6.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos | 167 |
| 6.2.5 Papeles de Trabajo | 169 |
| 6.2.6 Hallazgos de Auditoría | 175 |
| 6.3 Fase III Comunicación de Resultados | 179 |
| 6.4 Fase IV Evaluación Continua | 187 |

CAPÍTULO VII 192

| | |
|---|-----|
| 7.- AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE SISTEMAS | 192 |
| 7.1 Fase I Planificación | 192 |
| 7.1.1 Planificación Preliminar | 192 |
| 7.1.2 Planificación Específica | 195 |
| 7.2 Fase II Ejecución del Trabajo | 198 |
| 7.2.1 Programación | 198 |
| 7.2.2 Evaluación del Control Interno | 201 |
| 7.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría | 202 |
| 7.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos | 204 |
| 7.2.5 Papeles de Trabajo | 206 |
| 7.2.6 Hallazgos de Auditoría | 211 |
| 7.3 Fase III Comunicación de Resultados | 214 |
| 7.4 Fase IV Evaluación Continua | 220 |

Tomo II

CAPÍTULO VIII 225

| | |
|---|-----|
| 8.- Ejercicio Práctico | 225 |
| 8.1 Fase I Planificación | 225 |
| 8.1.1 Planificación Preliminar | 225 |
| 8.1.1.1 Planificación Preliminar del Área de Contabilidad | 225 |
| 8.1.1.2 Planificación Preliminar del Área de Proyectos | 228 |
| 8.1.1.3 Planificación Preliminar del Área Administrativa | 231 |
| 8.1.1.4 Planificación Preliminar del Área de Sistemas | 234 |
| 8.1.2 Planificación Específica | 237 |
| 8.1.2.1 Planificación Específica del Área de Contabilidad | 237 |
| 8.1.2.2 Planificación Específica | 240 |

| | |
|--|-----|
| 8.1.2.3 Planificación Específica | 243 |
| 8.1.2.4 Planificación Específica | 246 |
| 8.2 Fase II Ejecución del Trabajo | 249 |
| 8.2.1 Programación | 249 |
| 8.2.1.1 Programación del Área de Contabilidad | 249 |
| 8.2.1.2 Programación del Área de Proyectos | 252 |
| 8.2.1.3 Programación del Área Administrativa | 255 |
| 8.2.1.4 Programación del Área de Sistemas | 258 |
| 8.2.2 Evaluación del Control Interno | 261 |
| 8.2.2.1 Evaluación del Control Interno del Área de Contabilidad | 161 |
| 8.2.2.2 Evaluación del Control Interno del Área de Proyectos | 263 |
| 8.2.2.3 Evaluación del Control Interno del Área Administrativa | 265 |
| 8.2.2.4 Evaluación del Control Interno del Área de Sistemas | 267 |
| 8.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría | 269 |
| 8.2.3.1 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Contabilidad | 269 |
| 8.2.3.2 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Proyectos | 270 |
| 8.2.3.3 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área Administrativa | 272 |
| 8.2.3.4 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Sistemas | 273 |
| 8.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos | 274 |
| 8.2.4.1 Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Contabilidad | 274 |
| 8.2.4.2 Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Proyectos | 276 |
| 8.2.4.3 Aplicación de Técnicas y Procedimientos al Área Administrativa | 277 |
| 8.2.4.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Sistemas | 279 |
| 8.2.5 Papeles de Trabajo | 281 |
| 8.2.5.1 Papeles de Trabajo del Área de Contabilidad | 281 |
| 8.2.5.2 Papeles de Trabajo del Área de Proyectos | 288 |
| 8.2.5.3 Papeles de Trabajo del Área Administrativa | 294 |
| 8.2.5.4 Papeles de Trabajo de Área de Sistemas | 300 |
| 8.2.6 Hallazgos de Auditoría | 305 |
| 8.2.6.1 Hallazgos de Auditoría del Área de Contabilidad | 305 |
| 8.2.6.2 Hallazgos de Auditoría del Área de Proyectos | 308 |
| 8.2.6.3 Hallazgos de Auditoría del Área Administrativa | 311 |
| 8.2.6.4 Hallazgos de Auditoría de Área de Sistemas | 315 |
| 8.3 Fase III Comunicación de Resultados | 318 |
| 8.3.1 Comunicación de Resultados del Área de Contabilidad | 318 |
| 8.3.2 Comunicación de Resultados del Área de Proyectos | 324 |
| 8.3.3 Comunicación de Resultados del Área Administrativa | 329 |
| 8.3.4 Comunicación de Resultados del Área de Sistemas | 337 |
| 8.4 Fase IV Evaluación Continua | 343 |

| | |
|--|------------|
| 8.4.1 Evaluación Continua del Área de Contabilidad | 343 |
| 8.4.2 Evaluación Continua del Área de Proyectos | 348 |
| 8.4.3Evaluación Continua del Área Administrativa | 353 |
| 8.4.4 Evaluación Continua del Área de Sistemas | 358 |
| CAPÍTULO IX | 363 |
| 9.- Conclusiones y Recomendaciones | 363 |
| 9.1 Conclusiones | 363 |
| 9.2 Recomendaciones | 366 |
| 9.3 Bibliografía | 368 |

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la Gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan, generando en la Fundación un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

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 buscamos:

- Elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros, materiales en un desarrollo sostenible.
- Promover el avance hacia las metas de estos factores vitales en el desarrollo de actividades de la Fundación.
- Propiciar que la alta gerencia dedique su tiempo a funciones que por su naturaleza son indelegables.
- Promover el desarrollo de la auditoría de gestión en nuestra sociedad.

En toda Fundación existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección; es por ello que una Auditoría de Gestión permite normalizar una metodología de trabajo y brindar ayuda eminentemente 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.

Uno de los objetivos principales para el desarrollo de esta tesis de Auditoría de Gestión es 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, financiera, legal, técnica, administrativa y estadística que son propios de los diferentes procesos desarrollados por las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's).

La tesis se encuentra estructurada por nueve capítulos: el primer capítulo consta de los aspectos generales, es decir los antecedentes, la base

legal y los objetivos de la Fundación; también se describe a la Fundación, una pequeña reseña histórica que nos ayuda a entender el origen e importancia que una Organización no Gubernamental tiene con la sociedad y un análisis de como se encuentra estructurada la fundación a través de los organigramas.

El segundo capítulo consta del direccionamiento estratégico, en el cual se detalla la misión, visión, objetivos de las áreas analizadas, políticas, estrategias, principios y valores.

En el tercer capítulo se realizó un análisis situacional en el cuál se detalló una descripción de sus procesos administrativos, en especial del Área de Contabilidad, Área de Proyectos, Área Administrativa y el Área de Sistemas, de aquellas áreas seleccionadas se procedió a la realización de la Auditoría de Gestión y así poner en práctica medidas de control que se deben aplicar en las políticas y prácticas tomando en consideración los factores internos y externos de la Fundación.

El cuarto capítulo establece las fases de una Auditoría de Gestión de la siguiente manera:

- Fase I Planificación
- Fase II Ejecución del Trabajo
- Fase III Comunicación de Resultados

- Fase IV Evaluación Continua

Estas fases están aplicadas para el Área de Contabilidad.

El capítulo quinto que se analiza el Área de Proyectos consta de las mismas fases de la Auditoría de Gestión que el capítulo anterior.

Finalmente en el capítulo sexto y séptimo se analiza el Área Administrativa y el Área de Sistemas respectivamente, con las mismas fases antes mencionadas.

El capítulo ocho 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 administrativos de la Fundación y así poder emitir una opinión acerca de sus procesos administrativos.

En el noveno capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones obtenidas como consecuencia del desarrollo de esta tesis.

CAPÍTULO I

1. Aspectos Generales

1.1. Antecedentes

1.1.1 Base Legal de la Fundación

La Fundación Suiza, con domicilio principal en Zúrich-Suiza, firmó un Acuerdo Marco de Cooperación Técnica y Económica no Reembolsable con la República del Ecuador el 12 de junio de 1986, mediante el cual compromete a instalar en la ciudad de Quito su oficina para cumplir con su objetivo. Este Acuerdo fue reemplazado por el Convenio Básico de Cooperación firmado el 26 de septiembre de 1994 y publicado en el Registro Oficial No. 563 del 8 de noviembre de 1994, extendiendo su duración por 5 años.

De acuerdo al Convenio Básico, la Fundación tiene por objeto principal la asistencia técnica a países en desarrollo de diversas áreas, mediante programas de cooperación técnica y económica, de conformidad con los requisitos y prioridades de desarrollo económico y social del Gobierno del Ecuador.

Con fecha 21 de diciembre de 1999, la Fundación Suiza y el Gobierno del Ecuador, renovaron el Convenio Básico de Cooperación para un plazo de 5 años, publicado en el Registro Oficial No. 12 del 8 de febrero del 2000.

Para continuar con su accionar en el país la Fundación Suiza, firma un nuevo Convenio Básico de Cooperación por un plazo de 5 años, publicado en el Registro Oficial No. 466 del 22 de noviembre del 2004.

1.1.2 Objetivos de la Fundación

- Contribuir al mejoramiento de los ingresos y las actividades económicas de los pequeños y microempresarios rurales ubicados en localidades con relevantes niveles de pobreza.
- Contribuir a una reducción significativa y sostenible de los Residuos Industriales Peligrosos (líquidos y sólidos) en el Distrito Metropolitano de Quito, con posibilidad de extensión a otras ciudades, mediante la implementación ponderada de elementos político-normativos, técnico-económicos y de sensibilización.
- Fortalecer la capacidad de gestión administrativa, financiera y operativa de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Sierra Centro-Sur del Ecuador; y, ampliar su cobertura geográfica y la gama de productos y servicios financieros que ofrecen.
- 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 urbana.

1.2. La Fundación

1.2.1 Reseña Histórica

SWISSCONTACT (SC) 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 objetivo superior del trabajo de SWISSCONTACT en los países en vías de desarrollo o de anteriores economías de planificación central, consiste en promover de manera sostenible el desarrollo económico y social en los sectores industrial, comercial y de servicios.

Especialmente busca habilitar instituciones y empresas en los sectores urbanos como también en sectores no-agrarios en el ámbito rural, para lograr un crecimiento económico y así crear puestos de trabajo.

Para ello, SWISSCONTACT trabaja con contrapartes públicas y/o privadas según el principio de “Ayuda para la Autoayuda” y lleva a cabo programas en diferentes áreas.

El marco de referencia del trabajo de SWISSCONTACT 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.

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

SWISSCONTACT es la Organización del sector empresarial Suizo de Cooperación al desarrollo. Mediante asistencia técnica, formación y capacitación fomenta el desarrollo económico y social en determinados países del Sur y del Este. SWISSCONTACT lucha de manera efectiva contra la pobreza en cooperación con contrapartes locales seleccionadas según el principio de la Ayuda para la Autoayuda. Sus áreas de acción son:

- a) La Formación Profesional: Desarrollo y fortalecimiento de las capacidades del recurso humano en áreas técnicas y administrativas;
- b) El Fomento Empresarial: Servicios de Desarrollo Empresarial y fomento de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME);
- c) La Ecología Urbana: Reducción de la contaminación ambiental vehicular y/o industrial en las ciudades;

- d) Los Servicios Financieros: Fortalecimiento de los mercados micro-financieros y mejoramiento del acceso para la MIPYME y población en general.

1.2.2. Organigramas

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.”¹

“El organigrama es, esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.”²

1.2.2.1 Organigrama Estructural

"Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas".³

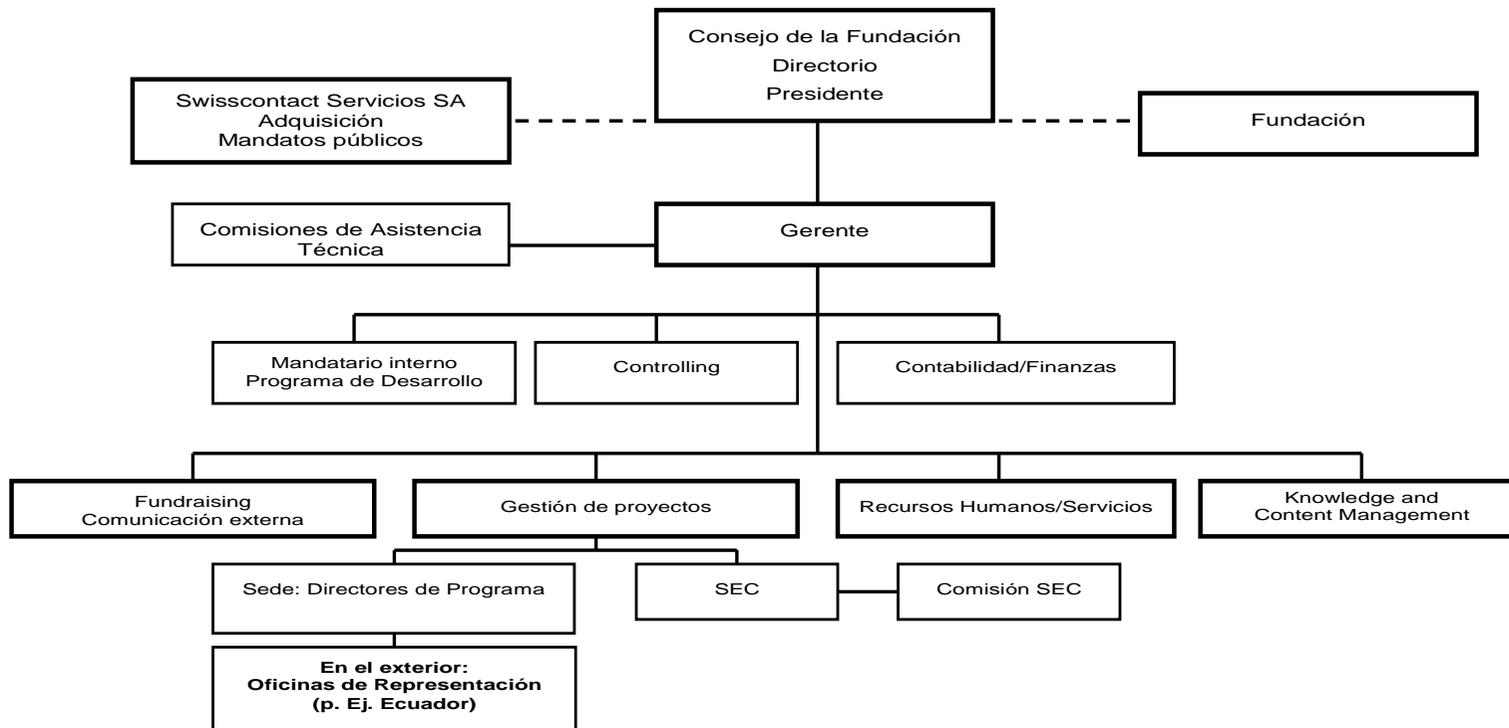
A continuación se presenta el organigrama estructural vigente en la Fundación Swisscontact en Zúrich- Suiza:

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>.

² Organización aplicada - Dr. Víctor Hugo Vásquez, página 196.

³ Organización aplicada - Dr. Víctor Hugo Vásquez, página 219.

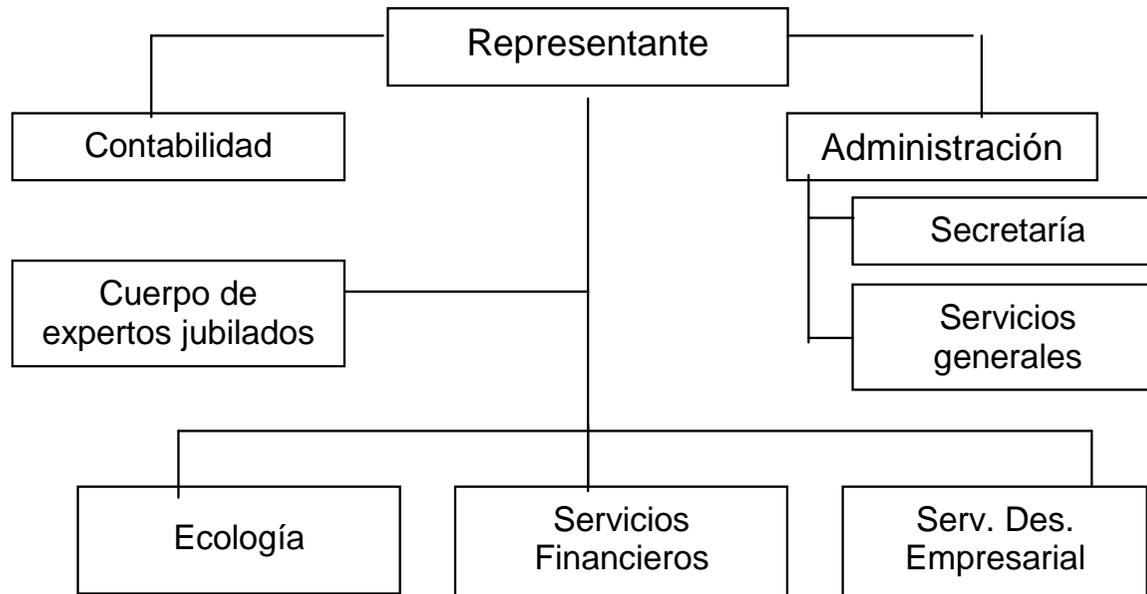
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE EN LA FUNDACIÓN SWISSCONTACT (ZÚRICH-SUIZA)



A continuación se presenta el organigrama estructural de la Fundación Suiza,
como está vigente en Quito-Ecuador:

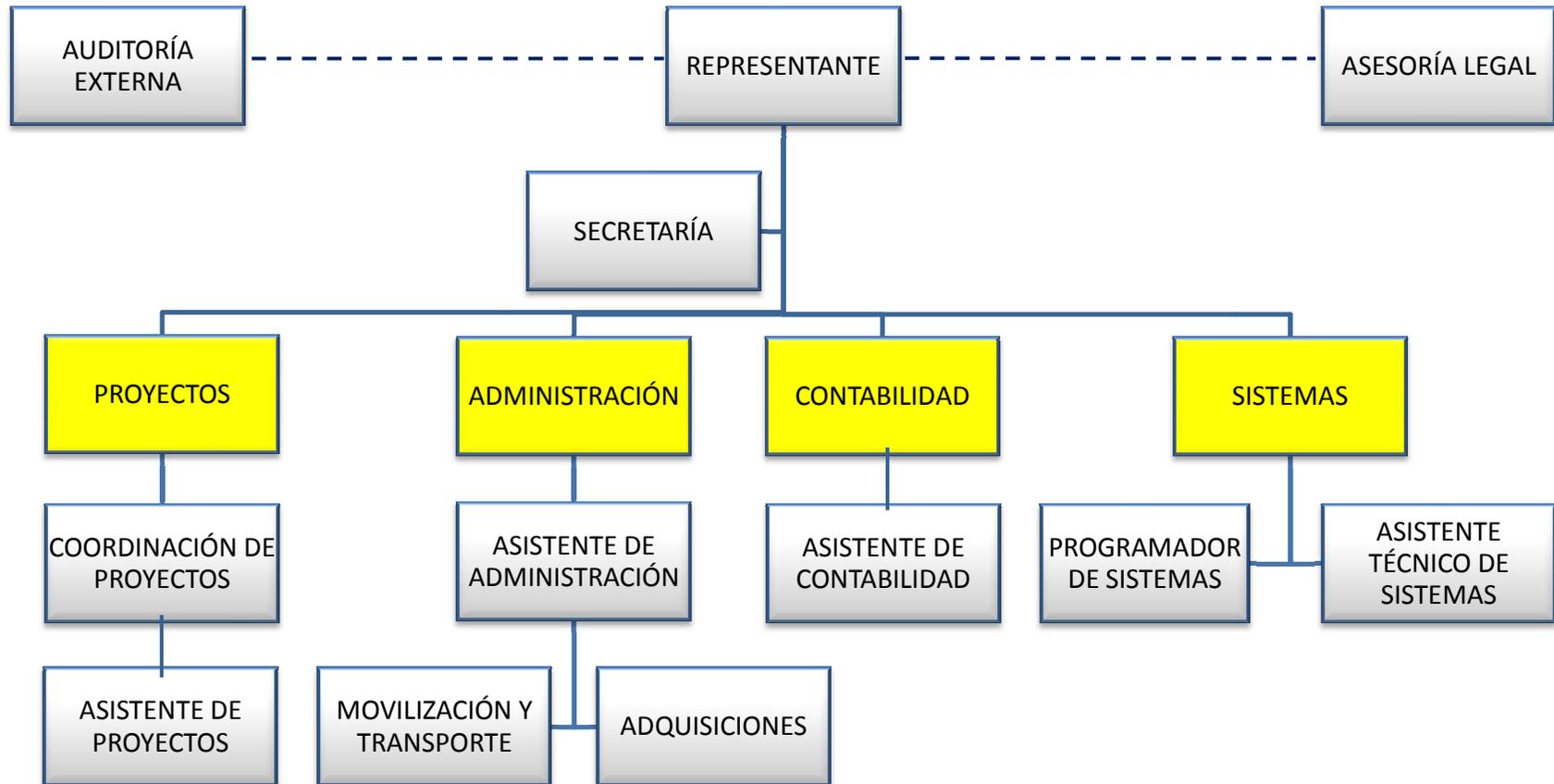
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE EN LA FUNDACIÓN SWISSCONTACT

(QUITO-ECUADOR)



A continuación se presenta el organigrama estructural que se propone para la Fundación Suiza en Quito-Ecuador:

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL QUE SE PROPONE PARA LA FUNDACIÓN
SWISSCONTACT (QUITO-ECUADOR)**



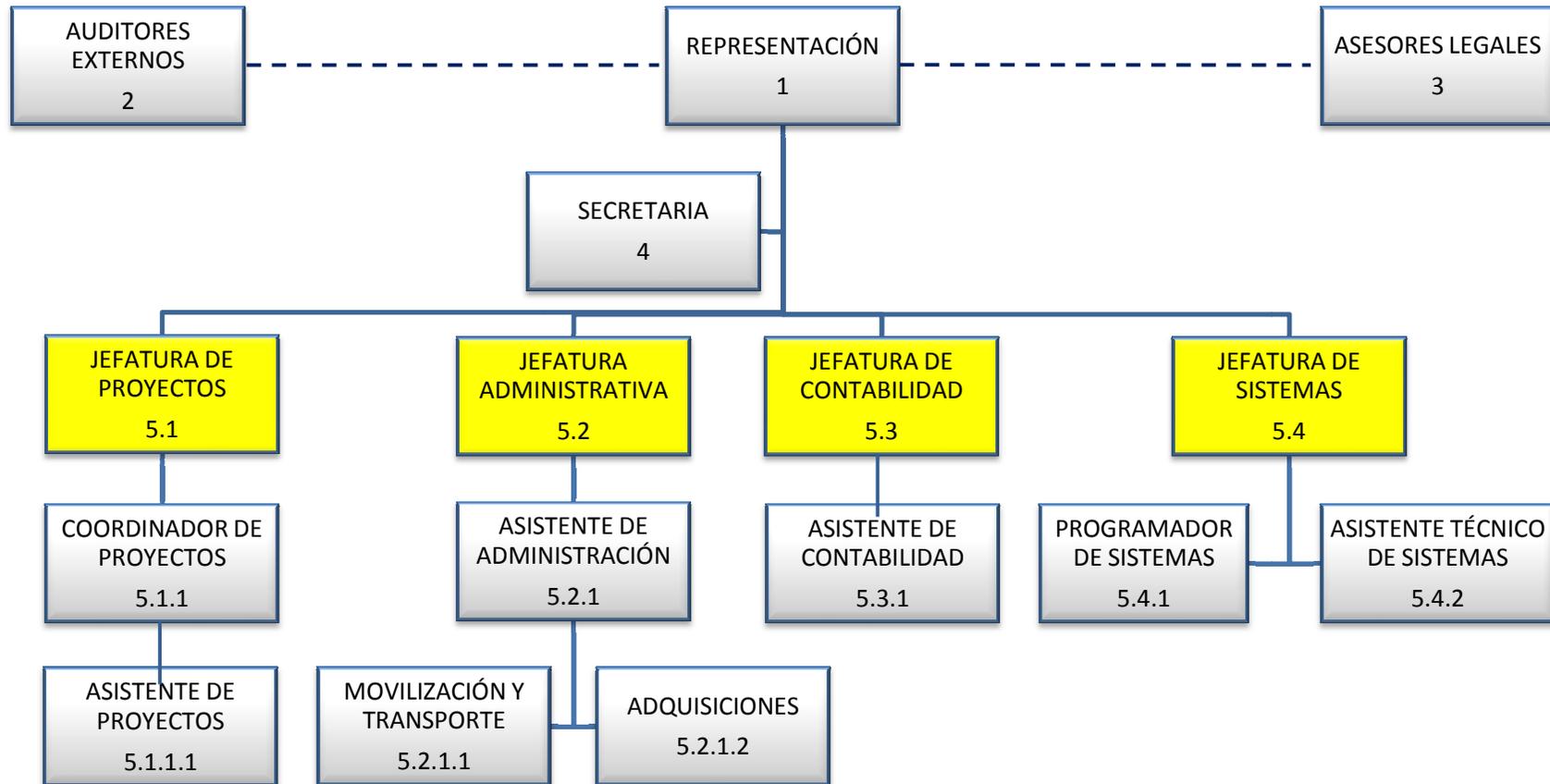
1.2.2.2 Organigrama Funcional

“Parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detalla las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina que es lo se hace, pero no como se hace.”⁴

La Fundación no cuenta con un organigrama funcional, a continuación presentamos el organigrama funcional que se propone:

⁴ Organización aplicada - Dr. Víctor Hugo Vásquez, página 220.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL QUE SE PROPONE PARA LA FUNDACIÓN SWISSCONTACT (QUITO-ECUADOR)



FUNCIONES

1 Representación

- Supervisar y controlar en forma global, tanto a los recursos económicos como al personal de la Fundación.
- Representar a la Fundación en los diferentes eventos que se realizan para el lanzamiento de nuevos proyectos.
- Obtención de la renovación y/o nuevos convenios para la Fundación.
- Representación legal de la Fundación ante los organismos de control.

2 Auditores Externos

- Sugerir al representante mejoras continuas en el manejo de los procesos de la Fundación.
- Realización de los diferentes tipos de auditoría según sea el requerimiento de la sede o del Representante Legal de la Fundación.
- Evaluar el control interno de la Fundación.

3 Asesores Legales

- Trámite de cualquier demanda judicial o extrajudicial.
- Trámite para la legalización de documentos.
- Asesoría en la elaboración de contratos y/o convenios.
- Informar sobre cualquier actualización o modificación a la normativa legal que rige a la Fundación.

4 Secretaria

- Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo de la Fundación.
- Recepción y entrega de documentos al personal de la Fundación.
- Atender las llamadas telefónicas.
- Coordinar la agenda de actividades del Representante.
- Asegurar y preparar la logística para los eventos de consultoría que tenga la Fundación.

5 Jefe de Proyectos

- Asegurar el buen uso de los fondos, dentro de los presupuestos aprobados por los proyectos asignados.
- Asegurar el cumplimiento de los convenios y/o contratos suscritos con donantes y las contrapartes de ejecución.
- Dirigir y coordinar la ejecución del proyecto en todas sus fases, que incluye la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del componente a su cargo.
- Solicitar los recursos económicos mediante la elaboración de un presupuesto por cada proyecto.

5.1.1 Coordinador de Proyectos

- Administrar de manera eficiente los recursos del programa en función de los lineamientos y políticas del Reglamento Operativo del Programa y los presupuestos.
- Organizar el trabajo del personal operativo.
- Supervisar el mantenimiento de un registro actualizado del estado de avance de cada uno de los proyectos.
- Coordinar las tareas administrativas y generales necesarias para el desarrollo del programa.
- Elaborar y administrar los archivos de la documentación técnica de los proyectos.

5.1.1.1 Asistente de Proyectos

- Preparar informes sobre el avance de la ejecución de los proyectos.
- Prestar el apoyo logístico en las reuniones promocionales, talleres y otros eventos relacionados con el proyecto.
- Participar activamente en la coordinación y realización de las tareas asignadas por el Jefe de Proyectos.
- Apoyar en el diseño de las estrategias para la ejecución de los proyectos.

5.2 Jefatura Administrativa

- Realización y supervisión de las tareas administrativas de la Fundación.
- Supervisar y programar la movilización del personal de la Fundación.
- Revisar y autorizar las compras presentadas en las cotizaciones presentadas por el encargado de las adquisiciones.
- Sugerir al representante mejoras continuas en el manejo administrativo de la Fundación.

5.2.1 Asistente Administrativo

- Contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación.
- Brindar soporte administrativo a las actividades de los proyectos comprendiendo la recepción, procesamiento, archivo de documentación recibida; envío y respaldo de comunicaciones y documentos emitidos.
- Coordinación de eventos internos.
- Mantener un control sobre la utilización de los vehículos y de las compras realizadas.

5.2.1.1 Movilización y Transporte

- Cumplir con los servicios de mensajería asignados.
- Transporte del personal de la Fundación.

- Mantener los vehículos en perfecto estado.
- Ayudar en los trabajos diarios de la Fundación, cuando la Jefa del Departamento Administrativo así lo requiera.

5.2.1.2 Adquisiciones

- Mantener un control de inventario de las compras realizadas.
- Responsable de que todos los materiales lleguen a tiempo, en condiciones y cantidades solicitadas.
- Análisis de proveedores y realización de cotizaciones.
- Recibir y procesar los requerimientos de las demás Áreas de la Fundación.

5.3 Jefatura de Contabilidad

- Control financiero y contable de la totalidad de las transacciones de la Fundación.
- Realizar pagos de acuerdo las autorizaciones del Representante y/o de los Coordinadores según los presupuestos mensuales aprobados.
- Entregar al Representante mensualmente las proyecciones financieras de la Fundación como base para el pedido mensual de fondos a la sede en Suiza.
- Cumplir y hacer cumplir los aspectos legales contables.
- Sugerir al representante mejoras continuas en el manejo financiero contable de la Fundación.

5.3.1 Asistente de Contabilidad

- Apoyo de las gestiones contables en las demás Áreas de la Fundación.
- Pago de las obligaciones contraídas por la Fundación.
- Control contable de la Fundación.
- Cumplir y hacer cumplir los aspectos legales.
- Mantener control de archivo.

5.4 Jefatura de Sistemas

- Respaldo de la información de todos los equipos de computación de todas las Áreas de la Fundación.
- Control del uso de los equipos portátiles que tiene la Fundación.
- Supervisión y elaboración del desarrollo de software.
- Supervisión de las diferentes actividades realizadas por sus dependientes.

5.4.1 Programador de Sistemas

- Mantener actualizado al software existente en los equipos de computación.
- Desarrollar programas según sea el requerimiento de las demás Áreas de la Fundación.
- Responsable del funcionamiento del sistema de Internet.
- Responsable de instruir al personal acerca de la utilización de los programas de computación.

5.4.2 Asistente Técnico de Sistemas

- Realizar un constante mantenimiento de los equipos tecnológicos para que funcionen adecuadamente.
- Administrar las conexiones de redes que tiene la Fundación.
- Preparar un requerimiento de los equipos que deben ser cambiados ya sea por daño o actualización de los mismos.
- Responsable de los servidores, su mantenimiento y operación.

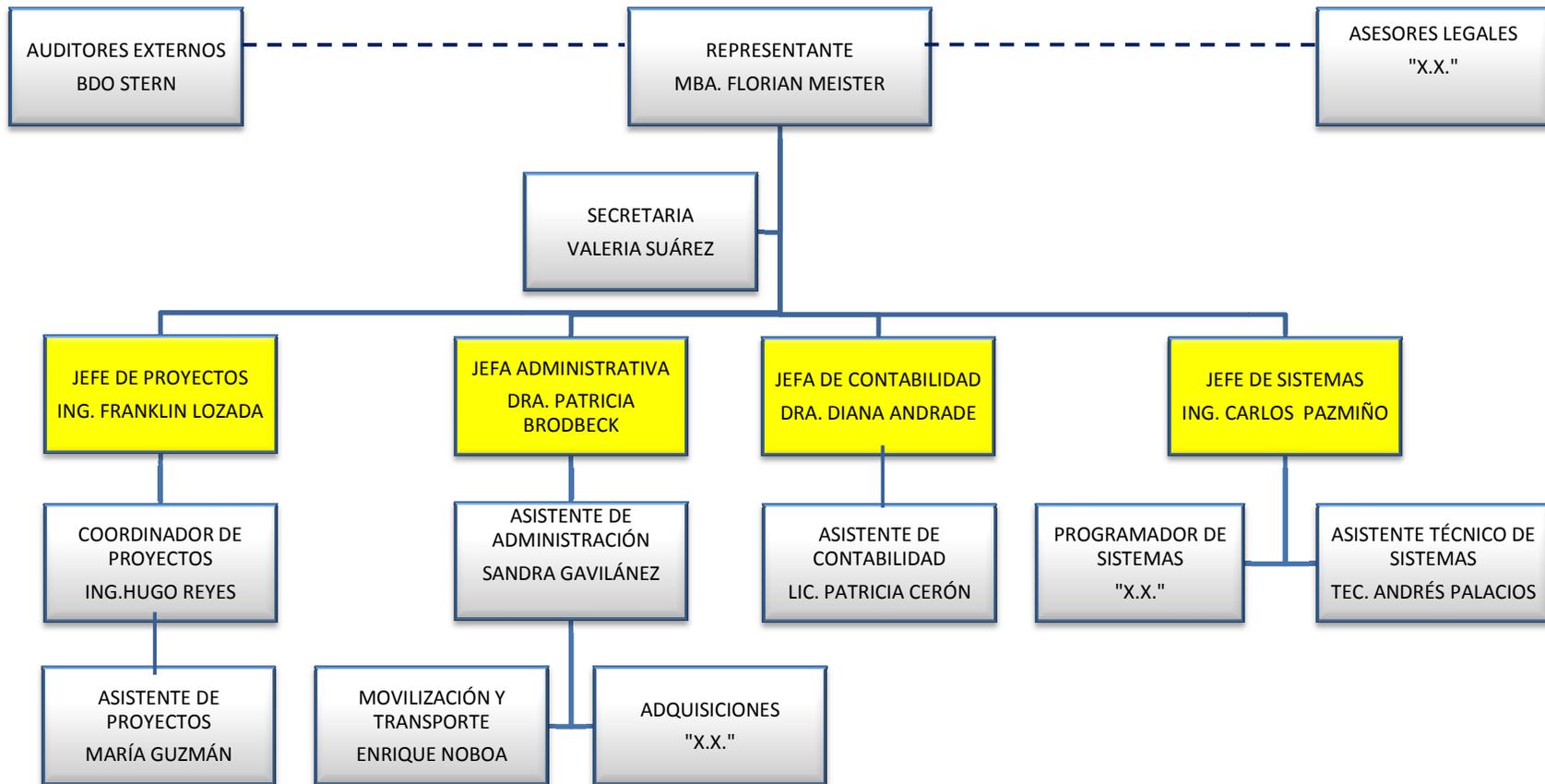
1.2.2.3 Organigrama Personal

“También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la numeración de cada puesto y aún el nombre del funcionario que lo desempeña.”⁵

La Fundación no cuenta con un organigrama personal, a continuación presentamos el organigrama de personal que se propone:

⁵ Organización aplicada - Dr. Víctor Hugo Vásquez, página 221.

ORGANIGRAMA DE PERSONAL QUE SE PROPONE PARA LA FUNDACIÓN SWISSCONTACT (QUITO-ECUADOR)



CAPÍTULO II

2. Direccionamiento Estratégico

2.1 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.”⁶

2.2 Visión

“La visión de la Fundación Suiza 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.”⁷

2.3 Objetivos de las Áreas

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.

⁶ Desarrollado por la Fundación

⁷ *Ibíd.*

- 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.

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.

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.

Área de Sistemas

- Mantener actualizado el software de los equipos de computación.

- Tener a los equipos informáticos listos para el trabajo diario del personal de la Fundación.
- Desarrollar programas informáticos para las demás áreas de la fundación, según sean sus necesidades.

2.4 Políticas

- Fomentar la oferta de servicios empresariales y financieros hacia las pequeñas y medianas empresas.
- Promover la generación de redes de apoyo al sector empresarial.
- Apoyar la formación profesional práctica en áreas técnicas.
- Reducir la contaminación del medio ambiente ocasionada por la actividad productiva.
- Promover el desarrollo equilibrado hombre – mujer.
- Contribuir al mejoramiento del entorno productivo.
- Integrar en los proyectos principios democráticos y de la economía de mercado.
- Promover la sostenibilidad de los proyectos a través de un apoyo temporal y subsidiado.
- Cooperar con contrapartes locales que están dispuestas a la autogestión, a hacer aportes propios y a compartir los objetivos de los proyectos.
- Fomentar sinergias a través de la integración de los proyectos en un programa coherente y la cooperación entre contrapartes.

2.5 Estrategias

- Ejecución de proyectos en áreas centrales claramente identificados.
- Fomento del sector privado de la economía en diferentes aspectos: Servicios Financieros.
- Fomento de las estructuras del sector privado de la economía hacia el fortalecimiento de la sociedad civil.
- Soluciones Sostenibles a través de una contribución activa a las contrapartes desde el inicio de la cooperación SWISSCONTACT.

2.6 Principios y Valores

El objetivo de las actividades de SWISSCONTACT es el de promover el desarrollo social, ecológico y económico sostenible en países seleccionados de las regiones sur y este.

Cerca de 300 colaboradores en Suiza y en el exterior se dedican a cumplir esta meta. Aunque SWISSCONTACT tiene una fuerte fe en la honestidad, la justicia y la integridad de todos sus empleados, también debe prevenir posibles fracasos.

Por lo tanto, SWISSCONTACT y sus empleados han establecido un conjunto de valores basados en el Código de Conducta, como complemento a la política, líneas directrices, reglas actuales y aquéllas futuras que pueda adoptar SWISSCONTACT.

Dichos valores se deben conocer y respetar por todos los empleados y, dentro de lo posible, por las contrapartes de SWISSCONTACT. El objetivo del Código de Conducta es proporcionar a los empleados líneas directrices sobre la conducta en el trabajo, sin importar sus antecedentes culturales. El cumplimiento del Código de Conducta asegura un clima de trabajo constructivo e innovativo basado en la confianza mutua además de proteger la reputación y la eficiencia de SWISSCONTACT.

Cada empleado está de acuerdo con el Código de Conducta y está dispuesto a cumplirlo. Por consiguiente, todos los empleados se comportarán conforme al texto y espíritu de estos principios y reglas. El Código de Conducta es una parte integral del contrato de trabajo y/o de servicios profesionales. El incumplimiento de las reglas internas conducirá a una acción disciplinaria.

Los empleados que son responsables de la contratación de personal deberán asegurar que se hagan los nombramientos en base a la habilidad de una persona y su potencial en relación a los requisitos del trabajo. Para evitar la acusación de parcialidad, dichos empleados no deberán estar involucrados en el nombramiento o cualquier otra decisión relacionada con el ascenso, desarrollo profesional o sueldos de los empleados con quienes tienen una relación familiar o cercana. El Gerente General y cada Jefe/Jefa de Proyecto tienen tales decisiones como responsabilidad propia dentro de sus equipos.

Deberá dejarse claro y comprensible el rol, la responsabilidad y las obligaciones a toda persona recién contratada o nombrada. Se deberá proporcionar a los nuevos empleados la información completa sobre las regulaciones y reglas internas, así como la asistencia en el caso de tener dudas. Los superiores deben ser conscientes de que tienen la responsabilidad de fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador y promover el trabajo en equipo, para así evitar la desmotivación, la discriminación y el fraude. En el caso de un incidente real o sospechoso, tienen la obligación de tomar en serio el problema, averiguar inmediatamente el caso y -si es necesario- tomar las medidas correspondientes. Lo dicho es una tarea muy exigente, la cual merece seria atención.

Principios.- Normas o ideas fundamentales que rigen la conducta de las personas o empresas.

- **Compromiso social.-** Es la disposición consciente y responsable de la Fundación con el país, para promover su desarrollo comunitario, humano, espiritual y material.
- **Pluralismo.-** Promueve el respeto a las diferencias ideológicas, políticas, culturales y económicas de los empleados. La Fundación sustenta la libertad de pensamiento, de expresión y de cátedra como manifestaciones del intelecto.
- **Criticidad.-** La Fundación se constituye en un centro crítico de la sociedad que busca la vigencia de una sociedad justa, libre y

solidaria, que permita alcanzar una vida digna y socialmente comprometida.

- **Ética.-** La Fundación se guía por los valores éticos de honestidad, honradez, responsabilidad y justicia. Sus egresados se desempeñan con un sólido Código de Ética profesional y humano.
- **Humanismo.-** Contribuye a la construcción y promoción de los valores humanos y la defensa de los derechos humanos.

Valores.- Son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y que hacer de la Fundación, los mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.

- **Honestidad.-** El compromiso de los miembros de la Fundación, es transparente consigo mismo y con sus semejantes.
- **Respeto.-** Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica. Para practicarla es preciso tener una clara noción de los derechos de las personas. El respeto es el interés por comprenderse a sí mismo y a los demás y contribuir a llevar adelante sus planes de vida en un mundo diverso. Sin un respeto activo, es difícil que todos puedan desarrollarse.
- **Justicia.-** Consiste en facilitar a cada miembro de la Fundación, las condiciones para vivir en libertad y en igualdad; articular la

solidaridad y el respeto en las diversas actividades; permitir la toma de decisiones comunes a través del diálogo de manera responsable; y, hacer valer los derechos de las personas.

- **Responsabilidad.-** Es la consciencia de las consecuencias de todo lo que se hace o deja de hacer sobre sí mismo, la institución o sobre los demás.
- **Laboriosidad.-** Es el esfuerzo humano para conseguir algo de manera autónoma o con la ayuda de los demás, con gran poder de transformación.
- **Creatividad.-** La creatividad es un forma talentosa de solucionar problemas del entorno, mediante intuiciones, combinación de ideas diferentes o conocimientos variados; aportes que resultan de la singularidad de los miembros, cuanto de las circunstancias del trabajo.
- **Perseverancia.-** Es la fuerza interior que permite llevar a buen término las actividades que se emprende, realizadas con alta motivación y profundo sentido de compromiso.
- **Paz.-** Es el fruto de la sana convivencia; para hacerla posible es necesario un ordenamiento social justo, en el que todos tengan las mismas oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente.
- **Tolerancia.-** Hace posible la convivencia social como expresión del respeto por las ideas y actitudes de los demás.

- **Libertad.-** La libertad es la posibilidad que tienen los actores para decidir por sí mismos y para actuar en las diferentes situaciones que se presentan en la vida.
- **Lealtad.-** Tiene que ver con el sentimiento de apego, fidelidad y respeto que inspira a los miembros de la Fundación, para llevar adelante acciones o ideas con las que la Fundación se identifica.
- **Solidaridad.-** Se manifiesta cuando los miembros de la Fundación se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común. La solidaridad tiene que ver también, con el esfuerzo para impulsar la libertad, la igualdad y demás valores morales en aquellos grupos que, por diversas razones, no pueden disfrutar de esos valores.

CAPÍTULO III

3. Análisis Situacional

3.1. Análisis Interno

3.1.1 Descripción de los Procesos Administrativos

3.1.1.1 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.

3.1.1.2 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 para ser presentado.

3.1.1.3 Área Administrativa

PROCESO N°1

Requerimiento del personal

El Departamento que requiere de personal, hace la solicitud al Área Administrativa, de la 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 curriculum 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 seis meses 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.

3.1.1.4 Área de Sistemas

PROCESO N°1

Desarrollo de Sistemas

El Programador de Sistemas es el responsable de identificar las necesidades informáticas que tiene la Fundación; posteriormente realiza un análisis para establecer su viabilidad y procede al desarrollo de los sistemas requeridos, contando con el Hardware que sea necesario.

PROCESO N°2

Mantenimiento de Sistemas

Con posterioridad a la fase de implementación de los sistemas, se procede al mantenimiento del mismo; el responsable realizará el mantenimiento de acuerdo a los requerimientos que se presenten.

PROCESO N°3

Mantenimiento de Equipos

La persona responsable debe mantener a los equipos en correcto funcionamiento; cuando un equipo sufre algún desperfecto se debe notificar al responsable para que realice una inspección del mismo y dé el diagnóstico correspondiente para su posterior arreglo o reemplazo de ser el caso.

PROCESO N°4

Renovación de Equipos Obsoletos

Se tiene un presupuesto establecido para renovar los equipos que queden obsoletos por el paso del tiempo; para ello el responsable debe evaluar y notificar si es necesario realizar o no el cambio de equipos de la Fundación; emitirá un informe al Jefe del Área para que apruebe la compra de los equipos.

PROCESO N°5

Actualización de Licencias de Software

La Fundación no utilizará programas que no se hayan adquirido legalmente; el responsable del Área deberá mantener un registro de aquellas licencias que están por caducar y notificar con anticipación al proveedor del software el deseo de renovar o no la licencia de los programas.

PROCESO N°6

Capacitación al personal de todas las Áreas

Los responsables del Área de Sistemas deberán ayudar al personal de la Fundación en la utilización del software y hardware que posee para así aprovechar al máximo la tecnología disponible y evitar cualquier daño por el mal uso de los equipos.

3.2. Análisis Externo

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

3.2.1.1 Factor Político

Abarca la estructura económica, los partidos políticos, función ejecutiva, legislativa, judicial y todos los organismos estatales.

La crisis política que ha vivido el país en los últimos doce años ha sido uno de los principales problemas que todas las personas, empresas, fundaciones, organismos internacionales y demás instituciones, han tenido que enfrentar para poder conseguir sus objetivos y seguir prestando sus servicios a la sociedad.

La Fundación se ha visto muchas veces en la necesidad de disminuir el aporte que da a sus donantes, debido a la inestabilidad política que hasta la fecha vive el país, aunque es una organización sin fines de lucro, el problema radica en la falta de una verdadera política de estado que permita a todas las personas y organizaciones vivir en un estado, en el cual la confianza y la estabilidad no sea una amenaza constante a la hora de poder desarrollar sus actividades.

Para la Fundación es de vital importancia que exista estabilidad política, para que la ejecución de los proyectos se realice con normalidad y se puedan renovar los convenios existentes, las veces que sean necesarios.⁸

⁸ Fuente: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

3.2.1.2 Factor Económico

En comparación con otros países en desarrollo, los donantes bilaterales y multilaterales, con apenas 1% y 4% del PIB, tienen poca importancia en el Ecuador. Por esta razón se nota una posición receptiva menos pronunciada que en otros países. Entre los donantes bilaterales y en base a contribuciones no reembolsables, Suiza se encuentra en el cuarto puesto, junto con Alemania (4% cada uno) y después de los EE.UU. (46%), Japón (17%) y España (7%).

Según el Banco Mundial en el 2001 el ingreso per cápita fue de 1.240 dólares, de manera que Ecuador se ubica en la parte inferior del grupo de ingresos medios. El 30% de la población activa trabaja en la agricultura, aportando un 10% del PIB. Más de una tercera parte de los bienes y servicios del país está dirigida a la exportación, siendo los bienes más importantes el petróleo, el banano y los productos del mar. Otras fuentes de ingreso importantes son el turismo y las remesas de los/las migrantes.

En los últimos años Ecuador experimentó la crisis más fuerte de las últimas décadas. Esta desembocó en 1999 en un colapso del sistema financiero y una profunda recesión, con un retroceso económico de un 7% (2000). La pasividad de la siempre socialmente alejada élite política y económica, que vivía en la ilusión de ingresos interminables provenientes de la exportación de petróleo y productos agrícolas, bloqueó las reformas necesarias de las estructuras caducas del sector financiero y de la

administración pública y contribuyó así al aumento de la crisis. La inflación alcanzó su límite superior con el 91% en el año 2000. Este mismo año fue introducido el dólar de Estados Unidos como moneda nacional, tras de lo cual el descenso pudo ser frenado con un programa de reformas, concordado con el Fondo Monetario Internacional. En el año 2001, el Ecuador logró un crecimiento económico considerable de 5 % y la inflación bajó a aproximadamente 22 %. En el 2004 esta cifra nuevamente se redujo a la mitad; está tendencia de altibajos se ha ido manteniendo hasta la fecha.

En el año 2008 la economía logró mantenerse (aunque aún no con los resultados esperados), ya que la principal fuente de ingresos que tiene el Ecuador como es la exportación del petróleo, alcanzó las cifras más altas de todos los tiempos. Es por eso que la Fundación quiere apoyar al Estado para que pueda cumplir mejor sus tareas principales y movilizar recursos adicionales para sectores desfavorecidos. Los proyectos y programas deben tener un efecto de palanca, contribuir a una mejor gobernabilidad y ser un campo experimental para una repartición de roles progresista entre actores estatales y actores de la sociedad civil.⁹

3.2.1.3 Factor Social

Los proyectos que tiene la Fundación son principalmente financieros, y de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, la

⁹ Fuente: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

asistencia técnica y la asignación de los recursos va para aquellos sectores más olvidados del país.

Las pequeñas y micro empresas rurales y familias rurales permanecen limitadas en el acceso a servicios financieros en relación a sus análogos en la zona urbana. Los indicadores sociales en Ecuador indican que únicamente el 6% de las familias rurales disponen de crédito de una institución financiera regulada o no regulada, comparado con un 15% de los habitantes/familias urbanas. Adicionalmente, únicamente el 1% de las familias rurales tienen crédito con un banco o financiera, comparado al 6% de la zona urbana.

El acceso de las empresas rurales es mejor que el de los jefes de familia, pero todavía es restringido. Una investigación, limitada geográficamente, realizada a empresas rurales en el año 2000 indica que menos del 30% recibió crédito de una institución financiera formal en los 2 años previos. Sin embargo, sobre el 40% estaba dispuesto a mantener depósitos en una institución financiera formal. En general el acceso a servicios financieros en la Sierra es mayor al existente en las regiones de la Costa y Amazonía, debido entre otras razones a un mayor desarrollo de las cooperativas financieras que operan en las zonas rurales y a la mayor importancia de las pequeñas empresas en la economía de la Sierra, comparado con la Costa en donde la mayoría de la población rural depende de ingresos por jornales.¹⁰

¹⁰ Fuente: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

El factor tecnológico no es muy relevante para la Fundación pues no utiliza maquinaria o equipos de alta tecnología que puedan quedar obsoletos con el tiempo.

Debido a la rapidez con la que avanza la tecnología las personas que no la sepan utilizar o no se adapten a las nuevas tendencias, no van a aprovechar las facilidades que brindan los mismos, una de las más importantes son las intranets que son redes internas de las empresas que conectan a las personas, tanto entre sí como con la red de la empresa. Las extranet conectan a una empresa con sus proveedores y distribuidores.

3.2.1.5 Factor Legal

La Fundación se rige por las siguientes leyes vigentes en el país:

- Constitución de la República del Ecuador.- Es la principal normativa legal que rige para toda persona u organismo que se encuentre dentro del territorio nacional.
- Ley de Régimen Tributario Interno.- Es de gran importancia que se conozca y aplique esta ley ya que norma y regula el sistema de facturación, los porcentajes de retención de IVA y del impuesto a la renta, devolución del valor de IVA pagado, bienes y servicios que gravan tarifa 0% o 12%.
- Código de trabajo.- Para estar siempre cumpliendo con la norma que rige para el personal de la Fundación, tanto en sus deberes y derechos que tienen como trabajadores.

- Ley de Instituciones Financieras.- Debido a que la mayoría de sus proyectos son financieros, es importante conocer lo que esta ley dispone para este tipo de instituciones y dar el apoyo técnico pertinente para que los proyectos se cumplan de acuerdo a lo establecido en la planificación.
- IESS.- Todo empleado debe estar afiliado al IESS, por lo que debe cumplirse lo que este organismo disponga tanto para empleados como para empleadores.
- Ministerio de Relaciones Exteriores.- Al ser una Fundación que recibe recursos del exterior y su principal representante es extranjero, debe acatarse lo que este organismo disponga, sin afectar los intereses y convenios entre ambas partes.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.- La Fundación tiene un proyecto de protección ambiental, es por ello que las ordenanzas y demás disposiciones que emita el Municipio de Quito, deben ser acatadas por la Fundación.

3.2.2. Influencia Microeconómicas

3.2.2.1 Donantes

La Fundación tiene dos instituciones que financian sus actividades y son:

- El BID.- Banco Interamericano de Desarrollo organización que a través del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN financia la ejecución de los proyectos.

- La COSUDE.- Es parte del Ministerio de Relaciones Exteriores de Suiza y se dedica en el Ecuador a la inversión en el desarrollo. Con 9 millones de dólares anuales, un poco más de 20 proyectos cofinanciados y ejecutados por actores civiles locales y extranjeros y actores estatales, la COSUDE está cumpliendo con su objetivo principal de apoyar a la reducción sostenible de la pobreza. Su inversión se destina a tres temas principales: Empleo e Ingreso, Descentralización y Desarrollo Local y Gestión Ambiental. Además, la COSUDE está presente con proyectos de la ayuda humanitaria. La concentración geográfica es en la Sierra Centro y Sur del país.

3.2.2.2 Donaciones

Los recursos que recibe la Fundación se distribuyen para cada uno de sus proyectos que son:

Proyecto Fomento de Ahorro y Crédito Rural COOPFIN/CREAR

El Proyecto COOPFIN/CREAR nace con la misión de fortalecer a las instituciones que brindan acceso a servicios financieros en el área

rural, que tienen un compromiso social con los sectores menos atendidos, y que busca un equilibrio con su sanidad financiera.

Las actividades del Proyecto se enfocan en profundizar el sistema financiero rural con estándares adecuados de prudencia financiera, solvencia y eficiencia, buscando una oferta sostenible de servicios financieros, con el fin de cubrir la demanda de dichos servicios de la población rural vulnerable.

El Proyecto Fomento del Ahorro y Crédito Rural (COOPFIN/CREAR) inició su operación en agosto de 1998; ejecutado por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT), bajo mandato y financiamiento de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Actualmente el proyecto COOPFIN/CREAR se encuentra en su tercera fase (2006-2009).

La finalidad del Proyecto COOPFIN/CREAR es contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable de la Sierra Central y Sur de Ecuador, asegurando el acceso de la población rural a servicios de ahorro y crédito en características, condiciones y plazos orientados a sus necesidades y demandas.

PROYECTO SERFI

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 microfinanzas, en especial cooperativas de ahorro y crédito.

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, Redes).

En complemento a su relación directa con las instituciones de microfinanzas, 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 microfinanzas y universidades locales se ha apoyado en el diseño de diversos programas de formación/capacitación para el personal del sector de microfinanzas, 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 contribuir en la reducción de los niveles de pobreza y en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población menos favorecida a través del fortalecimiento de instituciones de microfinanzas IMF's.

CUADRO N°1

| COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO BENEFICIARIAS DEL PROYECTO FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS EN LA COSTA DEL ECUADOR | | | | | |
|---|---|------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Cooperativa de Ahorro y Crédito | Ubicación | Datos a Dic/07 | | | |
| | | Cartera Bruta USD | Depósitos del Público USD | N° clientes totales | N° clientes crédito |
| Nueva Huancavilca | Cantón La Libertad, Provincia de Guayas Índice de Pobreza: 72.7% Pobreza extrema: 42.6% | 326.709 | 210.589 | 3.230 | 691 |
| Olmedo | Cantón Olmedo, Provincia de Manabí Índice de Pobreza: 94.42% Pobreza extrema: 74.29% | 541.274 | 548.832 | 2.934 | 938 |
| Nuestra Señora de las Mercedes | Cantón Colimes, Provincia de Guayas Índice de Pobreza: 92.9% Pobreza extrema: 64.0% | 533.727 | 517.078 | 1.197 | 421 |
| San Antonio | Cantón Montalvo, Provincia de Los Ríos Índice de Pobreza: 78.20% Pobreza extrema: 34.8% | 1.926.631 | 1.74.597 | 7.451 | 2.152 |

Fuente: Fundación SWISSCONTACT

Proyecto de Profundización de Servicios Financieros Proser

El Programa de Profundización de Servicios Financieros Rurales tiene el objeto de promover el establecimiento, ampliación y mejora de los servicios financieros en zonas rurales del Ecuador suministrados por las instituciones financieras reguladas y no reguladas. El Banco Interamericano de Desarrollo organización que a través del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN financia la ejecución del proyecto.

Las localidades donde se encuentran ubicadas las cooperativas que forman parte del componente A y B son:

- Componente A
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Pastaza
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito MEGO
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Quito
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPECO
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán

- Componente B
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Gualaquiza
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Urocal
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito La Benéfica
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de los Bancos
 - Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora

GRÁFICO N° 1

Mapa del Ecuador (Ubicación de las Cooperativas)

COMPONENTE A

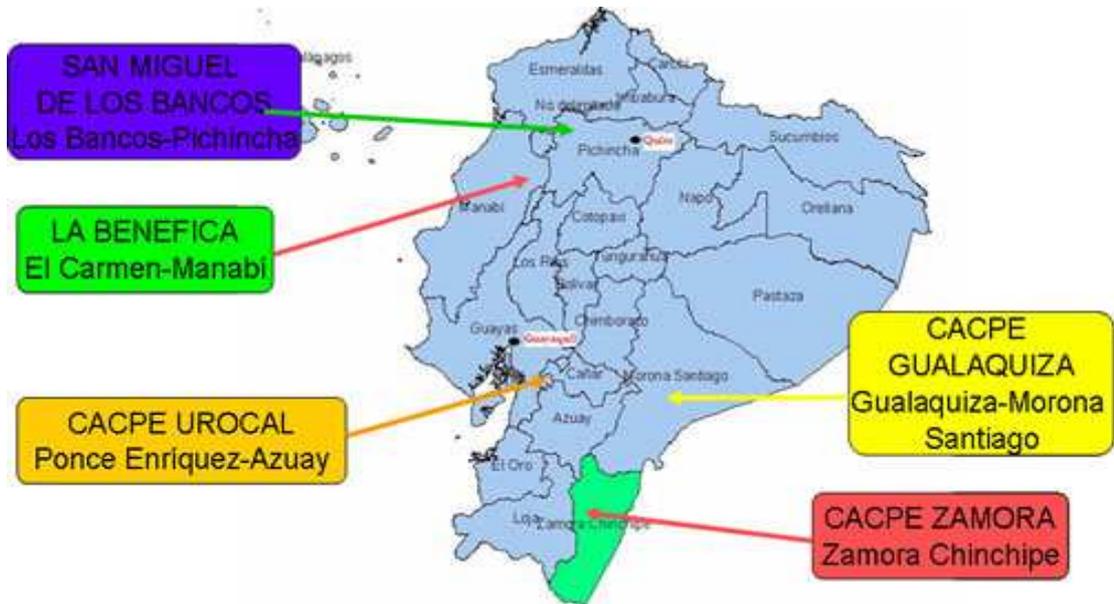


Fuente: Fundación SWISSCONTACT

GRÁFICO N°2

Mapa del Ecuador (Ubicación de las Cooperativas)

COMPONENTE B



Fuente: Fundación SWISSCONTACT

Reducción de Emisiones Industriales Redemi

El proyecto denominado Gestión Integral de Residuos Industriales Peligrosos. Se basa en la planificación de actividades orientadas a la reducción en cantidad y toxicidad en el interior de las fábricas y posteriormente buscar “gestores” al exterior. Estos deben recibir estos residuos y someterles a tratamientos o cambios para introducirlos nuevamente al proceso productivo o, hacer una disposición segura cumpliendo las disposiciones legales en cuanto al impacto al medio ambiente.

Como actividad complementaria se estableció desarrollar un proceso de comunicación y veeduría ciudadana. Se trata de difundir el

proyecto y crear interés en la comunidad que puede influir en la sostenibilidad de los resultados.

El Plan Maestro de Gestión Ambiental 2004 – 2010 del Municipio de Quito fue una oportunidad para el proyecto. Los componentes del tema de residuos peligrosos del plan son los objetivos del proyecto. Esto permitió el fortalecimiento de la Dirección Metropolitana Ambiental y la garantía de que el proyecto tenga un seguimiento adecuado y los resultados sean sostenibles.

La contraparte natural por la estrategia del proyecto es la Dirección Metropolitana Ambiental. Algunos aportes han permitido a la Autoridad cumplir sus planes en el tema de residuos peligrosos. También ha sido importante la participación de los gremios industriales y empresariales: Cámara de Industriales de Pichincha, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, Asociaciones de Empresarios del Norte y del Sur, otros.

Se mantiene una estrecha relación con el Ministerio del Ambiente a través de la Subsecretaría de Calidad Ambiental que es parte del Directorio del Proyecto; por los requerimientos del proyecto su alcance se redujo al Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo alguna actividad se han realizado en la ciudad de Guayaquil con la implementación de la Bolsa de Residuos y la difusión en otras ciudades.

3.2.2.3 Proveedores

La Fundación no se dedica a realizar actividades comerciales, por lo tanto todo lo que se adquiere sirve para el consumo y uso en beneficio propio de la Fundación.

A continuación se detallan los proveedores más relevantes que tiene la Fundación.

- **Toyota Casabaca.-** Proveedor de vehículos, mantenimiento, repuestos y accesorios.

El ingreso de Toyota en Ecuador se remonta a 1959, cuando Casabaca S.A., fundada el 13 de junio de 1959, por la iniciativa de Juan Francisco Baca Proaño y sus hijos Gonzalo y Fausto Baca Moscoso, decide hacer contacto con una empresa totalmente desconocida en el país: Toyota Motor Sales. La calidad de los vehículos convence a los empresarios a conseguir la representación para el Ecuador.

Gracias a la calidad de los vehículos Toyota y a su durabilidad, lograron abrirse campo en el mercado nacional y una fama de ser duraderos y resistentes, aptos para los caminos ecuatorianos los cuales, por lo menos en provincias y fuera de las carreteras principales, han sido considerados bastante malos.¹¹

¹¹ http://www.toyota.com.ec/toyota_ecuador.

- **Akros.-** Proveedor de equipos de computación.

Akros comienza su actividad hace 17 años en la ciudad de Quito. Su oficina en la ciudad de Guayaquil fue aperturada en diciembre del año 2001. Como resultado de su operar sólido y transparente, ha crecido y se ha ubicado dentro de las 500 empresas más grandes del País, en los últimos años. Esto, lo ha logrado, gracias al respaldo de socios estratégicos de gran nivel y a la calidad de profesionales que se han integrado a la Compañía.

El afán por estar a la vanguardia de la tecnología y por superar las expectativas de sus clientes, le ha permitido migrar de la venta de computadoras a ser la respuesta a las necesidades tecnológicas.¹²

- **PACO.-** Proveedor de suministros de oficina

Desde hace 55 años, PACO se dedica a cubrir toda necesidad de materiales para oficina, hogar, estudio y arte: desde papeles, esferos, pinceles, hasta computadoras e impresoras, entre otros.

Hoy la empresa proyecta solidez y crecimiento en el mercado. Lideran el negocio de la papelería en el Ecuador y poseen un importante potencial como distribuidores al por mayor y en el servicio de outsourcing.¹³

¹² <http://www.akroscorp.com/site/akros/historia>.

¹³ <http://www.superpaco.com/>.

- **ATU.-** Proveedor de muebles de oficina.

ATU es una compañía de origen Europeo fundada en Ecuador en 1940 por Hans Rothschild como The Rothschild Metal Works (RMW). La empresa, caracterizada siempre por su pujanza y crecimiento, incursiona en el mercado internacional en 1992 llegando a México, Puerto Rico, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, Guatemala, Venezuela, Perú, Bolivia y Chile. En estos países, ATU compite en posiciones estelares con su refinado diseño, calidad y servicio.

Desde 2004, ATU incursiona en el mercado de muebles modulares para el hogar. Con soluciones innovadoras para cocinas, closets y baños, ATU ingresa a un segmento complementario con la calidad que le hizo famoso en muebles de oficina. La Empresa espera comenzar a exportar muebles de este segmento desde el 2007.

La Empresa opera una planta de 20.000 metros cuadrados en Quito y tiene más de 450 colaboradores que le ayudan a diseñar, producir e instalar productos con la más alta calidad.¹⁴

- **Tv Cable.-** Proveedor de servicio telefónico y de internet.

TVCABLE fue fundada en 1986. Fecha en la que se inició la construcción e instalación de los sistemas de cable y aerocable, llegando con las redes de distribución a varios sectores de las principales ciudades del país.

¹⁴ <http://www.atu.com.ec/>.

En septiembre de 1987 TVCABLE abre sus puertas al público para entregar lo último en tecnología y lo mas actualizado en televisión mundial a sus suscriptores, llevando hasta los hogares programación de contenido cultural, familiar, deportes, noticias, películas, música, infantil y mucho más.

Desde aquella fecha han incrementado la cartera de clientes con suscriptores a nivel nacional. El crecimiento masivo les ha permitido llegar a todos los sectores de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Ambato, Portoviejo, Manta, Ibarra, Tulcán, Salinas, Riobamba y Machala.

TVCABLE es la compañía líder a nivel nacional en su género, han alcanzado el 90% de participación en el mercado, lo que les ha permitido convertirse en una empresa moderna y orientada a maximizar la calidad de los servicios en beneficio de sus clientes.¹⁵

¹⁵ <http://www.grupotvcable.com.ec/tvcable/historia>.

CAPÍTULO IV

4.- AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE CONTABILIDAD

4.1 Fase I Planificación

4.1.1 Planificación Preliminar

A-1 1/3

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

15 de enero del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Meister:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría de Gestión que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 20X1 al Área de Contabilidad, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Fundación y nuestra firma.

Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Fundación para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos del Área de Contabilidad, que será analizada por nuestro equipo de auditoría; la planificación para el trabajo

a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información para que la Fundación los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría de Gestión se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente, o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, está no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos,

y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría de Gestión se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 28 de febrero del año 20X2.

- Equipo de Auditoría

| NOMBRE | INICIALES |
|----------------|------------------|
| Diego Vaca | DV |
| David Gordillo | DG |
| Jimmy Rey | JR |

Recursos Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en los plazos establecidos.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Saludos Cordiales,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

4.1.2 Planificación Específica

A-2 1/3

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

| FASES | HORAS |
|---|------------|
| Planificación Preliminar | 6 |
| Planificación Específica | 4 |
| Programación | 10 |
| Evaluación del Control Interno | 18 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 10 |
| Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría. | 104 |
| Comunicación de Resultados | 8 |
| Presupuesto de horas estimadas: | 160 |

Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoria Gestión en la unidad de Fundación se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.

- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un grado de entrenamiento técnico y eficiente.
- Capacidad para delegar, es decir liderazgo para que exista una dirección, supervisión y revisión del trabajo para que cumpla las normas de calidad.

Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferos de distintos colores.
 - Libretas para anotaciones.
 - Lápices.

- Borradores.
- Hojas de papel.
- Carpetas.
- Tinta Correctora.

El personal que laborará en la Auditoría de Gestión es el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|-----------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

4.2 Fase II Ejecución del Trabajo

A-3 1/3

4.2.1 Programación

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|-----|
| Planificación Preliminar | 6 | 6 | 0 | DV | A-1 |
| Planificación Específica | 4 | 6 | 2 | DV | A-2 |
| Programación | 10 | 8 | -2 | DV | A-3 |
| Evaluación del Control Interno | 18 | 19 | 1 | DG | A-4 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 10 | 12 | 2 | DV | A-5 |
| <u>Proceso N°1</u> | | | | | |
| 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. | 10 | 10 | 0 | DG | A-6 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente. | 9 | 10 | 1 | DG | A-7 |
| Procedimiento N°3 | | | | | |
| Revisar los comprobantes de ingreso con los depósitos bancarios. | 10 | 10 | 0 | DG | A-8 |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| <u>Proceso N°2</u> | | | | | |
| Mayorización | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar que los registros del diario general consten en los mayores. | 7 | 8 | 1 | DG | A-9 |
| <u>Proceso N°3</u> | | | | | |
| Balance de Comprobación | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Analizar los saldos deudores y acreedores para asegurarse de que se encuentran presentados en forma correcta. | 8 | 7 | -1 | DG | A-10 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Revisar los saldos de los mayores que constan en el Balance de Comprobación con los auxiliares de las cuentas. | 8 | 9 | 1 | DG | A-11 |
| <u>Proceso N°4</u> | | | | | |
| Ajustes | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados. | 7 | 8 | 1 | JR | A-12 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del Jefe de Contabilidad. | 8 | 9 | 1 | JR | A-13 |
| <u>Proceso N°5</u> | | | | | |
| Balance de Comprobación Ajustado | | | | | |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|---|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Establecer que en el balance de comprobación estén los ajustes procesados. | 9 | 9 | 0 | JR | A-14 |
| <u>Proceso N°6</u> | | | | | |
| Generación de los Estados Financieros | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar la correcta presentación de las cuentas en los Estados Financieros, como: Estado de Resultados y Balance General. | 8 | 9 | 1 | JR | A-15 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Cotejar las cuentas de los Estados Financieros con el Balance de Comprobación Ajustado. | 7 | 7 | 0 | JR | A-16 |
| <u>Proceso N°7</u> | | | | | |
| Cierre del Período Mensual y del Ejercicio Anual | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | JR | A-17 |
| Chequear que para pasar del mes concluido a un mes siguiente o a un nuevo año, se disponga de las seguridades necesarias. | 6 | 6 | 0 | | |
| Procedimiento N°2 | | | | JR | A-18 |
| En los casos que se han habilitado meses o años anteriores, que se lo haya realizado con las respectivas autorizaciones. | 7 | 8 | 1 | | |
| Comunicación de Resultados | 8 | 6 | -2 | DV | A-19 |
| TOTAL | 160 | 167 | 7 | | |

Entrevista Preliminar

Durante los días 8 y 9 enero del 20X2, se realizó una visita preliminar a la Fundación, para examinar y apreciar de manera general los procesos administrativos y documentación en el Área de Contabilidad, para poder determinar el grado de magnitud y de complejidad de la Auditoría de Gestión a realizarse desde el 1 de febrero del año 20X2.

Producto de nuestra entrevista obtuvimos la siguiente información:

Para que el Área de Contabilidad proceda con los pagos respectivos, mediante cheque o en efectivo, deben ser cumplidas las siguientes disposiciones:

- a) Que todas las facturas, convenios, contratos o solicitudes de pago deben ser autorizadas y codificadas por el/la funcionario/a habilitado para la autorización del gasto;
- b) Que para cada pago o abono del contrato, se debe entregar los comprobantes de venta (facturas) que cumplan con los requisitos del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, por lo tanto, deben incluir los siguientes datos:

Nombre: Swisscontact

RUC: 1790785270001

Dirección: Flores Jijón 240 (E-17-185) y Sotomayor

Teléfono: 2923 – 101/2440-174

- c) Que para pagos parciales y/o finales por servicios de consultoría se anexe una copia de la hoja principal del informe o trabajo realizado.

MANEJO DE LA CONTABILIDAD

Para garantizar una operación contable sistemática, se cuenta con un “Manual de Procedimientos Contables” que rige los procesos de gestión y técnicos del Departamento de Contabilidad, cuyas disposiciones más importantes se resumen a continuación.

Plan de Cuentas

El manejo contable de cada proyecto o programa se basa en un Plan de Cuentas elaborado, según los estándares de la Fundación y aprobado por escrito por la sede matriz ubicada en Suiza.

Para la documentación de las transacciones financieras con la sede matriz, se lleva una cuenta corriente en el pasivo; su saldo final determina la deuda de la Fundación con la sede en Suiza, que es la diferencia entre los fondos entregados por la sede matriz, mediante transferencia a PRODUBANK y el total de gastos realizados por la Fundación.

Manejo Contable

La contabilidad de la Fundación se maneja observando los principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados en el Ecuador.

El año contable de la Fundación es del 1° de enero al 31 de diciembre (año calendario), salvo en casos excepcionales a determinarse entre el Representante Legal y la sede matriz en Suiza. En ningún caso se permite contabilización de gastos correspondientes al nuevo periodo en el ejercicio del periodo anterior.

Por razones de seguridad, se realiza un respaldo de los datos financiero-contables al término de cada día laboral.

4.2.2 Evaluación del Control Interno

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

COSO I

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

- El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

Proceso

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

Las personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control.

Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y

prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

Seguridad razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

Objetivos

Toda organización tiene una misión y visión, estas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos se pueden categorizarse:

- ***Operacionales:*** utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. rendimiento, rentabilidad, salvaguarda de activos, etc.).

- **Información financiera:** preparación y publicación de estados financieros fiables.
- **Cumplimiento:** todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Del sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes.

Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales (por ejemplo el rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, etc.) no siempre está bajo el control de una organización, dado que éste no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas. El control interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.

Componentes

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- **Entorno de control:** el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.

- **Evaluación de riesgos:** toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
- **Actividades de control:** establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Información y comunicación:** los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- **Supervisión:** Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, debe ser supervisado.

Dada la interrelación y dinamismo existente entre los diferentes componentes mencionados, nos permite inferir que el sistema de control interno no es un proceso lineal y en serie donde un componente influye exclusivamente al siguiente, sino que es un proceso interactivo y multidireccional, donde cualquier componente influye en el otro.

Relación entre los objetivos y los componentes

La relación entre los objetivos (lo que la organización se esfuerza por conseguir) y los componentes (necesarios para cumplir con los objetivos) se ve ilustrada a través de la siguiente matriz:

Gráfico N°3

Relación entre objetivos y componentes



Como se puede ver en la matriz, existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir y los componentes que representan lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Además, el control interno es relevante para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

Para graficar la idea, podemos mencionar el siguiente ejemplo: "La información y comunicación es necesaria para las 3 categorías de objetivos: gestionar eficazmente las operaciones, preparar los estados financieros y verificar que se están cumpliendo las leyes y normas. Por otra parte los cinco componentes son necesarios para poder lograr eficazmente, por ejemplo, los objetivos operacionales.

El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes (filiales, divisiones, unidades de negocio y

actividades funcionales, como por ejemplo compras); de esta forma uno puede centrar su atención, por ejemplo, al entorno de control para una categoría de objetivo para una determinada división de una organización.

Eficacia

El control interno puede considerarse "eficaz" cuando la dirección tiene una seguridad razonable de que:

- Disponen de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la organización.
- Los estados financieros son preparados de forma fiable.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

La determinación de si un sistema de control interno es "eficaz" o no constituye una toma de postura subjetiva resultante del análisis de si están funcionando eficazmente los cinco componentes en su conjunto. Este funcionamiento proporciona un grado de seguridad razonable de que los objetivos establecidos van a cumplirse.

COSO II

El Informe Coso II o Coso ERM (Enterprise Risk Management), al igual que el informe Coso 1, emitido por el Comité de Organizaciones Participantes (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión). El proceso de desarrollo del informe inició en 2001 con el objetivo de crear un marco global que permita mejorar y evaluar en

proceso de administración del riesgo tomando en cuenta su importancia dentro de las organizaciones.

El Enterprise Risk Management se define como:

“La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización”

Gráfico N° 4

Estructura del COSO ERM



Esta nueva perspectiva de Control Interno orientado al manejo de riesgos constituye una herramienta para la creación de valor en una empresa pues ésta puede conocer el nivel de incertidumbre al que se enfrenta en sus operaciones cotidianas.

Los componentes del COSO ERM son:

1. Medio Ambiente interno.
2. Definición de objetivos.
3. Identificación de eventos que puedan afectar el cumplimiento de objetivos.
4. Definición de riesgos con probabilidad de impacto.
5. Respuestas posibles ante riesgos.
6. Actividades de control como elementos de apoyo a las respuestas ante riesgos.
7. Información y comunicación.
8. Monitoreo.

Como se puede ver, se agregan 3 elementos a la estructura del Coso I para crear el Coso II: Definición de Objetivos, Identificación de eventos que afecten el cumplimiento de objetivos, Definición de riesgos y Respuesta al riesgo.

Estos elementos añadidos parten del concepto de Evaluación de Riesgos que consiste básicamente en el establecimiento de los objetivos organizacionales, la posibilidad de que un evento adverso afecte a estos

objetivos, la definición de estos eventos como riesgos y la respuesta a estos riesgos que puede ser: terminar, reducir, aceptar o pasar el riesgo; dependiendo de las necesidades y posibilidades de la organización.

“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.

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. En todo caso, la gestión de los riesgos debe permitir al menos: alinear el riesgo aceptado y las estrategias; mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos; aprovechar las oportunidades: disminuir sorpresas y pérdidas operativas; facilitar la adopción de respuestas integrales a múltiples riesgos cuyos impactos se interrelacionan”¹⁶.

Por lo expuesto anteriormente, el Coso ERM manifiesta que, además de la importancia del sistema de control interno de una organización, es

¹⁶ Marco Integrado CORRE. Proyecto Anticorrupción ¡Sí se Puede!, pág. 12.

preciso que ésta tenga un conocimiento real y suficiente de los riesgos que enfrenta y la manera en la que debe gestionarlos a través de estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Método de Cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el Auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Ventajas

- Los resultados obtenidos son de fácil interpretación.
- Se puede establecer un formato ya sea de preguntas abiertas o cerradas, de acuerdo a la necesidad del auditor.
- No necesitan de mucho tiempo para su elaboración.

Desventajas

- Se necesita una habilidad especial del auditor para poder evaluar y calificar las respuestas.
- Los encuestados pueden no contestar con la información certera.

- Algunas respuestas pueden ser que estén contestadas de acuerdo a los intereses del encuestado.

Ejemplo:

EMPRESA XX

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Proceso de Compras, Cuentas por Pagar y Pagos

| | PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES |
|--------------|---|-----------|----|---------------------|----------------|---|
| | | SI | NO | | | |
| 1 | ¿Se tiene cuentas bancarias en un solo banco? | X | | 10 | 10 | |
| 2 | ¿La cuenta bancaria está a nombre de la empresa? | | X | 0 | 15 | Se encuentra a nombre del Gerente. |
| 3 | ¿Existe una persona que tenga la firma autorizada para emitir los cheques? | X | | 8 | 8 | |
| 4 | ¿Los cheques son elaborados por una persona diferente a la que los firma? | | X | 0 | 12 | Una sola persona firma y elabora los cheques. |
| 5 | ¿Las transacciones bancarias, nacionales o internacionales están debidamente autorizadas? | X | | 10 | 10 | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL | | | | 75 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 – 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 - 100 |
| | 75 | | |

Método narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las

distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Ventajas

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga a la persona a recordar los procesos y/o actividades que son realizados, lo cual puede ocasionar que omita o agregue más procedimientos o actividades.

Desventajas

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

Ejemplo:

| EMPRESA XX |
|--|
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20X1 |
| NARRATIVA CICLO DE COMPRAS, CUENTAS POR PAGAR Y PAGOS |
| <p>Del levantamiento de información efectuado a la fecha de nuestra revisión, no se han producido cambios importantes que afecten el curso normal del proceso, sin embargo es importante puntualizar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Para proceder al pago de los proveedores locales toda factura pasa primeramente por el Jefe Financiero para su respectiva aprobación, además se encarga de autorizar la pro formas recibidas.✓ Para que se proceda a contabilizar las facturas deben estar debidamente autorizadas por el Jefe de Contabilidad y Gerencia.✓ La contabilización de las facturas varía de acuerdo a la naturaleza de la mercadería comprada, como por ejemplo: Inventario, Gastos y como contracuenta una Cuenta por Pagar.✓ Los pagos se efectúan cada ocho días y se toma en consideración el vencimiento que tiene cada una de las facturas. |

Método de Flujodiagramación

Consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

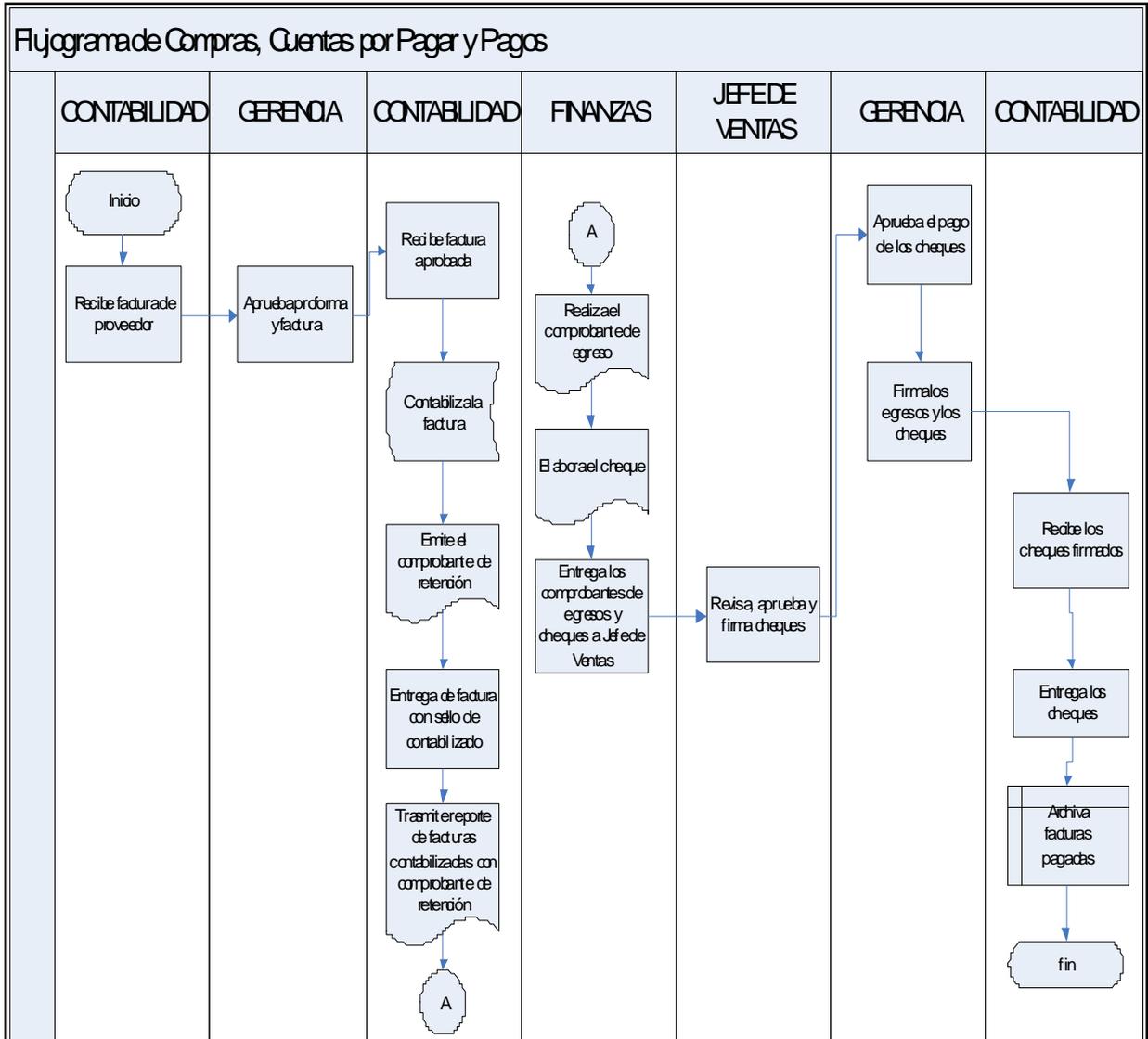
Ventajas

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

Desventajas

- Su preparación e interpretación son de cierto grado de complejidad.
- Si no se lo diseña adecuadamente se puede identificar los procesos de una forma errónea.
- Para diseñar un flujograma se necesita más tiempo que otro métodos.

Ejemplo:



Para ejecución de nuestra Auditoría de Gestión se ha elegido el método de cuestionario, ya que nos facilita la Evaluación de Control Interno y así poder evaluar los diferentes Riesgos de Auditoría.

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área de Contabilidad

| PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES | |
|-----------|---|----|---------------------|----------------|---------------|--|
| | SI | NO | | | | |
| 1 | ¿Los registros contables se los realiza con los documentos fuente originales? | x | | 10 | 10 | |
| 2 | ¿Los comprobantes de egreso tienen la firma de la persona responsable? | | x | 0 | 12 | No porque el responsable no se encuentra siempre cuando se genera un comprobante de egreso |
| 3 | ¿Los registros del diario general se agrupan en cada una de sus respectivas cuentas de mayor? | x | | 8 | 8 | |
| 4 | ¿El Jefe del Departamento de Contabilidad supervisa el trabajo realizado por su asistente? | x | | 8 | 8 | |
| 5 | ¿Se comprueba que los saldos deudores y acreedores tengan sumas totales igual a cero? | x | | 10 | 10 | |
| 6 | ¿Los errores y novedades encontradas se los ajusta en el mismo período contable? | x | | 10 | 10 | |
| 7 | ¿Los ajustes realizados son aprobados por el Jefe de Contabilidad? | x | | 10 | 10 | |
| 8 | ¿Una vez concluido el proceso contable, se generan todos los estados financieros? | | x | 0 | 10 | Se genera sólo los que el Representante Legal solicita |
| 9 | ¿Se cierra el período contable mensual y anualmente? | x | | 12 | 12 | |
| 10 | ¿El Asistente de Contabilidad mantiene un adecuado archivo de toda la información contable? | x | | 10 | 10 | |
| | Total | | | 78 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 – 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 – 100 |
| | 78 | | |

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Contabilidad, mediante el método de cuestionario es del 78%, por lo que podemos decir que el control es bueno, porque como resultado de la aplicación del Método de Cuestionario, se detectó que los comprobantes de egreso no son firmados por la persona responsable, ya que en algunos casos el responsable no se encuentra el 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 Medición de los Riesgos de Auditoría

El Auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El Auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

Riesgo Inherente.- Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una exposición errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

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.- Es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

El resultado obtenido de nuestra evaluación fue el siguiente:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 78\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 22\%$$

Riesgo de Detección.- Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un Auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases.

Para nuestro caso 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.

$$RA = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$RA = 40\% * 22\% * 15\%$$

$$RA = 1,3 \%$$

El 1,3% 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.

4.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos

Cuadro N°2

| | | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------------|------------|--------------|
| Técnicas de Verificación ocular | Comparación | Observación | | |
| Técnicas de verificación oral | Indagación | Entrevista | Encuesta | |
| Técnicas de verificación escrita | Análisis | Confirmación | Tabulación | Conciliación |
| Técnicas de verificación documental | Comprobación | Computación | Rastreo | |
| Técnicas de verificación física | Inspección | Revisión selectiva | | |

Técnicas y Procedimientos de Auditoría

Son los mecanismos mediante los cuales los auditores recopilan la evidencia de auditoría. Las técnicas de auditoría consisten en: comparación, cálculo, confirmación, indagación, inspección, observación y examen físico.

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplica en el desarrollo de una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias de acuerdo con las circunstancias. Los procedimientos pueden agruparse en:

- Pruebas de control.
- Procedimientos analíticos.
- Pruebas sustantivas de detalle.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión.

Las técnicas más utilizadas son:

1.- TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

- Comparación: Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

- Observación: Es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.

2.- TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL U ORAL

- Evidencia testimonial: Es la información obtenida de terceros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o mediante entrevistas.

- Indagación: Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios

responsables de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el Auditor, comprende una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre si, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes. Es de especial utilidad la indagación en la Auditoría de Gestión, cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente.

- Las Entrevistas: Pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados. Asimismo, los aspectos considerados relevantes deben ser documentados y/o confirmados por otras fuentes y su utilización aceptada por la persona entrevistada.

- Las Encuestas: Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Pueden ser enviadas por correo u otro método a las personas, firmas privadas y otros que conocen del programa o el área a examinar. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso. La información obtenida por medio de encuestas es poco confiable, bastante menos que la

información verbal recolectada en base a entrevistas efectuadas por los auditores. Por lo tanto, debe ser utilizada con mucho cuidado, a no ser que se cuente con evidencia que la corrobore.

3.- TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

Se obtiene al analizar o verificar la información. Esta evidencia proporciona una base de respaldo para una inferencia respecto a la razonabilidad de una partida específica de un estado financiero.

- Analizar.- consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros. De acuerdo a las circunstancias, se obtienen mejores resultados si son obtenidos por expertos que tengan habilidad para hacer inferencias lógicas y juicios de valor al evaluar la información recolectada. Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría.

- Confirmación: Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen(confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra

forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (terceros), información de interés que sólo ella puede suministrar.

- Tabulación: Es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes practicado en el almacén de la entidad en una fecha determinada.

- Conciliación: Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre si y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

4.- TECNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

Es la información obtenida de la entidad bajo auditoría e incluye, comprobantes de pago, facturas, contratos, cheques y, en el caso de empresas estatales, acuerdos de Directorio. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza.

La forma más común de evidencia consiste en clasificar los documentos en:

- Externos: aquellos que se originan fuera de la entidad.
- Internos: aquellos que se originan dentro de la entidad.

- Comprobación: Técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

- Computación: Es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.

- Rastreo: Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada. Al efectuar la comprensión de la estructura de control interno, se seleccionan determinadas operaciones relativas a cada partida o grupo, para darles seguimiento, desde el inicio hasta el final dentro de sus procesos normales de ejecución, para con esto asegurarse de su regularidad y corrección. Esta técnica puede clasificarse en dos grupos:

- a) Rastreo progresivo, que parte de la autorización para efectuar una operación hasta la culminación total o parcial de ésta; y,
- b) Rastreo regresivo, que es inverso al anterior, es decir, se parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial.

- Revisión selectiva: consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

5.- TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA

Esta forma de evidencia es utilizada por el auditor en la verificación de saldos de activos tangibles y se obtiene a través de un examen físico de los recursos; sin embargo, tal evidencia no establece la propiedad o valuación del activo.

- Inspección: Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes. Generalmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada,

dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación.

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|--|---|
| <u>Proceso N°1</u> | |
| 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. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Conciliación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Observación |
| Procedimiento N°3 | |
| Revisar los comprobantes de ingreso con los depósitos bancarios. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Confirmación |
| <u>Proceso N°2</u> | |
| Mayorización | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar que los registros del diario general consten en los mayores. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Análisis |
| <u>Proceso N°3</u> | |
| Balance de Comprobación | |
| Procedimiento N°1 | |
| Analizar los saldos deudores y acreedores para asegurarse de que se encuentran presentados en forma correcta. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Comprobación |
| Procedimiento N°2 | |
| Revisar los saldos de los mayores que constan en el Balance de Comprobación con los auxiliares de las cuentas. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Comprobación |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|---|---------------------------------|
| <u>Proceso N°4</u> | |
| Ajustes | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados. | ➤ Observación |
| Procedimiento N°2 | |
| Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del Jefe de Contabilidad. | ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°5</u> | |
| Balance de Comprobación Ajustado | |
| Procedimiento N°1 | |
| Establecer que en el balance de comprobación estén los ajustes procesados. | ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°6</u> | |
| Generación de los Estados Financieros | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar la correcta presentación de las cuentas en los Estados Financieros, como: Estado de Resultados y Balance General. | ➤ Comparación ➤ Comprobación |
| Procedimiento N°2 | |
| Cotejar las cuentas de los Estados Financieros con el Balance de Comprobación Ajustado. | ➤ Comprobación ➤ Comparación |
| <u>Proceso N°7</u> | |
| Cierre del Período Mensual y del Ejercicio Anual | |
| Procedimiento N°1 | |
| Chequear que para pasar del mes concluido a un mes siguiente o a un nuevo año, se disponga de las seguridades necesarias. | ➤ Comparación ➤ Observación |
| Procedimiento N°2 | |
| En los casos que se han habilitado meses o años anteriores, que se lo haya realizado con las respectivas autorizaciones. | ➤ Observación |

4.2.5 Papeles de Trabajo

| PROCESO N°1 Registro Contable en el Diario General | REF P/T A-6 |
|--|--|
| Procedimiento N°1 Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la Fundación con los estados de cuenta bancarios. | |
| <p>Se solicitaron todos los comprobantes de egreso, de los cuales se tomó una cantidad significativa y se hizo una revisión de los pagos realizados por la Fundación para verificar que se encuentren debidamente respaldados con los comprobantes de egreso.</p> <p>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.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Comprobantes revisados}}{\text{Comprobantes emitidos}} = \frac{245}{300} = 81\%$ | <p style="text-align: center;">Hallazgo de Auditoría N°1 y N°2 (Ver Página N° 108 y 109)</p> |

| | |
|--|--|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF P/T A-7</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.</p> | |
| <p>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 estén archivados secuencialmente.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Comprobantes revisados}}{\text{Comprobantes emitidos}} = \frac{220}{300} = 73\%$ | <p>Hallazgo de Auditoría N°3 (Ver Página N° 110)</p> |

| | |
|---|-------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF P/T A-8</p> |
| <p>Procedimiento N°3 Revisar los comprobantes de ingreso con los depósitos bancarios.</p> | |
| <p>Se solicitó al organismo donante un detalle de las donaciones efectuadas en el período, y se comparó con los comprobantes de ingreso, transferencias bancarias y/o depósitos que posee la Fundación.</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>Durante nuestra revisión se pudo constatar que todos los comprobantes de ingreso están debidamente respaldados y concuerdan con la información enviada por el organismo donante.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Comprobantes revisados}}{\text{Comprobantes emitidos}} = \frac{128}{200} = 64\%$ | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |
|--|---|

| <p>PROCESO N°2 Mayorización</p> | <p>REF P/T A-9</p> |
|--|---|
| <p>Procedimiento N°1 Revisar que los registros del diario general consten en los mayores.</p> | |
| <p>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.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Comprobantes revisados}}{\text{Comprobantes emitidos}} = \frac{330}{500} = 66\%$ | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|--|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°3</u> | REF P/T A-10 |
| Balance de Comprobación | |
| Procedimiento N°1 Analizar los saldos deudores y acreedores para asegurarse de que se encuentran presentados en forma correcta. | |
| <p>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.</p> <p>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.</p> | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°3</u> | REF P/T A-11 |
| Balance de Comprobación | |
| Procedimiento N°2 Revisar los saldos de los mayores que constan en el Balance de Comprobación con los auxiliares de las cuentas. | |
| Se solicitaron los auxiliares 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 se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| PROCESO N°4 Ajustes | REF P/T A-12 |
| Procedimiento N°1 Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados. | |
| Revisar que los ajustes realizados correspondan a correcciones que sean necesarias. | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|--|---|
| PROCESO N°4 Ajustes | REF P/T A-13 |
| Procedimiento N°2 Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del Jefe de Contabilidad. | |
| Se solicitaron las carpetas que contiene el archivo de 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 N°4 (Ver Página N° 110) |

| | |
|---|------------------------------------|
| PROCESO N°5 Balance de Comprobación Ajustado | REF P/T A-14 |
| Procedimiento N°1 Establecer 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. | No se encontraron Hallazgos |
| Los saldos presentados en el balance de comprobación reflejan los ajustes realizados. | |

| | |
|---|---|
| <p><u>PROCESO N°6</u> Generación de los Estados Financieros</p> | <p>REF P/T A-15</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar la correcta presentación de las cuentas en los Estados Financieros, como: Estado de Resultados y Balance General.</p> | |
| <p>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.</p> <p>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.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|---|---|
| <p><u>PROCESO N°6</u> Generación de los Estados Financieros</p> | <p>REF P/T A-16</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Cotejar las cuentas de los Estados Financieros con el Balance de Comprobación Ajustado.</p> | |
| <p>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.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°7</u> | REF P/T A-17 |
| Cierre del período mensual y cierre del ejercicio anual | |
| Procedimiento N°1 | |
| Chequear que para pasar del mes concluido 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 y que en este caso el Contador General, lo cual se ha cumplido así. | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°7</u> | REF P/T A-18 |
| Cierre del período mensual y cierre del ejercicio anual | |
| Procedimiento N°2 | |
| En los casos que se han habilitado meses o años anteriores, que se lo 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 se encontraron Hallazgos |

4.2.6 Hallazgos de Auditoría

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF HALLAZGO N°1</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la Fundación con los estados de cuenta bancarios.</p> | |
| <p>Condición: Comprobantes de egreso sin firmas de responsabilidad.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Efecto: Esto puede ocasionar que se realicen pagos indebidos y sin los respaldos correspondientes, ya que por falta de controles se pueden emitir comprobantes sin las respectivas autorizaciones.</p> | <p>P/T A-6 (Ver Página N° 101)</p> |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF HALLAZGO N°2</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la Fundación con los estados de cuenta bancarios.</p> | |
| <p>Condición: Comprobantes de egreso no cuentan con una numeración preestablecida.</p> <p>Criterio: Los comprobantes de pago deben contener una numeración con la cual se los pueda identificar y archivar de tal manera que para una revisión posterior su búsqueda sea más sencilla.</p> <p>Causa: Los comprobantes de pago son enumerados de acuerdo al cheque con el cual se realiza el pago, cuando es en efectivo no se enumera.</p> <p>Efecto: En caso de que un comprobante se pierda no se podrá identificar cual fue el motivo del pago, además se podrían emitir comprobantes de pago duplicados.</p> | <p>P/T A-6 (Ver Página N° 101)</p> |

| | |
|---|---------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF HALLAZGO N°3</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.</p> | |
| <p>Condición: Los comprobantes tienen tachones o enmendaduras principalmente en las fechas.</p> | |

| | |
|--|--|
| <p>Criterio: Los comprobantes de pago deben ser presentados de forma nítida sin ningún tipo de adulteración.</p> <p>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.</p> <p>Efecto: Se pueden emitir comprobantes sin el debido respaldo y modificarlos sin ningún tipo de autorización, y ocasionar un mal registro contable.</p> | <p>P/T A-7 (Ver Página N° 102)</p> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Ajustes</p> | <p>REF HALLAZGO N°4</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados.</p> | |
| <p>Condición: Ajustes sin el debido respaldo.</p> <p>Criterio: Para realizar cualquier tipo de ajuste deben estar aprobados por el Jefe inmediato superior.</p> <p>Causa: Esto puede ocasionar que se estén registrando valores sin la debida documentación soporte y cambiando la naturaleza del gasto.</p> <p>Efecto: Se pueden realizar ajustes que afecten a las diferentes cuentas contables o cambios que no tengan el debido sustento y modificar los saldos.</p> | <p>P/T A-13 (Ver Página N° 105)</p> |

4.3 Fase III Comunicación de Resultados

A-19
1/6

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

8 de marzo del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área de Contabilidad, hemos aplicado los procedimientos de auditoría que constan en nuestra programación 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 20X1.

La auditoría se realizó del 1° al 28 de febrero del 20X2 y se presupuestó 160 horas, sin embargo se utilizaron 167, es decir se excedió en 7 horas.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Durante la ejecución de nuestro trabajo tenemos que la evaluación del riesgo para el Área de Contabilidad 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°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.

Hallazgo N°1

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.

Efecto: Esto puede ocasionar que se realicen pagos indebidos y sin los respaldos correspondientes, ya que por falta de controles se pueden emitir comprobantes sin las respectivas autorizaciones.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 81% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con el debido proceso; no se tomó su totalidad debido a que los controles internos administrativos que tiene la Fundación son buenos.

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°1

Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la Fundación con los estados de cuenta bancarios.

Hallazgo N°2

Condición: Comprobantes de egreso no cuentan con una numeración preestablecida.

Criterio: Los comprobantes de pago deben contener una numeración con la cual se los pueda identificar y archivar de tal manera que para una revisión posterior su búsqueda sea más sencilla.

Causa: Los comprobantes de pago son numerados de acuerdo al cheque con el cual se realiza el pago; cuando es en efectivo no se numera.

Efecto: En caso de que un comprobante se pierda no se podrá identificar cual fue el motivo del pago, además se podrían emitir comprobantes de pago duplicados.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 81% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con los requerimientos de mantener su prenumeración consecutiva, no se tomó su totalidad debido a que los controles internos administrativos que tiene la Fundación son buenos.

Recomendación:

Para evitar que los comprobantes de egreso no puedan ser identificados cuando se paguen en efectivo y se dupliquen en su numeración, es importante que los mismos cuenten con una numeración establecida y así facilitar su búsqueda y determinar la correcta conciliación de los gastos.

PROCESO N°1

Registro Contable en el Diario General

Procedimiento N°2

Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.

Hallazgo N°3

Condición: Los comprobantes tienen tachones 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: Se pueden emitir comprobantes sin el debido respaldo y modificarlos sin ningún tipo de autorización, y ocasionar un mal registro contable.

Interpretación del Indiciador de Gestión:

Se realizó una revisión al 73% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con los debidos respaldos documentarios; no se tomó su totalidad debido a que los controles internos administrativos que tiene la Fundación son buenos.

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 al Jefe del Departamento para que autorice a que los comprobantes sean modificados.

PROCESO N°4

Ajustes

Procedimiento N°2

Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados.

Hallazgo N°4

Condición: Ajustes sin el debido respaldo.

Criterio: Para realizar cualquier tipo de ajuste deben estar aprobados por el Jefe inmediato superior.

Causa: Esto puede ocasionar que se estén registrando valores sin la debida documentación soporte y cambiando la naturaleza del gasto.

Efecto: Se pueden realizar ajustes que afecten a las diferentes cuentas contables o cambios que no tengan el debido sustento y modificar los saldos.

Recomendación:

Cuando exista la necesidad de un ajuste se debe realizar un comunicado al Jefe del Departamento, 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,
Diego Vaca Almendáriz
Auditor Externo

4.4 Fase IV Evaluación Continua

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

15 de julio del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido entre la Fundación y nuestra firma de auditoría, hemos procedido a realizar la evaluación continua al Área de Contabilidad, sobre las recomendaciones que se detallaron en la comunicación de resultados.

La revisión se realizó del 6 al 10 de julio del 20X2, durante 40 horas.

Del 1° al 28 de febrero del 20X2 se realizó la Auditoría de Gestión y se presentó un informe el 8 de marzo del 20X2; en nuestra revisión hemos logrado detectar que si se han seguido algunas recomendaciones que se hicieron en el informe de comunicación de resultados pero existen ciertas recomendaciones que aún no han sido aplicadas por parte de las personas a cargo de aquellos procesos, a continuación se detalla la observación que aún no ha sido corregida:

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.

Hallazgo N°1

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.

Efecto: Esto puede ocasionar que se realicen pagos indebidos y sin los respaldos correspondientes, ya que por falta de controles se pueden emitir comprobantes sin las respectivas autorizaciones.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 81% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con el debido proceso, no se tomó su totalidad debido a que los controles que tiene la Fundación son buenos.

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.

Hallazgo N°3

Condición: Los comprobantes tienen tachones 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: Se pueden emitir comprobantes sin el debido respaldo y modificarlos sin ningún tipo de autorización, y ocasionar un mal registro contable.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 73% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con el debido proceso, no se tomó su totalidad debido a que los controles que tiene la Fundación son buenos.

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 al Jefe del Departamento para que autorice a que los comprobantes sean modificados.

PROCESO N°4

Ajustes

Procedimiento N°2

Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados.

Hallazgo N°4

Condición: Ajustes sin el debido respaldo.

Criterio: Para realizar cualquier tipo de ajuste deben estar aprobados por el Jefe inmediato superior.

Causa: Esto puede ocasionar que se estén registrando valores sin la debida documentación soporte y cambiando la naturaleza del gasto.

Efecto: Se pueden realizar ajustes que afecten a las diferentes cuentas contables o cambios que no tengan el debido sustento y modificar los saldos.

Recomendación:

Cuando exista la necesidad de un ajuste se debe realizar un comunicado al Jefe del Departamento, 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,
Diego Vaca Almendáriz
Auditor Externo

CAPÍTULO V

5.- AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE PROYECTOS

5.1 Fase I Planificación

5.1.1 Planificación Preliminar

B-1 1/3

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

25 de febrero del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Meister:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría de Gestión que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 20X1 al Área de Proyectos, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Fundación y nuestra firma.

Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Fundación para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos del Área de Proyectos, que será analizada por nuestro equipo de auditoría; la planificación para el trabajo a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información para que la

Fundación los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría de Gestión se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente, o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, está no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría de Gestión se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente de 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 31 de marzo del año 20X2.

- Equipo de Auditoría

| NOMBRE | INICIALES |
|----------------|-----------|
| Diego Vaca | DV |
| David Gordillo | DG |
| Jimmy Rey | JR |

Recursos Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en los plazos establecidos.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Saludos Cordiales,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

5.1.2 Planificación Específica

B-2 1/3

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

| FASES | HORAS |
|---|--------------|
| Planificación Preliminar | 4 |
| Planificación Específica | 4 |
| Programación | 8 |
| Evaluación del Control Interno | 16 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 |
| Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría. | 104 |
| Comunicación de Resultados | 16 |
| Presupuesto de horas estimadas: | 160 |

Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoria Gestión en la unidad de Fundación se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.

- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un grado de entrenamiento técnico y eficiente.
- Capacidad para delegar, es decir liderazgo para que exista una dirección, supervisión y revisión del trabajo para que cumpla las normas de calidad.

Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferos de distintos colores.
 - Libretas para anotaciones.
 - Lápices.
 - Borradores.
 - Hojas de papel.
 - Carpetas.
 - Tinta Correctora.

El personal que laborará en la Auditoría de Gestión es el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Atentamente,
Diego Vaca Almendáriz
Auditor Externo

5.2 Fase II Ejecución del Trabajo

B-3 1/3

5.2.1 Programación

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|-----|
| Planificación Preliminar | 4 | 4 | 0 | DV | B-1 |
| Planificación Específica | 4 | 8 | 4 | DV | B-2 |
| Programación | 8 | 10 | 2 | DV | B-3 |
| Evaluación del Control Interno | 16 | 18 | 2 | DV | B-4 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 | 8 | 0 | DV | B-5 |
| <u>Proceso N°1</u> | | | | | |
| Investigación | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar los informes de los estudios realizados | 12 | 12 | 0 | DG | B-6 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar que los estudios realizados para cada proyecto, fueron aprobados por el Representante Legal. | 15 | 12 | -3 | DG | B-7 |
| <u>Proceso N°2</u> | | | | | |
| Realización del Plan | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|---|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Solicitar los planes realizados para cada proyecto y comprobar si están de acuerdo al estudio realizado. | 10 | 15 | 5 | DG | B-8 |
| <u>Proceso N°3</u> | | | | | |
| Obtención de Recursos | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal. | 15 | 15 | 0 | DG | B-9 |
| <u>Proceso N°4</u> | | | | | |
| Aprobación del Plan de Proyecto | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Comprobar si los planes de cada proyecto fueron aprobados y constan de los parámetros necesarios para poder ejecutar el proyecto. | 12 | 10 | -2 | JR | B-10 |
| <u>Proceso N°5</u> | | | | | |
| Ejecución del Proyecto | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y jefe del Área de Proyectos. | 15 | 10 | -5 | JR | B-11 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos. | 10 | 8 | -2 | JR | B-12 |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|---|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| <u>Proceso N°6</u> | | | | | |
| Culminación del Proyecto | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar los informes que se presentan a la culminación del proyecto y constatar si existe solicitud de renovaciones y los proyectos se encuentran realmente terminados. | 15 | 12 | -3 | JR | B-13 |
| Comunicación de Resultados | 16 | 16 | 0 | DV | B-14 |
| TOTAL | 160 | 158 | -2 | | |

5.2.2 Evaluación del Control Interno

B-4 1/2

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área de Proyectos

| PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES | |
|-----------|--|----|---------------------|----------------|---------------|---|
| | SI | NO | | | | |
| 1 | ¿Se realizan varios estudios para ver la factibilidad del proyecto? | | x | 0 | 12 | No disponen de mucho tiempo para realizar varios estudios |
| 2 | ¿Se procede a realizar un plan para ejecutar el proyecto? | x | | 10 | 10 | |
| 3 | ¿Los recursos son asignados rápidamente para iniciar con la ejecución de los proyectos? | | x | 0 | 10 | Debido a que no se pueden realizar muchos estudios previos, se analiza bien para poder asignar recursos |
| 4 | ¿Los planes realizados son aprobados por el Representante Legal? | x | | 12 | 12 | |
| 5 | ¿Se cumplen con los plazos establecidos para cumplir con los proyectos? | | x | 0 | 12 | |
| 6 | ¿Se presentan los informes de avance de cada proyecto? | x | | 8 | 8 | |
| 7 | ¿Existe un control sobre la ejecución de cada proyecto? | x | | 8 | 8 | |
| 8 | ¿Se procede a evaluar la gestión de cada responsable del proyecto? | x | | 10 | 10 | |
| 9 | ¿Los informes de resultados y logros alcanzados son revisados por todos los interesados en los mismos? | x | | 8 | 8 | |
| 10 | ¿Se presentan nuevos planes en caso de renovación de convenios? | x | | 10 | 10 | |
| | Total | | | 66 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 - 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 - 100 |
| | 66 | | |

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Contabilidad, mediante el método de cuestionario es del 66%, por lo que podemos decir que el control es bueno, porque como resultado de la aplicación del Método de Cuestionario, se detectó que no se realizan varios estudios para ver la factibilidad de los proyectos, lo que ocasiona que los recursos no sean asignados inmediatamente y por ende exista un retraso en la ejecución y posterior culminación de los proyectos.

5.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría

Riesgo Inherente.- 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:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 66\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 34\%$$

Riesgo de detección.- Para nuestro caso 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.

$$RA = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$RA = 40\% * 34\% * 15\%$$

$$RA = 2,04$$

El 2,04% 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.

5.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|---|----------------------------------|
| <u>Proceso N°1</u> | |
| Investigación | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar los informes de los estudios realizados. | ➤ Comprobación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar que los estudios realizados para cada proyecto, fueron aprobados por el Representante Legal. | ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°2</u> | |
| Realización del Plan | |
| Procedimiento N°1 | |
| Solicitar los planes realizados para cada proyecto y comprobar si están de acuerdo al estudio realizado. | ➤ Comprobación ➤ Indagación |
| <u>Proceso N°3</u> | |
| Obtención de Recursos | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal. | ➤ Análisis ➤ Observación |
| <u>Proceso N°4</u> | |
| Aprobación del Plan de Proyecto | |
| Procedimiento N°1 | |
| Comprobar si los planes de cada proyecto fueron aprobados y constan de los parámetros necesarios para poder ejecutar el proyecto. | ➤ Comprobación ➤ Confirmación |
| <u>Proceso N°5</u> | |
| Ejecución del Proyecto | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y jefe del Área de Proyectos. | ➤ Observación ➤ Comparación |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|---|---|
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Inspección |
| <u>Proceso N°6</u> | |
| Culminación del Proyecto | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar los informes que se presentan a la culminación del proyecto y constatar si existe solicitud de renovaciones y los proyectos se encuentran realmente terminados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |

5.2.5 Papeles de Trabajo

| | |
|--|--|
| <u>PROCESO N°1</u> | REF P/T B-6 |
| Investigación | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar de los informes de los estudios realizados. | |
| <p>Se solicitaron a los Jefes de Proyectos las propuestas de ejecución de programas para analizar los proyectos presentados para realizar programas en los que la Fundación actúa.</p> <p>Se revisaron los estudios presentados en los sectores financieros, empresariales y ambientales que se presentaron.</p> <p>Las propuestas analizadas contaban con toda la documentación soporte requerida por los organismos interesados.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Estudios revisados}}{\text{Estudios presentados}} = \frac{59}{77} = 77\%$ | <p style="color: red;">Hallazgo de Auditoría N°1 (Ver Página N°142)</p> |

| | |
|--|------------------------|
| <u>PROCESO N°1</u> | REF P/T B-7 |
| Investigación | |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar que los estudios realizados para cada proyecto, fueron aprobados por el Representante Legal. | |

| | |
|--|---|
| <p>Se solicitaron los estudios que se presentaron en el sector financiero al BID para la ejecución de programas de apoyo en la creación de Microcrédito rural; estos programas fueron los más significativos.</p> <p>Toda la documentación presentada cuenta con la aprobación y supervisión del Representante Legal de la Fundación.</p> <p>Los estudios demuestran que las propuestas de ejecución fueron presentadas oportunamente.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Informes revisados}}{\text{Informes presentados}} = \frac{59}{77} = 77\%$ | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°2</u> Realización del Plan</p> | <p>REF P/T B-8</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Solicitar los planes realizados para cada proyecto y comprobar si están de acorde al estudio realizado.</p> <p>Se solicitaron los planes de negocios presentados a la entidad donante para analizar el sector al que se va a dirigir el proyecto.</p> <p>Al analizar la documentación solicitada se comprobó que los proyectos presentados se sujetan a lo requerido y si se encuentran dirigidos a las actividades que la Fundación ejecuta en el país.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|--|--|
| <p><u>PROCESO N°3</u> Obtención de Recursos</p> | <p>REF P/T B-9</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.</p> | |
| <p>Se solicitaron los estudios presentados para la ejecución de programas en el sector financiero para analizar el presupuesto programado, para comprobar que los rubros indicados cuentan con los recursos necesarios para la ejecución de los programas.</p> <p>Al analizar los presupuestos presentados para el desarrollo del programa financiero, se determina que existen rubros asignados para la Sede considerados con un overhead por la participación del Representante Legal en la supervisión del programa.</p> <p>Todos estudios cuentan con la aprobación del Representante Legal de la Fundación.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°2 (Ver Página N°142)</p> |

| | |
|---|--------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Aprobación del Plan de Proyecto</p> | <p>REF P/T B-10</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Comprobar si los planes de cada proyecto fueron aprobados y constan de los parámetros necesarios para poder ejecutar el proyecto.</p> | |
| <p>Se solicitaron los planes presentados al BID para la ejecución de programas de apoyo en la creación de</p> | |

| | |
|---|---|
| <p>microcrédito rural y se analizó que las actividades a desarrollar en el programa, se encuentren dentro de lo estipulado en el convenio que la Fundación tiene firmado con el Gobierno del Ecuador.</p> <p>Al ser programas presentados para ejecutarse en el sector financiero, la Fundación tiene personal experimentado para realizarlos tal como consta en las propuestas analizadas.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |
|---|---|

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°5</u> Ejecución del Proyecto</p> | <p>REF P/T B-11</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y Jefe del Área de Proyectos.</p> | |
| <p>Se solicitaron los informes y las planillas presentadas para la aprobación de la entidad donante, para verificar si el avance de las actividades se ha desarrollado de acuerdo a lo propuesto en el plan de ejecución.</p> <p>Al analizar los informes presentados se determina que estos han sido aprobados sin objeción por parte de la entidad donante.</p> <p>Los documentos solicitados cuentan con las respectivas firmas de aprobación y autorización respectivas.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°3 (Ver Página N° 143)</p> |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°5</u> Ejecución del Proyecto</p> | <p>REF P/T B-12</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.</p> | |
| <p>Se solicitaron los informes y las planillas presentadas para la aprobación de la entidad donante, para verificar si los plazos de ejecución presentados en el plan aprobado por la entidad se han cumplido.</p> <p>Al analizar la documentación solicitada, se determina que por retraso en la adquisición de cajeros automáticos, no se ha cumplido el plazo establecido, para iniciar en las cooperativas las operaciones enlazadas con el servicio de tarjetas de débito para los beneficiarios.</p> <p>Por el retraso en esta actividad la Fundación ha solicitado a la entidad donante una ampliación de plazo, quien con memorándum BID AT/1215-523-2XX1, ha concedido una prórroga de 60 días para esta actividad.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°4 (Ver Página N° 144)</p> |

| | |
|---|--------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°6</u> Culminación del Proyecto</p> | <p>REF P/T B-13</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los informes que se presentan a la culminación del proyecto y constatar si existe solicitud de renovaciones y los proyectos se encuentren realmente terminados.</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>Se solicitaron los informes y las planillas finales presentadas a la entidad donante, para verificar si el proyecto fue concluido en su totalidad o existe una ampliación de actividades que no hayan permitido la finalización del programa.</p> <p>Al revisar la documentación entregada, se determina que los programas fueron ejecutados en su totalidad y el cierre técnico financiero final fue aprobado por la entidad donante.</p> <p>Los informes finales cuentan con las respectivas firmas de aprobación y autorización respectivas.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |
|--|---|

5.2.6 Hallazgos de Auditoría

| | |
|---|--|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Investigación</p> | <p>REF HALLAZGO N°1</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar de los informes de los estudios realizados.</p> | |
| <p>Condición: No se realizan diversos estudios para ver la factibilidad del proyecto.</p> <p>Criterio: Para poder realizar una correcta planificación y ejecución del proyecto, es necesario que existan más de un estudio realizado para ver la factibilidad del proyecto.</p> <p>Causa: Debido a la realización de un solo estudio, es posible que los proyectos no se realicen de acuerdo a lo planificado y se tengan que realizar cambios durante su ejecución.</p> <p>Efecto: Los proyectos tienden a retrasarse por la mala realización de un estudio certero.</p> | <p>P/T B-6 (Ver Página N° 136)</p> |

| | |
|---|---------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°3</u> Obtención de Recursos</p> | <p>REF HALLAZGO N°2</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.</p> | |
| <p>Condición: Los recursos asignados no están siendo los adecuados.</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>Criterio: Los recursos asignados deben ser de acuerdo a como se lo ha presentado en el plan, para que su ejecución no tenga ningún inconveniente.</p> <p>Causa: Como no existe un adecuado estudio, el Representante Legal no puede confiar en que los recursos que vaya a asignar sean los adecuados.</p> <p>Efecto: Esto puede ocasionar que existan proyectos que tengan que paralizarse por la falta de recursos o que al entregar recursos en exceso puedan ser mal gastados.</p> | <p>P/T B-9 (Ver Página N° 138)</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| <p><u>PROCESO N°5</u> Ejecución del Proyecto</p> | <p>REF HALLAZGO N°3</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y Jefe del Área de Proyectos.</p> | |
| <p>Condición: Los informes no se están presentando a tiempo.</p> <p>Criterio: Se deben presentar informes periódicamente, para poder ver el estado en que se encuentra el proyecto y asignar o quitar recursos según sea necesario.</p> <p>Causa: El Representante Legal no puede tomar los correctivos necesarios.</p> <p>Efecto: Esto ocasiona que los proyectos se retrasen constantemente.</p> | <p>P/T B-11 (Ver Página N° 139)</p> |

| | |
|--|---|
| <p>PROCESO N°5</p> <p>Ejecución del Proyecto</p> | <p>REF HALLAZGO N°4</p> |
| <p>Procedimiento N°2</p> <p>Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.</p> | |
| <p>Condición: Los proyectos no están cumpliendo con los plazos establecidos.</p> <p>Criterio: La culminación de los proyectos deben ser concluidos en el plazo previsto por el Jefe de Proyectos.</p> <p>Causa: La asignación de recursos para un futuro puede verse afectada por no tener una buena gestión, así como puede existir disconformidad por parte de los organismos donantes y no renovar convenios.</p> <p>Efecto: El no cumplir con los plazos ocasiona que los proyectos terminen utilizando recursos más de lo debido.</p> | <p>P/T B-12 (Ver Página N° 140)</p> |

5.3 Fase III Comunicación de Resultados

B-14 1/5

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

4 de abril del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área de Proyectos, hemos aplicado los procedimientos de auditoría que constan en nuestra programación, 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 20X1.

La auditoría se realizó del 1° al 31 de marzo del 20X2 y se presupuestó 160 horas, sin embargo se utilizaron 158, es decir se ahorró 2 horas.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

En nuestra revisión hemos podido detectar que algunas novedades en la Auditoría de Gestión realizada, las mismas que se detallan a continuación:

PROCESO N°

Investigación

Procedimiento N°

Revisar de los informes de los estudios realizados.

Hallazgo N°

Condición: No se realizan diversos estudios para ver la factibilidad del proyecto.

Criterio: Para poder realizar una correcta planificación y ejecución del proyecto es necesario que existan más de un estudio realizado para ver la factibilidad del proyecto.

Causa: Debido a la realización de un solo estudio es posible que los proyectos no se realicen de acuerdo a lo planificado, y se tengan que realizar cambios durante su ejecución.

Efecto: Los proyectos tienden a retrasarse por la mala realización de un estudio certero.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión al 77% de los estudios realizados para cada proyecto, se determinó que estos cumplen con lo que dispone el Representante Legal, a excepción de que sólo se presenta un estudio para determinar la factibilidad del proyecto.

Recomendación:

Se recomienda al Jefe de proyectos que se realicen los estudios que sean posibles para determinar la factibilidad de los proyectos, ya que se puede ahorrar tiempo, evitando que los proyectos se retrasen constantemente por falta de una debida planificación.

PROCESO N°3

Obtención de Recursos

Procedimiento N°1

Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.

Hallazgo N°2

Condición: Los recursos asignados no están siendo los adecuados.

Criterio: Los recursos asignados deben ser de acuerdo a como se lo ha presentado en el plan, para que su ejecución no tenga ningún inconveniente.

Causa: Como no existe un adecuado estudio, el Representante Legal no puede confiar en que si los recursos que vaya a asignar sean los adecuados.

Efecto: Esto puede ocasionar que existan proyectos que tengan que paralizarse por la falta de recursos o que al entregar recursos en exceso puedan ser mal gastados.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal que asigne los recursos de acuerdo a los informes de proyectos anteriores, para evitar que se

entreguen los recursos en exceso o los recursos entregados no sean suficientes para poder continuar con la ejecución del proyecto.

PROCESO N°5

Ejecución del Proyecto

Procedimiento N°1

Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y Jefe del Área de Proyectos.

Hallazgo N°3

Condición: Los informes no se están presentando a tiempo.

Criterio: Se deben presentar informes periódicamente, para poder ver el estado en que se encuentra el proyecto y asignar o quitar recursos según sea necesario.

Causa: El Representante Legal no puede tomar los correctivos necesarios.

Efecto: Esto ocasiona que los proyectos se retrasen constantemente.

Recomendación:

Se recomienda a los responsables de la elaboración y presentación de los informes que realice los mismos, con la información que tenga en ese momento, ya que en los informes se podrá determinar el porcentaje de avance de los proyectos y tomar los correctivos necesarios para que los proyectos se terminen a tiempo.

PROCESO N°5

Ejecución del Proyecto

Procedimiento N°2

Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.

Hallazgo N°4

Condición: Los proyectos no están cumpliendo con los plazos establecidos.

Criterio: La culminación de los proyectos deben ser concluidos en el plazo previsto por el Jefe de Proyectos.

Causa: La asignación de recursos para un futuro puede verse afectada por no tener una buena gestión, así como puede existir disconformidad por parte de los organismos donantes y no renovar convenios.

Efecto: El no cumplir con los plazos ocasiona que los proyectos terminen utilizando recursos más de lo debido.

Recomendación:

Para evitar que los proyectos se retrasen constantemente, se recomienda al Jefe de Proyectos, que se realicen los estudios que sean necesarios, para poder realizar una adecuada planificación y no se tengan problemas durante la ejecución de los mismos y así optimizar los recursos y evitar los constantes retrasos.

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

5.4 Fase IV Evaluación Continua

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

28 de julio del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido entre la Fundación y nuestra firma de auditoría, hemos procedido a realizar la evaluación continua al Área de Proyectos, sobre las recomendaciones que se detallaron en la comunicación de resultados.

La revisión se realizó del 20 al 24 de julio del 20X2, durante 40 horas.

Del 1° al 31 de marzo del 20X2 se realizó la Auditoría de Gestión y se presentó un informe el 4 de abril del 20X2; en nuestra revisión hemos logrado detectar que no se han seguido las recomendaciones que se hicieron en el informe de comunicación de resultados, por parte de las personas a cargo de aquellos procesos.

A continuación se detalla las observaciones que no han sido corregidas:

PROCESO N°1

Investigación

Procedimiento N°1

Revisar de los informes de los estudios realizados.

Hallazgo N°1

Condición: No se realizan diversos estudios para ver la factibilidad del proyecto.

Criterio: Para poder realizar una correcta planificación y ejecución del proyecto es necesario que existan más de un estudio realizado para ver la factibilidad del proyecto.

Causa: Debido a la realización de un solo estudio es posible que los proyectos no se realicen de acuerdo a lo planificado, y se tengan que realizar cambios durante su ejecución.

Efecto: Los proyectos tienden a retrasarse por la mala realización de un estudio certero.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión al 77% de los estudios realizados para cada proyecto, se determinó que estos cumplen con lo que dispone el Representante Legal, a excepción de que solo se presenta un estudio para determinar la factibilidad del proyecto.

Recomendación:

Se recomienda al Jefe de proyectos que se planifique la realización de varios estudios para poder determinar la factibilidad de un proyecto, ya que debido a que sólo se realiza uno por la falta de tiempo, esto ocasiona que los proyectos se retrasen constantemente.

PROCESO N°3

Obtención de Recursos

Procedimiento N°1

Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.

Hallazgo N°2

Condición: Los recursos asignados no están siendo los adecuados.

Criterio: Los recursos asignados deben ser de acuerdo a como se lo ha presentado en el plan, para que su ejecución no tenga ningún inconveniente.

Causa: Como no existe un adecuado estudio, el Representante Legal no puede confiar en que si los recursos que vaya a asignar sean los adecuados.

Efecto: Esto puede ocasionar que existan proyectos que tengan que paralizarse por la falta de recursos o que al entregar recursos en exceso puedan ser mal gastados.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal que asigne los recursos de acuerdo a los informes de proyectos anteriores para evitar que se entreguen los recursos en exceso o los recursos entregados no sean suficientes para poder continuar con la ejecución del proyecto.

PROCESO N°5

Ejecución del Proyecto

Procedimiento N°1

Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y Jefe del Área de Proyectos.

Hallazgo N°3

Condición: Los informes no se están presentando a tiempo.

Criterio: Se deben presentar informes periódicamente, para poder ver el estado en que se encuentra el proyecto y asignar o quitar recursos según sea necesario.

Causa: El Representante Legal no puede tomar los correctivos necesarios.

Efecto: Esto ocasiona que los proyectos se retrasen constantemente.

Recomendación:

Se recomienda a los responsables de la elaboración y presentación de los informes que realice los informes respectivos con la información que tenga en ese momento ya que en los informes se podrá determinar el porcentaje de avance de los proyectos y tomar los correctivos necesarios para que los proyectos se terminen a tiempo.

PROCESO N°5

Ejecución del Proyecto

Procedimiento N°2

Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.

Hallazgo N°4

Condición: Los proyectos no están cumpliendo con los plazos establecidos.

Criterio: La culminación de los proyectos deben ser concluidos en el plazo previsto por el Jefe de Proyectos.

Causa: La asignación de recursos para un futuro puede verse afectada por no tener una buena gestión, así como puede existir disconformidad por parte de los organismos donantes y no renovar convenios.

Efecto: El no cumplir con los plazos ocasiona que los proyectos terminen utilizando recursos más de lo debido.

Recomendación:

Para evitar que los proyectos se retrasen constantemente, se recomienda al Jefe de Proyectos que se realicen los estudios que sean necesarios para poder realizar una adecuada planificación y no se tengan problemas durante la ejecución de los mismos y así optimizar los recursos y evitar los constantes retrasos.

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

CAPÍTULO VI

6.- AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVA

6.1 Fase I Planificación

6.1.1 Planificación Preliminar

C-1 1/3

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

9 de marzo del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Meister:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría de Gestión que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 20X1 al Área Administrativa, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Fundación y nuestra firma.

Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Fundación para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos del Área Administrativa, que será analizada por nuestro equipo de auditoría; la planificación para el trabajo a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información para que la

Fundación los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría de Gestión se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente, o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, está no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría de Gestión se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente de 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 30 de abril del año 20X2.

- Equipo de Auditoría

| NOMBRE | INICIALES |
|----------------|-----------|
| Diego Vaca | DV |
| David Gordillo | DG |
| Jimmy Rey | JR |

Recursos Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en los plazos establecidos.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Saludos Cordiales,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

6.1.2 Planificación Específica

C-2 1/3

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

| FASES | HORAS |
|---|--------------|
| Planificación Preliminar | 5 |
| Planificación Específica | 5 |
| Programación | 8 |
| Evaluación del Control Interno | 10 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 |
| Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría. | 110 |
| Comunicación de Resultados | 14 |
| Presupuesto de horas estimadas: | 160 |

Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoria Gestión en la unidad de Fundación se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.

- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un Grado de entrenamiento técnico y eficiente.
- Capacidad para delegar, es decir liderazgo para que exista una dirección, supervisión y revisión del trabajo para que cumpla las normas de calidad.

Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferos de distintos colores.
 - Libretas para anotaciones.
 - Lápices.
 - Borradores.
 - Hojas de papel.
 - Carpetas.
 - Tinta Correctora.

El personal que laborará en la Auditoría de Gestión es el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

6.2 Fase II Ejecución del Trabajo

C-3 1/3

6.2.1 Programación

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|-----|
| Planificación Preliminar | 5 | 5 | 0 | DV | C-1 |
| Planificación Específica | 5 | 5 | 0 | DV | C-2 |
| Programación | 8 | 8 | 0 | DV | C-3 |
| Evaluación del Control Interno | 10 | 12 | -2 | DV | C-4 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 | 8 | 0 | DV | C-5 |
| <u>Proceso N°1</u> | | | | | |
| Requerimiento de Personal | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar si existe la solicitud de requerimiento de personal al Jefe Administrativo. | 10 | 12 | 2 | DG | C-6 |
| <u>Proceso N°2</u> | | | | | |
| Reclutamiento de Personal | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar si se han realizado las comunicaciones en las cuales se detalla la necesidad de contratar a una nueva persona. | 12 | 12 | 0 | DG | C-7 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Comprobar si se han publicado avisos requiriendo de nuevo personal. | 10 | 11 | 1 | DG | C-8 |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| <u>Proceso N°3</u> | | | | | |
| Selección del Personal | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado. | 10 | 10 | 0 | DG | C-9 |
| <u>Proceso N°4</u> | | | | | |
| Contratación | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal. | 8 | 10 | 2 | DG | C-10 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido. | 8 | 10 | 2 | JR | C-11 |
| <u>Proceso N°5</u> | | | | | |
| Inclusión en la Nómina de Pago | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos de la nueva persona contratada. | 8 | 8 | 0 | JR | C-12 |
| <u>Proceso N°6</u> | | | | | |
| Inducción del Personal | | | | | |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|---|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar si al personal se le entrega información como: manuales, políticas, procedimientos, que tiene la Fundación. | 12 | 12 | 0 | JR | C-13 |
| <u>Proceso N°7</u> | | | | | |
| Capacitación del Personal | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país. | 10 | 8 | -2 | JR | C-14 |
| <u>Proceso N°8</u> | | | | | |
| Evaluación del Desempeño | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Comprobar que se realicen las respectivas evaluaciones de desempeño. | 12 | 10 | -2 | JR | C-15 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones. | 10 | 10 | 0 | JR | C-16 |
| Comunicación de Resultados | 14 | 14 | 0 | DV | C-17 |
| TOTAL | 160 | 165 | 5 | | |

6.2.2 Evaluación del Control Interno

C-4 1/2

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área Administrativa

| PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES | |
|-----------|--|----|---------------------|----------------|---------------|---|
| | SI | NO | | | | |
| 1 | ¿Se cuenta con un proceso de selección establecido? | X | | 6 | 6 | |
| 2 | ¿Se realizan comunicados para la contratación de personal? | X | | 10 | 10 | |
| 3 | ¿Se realizan las respectivas solicitudes de requerimiento del personal? | X | | 10 | 10 | |
| 4 | ¿Se realiza una preselección de las carpetas que cumplen con el perfil solicitado? | X | | 12 | 12 | |
| 5 | ¿Se realizan las respectivas pruebas a los aspirantes preseleccionados? | | X | 0 | 10 | Se realizan las pruebas ocasionalmente; se toma mucho en cuenta la información presentada en el curriculum vitae. |
| 6 | ¿En el proceso de selección participa personal que trabaja dentro de la Fundación? | X | | 12 | 12 | |
| 7 | ¿Se da preferencia al aspirante que demuestre tener mayores conocimientos o a la persona que trabaja dentro de la Fundación? | | X | 0 | 12 | 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 | 0 | 12 | No siempre ya que no se realizan las pruebas respectivas. |
| 9 | ¿Se evalúa el desempeño del personal y se realizan las correcciones respectivas? | | X | 0 | 8 | 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 | | 8 | 8 | |
| | Total | | | 62 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 - 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 - 100 |
| | 62 | | |

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área Administrativa, mediante el método de cuestionario es del 62%, por lo que podemos 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.

6.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría

Riesgo Inherente.- 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:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 62\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 38\%$$

Riesgo de Detección.- Para nuestro caso 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.

$$RA = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$RA = 40\% * 38\% * 15\%$$

$$RA = 2,28$$

El 2,28% 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.

6.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|--|----------------------------------|
| Proceso N°1 | |
| Requerimiento de Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar si existe la solicitud de requerimiento de personal al Jefe Administrativo. | ➤ Observación |
| Proceso N°2 | |
| Reclutamiento de Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar si se han realizado las comunicaciones en las cuales se detalla la necesidad de contratar a una nueva persona. | ➤ Comprobación ➤ Observación |
| Procedimiento N°2 | |
| Comprobar si se han publicado avisos requiriendo de nuevo personal. | ➤ Observación ➤ Indagación |
| Proceso N°3 | |
| Selección del Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado. | ➤ Análisis ➤ Observación |
| Proceso N°4 | |
| Contratación | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal. | ➤ Comprobación ➤ Confirmación |
| Procedimiento N°2 | |
| Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido. | ➤ Observación ➤ Comparación |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|--|---|
| <u>Proceso N°5</u> | |
| Inclusión en la Nómina de Pago | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos de la nueva persona contratada. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Inspección |
| <u>Proceso N°6</u> | |
| Inducción del Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar si al personal se le entrega información como: manuales, políticas, procedimientos, que tiene la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°7</u> | |
| Capacitación del Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°8</u> | |
| Evaluación del Desempeño | |
| Procedimiento N°1 | |
| Comprobar que se realicen las respectivas evaluaciones de desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Comprobación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Comprobación |

6.2.5 Papeles de Trabajo

| <u>PROCESO N°1</u> | REF P/T C-6 |
|---|------------------------------------|
| Requerimiento de Personal | |
| Procedimiento N°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. Indicador de Gestión: $\frac{\text{Solicitudes revisadas}}{\text{Solicitudes enviadas}} = \frac{15}{15} = 100\%$ | No se encontraron Hallazgos |

| <u>PROCESO N°2</u> | REF P/T C-7 |
|--|------------------------------------|
| Reclutamiento de Personal | |
| Procedimiento N°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 se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| PROCESO N°2 | REF P/T C-8 |
| Reclutamiento de personal | |
| Procedimiento N°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 que 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 se encontraron Hallazgos |
| Indicador de Gestión: | |
| $\frac{\text{Avisos revisados}}{\text{Avisos presentados}} = \frac{20}{20} = 100\%$ | |

| | |
|---|---|
| PROCESO N°3 | REF P/T C-9 |
| Selección de Personal | |
| Procedimiento N°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. | Hallazgo de Auditoría N°1 (Ver Página N°175) |
| Indicador de Gestión: | |
| $\frac{\text{Carpetas revisadas}}{\text{Carpetas presentadas}} = \frac{38}{75} = 50,66\%$ | |

| | |
|--|--|
| PROCESO N°4 | REF P/T C-10 |
| Contratación | |
| Procedimiento N°1 Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal. | |
| <p>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.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Pruebas revisadas}}{\text{Pruebas efectuadas}} = \frac{90}{120} = 75\%$ | Hallazgo de Auditoría N°2 (Ver Página N° 175) |

| | |
|--|--|
| PROCESO N°4 | REF P/T C-11 |
| Contratación | |
| Procedimiento N°2 Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido. | |
| <p>Se solicitó la carpeta que contiene el curriculum 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.</p> | Hallazgo de Auditoría N°3 (Ver Página N° 176) |

| <u>PROCESO N°5</u> | REF P/T C-12 |
|---|---|
| Inclusión en la Nómina de Pago | |
| Procedimiento N°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. Indicador de Gestión: $\frac{\text{Carpetas revisadas}}{\text{Carpetas archivadas}} = \frac{20}{20} = 100\%$ | Hallazgo de Auditoría N°4 (Ver Página N°177) |

| <u>PROCESO N°6</u> | REF P/T C-13 |
|--|------------------------------------|
| Inducción del Personal | |
| Procedimiento N°1 Verificar si al personal se le entrega la información como: manuales, políticas, procedimientos que tiene la Fundación. | |
| Se indagó al personal de la Fundación 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 se encontraron Hallazgos |

| <u>PROCESO N°7</u> Capacitación del Personal | REF P/T C-14 |
|--|--|
| <p>Procedimiento N°1</p> <p>Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país.</p> | |
| <p>Se solicitaron los programas presentados por el personal interesado en capacitarse y se verificó que dicho plan cuenta 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.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Planes revisados}}{\text{Planes presentados}} = \frac{10}{10} = 100\%$ | <p>Hallazgo de Auditoría N°5 (Ver Página N°178)</p> |

| <u>PROCESO N°8</u> Evaluación de desempeño | REF P/T C-15 |
|--|---|
| <p>Procedimiento N°1</p> <p>Comprobar que se realicen las respectivas evaluaciones de desempeño.</p> | |
| <p>Se solicitó al Área Administrativa la información detallada correspondiente a las evaluaciones de desempeño, realizadas a todo el personal de la Fundación y se observó las puntuaciones obtenidas por cada empleado de la Fundación.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|---|--|
| <p><u>PROCESO N°8</u> Evaluación de desempeño</p> | <p>REF P/T C-16</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones.</p> | |
| <p>En nuestra 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.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°6 (Ver Página N°178)</p> |

6.2.6 Hallazgos de Auditoría

| PROCESO N°3 | REF HALLAZGO N°1 |
|---|---|
| Selección de Personal | |
| Procedimiento N°1 Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado. | |
| <p>Condición: No se encontró la carpeta de la persona contratada como Asistente de Proyectos.</p> <p>Criterio: Se debe tener un archivo al que tenga acceso sólo el personal autorizado, donde se resguarde la información de todo el personal contratado.</p> <p>Causa: El responsable de archivar la documentación no tiene un espacio físico disponible para guardar la información del personal.</p> <p>Efecto: Se puede perder documentación importante y confidencial del personal de la Fundación.</p> | <p>P/T C-9 (Ver Página N° 170)</p> |

| PROCESO N°4 | REF HALLAZGO N°2 |
|--|---------------------------------|
| Contratación | |
| Procedimiento N°1 Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal. | |
| <p>Condición: Existen personas que no han rendido las pruebas y han pasado a la siguiente etapa del proceso de selección.</p> <p>Criterio: Toda persona que desee formar parte de la</p> | |

| | |
|---|--|
| <p>Fundación debe cumplir con todo lo exigido durante el proceso de selección.</p> <p>Causa: Se toma en cuenta la información presentada por el aspirante en el curriculum vitae y se lo llama directamente a la entrevista.</p> <p>Efecto: Se puede contratar a una persona que tenga la experiencia para ocupar el puesto, pero se debe evaluar los conocimientos y determinar el perfil psicológico de la misma, para ver si está acorde a lo que necesita la Fundación.</p> | <p>P/T C-10 (Ver Página N° 171)</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Contratación</p> | <p>REF HALLAZGO N°3</p> |
| <p>Procedimiento N°2</p> <p>Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido.</p> | |
| <p>Condición: La persona contratada como Asistente Contable no cumple con los requisitos establecidos</p> <p>Criterio: Se debe contratar personal que haya demostrado ser el más apto para ocupar la vacante, durante todo el proceso de selección.</p> <p>Causa: La persona contratada laboraba en la Fundación y se le dio una oportunidad para que ocupe la vacante presentada.</p> <p>Efecto: La persona contratada no está capacitada para realizar las actividades que el puesto amerita, por lo que se presentan constantes errores y demoras en el transcurso de los trabajos realizados.</p> | <p>P/T C-11 (Ver Página N° 171)</p> |

| <u>PROCESO N°5</u> Inclusión en la Nómina de Pago | REF HALLAZGO N°4 |
|--|--|
| <p>Procedimiento N°1</p> <p>Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos.</p> | |
| <p>Condición: Existe documentación faltante y desactualizada.</p> <p>Criterio: El Área responsable debe tener la información completa y actualizada de todos los empleados de la Fundación.</p> <p>Causa: La persona responsable archiva las carpetas sin verificar que la información esté completa y sólo se revisan esas carpetas cuando alguien lo requiere.</p> <p>Efecto: No se han actualizado los datos de los empleados en 2 años y existe personal que no ha entregado toda la documentación completa.</p> | <p>P/T C-12 (Ver Página N°172)</p> |

| <u>PROCESO N°7</u> Capacitación del Personal | REF HALLAZGO N°5 |
|---|------------------------|
| <p>Procedimiento N°1</p> <p>Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país.</p> | |
| <p>Condición: Una persona asistió a un curso en el exterior sin haberse aprobado el plan respectivo.</p> <p>Criterio: Todo empleado que desee capacitarse debe presentar el respectivo plan a su jefe inmediato superior,</p> | |

| | |
|---|---|
| <p>para que se autorice a que el empleado asista al curso y se le cubran los gastos efectuados.</p> <p>Causa: El plan no fue presentado a tiempo, debido a que el curso de capacitación a realizarse en el exterior se confirmó a último momento; el empleado viajó sin esperar la autorización debido a la importancia del curso.</p> <p>Efecto: Esto puede ocasionar que otros empleados también consideren que deben asistir a cursos de capacitación sin la debida autorización, por los precedentes de estos casos que no han cumplido las políticas establecidas.</p> | <p style="text-align: center;">P/T C-14 (Ver Página N°173)</p> |
|---|---|

| | |
|---|---|
| <p><u>PROCESO N°8</u> Evaluación de desempeño</p> | <p style="text-align: center;">REF HALLAZGO N°6</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones.</p> | |
| <p>Condición: El Asistente de Contabilidad no cumple con los puntajes mínimos requeridos en las evaluaciones de desempeño.</p> <p>Criterio: El personal que trabaja en la Fundación debe mantener un estándar de eficiencia y efectividad en sus funciones.</p> <p>Causa: La persona contratada no cumplió con el perfil del puesto solicitado.</p> <p>Efecto: El trabajo realizado por esta persona no es el adecuado.</p> | <p style="text-align: center;">P/T C-16 (Ver Página N°174)</p> |

6.3 Fase III Comunicación de Resultados

C-17 1/8

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

5 de mayo del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área Administrativa, hemos aplicado los procedimientos de auditoría que constan en nuestra programación 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 20X1.

La auditoría se realizó del 1° al 30 de abril del 20X2 y se presupuestó 160 horas, sin embargo se utilizaron 165, es decir se excedió en 5 horas.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Durante la ejecución de nuestro 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.

Hallazgo N°1

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.

Causa: El responsable de archivar la documentación no tiene un espacio físico disponible para guardar la información del personal.

Efecto: Se puede perder documentación importante y confidencial del personal de la Fundación.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 50,66% de las carpetas archivadas en el Departamento, ya que las demás corresponden a personas que no fueron preseleccionadas.

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 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.

Hallazgo 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 curriculum vitae y se lo llama directamente a la entrevista.

Efecto: Se puede contratar a una persona que tenga la experiencia para ocupar el puesto, pero se debe evaluar los conocimientos y determinar el perfil psicológico de la misma, para ver si está acorde a lo que necesita la Fundación.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 75% de las pruebas realizadas, ya que sólo se tomó en cuenta aquellas que tuvieron mayor puntaje y de las personas contratadas.

Recomendación:**C-17 4/8**

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 curriculum 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.

Hallazgo 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 laboraba 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 y demoras en el transcurso de los trabajos realizados.

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°5

Inclusión en la Nómina de Pago

Procedimiento N°1

Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos.

Hallazgo N°4

Condición: Existe documentación faltante y desactualizada.

Criterio: El Área responsable debe tener la información completa y actualizada de todos los empleados de la Fundación.

Causa: La persona responsable archiva las carpetas sin verificar que la información esté completa y sólo se revisan esas carpetas cuando alguien lo requiere.

Efecto: No se han actualizado los datos de los empleados en 2 años y existe personal que no ha entregado toda la documentación completa.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 100% de las carpetas, ya que es poco número de empleados que trabaja en la Fundación.

Recomendación:

Se recomienda al responsable de archivar la documentación, que constate que la misma esté completa, y que solicite al personal de la

Fundación que de existir alguna documentación o información que requiera ser actualizada o cambiada sea enviada oportunamente.

PROCESO N°7

Capacitación del Personal

Procedimiento N°1

Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país.

Hallazgo N°5

Condición: Una persona asistió a un curso en el exterior sin haberse aprobado el plan respectivo.

Criterio: Todo empleado que desee capacitarse debe presentar el respectivo plan a su jefe inmediato superior, para que sea autorizado a que el empleado asista al curso y se le cubran los gastos efectuados.

Causa: El plan no fue presentado a tiempo, debido a que el curso de capacitación a realizarse en el exterior se confirmó a último momento; el empleado viajó sin esperar la autorización debido a la importancia del curso.

Efecto: Esto puede ocasionar que otros empleados también consideren que deben asistir a cursos de capacitación sin la debida autorización, por los precedentes de estos casos que no han cumplido las políticas establecidas.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 100% de los planes presentados, ya que se los puede revisar en su totalidad por no ser cantidades mayores.

Recomendación:

Se recomienda al responsable de autorizar la asistencia a los cursos de capacitación, que se obligue a los empleados a presentar su plan, aunque el curso al cual desee asistir no esté confirmado para la fecha en la que se debe realizar, así podrá determinar el jefe inmediato superior si es de interés y de importancia para que el empleado asista al mismo.

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.

Hallazgo N°6

Condición: El Asistente de Contabilidad no cumple con los puntajes mínimos requeridos 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: El trabajo realizado por esta persona no es el adecuado.

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,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

6.4 Fase IV Evaluación Continua

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

12 de agosto del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido entre la Fundación y nuestra firma de auditoría, hemos procedido a realizar la evaluación continua al Área Administrativa, sobre las recomendaciones que se detallaron en la comunicación de resultados.

La revisión se realizó del 3 al 7 de agosto del 20X2, durante 40 horas.

Del 1° al 30 de abril del 20X2 se realizó la Auditoría de Gestión y se presentó un informe el 5 de mayo del 20X2; en nuestra revisión hemos logrado detectar que no se han seguido las recomendaciones que se hicieron en el informe de comunicación de resultados, por parte de las personas a cargo de aquellos procesos.

A continuación se detalla las observaciones que no han sido corregidas:

PROCESO N°4

Contratación

Procedimiento N°1

Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal.

Hallazgo 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 curriculum vitae y se lo llama directamente a la entrevista.

Efecto: Se puede contratar a una persona que tenga la experiencia para ocupar el puesto, pero se debe evaluar los conocimientos y determinar el perfil psicológico de la misma, para ver si está acorde a lo que necesita la Fundación.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 75% de las pruebas realizadas, ya que sólo se tomó en cuenta aquellas que tuvieron mayor puntaje y de las personas contratadas.

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 curriculum 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.

Hallazgo 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 laboraba 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 y demoras en el transcurso de los trabajos realizados.

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°5

Inclusión en la Nómina de Pago

Procedimiento N°1

Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos.

Hallazgo N°4

Condición: Existe documentación faltante y desactualizada.

Criterio: El Área responsable debe tener la información completa y actualizada de todos los empleados de la Fundación.

Causa: La persona responsable archiva las carpetas sin verificar que la información esté completa y sólo se revisan esas carpetas cuando alguien lo requiere.

Efecto: No se han actualizado los datos de los empleados en 2 años y existe personal que no ha entregado toda la documentación completa.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 100% de las carpetas, ya que es poco número de empleados que trabaja en la Fundación.

Recomendación:

Se recomienda al responsable de archivar la documentación, que constate que la misma esté completa, y que solicite al personal de la Fundación que de existir alguna documentación o información que requiera ser actualizada o cambiada sea enviada oportunamente.

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.

Hallazgo N°

Condición: El Asistente de Contabilidad no cumple con los puntajes mínimos requeridos 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: El trabajo realizado por esta persona no es el adecuado.

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,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

CAPÍTULO VII

7.- AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL ÁREA DE SISTEMAS

7.1 Fase I Planificación

7.1.1 Planificación Preliminar

D-1 1/3

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

27 de abril del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Meister:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría de Gestión que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 20X1 al Área de Sistemas, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Fundación y nuestra firma.

Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Fundación para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos del Área de Sistemas, que será analizada por nuestro equipo de auditoría; la planificación para el trabajo a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información, para que la

Fundación los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría de Gestión, se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, está no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría de Gestión se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente de 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 31 de mayo del año 20X2.

- Equipo de Auditoría

| NOMBRE | INICIALES |
|----------------|-----------|
| Diego Vaca | DV |
| David Gordillo | DG |
| Jimmy Rey | JR |

Recursos Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en los plazos establecidos.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Saludos Cordiales,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

7.1.2 Planificación Específica

D-2 1/3

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

| FASES | HORAS |
|---|--------------|
| Planificación Preliminar | 4 |
| Planificación Específica | 4 |
| Programación | 8 |
| Evaluación del Control Interno | 16 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 |
| Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría. | 104 |
| Comunicación de Resultados | 16 |
| Presupuesto de horas estimadas: | 160 |

Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoria Gestión en la unidad de Fundación se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.

- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un grado de entrenamiento técnico y eficiente.
- Capacidad para delegar, es decir liderazgo para que exista una dirección, supervisión y revisión del trabajo para que cumpla las normas de calidad.

Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferos de distintos colores.
 - Libretas para anotaciones.
 - Lápices.
 - Borradores.
 - Hojas de papel.
 - Carpetas.
 - Tinta Correctora.

El personal que laborará en la Auditoría de Gestión es el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Atentamente,
Diego Vaca Almendáriz
Auditor Externo

7.2 Fase II Ejecución del Trabajo

D-3 1/3

7.2.1 Programación

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|-----|
| Planificación Preliminar | 4 | 4 | 0 | DV | D-1 |
| Planificación Específica | 4 | 6 | 2 | DV | D-2 |
| Programación | 8 | 8 | 0 | DV | D-3 |
| Evaluación del Control Interno | 16 | 14 | -2 | DV | D-4 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 | 8 | 0 | DV | D-5 |
| <u>Proceso N°1</u> | | | | | |
| Desarrollo de Sistemas | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar las solicitudes echas cuando se requiere la creación o modificación de algún software. | 12 | 12 | 0 | DG | D-6 |
| <u>Proceso N°2</u> | | | | | |
| Mantenimiento de Sistemas | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar si se tiene un proceso para realizar el mantenimiento de los sistemas. | 10 | 10 | 0 | DG | D-7 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Constatar si los sistemas implantados reciben el mantenimiento necesario. | 12 | 10 | -2 | DG | D-8 |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| <u>Proceso N°3</u> | | | | | |
| Mantenimiento de Equipos | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Constar que las máquinas reciban el debido soporte técnico. | 14 | 12 | -2 | DG | D-9 |
| <u>Proceso N°4</u> | | | | | |
| Renovación de Equipos Obsoletos | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados. | 10 | 14 | 4 | DG | D-10 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos. | 10 | 8 | -2 | JR | D-11 |
| <u>Proceso N°5</u> | | | | | |
| Actualización de Licencias de Software | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Constar que si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación. | 12 | 10 | -2 | JR | D-12 |
| <u>Proceso N°6</u> | | | | | |
| Capacitación al Personal de todas las Áreas | | | | | |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Determinar si el personal recibe la capacitación necesaria para la utilización del software y hardware que existe en la Fundación. | 10 | 14 | 4 | JR | D-13 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación. | 14 | 14 | 0 | JR | D-14 |
| Comunicación de Resultados | 16 | 16 | 0 | DV | D-15 |
| TOTAL | 160 | 160 | 0 | | |

7.2.2 Evaluación del Control Interno

D-4 1/2

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área de Sistemas

| PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES |
|--|-----------|----|---------------------|----------------|---|
| | SI | NO | | | |
| 1 ¿La Fundación desarrolla sus propios sistemas de información? | X | | 8 | 8 | |
| 2 ¿Los sistemas de información son desarrollados por el propio personal de la Fundación? | X | | 10 | 10 | |
| 3 ¿Se cuenta con un buen programa antivirus? | X | | 10 | 10 | |
| 4 ¿La Fundación cuenta con un sistema de seguridad informática? | X | | 12 | 12 | |
| 5 ¿Los equipos de la Fundación se encuentran conectados en red? | X | | 10 | 10 | |
| 6 ¿Se tiene restringido el acceso del personal a ciertos programas e información confidencial? | X | | 12 | 12 | |
| 7 ¿Se prohíbe al personal la instalación de cualquier software no autorizado? | | X | 0 | 8 | No se tiene un control de los programas que tiene instalado el personal, en cada una de sus máquinas asignadas. |
| 8 ¿Se cuenta con un servidor en el cual se pueda respaldar la información de todas las máquinas de la Fundación? | | X | 0 | 10 | No se tiene un servidor con el cual se pueda elaborar copias de respaldos. |
| 9 ¿El software que se adquiere son siempre los originales? | X | | 10 | 10 | |
| 10 ¿La Fundación cuenta con equipos modernos? | X | | 10 | 10 | |
| Total | | | 82 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 - 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 - 100 |
| | | 82 | |

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Sistemas, mediante el método de cuestionario es del 82%, por lo que podemos decir que el control es muy bueno; se detectó que la Fundación no cuenta con un servidor que respalde la información, y que cuando se requiera recuperar algún archivo, no se lo hará con tanta facilidad y se tendrá que realizar procedimientos más complejos, además se detectó que se pueden instalar cualquier tipo de programas lo que puede ocasionar que los equipos sean más vulnerables a cualquier tipo de virus.

7.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría

Riesgo Inherente.- 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:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 82\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 18\%$$

Riesgo de Detección.- Para nuestro caso 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.

$$RA = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$RA = 40\% * 18\% * 15\%$$

$$RA = 1,08$$

El 1,08% 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.

7.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|---|----------------------------------|
| <u>Proceso N°1</u> | |
| Desarrollo de Sistemas | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar las solicitudes echas cuando se requieren la creación o modificación de algún software. | ➤ Observación |
| <u>Proceso N°2</u> | |
| Mantenimiento de Sistemas | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar si se tiene un proceso para realizar el mantenimiento de los sistemas. | ➤ Indagación ➤ Observación |
| Procedimiento N°2 | |
| Constatar si los sistemas implantados reciben el mantenimiento necesario. | ➤ Observación ➤ Indagación |
| <u>Proceso N°3</u> | |
| Mantenimiento de Equipos | |
| Procedimiento N°1 | |
| Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico. | ➤ Indagación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°4</u> | |
| Renovación de Equipos Obsoletos | |
| Procedimiento N°1 | |
| Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados. | ➤ Comprobación ➤ Confirmación |
| Procedimiento N°2 | |
| Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos. | ➤ Observación ➤ Comparación |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|--|---|
| <u>Proceso N°5</u> | |
| Actualización de Licencias de Software | |
| Procedimiento N°1 | |
| Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Inspección |
| <u>Proceso N°6</u> | |
| Capacitación al Personal de todas las Áreas | |
| Procedimiento N°1 | |
| Determinar si el personal recibe la capacitación necesaria para la utilización del software y hardware que existe en la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Indagación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |

7.2.5 Papeles de Trabajo

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Desarrollo de Sistemas</p> | <p>REF P/T D-6</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar las solicitudes echas cuando se requiere la creación o modificación de algún software.</p> | |
| <p>Se pidió las respectivas solicitudes para verificar si en las mismas se detallan que departamento o persona necesita que se modifique o se diseñe un nuevo software y si las mismas cuentan con la debida aprobación de los responsables de este proceso.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Solicitudes revisadas}}{\text{Solicitudes enviadas}} = \frac{18}{18} = 100\%$ | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°2</u> Mantenimiento de Sistemas</p> | <p>REF P/T D-7</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar si se tiene un proceso para realizar el mantenimiento de los sistemas.</p> | |
| <p>Se solicitó al Jefe de Sistemas la información sobre cómo se lleva a cabo el proceso de mantenimiento de sistemas y se verificó que todo el personal de sistemas está debidamente capacitado para realizar dicho trabajo.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| PROCESO N°2 | REF P/T D-8 |
|--|------------------------------------|
| Mantenimiento de Sistemas | |
| Procedimiento N°2 Constatar si los sistemas implantados reciben el mantenimiento necesario. | |
| Se verificó que el proceso de mantenimiento de los sistemas se encuentra debidamente programado y planificado y se lo realiza por todo el personal de sistemas de acuerdo a lo establecido en dicho proceso. | No se encontraron Hallazgos |

| PROCESO N°3 | REF P/T D-9 |
|---|---|
| Mantenimiento de Equipos | |
| Procedimiento N°1 Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico. | |
| Se solicitó un detalle de los equipos que han recibido mantenimiento, para determinar en que estado se encuentran y ver cual es su ubicación; se procedió a verificar que todos hayan recibido el soporte técnico adecuado. Indicador de Gestión: $\frac{\text{Equipos revisados}}{\text{Equipos adquiridos}} = \frac{21}{35} = 60\%$ | Hallazgo de Auditoría N°1 (Ver Página N°211) |

| | |
|--|--|
| PROCESO N°4 | REF P/T D-10 |
| Renovación de Equipos Obsoletos | |
| Procedimiento N°1 | |
| Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados. | |
| Se solicitó al responsable de realizar las evaluaciones de los equipos los respectivos diagnósticos e informes donde indica que equipo debe ser renovado; se verificó que el diagnóstico corresponda al equipo mencionado en el informe. | Hallazgo de Auditoría N°2 (Ver Página N° 211) |

| | |
|---|---|
| PROCESO N°4 | REF P/T D-11 |
| Renovación de Equipos Obsoletos | |
| Procedimiento N°2 | |
| Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos. | |
| Se solicitaron las autorizaciones emitidas por el responsable de las mismas y se procedió a verificar que las compras de los nuevos equipos se hayan realizado de acuerdo a lo solicitado y recomendado por la persona que evaluó el equipo a ser cambiado. | Hallazgo de Auditoría N°3 (Ver Página N° 212) |

| | |
|--|---|
| <u>PROCESO N°5</u> Actualización de Licencias de Software | REF P/T D-12 |
| Procedimiento N°1 Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación. | |
| Se procedió a revisar cada uno de los equipos de la Fundación, para comprobar que los mismos cuenten con los programas debidamente instalados y autorizados para su uso, así como que se encuentren funcionando sin ningún problema. | Hallazgo de Auditoría N°4 (Ver Página N°212) |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°6</u> Capacitación al personal de todas las Áreas. | REF P/T D-13 |
| Procedimiento N°1 Determinar si el personal recibe la capacitación necesaria para la utilización del software y hardware que existe en la Fundación. | |
| Se indagó al personal de la Fundación si el Departamento de Sistemas proporciona la adecuada capacitación del funcionamiento, tanto del software como del hardware. | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO N°6</p> <p>Capacitación al personal de todas las áreas.</p> | <p>REF P/T D-14</p> |
| <p>Procedimiento N°2</p> <p>Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación.</p> | |
| <p>Se indagó al personal de la Fundación si después de haber recibido la capacitación por parte del Departamento de Sistemas, se realizó un seguimiento de la forma en como se están utilizando los equipos y si el software se lo está aplicando de una manera adecuada.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°5 (Ver Página N°213)</p> |

7.2.6 Hallazgos de Auditoría

| PROCESO N°3 | REF HALLAZGO N°1 |
|--|--|
| Mantenimiento de Equipos | |
| Procedimiento N°1 Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico. | |
| <p>Condición: Existen máquinas que no han sido revisadas.</p> <p>Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben ser revisados y evaluados por el Área de Sistemas.</p> <p>Causa: Los equipos que no se han revisado son los equipos portátiles que salen para los proyectos.</p> <p>Efecto: No se puede determinar el verdadero estado de los equipos y darles el mantenimiento adecuado para su correcto funcionamiento.</p> | <p>P/T D-9 (Ver Página N°207)</p> |

| PROCESO N°4 | REF HALLAZGO N°2 |
|--|---|
| Renovación de Equipos Obsoletos | |
| Procedimiento N°1 Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados. | |
| <p>Condición: Se renovaron equipos que funcionaban correctamente.</p> <p>Criterio: El responsable de realizar el diagnóstico de los equipos debe recomendar cuales deben ser cambiados por no estar en buenas condiciones.</p> <p>Causa: Se decidió modernizar todos los equipos de la Fundación sin importar su estado funcional.</p> <p>Efecto: Los equipos que funcionan correctamente se los puede diagnosticar como dañados sin ningún tipo de control.</p> | <p>P/T D-10 (Ver Página N°208)</p> |

| | |
|---|---|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Renovación de Equipos Obsoletos</p> | <p>REF HALLAZGO N°3</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos.</p> | |
| <p>Condición: Existen equipos que se adquirieron sin la debida autorización.</p> <p>Criterio: El Representante Legal debe autorizar la compra de nuevos equipos.</p> <p>Causa: Se decidió renovar los equipos de los Jefes de cada Departamento; el Representante Legal se encontraba fuera del país y no se pudo pedir la autorización.</p> <p>Efecto: Esto puede ocasionar que se adquieran o cambien equipos sin las debidas autorizaciones.</p> | <p>P/T D-11 (Ver Página N° 208)</p> |

| | |
|---|---|
| <p><u>PROCESO N°5</u> Actualización de Licencias de Software</p> | <p>REF HALLAZGO N°4</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación.</p> | |
| <p>Condición: Existen instalados programas que no están actualizados y sin las debidas licencias.</p> <p>Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben tener los programas debidamente actualizados y con su licencia original.</p> | <p>P/T D-12 (Ver Página N° 209)</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Causa: El personal de la Fundación instala cualquier tipo de software y no se han adquirido las licencias de ciertos programas.</p> <p>Efecto: Al instalar cualquier tipo de software se es vulnerable a cualquier problema de virus informático, además sin las debidas licencias no se pueden realizar las actualizaciones de los programas.</p> | |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO N°6 Capacitación a todo el personal de todas las áreas.</p> | <p>REF HALLAZGO N°5</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación.</p> | |
| <p>Condición: No se da un adecuado seguimiento y soporte sobre el manejo de los programas.</p> <p>Criterio: El Área de sistemas debe brindar el apoyo y soporte necesario a todo el personal de la Fundación.</p> <p>Causa: No se da un seguimiento, ya que sólo se da un curso de la utilización del software; el personal de Sistemas no está pendiente de las necesidades del resto del personal.</p> <p>Efecto: El personal que no está capacitado para usar el software ocasiona varios errores en el sistema.</p> | <p>P/T D-14 (Ver Página N°210)</p> |

7.3 Fase III Comunicación de Resultados

D-17 1/6

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

15 de junio del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área de Sistemas, hemos aplicado los procedimientos de auditoría que constan en nuestra programación 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 20X1.

La auditoría se realizó del 1° al 31 de mayo del 20X2 y se presupuestó 160 horas, las mismas que fueron utilizadas de acuerdo a lo programado.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Durante la ejecución de nuestro trabajo tenemos que la evaluación del riesgo para el Área Administrativa 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°3

Mantenimiento de Equipos

Procedimiento N°1

Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico.

Hallazgo N°1

Condición: Existen máquinas que no han sido revisadas.

Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben ser revisados y evaluados por el Área de Sistemas.

Causa: Los equipos que no se han revisado son los equipos portátiles que salen para los proyectos.

Efecto: No se puede determinar el verdadero estado de los equipos y darles el mantenimiento adecuado para su correcto funcionamiento.

Recomendación:

Se recomienda al responsable del chequeo del estado de los equipos, que se programe una revisión para los equipos que no se encuentran dentro de la Fundación y así determinar su estado, además de realizar una constatación física de los mismos.

PROCESO N°4

Renovación de Equipos Obsoletos

Procedimiento N°1

Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados.

Hallazgo N°2

Condición: Se renovaron equipos que funcionaban correctamente.

Criterio: El responsable de realizar el diagnóstico de los equipos debe recomendar cuales deben ser cambiados por no estar en buenas condiciones.

Causa: Se decidió modernizar todos los equipos de la Fundación sin importar su estado funcional.

Efecto: Los equipos que funcionan correctamente se los puede diagnosticar como dañados sin ningún tipo de control.

Recomendación:

Se recomienda a la persona responsable de la autorización para dar de baja a los equipos, que cuando se haga una modernización de los mismos, se evalúe el estado de los demás equipos y determinar cual de ellos está funcionando correctamente.

PROCESO N°4

Renovación de Equipos Obsoletos

Procedimiento N°2

Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos.

Hallazgo N°3

Condición: Existen equipos que se adquirieron sin la debida autorización.

Criterio: El Representante Legal debe autorizar la compra de nuevos equipos.

Causa: Se decidió renovar los equipos de los Jefes de cada Departamento; el Representante Legal se encontraba fuera del país y no se pudo pedir la autorización.

Efecto: Esto puede ocasionar que se adquieran o cambien equipos sin las debidas autorizaciones.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal que se instruya al personal a cumplir con sus disposiciones y que si existiera algún caso de que no pueda firmar algún documento, designar a otra persona para que autorice cualquier trámite presentado.

PROCESO N°5

Actualización de Licencias de Software

Procedimiento N°1

Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación.

Hallazgo N°4

Condición: Existen instalados programas que no están actualizados y sin las debidas licencias.

Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben tener los programas debidamente actualizados y con su licencia original.

Causa: El personal de la Fundación instala cualquier tipo de software y no se han adquirido las licencias de ciertos programas.

Efecto: Al instalar cualquier tipo de software, el equipo es vulnerable a cualquier problema de virus informático, además sin las debidas licencias no se pueden realizar las actualizaciones de los programas.

Recomendación:

El encargado de la instalación y actualización de software debe indicar cuales son los programas que se pueden instalar en los equipos y constatar que el personal esté cumpliendo con dichas disposiciones, además podrá constatar los programas que necesiten de una actualización.

PROCESO N°6

Capacitación a todo el personal de todas las áreas.

Procedimiento N°2

Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación.

Hallazgo N°5

Condición: No se da un adecuado seguimiento y soporte sobre el manejo de los programas.

Criterio: El Área de sistemas debe brindar el apoyo y soporte necesario a todo el personal de la Fundación.

Causa: No se da un seguimiento ya que solo se da un curso de la utilización del software; el personal de Sistemas no está pendiente de las necesidades del resto del personal.

Efecto: El personal que no está capacitado para usar el software ocasiona varios errores en el sistema.

Recomendación:

Se recomienda al Jefe de Sistemas, designe al personal que será responsable de la capacitación y apoyo, tanto en la utilización del hardware como del software que tiene la Fundación y comunicar al personal de las demás áreas con quien es la persona que se tienen que comunicar en caso de requerir ayuda.

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

7.4 Fase IV Evaluación Continua

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

25 de agosto del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido entre la Fundación y nuestra firma de auditoría, hemos procedido a realizar la evaluación continua al Área de Sistemas, sobre las recomendaciones que se detallaron en la comunicación de resultados.

La revisión se realizó del 17 al 21 de agosto del 20X2, durante 40 horas.

Del 1° al 31 de mayo del 20X2 se realizó la Auditoría de Gestión y se presentó un informe el 15 de junio del 20X2; en nuestra revisión hemos logrado detectar que no se han seguido las recomendaciones que se hicieron en el informe de comunicación de resultados, por parte de las personas a cargo de aquellos procesos.

A continuación se detalla las observaciones que no han sido corregidas:

PROCESO N°3

Mantenimiento de Equipos

Procedimiento N°1

Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico.

Hallazgo N°1

Condición: Existen máquinas que no han sido revisadas.

Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben ser revisados y evaluados por el Área de Sistemas.

Causa: Los equipos que no se han revisado son los equipos portátiles que salen para los proyectos.

Efecto: No se puede determinar el verdadero estado de los equipos y darles el mantenimiento adecuado para su correcto funcionamiento.

Recomendación:

Se recomienda al responsable del chequeo del estado de los equipos, que se programe una revisión para los equipos que no se encuentran dentro de la Fundación y así determinar su estado, además de realizar una constatación física de los mismos.

PROCESO N°4

Renovación de Equipos Obsoletos

Procedimiento N°2

Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos.

Hallazgo N°3

Condición: Existen equipos que se adquirieron sin la debida autorización.

Criterio: El Representante Legal debe autorizar la compra de nuevos equipos.

Causa: Se decidió renovar los equipos de los Jefes de cada Departamento; el Representante Legal se encontraba fuera del país y no se pudo pedir la autorización.

Efecto: Esto puede ocasionar que se adquieran o cambien equipos sin las debidas autorizaciones.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal que se instruya al personal a cumplir con sus disposiciones y que si existiera algún caso de que no pueda firmar algún documento, designar a otra persona para que autorice cualquier trámite presentado.

PROCESO N°5

Actualización de Licencias de Software

Procedimiento N°1

Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación.

Hallazgo N°4

Condición: Existen instalados programas que no están actualizados y sin las debidas licencias.

Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben tener los programas debidamente actualizados y con su licencia original.

Causa: El personal de la Fundación instala cualquier tipo de software y no se han adquirido las licencias de ciertos programas.

Efecto: Al instalar cualquier tipo de software, el equipo es vulnerable a cualquier problema de virus informático, además sin las debidas licencias no se pueden realizar las actualizaciones de los programas.

Recomendación:

El encargado de la instalación y actualización de software debe indicar cuales son los programas que se pueden instalar en los equipos y constatar que el personal esté cumpliendo con dichas disposiciones, además podrá constatar los programas que necesiten de una actualización.

PROCESO N°6

Capacitación a todo el personal de todas las áreas.

Procedimiento N°2

Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación.

Hallazgo N°5

Condición: No se da un adecuado seguimiento y soporte sobre el manejo de los programas.

Criterio: El Área de sistemas debe brindar el apoyo y soporte necesario a todo el personal de la Fundación.

Causa: No se da un seguimiento ya que solo se da un curso de la utilización del software; el personal de Sistemas no está pendiente de las necesidades del resto del personal.

Efecto: El personal que no está capacitado para usar el software ocasiona varios errores en el sistema.

Recomendación:

Se recomienda al Jefe de Sistemas, designe al personal que será responsable de la capacitación y apoyo, tanto en la utilización del hardware como del software que tiene la Fundación y comunicar al personal de las demás áreas con quien es la persona que se tienen que comunicar en caso de requerir ayuda.

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

CAPÍTULO VIII

8.- Ejercicio Práctico

8.1 Fase I Planificación

8.1.1 Planificación Preliminar

8.1.1.1 Planificación Preliminar del Área de Contabilidad

DVA Auditores y Consultores

A-1 1/3

Sr. Florian Meister

Representante Legal

15 de enero del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Meister:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría de Gestión que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 20X1 al Área de Contabilidad, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Fundación y nuestra firma.

Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Fundación para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos del Área de Contabilidad, que será analizada por nuestro equipo de auditoría; la planificación para el trabajo

a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información para que la Fundación los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría de Gestión se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente, o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, está no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos,

y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría de Gestión se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 28 de febrero del año 20X2.

- Equipo de Auditoría

| NOMBRE | INICIALES |
|----------------|------------------|
| Diego Vaca | DV |
| David Gordillo | DG |
| Jimmy Rey | JR |

Recursos Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en los plazos establecidos.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Saludos Cordiales,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.1.1.2 Planificación Preliminar del Área de Proyectos

B-1 1/3

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

25 de febrero del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Meister:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría de Gestión que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 20X1 al Área de Proyectos, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Fundación y nuestra firma.

Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Fundación para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos del Área de Proyectos, que será analizada por nuestro equipo de auditoría; la planificación para el trabajo a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información para que la Fundación los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que

asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría de Gestión se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente, o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, ésta no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría de Gestión se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente de 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 31 de marzo del año 20X2.

- Equipo de Auditoría

| NOMBRE | INICIALES |
|----------------|-----------|
| Diego Vaca | DV |
| David Gordillo | DG |
| Jimmy Rey | JR |

Recursos Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en los plazos establecidos.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Saludos Cordiales,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.1.1.3 Planificación Preliminar del Área Administrativa

DVA Auditores y Consultores

C-1 1/3

Sr. Florian Meister

Representante Legal

9 de marzo del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Meister:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría de Gestión que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 20X1 al Área Administrativa, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Fundación y nuestra firma.

Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Fundación para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos del Área Administrativa, que será analizada por nuestro equipo de auditoría; la planificación para el trabajo a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información para que la Fundación los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría de

Gestión se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente, o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, está no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría de Gestión se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente de 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 30 de abril del año 20X2.

- Equipo de Auditoría

| NOMBRE | INICIALES |
|----------------|-----------|
| Diego Vaca | DV |
| David Gordillo | DG |
| Jimmy Rey | JR |

Recursos Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en los plazos establecidos.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Saludos Cordiales,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.1.1.4 Planificación Preliminar del Área de Sistemas

D-1 1/3

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

27 de abril del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

Estimado Sr. Meister:

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la Auditoría de Gestión que se realizará por el período del 1° de enero al 31 de diciembre del 20X1 al Área de Sistemas, de acuerdo a los términos de trabajo que se han acordado con la Fundación y nuestra firma.

Estrategia y Objetivos

Identificar las áreas sensitivas de la Fundación para enfocar los esfuerzos y procedimientos de auditoría que serán utilizados para determinar la razonabilidad en los procesos del Área de Sistemas, que será analizada por nuestro equipo de auditoría; la planificación para el trabajo a realizarse se encuentra diseñada para responder a los niveles técnicos más altos y cumplir con las necesidades de información, para que la Fundación los utilice en la manera que ellos lo necesiten, situación que

asegurará que el esfuerzo dedicado para llevar a cabo la Auditoría de Gestión se concentre en los aspectos significativos de las operaciones, logrando informes oportunos, máxima eficiencia y honorarios razonables.

Se llevará a cabo los Procedimientos de Auditoría que vayan de acuerdo a las necesidades establecidas, asegurándonos de que estos sean realizados por personal que tenga un nivel relevante de experiencia y conocimientos adecuados para llevar a cabo los procedimientos planeados.

Los resultados serán evaluados para determinar si se cuenta con la evidencia de auditoría suficiente y competente o si es necesario realizar procedimientos adicionales.

Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, ésta no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Equipo de Auditoría y Presupuesto

- Presupuesto

La Auditoría de Gestión se realizará con un presupuesto de 160 horas, equivalente de 8 horas diarias por 5 días hábiles, por cuatro semanas, del 1 al 31 de mayo del año 20X2.

- Equipo de Auditoría

| NOMBRE | INICIALES |
|----------------|-----------|
| Diego Vaca | DV |
| David Gordillo | DG |
| Jimmy Rey | JR |

Recursos Materiales

El Equipo de Auditoría requerirá de equipos de computación, suministros de oficina, y demás recursos que sean necesarios para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en los plazos establecidos.

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Saludos Cordiales,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.1.2 Planificación Específica

8.1.2.1 Planificación Específica del Área de Contabilidad

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

| FASES | HORAS |
|---|------------|
| Planificación Preliminar | 6 |
| Planificación Específica | 4 |
| Programación | 10 |
| Evaluación del Control Interno | 18 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 10 |
| Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría. | 104 |
| Comunicación de Resultados | 8 |
| Presupuesto de horas estimadas: | 160 |

Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoria Gestión en la unidad de Fundación se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.

- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un grado de entrenamiento técnico y eficiente.
- Capacidad para delegar, es decir liderazgo para que exista una dirección, supervisión y revisión del trabajo para que cumpla las normas de calidad.

Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferos de distintos colores.
 - Libretas para anotaciones.
 - Lápices.

- Borradores.
- Hojas de papel.
- Carpetas.
- Tinta Correctora.

El personal que laborará en la Auditoría de Gestión es el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.1.2.2 Planificación Específica

B-2 1/3

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

| FASES | HORAS |
|---|--------------|
| Planificación Preliminar | 4 |
| Planificación Específica | 4 |
| Programación | 8 |
| Evaluación del Control Interno | 16 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 |
| Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría. | 104 |
| Comunicación de Resultados | 16 |
| Presupuesto de horas estimadas: | 160 |

Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoria Gestión en la unidad de Fundación se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.

- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un grado de entrenamiento técnico y eficiente.
- Capacidad para delegar, es decir liderazgo para que exista una dirección, supervisión y revisión del trabajo para que cumpla las normas de calidad.

Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferos de distintos colores.
 - Libretas para anotaciones.
 - Lápices.
 - Borradores.
 - Hojas de papel.
 - Carpetas.
 - Tinta Correctora.

El personal que laborará en la Auditoría de Gestión es el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Atentamente,
Diego Vaca Almendáriz
Auditor Externo

8.1.2.3 Planificación Específica

C-2 1/3

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

| FASES | HORAS |
|---|--------------|
| Planificación Preliminar | 5 |
| Planificación Específica | 5 |
| Programación | 8 |
| Evaluación del Control Interno | 10 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 |
| Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría. | 110 |
| Comunicación de Resultados | 14 |
| Presupuesto de horas estimadas: | 160 |

Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoria Gestión en la unidad de Fundación se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.

- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un Grado de entrenamiento técnico y eficiente.
- Capacidad para delegar, es decir liderazgo para que exista una dirección, supervisión y revisión del trabajo para que cumpla las normas de calidad.

Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferos de distintos colores.
 - Libretas para anotaciones.
 - Lápices.
 - Borradores.
 - Hojas de papel.
 - Carpetas.
 - Tinta Correctora.

El personal que laborará en la Auditoría de Gestión es el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.1.2.4 Planificación Específica

D-2 1/3

De acuerdo a lo indicado en la planificación preliminar se requiere elaborar el siguiente presupuesto:

| FASES | HORAS |
|---|--------------|
| Planificación Preliminar | 4 |
| Planificación Específica | 4 |
| Programación | 8 |
| Evaluación del Control Interno | 16 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 |
| Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Papeles de Trabajo y Hallazgos de Auditoría. | 104 |
| Comunicación de Resultados | 16 |
| Presupuesto de horas estimadas: | 160 |

Requerimientos del personal Técnico

Para la realización de la Auditoria Gestión en la unidad de Fundación se requiere personal que:

- Tenga habilidad y sensibilidad suficiente para captar todas las relaciones.
- Razonamiento empresarial.
- Independencia, integridad, objetividad, confidencialidad.

- Conocimientos actualizados, para una buena aplicación de las Técnicas de Auditoría y de esta forma obtener información.
- Criterio profesional.
- Personal con estándares técnicos y competencia profesional para que cumplan sus responsabilidades con el debido cuidado.
- Con un grado de entrenamiento técnico y eficiente.
- Capacidad para delegar, es decir liderazgo para que exista una dirección, supervisión y revisión del trabajo para que cumpla las normas de calidad.

Requerimiento de Equipos y Materiales

El Equipo de la Auditoría de Gestión requerirá:

- Equipos de computación:
 - 3 Laptop.
 - 3 Flash memory.
- Suministros de Oficina:
 - Esferos de distintos colores.
 - Libretas para anotaciones.
 - Lápices.
 - Borradores.
 - Hojas de papel.
 - Carpetas.
 - Tinta Correctora.

El personal que laborará en la Auditoría de Gestión es el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Atentamente,
Diego Vaca Almendáriz
Auditor Externo

8.2 Fase II Ejecución del Trabajo

A-3 1/3

8.2.1 Programación

8.2.1.1 Programación del Área de Contabilidad

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|-----|
| Planificación Preliminar | 6 | 6 | 0 | DV | A-1 |
| Planificación Específica | 4 | 6 | 2 | DV | A-2 |
| Programación | 10 | 8 | -2 | DV | A-3 |
| Evaluación del Control Interno | 18 | 19 | 1 | DG | A-4 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 10 | 12 | 2 | DV | A-5 |
| <u>Proceso N°1</u> | | | | | |
| 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. | 10 | 10 | 0 | DG | A-6 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente. | 9 | 10 | 1 | DG | A-7 |
| Procedimiento N°3 | | | | | |
| Revisar los comprobantes de ingreso con los depósitos bancarios. | 10 | 10 | 0 | DG | A-8 |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| <u>Proceso N°2</u> | | | | | |
| Mayorización | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar que los registros del diario general consten en los mayores. | 7 | 8 | 1 | DG | A-9 |
| <u>Proceso N°3</u> | | | | | |
| Balance de Comprobación | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Analizar los saldos deudores y acreedores para asegurarse de que se encuentran presentados en forma correcta. | 8 | 7 | -1 | DG | A-10 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Revisar los saldos de los mayores que constan en el Balance de Comprobación con los auxiliares de las cuentas. | 8 | 9 | 1 | DG | A-11 |
| <u>Proceso N°4</u> | | | | | |
| Ajustes | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados. | 7 | 8 | 1 | JR | A-12 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del Jefe de Contabilidad. | 8 | 9 | 1 | JR | A-13 |
| <u>Proceso N°5</u> | | | | | |
| Balance de Comprobación Ajustado | | | | | |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|---|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Establecer que en el balance de comprobación estén los ajustes procesados. | 9 | 9 | 0 | JR | A-14 |
| <u>Proceso N°6</u> | | | | | |
| Generación de los Estados Financieros | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar la correcta presentación de las cuentas en los Estados Financieros, como: Estado de Resultados y Balance General. | 8 | 9 | 1 | JR | A-15 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Cotejar las cuentas de los Estados Financieros con el Balance de Comprobación Ajustado. | 7 | 7 | 0 | JR | A-16 |
| <u>Proceso N°7</u> | | | | | |
| Cierre del Período Mensual y del Ejercicio Anual | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | JR | A-17 |
| Chequear que para pasar del mes concluido a un mes siguiente o a un nuevo año, se disponga de las seguridades necesarias. | 6 | 6 | 0 | | |
| Procedimiento N°2 | | | | JR | A-18 |
| En los casos que se han habilitado meses o años anteriores, que se lo haya realizado con las respectivas autorizaciones. | 7 | 8 | 1 | | |
| Comunicación de Resultados | 8 | 6 | -2 | DV | A-19 |
| TOTAL | 160 | 167 | 7 | | |

8.2.1.2 Programación del Área de Proyectos

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|-----|
| Planificación Preliminar | 4 | 4 | 0 | DV | B-1 |
| Planificación Específica | 4 | 8 | 4 | DV | B-2 |
| Programación | 8 | 10 | 2 | DV | B-3 |
| Evaluación del Control Interno | 16 | 18 | 2 | DV | B-4 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 | 8 | 0 | DV | B-5 |
| <u>Proceso N°1</u> | | | | | |
| Investigación | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar los informes de los estudios realizados | 12 | 12 | 0 | DG | B-6 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar que los estudios realizados para cada proyecto, fueron aprobados por el Representante Legal. | 15 | 12 | -3 | DG | B-7 |
| <u>Proceso N°2</u> | | | | | |
| Realización del Plan | | | | | |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|---|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Solicitar los planes realizados para cada proyecto y comprobar si están de acuerdo al estudio realizado. | 10 | 15 | 5 | DG | B-8 |
| <u>Proceso N°3</u> | | | | | |
| Obtención de Recursos | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal. | 15 | 15 | 0 | DG | B-9 |
| <u>Proceso N°4</u> | | | | | |
| Aprobación del Plan de Proyecto | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Comprobar si los planes de cada proyecto fueron aprobados y constan de los parámetros necesarios para poder ejecutar el proyecto. | 12 | 10 | -2 | JR | B-10 |
| <u>Proceso N°5</u> | | | | | |
| Ejecución del Proyecto | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y jefe del Área de Proyectos. | 15 | 10 | -5 | JR | B-11 |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|---|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos. | 10 | 8 | -2 | JR | B-12 |
| <u>Proceso N°6</u> | | | | | |
| Culminación del Proyecto | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar los informes que se presentan a la culminación del proyecto y constatar si existe solicitud de renovaciones y los proyectos se encuentran realmente terminados. | 15 | 12 | -3 | JR | B-13 |
| Comunicación de Resultados | 16 | 16 | 0 | DV | B-14 |
| TOTAL | 160 | 158 | -2 | | |

8.2.1.3 Programación del Área Administrativa

C-3 1/3

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|-----|
| Planificación Preliminar | 5 | 5 | 0 | DV | C-1 |
| Planificación Específica | 5 | 5 | 0 | DV | C-2 |
| Programación | 8 | 8 | 0 | DV | C-3 |
| Evaluación del Control Interno | 10 | 12 | -2 | DV | C-4 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 | 8 | 0 | DV | C-5 |
| <u>Proceso N°1</u> | | | | | |
| Requerimiento de Personal | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar si existe la solicitud de requerimiento de personal al Jefe Administrativo. | 10 | 12 | 2 | DG | C-6 |
| <u>Proceso N°2</u> | | | | | |
| Reclutamiento de Personal | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar si se han realizado las comunicaciones en las cuales se detalla la necesidad de contratar a una nueva persona. | 12 | 12 | 0 | DG | C-7 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Comprobar si se han publicado avisos requiriendo de nuevo personal. | 10 | 11 | 1 | DG | C-8 |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| <u>Proceso N°3</u> | | | | | |
| Selección del Personal | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado. | 10 | 10 | 0 | DG | C-9 |
| <u>Proceso N°4</u> | | | | | |
| Contratación | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal. | 8 | 10 | 2 | DG | C-10 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido. | 8 | 10 | 2 | JR | C-11 |
| <u>Proceso N°5</u> | | | | | |
| Inclusión en la Nómina de Pago | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos de la nueva persona contratada. | 8 | 8 | 0 | JR | C-12 |
| <u>Proceso N°6</u> | | | | | |
| Inducción del Personal | | | | | |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|---|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Verificar si al personal se le entrega información como: manuales, políticas, procedimientos, que tiene la Fundación. | 12 | 12 | 0 | JR | C-13 |
| <u>Proceso N°7</u> | | | | | |
| Capacitación del Personal | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país. | 10 | 8 | -2 | JR | C-14 |
| <u>Proceso N°8</u> | | | | | |
| Evaluación del Desempeño | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Comprobar que se realicen las respectivas evaluaciones de desempeño. | 12 | 10 | -2 | JR | C-15 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones. | 10 | 10 | 0 | JR | C-16 |
| Comunicación de Resultados | 14 | 14 | 0 | DV | C-17 |
| TOTAL | 160 | 165 | 5 | | |

8.2.1.4 Programación del Área de Sistemas

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|-----|
| Planificación Preliminar | 4 | 4 | 0 | DV | D-1 |
| Planificación Específica | 4 | 6 | 2 | DV | D-2 |
| Programación | 8 | 8 | 0 | DV | D-3 |
| Evaluación del Control Interno | 16 | 14 | -2 | DV | D-4 |
| Medición de los Riesgos de Auditoría | 8 | 8 | 0 | DV | D-5 |
| <u>Proceso N°1</u> | | | | | |
| Desarrollo de Sistemas | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar las solicitudes echas cuando se requiere la creación o modificación de algún software. | 12 | 12 | 0 | DG | D-6 |
| <u>Proceso N°2</u> | | | | | |
| Mantenimiento de Sistemas | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Revisar si se tiene un proceso para realizar el mantenimiento de los sistemas. | 10 | 10 | 0 | DG | D-7 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Constatar si los sistemas implantados reciben el mantenimiento necesario. | 12 | 10 | -2 | DG | D-8 |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| <u>Proceso N°3</u> | | | | | |
| Mantenimiento de Equipos | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Constar que las máquinas reciban el debido soporte técnico. | 14 | 12 | -2 | DG | D-9 |
| <u>Proceso N°4</u> | | | | | |
| Renovación de Equipos Obsoletos | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados. | 10 | 14 | 4 | DG | D-10 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos. | 10 | 8 | -2 | JR | D-11 |
| <u>Proceso N°5</u> | | | | | |
| Actualización de Licencias de Software | | | | | |
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Constar que si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación. | 12 | 10 | -2 | JR | D-12 |
| <u>Proceso N°6</u> | | | | | |
| Capacitación al Personal de todas las Áreas | | | | | |

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | Horas Programadas | Horas Reales | Diferencia | Responsable | P/T |
|--|-------------------|--------------|------------|-------------|------|
| Procedimiento N°1 | | | | | |
| Determinar si el personal recibe la capacitación necesaria para la utilización del software y hardware que existe en la Fundación. | 10 | 14 | 4 | JR | D-13 |
| Procedimiento N°2 | | | | | |
| Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación. | 14 | 14 | 0 | JR | D-14 |
| Comunicación de Resultados | 16 | 16 | 0 | DV | D-15 |
| TOTAL | 160 | 160 | 0 | | |

8.2.2 Evaluación del Control Interno

A-4 1/2

8.2.2.1 Evaluación del Control Interno del Área de Contabilidad

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área de Contabilidad

| PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES | |
|-----------|---|----|---------------------|----------------|---------------|--|
| | SI | NO | | | | |
| 1 | ¿Los registros contables se los realiza con los documentos fuente originales? | x | | 10 | 10 | |
| 2 | ¿Los comprobantes de egreso tienen la firma de la persona responsable? | | x | 0 | 12 | No porque el responsable no se encuentra siempre |
| 3 | ¿Los registros del diario general se agrupan en cada una de sus respectivas cuentas de mayor? | x | | 8 | 8 | |
| 4 | ¿El Jefe del Departamento de Contabilidad supervisa el trabajo realizado por su asistente? | x | | 8 | 8 | |
| 5 | ¿Se comprueba que los saldos deudores y acreedores tengan sumas totales igual a cero? | x | | 10 | 10 | |
| 6 | ¿Los errores y novedades encontradas se los ajusta en el mismo período contable? | x | | 10 | 10 | |
| 7 | ¿Los ajustes realizados son aprobados por el Jefe de Contabilidad? | x | | 10 | 10 | |
| 8 | ¿Una vez concluido el proceso contable, se generan todos los estados financieros? | | x | 0 | 10 | Se genera sólo los que el Representante Legal solicita |
| 9 | ¿Se cierra el período contable mensual y anualmente? | x | | 12 | 12 | |
| 10 | ¿El Asistente de Contabilidad mantiene un adecuado archivo de toda la información contable? | x | | 10 | 10 | |
| | Total | | | 78 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 – 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 – 100 |
| | 78 | | |

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Contabilidad, mediante el método de cuestionario es del 78%, por lo que podemos decir que el control es bueno, porque como resultado de la aplicación del Método de Cuestionario, se detectó que los comprobantes de egreso no son firmados por la persona responsable, ya que en algunos casos el responsable no se encuentra el 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.

8.2.2.2 Evaluación del Control Interno del Área de Proyectos

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

B-4 1/2

Área de Proyectos

| PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES | |
|-----------|--|----|---------------------|----------------|---------------|---|
| | SI | NO | | | | |
| 1 | ¿Se realizan varios estudios para ver la factibilidad del proyecto? | | x | 0 | 12 | No disponen de mucho tiempo para realizar varios estudios |
| 2 | ¿Se procede a realizar un plan para ejecutar el proyecto? | x | | 10 | 10 | |
| 3 | ¿Los recursos son asignados rápidamente para iniciar con la ejecución de los proyectos? | | x | 0 | 10 | Debido a que no se pueden realizar muchos estudios previos, se analiza bien para poder asignar recursos |
| 4 | ¿Los planes realizados son aprobados por el Representante Legal? | x | | 12 | 12 | |
| 5 | ¿Se cumplen con los plazos establecidos para cumplir con los proyectos? | | x | 0 | 12 | |
| 6 | ¿Se presentan los informes de avance de cada proyecto? | x | | 8 | 8 | |
| 7 | ¿Existe un control sobre la ejecución de cada proyecto? | x | | 8 | 8 | |
| 8 | ¿Se procede a evaluar la gestión de cada responsable del proyecto? | x | | 10 | 10 | |
| 9 | ¿Los informes de resultados y logros alcanzados son revisados por todos los interesados en los mismos? | x | | 8 | 8 | |
| 10 | ¿Se presentan nuevos planes en caso de renovación de convenios? | x | | 10 | 10 | |
| | Total | | | 66 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 - 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 - 100 |
| | 66 | | |

El 1,3% 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.

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Contabilidad, mediante el método de cuestionario es del 66%, por lo que podemos decir que el control es bueno, porque como resultado de la aplicación del Método de Cuestionario, se detectó que no se realizan varios estudios para ver la factibilidad de los proyectos, lo que ocasiona que los recursos no sean asignados inmediatamente y por ende exista un retraso en la ejecución y posterior culminación de los proyectos.

8.2.2.3 Evaluación del Control Interno del Área Administrativa

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área Administrativa

C-4 1/2

| PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES | |
|-----------|--|----|---------------------|----------------|---------------|---|
| | SI | NO | | | | |
| 1 | ¿Se cuenta con un proceso de selección establecido? | X | | 6 | 6 | |
| 2 | ¿Se realizan comunicados para la contratación de personal? | X | | 10 | 10 | |
| 3 | ¿Se realizan las respectivas solicitudes de requerimiento del personal? | X | | 10 | 10 | |
| 4 | ¿Se realiza una preselección de las carpetas que cumplen con el perfil solicitado? | X | | 12 | 12 | |
| 5 | ¿Se realizan las respectivas pruebas a los aspirantes preseleccionados? | | X | 0 | 10 | Se realizan las pruebas ocasionalmente; se toma mucho en cuenta la información presentada en el curriculum vitae. |
| 6 | ¿En el proceso de selección participa personal que trabaja dentro de la Fundación? | X | | 12 | 12 | |
| 7 | ¿Se da preferencia al aspirante que demuestre tener mayores conocimientos o a la persona que trabaja dentro de la Fundación? | | X | 0 | 12 | 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 | 0 | 12 | No siempre ya que no se realizan las pruebas respectivas. |
| 9 | ¿Se evalúa el desempeño del personal y se realizan las correcciones respectivas? | | X | 0 | 8 | 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 | | 8 | 8 | |
| | Total | | | 62 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 - 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 - 100 |
| | 62 | | |

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área Administrativa, mediante el método de cuestionario es del 62%, por lo que podemos 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.

8.2.2.4 Evaluación del Control Interno del Área de Sistemas

D-4 1/2

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área de Sistemas

| | PREGUNTAS | RESPUESTA | | PUNTUACIÓN OBTENIDA | PUNTAJE ÓPTIMO | OBSERVACIONES |
|----|--|-----------|----|---------------------|----------------|---|
| | | SI | NO | | | |
| 1 | ¿La Fundación desarrolla sus propios sistemas de información? | X | | 8 | 8 | |
| 2 | ¿Los sistemas de información son desarrollados por el propio personal de la Fundación? | X | | 10 | 10 | |
| 3 | ¿Se cuenta con un buen programa antivirus? | X | | 10 | 10 | |
| 4 | ¿La Fundación cuenta con un sistema de seguridad informática? | X | | 12 | 12 | |
| 5 | ¿Los equipos de la Fundación se encuentran conectados en red? | X | | 10 | 10 | |
| 6 | ¿Se tiene restringido el acceso del personal a ciertos programas e información confidencial? | X | | 12 | 12 | |
| 7 | ¿Se prohíbe al personal la instalación de cualquier software no autorizado? | | X | 0 | 8 | No se tiene un control de los programas que tiene instalado el personal, en cada una de sus máquinas asignadas. |
| 8 | ¿Se cuenta con un servidor en el cual se pueda respaldar la información de todas las máquinas de la Fundación? | | X | 0 | 10 | No se tiene un servidor con el cual se pueda elaborar copias de respaldos. |
| 9 | ¿El software que se adquiere son siempre los originales? | X | | 10 | 10 | |
| 10 | ¿La Fundación cuenta con equipos modernos? | X | | 10 | 10 | |
| | Total | | | 82 | 100 | |

| REGULAR | BUENO | MUY BUENO | EXCELENTE |
|---------|---------|-----------|-----------|
| 0 - 60 | 61 - 80 | 81 - 90 | 91 - 100 |
| | | 82 | |

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Sistemas, mediante el método de cuestionario es del 82%, por lo que podemos decir que el control es muy bueno; se detectó que la Fundación no cuenta con un servidor que respalde la información, y que cuando se requiera recuperar algún archivo, no se lo hará con tanta facilidad y se tendrá que realizar procedimientos más complejos, además se detectó que se pueden instalar cualquier tipo de programas lo que puede ocasionar que los equipos sean más vulnerables a cualquier tipo de virus.

8.2.3 Medición de los Riesgos de Auditoría

8.2.3.1 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Contabilidad

A-5 1/3

Riesgo Inherente.- 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:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 78\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 22\%$$

Riesgo de Detección.- Para nuestro caso 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.

$$RA = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$RA = 40\% * 22\% * 15\%$$

$$RA = 1,3 \%$$

El 1,3% 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.

La efectividad del control interno detectado en la evaluación al Área de Contabilidad, mediante el método de cuestionario es del 66%, por lo que podemos decir que el control es bueno, porque como resultado de la aplicación del Método de Cuestionario, se detectó que no se realizan varios estudios para ver la factibilidad de los proyectos, lo que ocasiona que los recursos no sean asignados inmediatamente y por ende exista un retraso en la ejecución y posterior culminación de los proyectos.

8.2.3.2 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Proyectos

Riesgo Inherente.- 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= Porcentaje total – Porcentaje obtenido

Riesgo de Control= 100% - 66%

Riesgo de Control= 34%

Riesgo de detección.- Para nuestro caso 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% * 34% * 15%

RA = 2,04

El 2,04% 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.

8.2.3.3 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área Administrativa

C-5 1/2

Riesgo Inherente.- 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:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 62\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 38\%$$

Riesgo de Detección.- Para nuestro caso 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.

$$RA = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$RA = 40\% * 38\% * 15\%$$

$$RA = 2,28$$

El 2,28% 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.

8.2.3.4 Medición de los Riesgos de Auditoría del Área de Sistemas

Riesgo Inherente.- 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:

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Porcentaje total} - \text{Porcentaje obtenido}$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100\% - 82\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 18\%$$

Riesgo de Detección.- Para nuestro caso 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.

$$RA = RI\% * RC\% * RD\%$$

$$RA = 40\% * 18\% * 15\%$$

$$RA = 1,08$$

El 1,08% 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.

8.2.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos

8.2.4.1 Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Contabilidad

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|--|---|
| <u>Proceso N°1</u> | |
| 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. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Conciliación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Observación |
| Procedimiento N°3 | |
| Revisar los comprobantes de ingreso con los depósitos bancarios. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Confirmación |
| <u>Proceso N°2</u> | |
| Mayorización | |

| | |
|---|---|
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar que los registros del diario general consten en los mayores. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Análisis |
| <u>Proceso N°3</u> | |
| Balance de Comprobación | |
| Procedimiento N°1 | |
| Analizar los saldos deudores y acreedores para asegurarse de que se encuentran presentados en forma correcta. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Comprobación |
| Procedimiento N°2 | |
| Revisar los saldos de los mayores que constan en el Balance de Comprobación con los auxiliares de las cuentas. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Comprobación |
| <u>Proceso N°4</u> | |
| Ajustes | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación |
| Procedimiento N°2 | |
| Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del Jefe de Contabilidad. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°5</u> | |
| Balance de Comprobación Ajustado | |
| Procedimiento N°1 | |
| Establecer que en el balance de comprobación estén los ajustes procesados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°6</u> | |
| Generación de los Estados Financieros | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar la correcta presentación de las cuentas en los Estados Financieros, como: Estado de Resultados y Balance General. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Comprobación |
| Procedimiento N°2 | |
| Cotejar las cuentas de los Estados Financieros con el Balance de Comprobación Ajustado. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Comparación |

| | |
|---|--|
| <u>Proceso N°7</u> | |
| Cierre del Período Mensual y del Ejercicio Anual | |
| Procedimiento N°1 | |
| Chequear que para pasar del mes concluido a un mes siguiente o a un nuevo año, se disponga de las seguridades necesarias. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparación ➤ Observación |
| Procedimiento N°2 | |
| En los casos que se han habilitado meses o años anteriores, que se lo haya realizado con las respectivas autorizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación |

8.2.4.2 Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Proyectos.

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|---|---|
| <u>Proceso N°1</u> | |
| Investigación | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar los informes de los estudios realizados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar que los estudios realizados para cada proyecto, fueron aprobados por el Representante Legal. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°2</u> | |
| Realización del Plan | |
| Procedimiento N°1 | |
| Solicitar los planes realizados para cada proyecto y comprobar si están de acuerdo al estudio realizado. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Indagación |
| <u>Proceso N°3</u> | |
| Obtención de Recursos | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Observación |

| | |
|---|--|
| <u>Proceso N°4</u> | |
| Aprobación del Plan de Proyecto | |
| Procedimiento N°1 | |
| Comprobar si los planes de cada proyecto fueron aprobados y constan de los parámetros necesarios para poder ejecutar el proyecto. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Confirmación |
| <u>Proceso N°5</u> | |
| Ejecución del Proyecto | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y jefe del Área de Proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Comparación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Inspección |
| <u>Proceso N°6</u> | |
| Culminación del Proyecto | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar los informes que se presentan a la culminación del proyecto y constatar si existe solicitud de renovaciones y los proyectos se encuentran realmente terminados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |

8.2.4.3 Aplicación de Técnicas y Procedimientos al Área Administrativa.

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|---|---|
| <u>Proceso N°1</u> | |
| Requerimiento de Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar si existe la solicitud de requerimiento de personal al Jefe Administrativo. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación |
| <u>Proceso N°2</u> | |
| Reclutamiento de Personal | |

| | |
|--|--|
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar si se han realizado las comunicaciones en las cuales se detalla la necesidad de contratar a una nueva persona. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |
| Procedimiento N°2 | |
| Comprobar si se han publicado avisos requiriendo de nuevo personal. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Indagación |
| <u>Proceso N°3</u> | |
| Selección del Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Observación |
| <u>Proceso N°4</u> | |
| Contratación | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Confirmación |
| Procedimiento N°2 | |
| Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Comparación |
| <u>Proceso N°5</u> | |
| Inclusión en la Nómina de Pago | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos de la nueva persona contratada. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Inspección |
| <u>Proceso N°6</u> | |
| Inducción del Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Verificar si al personal se le entrega información como: manuales, políticas, procedimientos, que tiene la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |

| | |
|---|---|
| <u>Proceso N°7</u> | |
| Capacitación del Personal | |
| Procedimiento N°1 | |
| Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°8</u> | |
| Evaluación del Desempeño | |
| Procedimiento N°1 | |
| Comprobar que se realicen las respectivas evaluaciones de desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis ➤ Comprobación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Comprobación |

8.2.4.4 Aplicación de Técnicas y Procedimientos del Área de Sistemas

| PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA | TÉCNICAS DE AUDITORÍA |
|---|---|
| <u>Proceso N°1</u> | |
| Desarrollo de Sistemas | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar las solicitudes echas cuando se requieren la creación o modificación de algún software. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación |
| <u>Proceso N°2</u> | |
| Mantenimiento de Sistemas | |
| Procedimiento N°1 | |
| Revisar si se tiene un proceso para realizar el mantenimiento de los sistemas. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indagación ➤ Observación |
| Procedimiento N°2 | |

| | |
|--|--|
| Constatar si los sistemas implantados reciben el mantenimiento necesario. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Indagación |
| <u>Proceso N°3</u> | |
| Mantenimiento de Equipos | |
| Procedimiento N°1 | |
| Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indagación ➤ Observación |
| <u>Proceso N°4</u> | |
| Renovación de Equipos Obsoletos | |
| Procedimiento N°1 | |
| Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Confirmación |
| Procedimiento N°2 | |
| Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación ➤ Comparación |
| <u>Proceso N°5</u> | |
| Actualización de Licencias de Software | |
| Procedimiento N°1 | |
| Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Inspección |
| <u>Proceso N°6</u> | |
| Capacitación al Personal de todas las Áreas | |
| Procedimiento N°1 | |
| Determinar si el personal recibe la capacitación necesaria para la utilización del software y hardware que existe en la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Indagación |
| Procedimiento N°2 | |
| Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobación ➤ Observación |

8.2.5 Papeles de Trabajo

8.2.5.1 Papeles de Trabajo del Área de Contabilidad

| PROCESO N° | REF P/T A-6 |
|--|---|
| Registro Contable en el Diario General | |
| Procedimiento N° Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la Fundación con los estados de cuenta bancarios. | |
| <p>Se solicitaron todos los comprobantes de egreso, de los cuales se tomó una cantidad significativa y se hizo una revisión de los pagos realizados por la Fundación para verificar que se encuentren debidamente respaldados con los comprobantes de egreso.</p> <p>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.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Comprobantes revisados}}{\text{Comprobantes emitidos}} = \frac{245}{300} = 81\%$ | Hallazgo de Auditoría N°1 y N°2 (Ver Página N° 305 y 306) |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF P/T A-7</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.</p> | |
| <p>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 estén archivados secuencialmente.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Comprobantes revisados}}{\text{Comprobantes emitidos}} = \frac{220}{300} = 73\%$ | <p>Hallazgo de Auditoría N°3 (Ver Página N° 307)</p> |

| | |
|---|-------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF P/T A-8</p> |
| <p>Procedimiento N°3 Revisar los comprobantes de ingreso con los depósitos bancarios.</p> | |
| <p>Se solicitó al organismo donante un detalle de las donaciones efectuadas en el período, y se comparó con los comprobantes de ingreso, transferencias bancarias y/o depósitos que posee la Fundación.</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>Durante nuestra revisión se pudo constatar que todos los comprobantes de ingreso están debidamente respaldados y concuerdan con la información enviada por el organismo donante.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Comprobantes revisados}}{\text{Comprobantes emitidos}} = \frac{128}{200} = 64\%$ | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |
|--|---|

| <p>PROCESO N°2 Mayorización</p> | <p>REF P/T A-9</p> |
|--|---|
| <p>Procedimiento N°1 Revisar que los registros del diario general consten en los mayores.</p> | |
| <p>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.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Comprobantes revisados}}{\text{Comprobantes emitidos}} = \frac{330}{500} = 66\%$ | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|--|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°3</u> | REF P/T A-10 |
| Balance de Comprobación | |
| Procedimiento N°1 Analizar los saldos deudores y acreedores para asegurarse de que se encuentran presentados en forma correcta. | |
| <p>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.</p> <p>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.</p> | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°3</u> | REF P/T A-11 |
| Balance de Comprobación | |
| Procedimiento N°2 Revisar los saldos de los mayores que constan en el Balance de Comprobación con los auxiliares de las cuentas. | |
| Se solicitaron los auxiliares 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 se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| PROCESO N°4 Ajustes | REF P/T A-12 |
| Procedimiento N°1 Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados. | |
| Revisar que los ajustes realizados correspondan a correcciones que sean necesarias. | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|--|---|
| PROCESO N°4 Ajustes | REF P/T A-13 |
| Procedimiento N°2 Comprobar si todos los ajustes cuentan con la debida autorización del Jefe de Contabilidad. | |
| Se solicitaron las carpetas que contiene el archivo de 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 N°4 (Ver Página N° 307) |

| | |
|---|------------------------------------|
| PROCESO N°5 Balance de Comprobación Ajustado | REF P/T A-14 |
| Procedimiento N°1 Establecer 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. | No se encontraron Hallazgos |
| Los saldos presentados en el balance de comprobación reflejan los ajustes realizados. | |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°6</u> Generación de los Estados Financieros | REF P/T A-15 |
| Procedimiento N°1 Revisar la correcta presentación de las cuentas en los Estados Financieros, como: Estado de Resultados y Balance General. | |
| <p>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.</p> <p>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.</p> | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°6</u> Generación de los Estados Financieros | REF P/T A-16 |
| Procedimiento N°2 Cotejar las cuentas de los Estados Financieros con el Balance de Comprobación Ajustado. | |
| <p>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.</p> | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°7</u> | REF P/T A-17 |
| Cierre del período mensual y cierre del ejercicio anual | |
| Procedimiento N°1 | |
| Chequear que para pasar del mes concluido 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 y que en este caso el Contador General, lo cual se ha cumplido así. | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| <u>PROCESO N°7</u> | REF P/T A-18 |
| Cierre del período mensual y cierre del ejercicio anual | |
| Procedimiento N°2 | |
| En los casos que se han habilitado meses o años anteriores, que se lo 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 se encontraron Hallazgos |

8.2.5.2 Papeles de Trabajo del Área de Proyectos

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Investigación</p> | <p>REF P/T B-6</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar de los informes de los estudios realizados.</p> <p>Se solicitaron a los Jefes de Proyectos las propuestas de ejecución de programas para analizar los proyectos presentados para realizar programas en los que la Fundación actúa.</p> <p>Se revisaron los estudios presentados en los sectores financieros, empresariales y ambientales que se presentaron.</p> <p>Las propuestas analizadas contaban con toda la documentación soporte requerida por los organismos interesados.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Estudios revisados}}{\text{Estudios presentados}} = \frac{59}{77} = 77\%$ | <p>Hallazgo de Auditoría N°1 (Ver Página N° 308)</p> |

| | |
|--|-------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Investigación</p> | <p>REF P/T B-7</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar que los estudios realizados para cada proyecto, fueron aprobados por el Representante Legal.</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>Se solicitaron los estudios que se presentaron en el sector financiero al BID para la ejecución de programas de apoyo en la creación de Microcrédito rural; estos programas fueron los más significativos.</p> <p>Toda la documentación presentada cuenta con la aprobación y supervisión del Representante Legal de la Fundación.</p> <p>Los estudios demuestran que las propuestas de ejecución fueron presentadas oportunamente.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Informes revisados}}{\text{Informes presentados}} = \frac{59}{77} = 77\%$ | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |
|--|---|

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°2</u> Realización del Plan</p> | <p>REF P/T B-8</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Solicitar los planes realizados para cada proyecto y comprobar si están de acorde al estudio realizado.</p> <p>Se solicitaron los planes de negocios presentados a la entidad donante para analizar el sector al que se va a dirigir el proyecto.</p> <p>Al analizar la documentación solicitada se comprobó que los proyectos presentados se sujetan a lo requerido y si se encuentran dirigidos a las actividades que la Fundación ejecuta en el país.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°3</u> Obtención de Recursos</p> | <p>REF P/T B-9</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.</p> | |
| <p>Se solicitaron los estudios presentados para la ejecución de programas en el sector financiero para analizar el presupuesto programado, para comprobar que los rubros indicados cuentan con los recursos necesarios para la ejecución de los programas.</p> <p>Al analizar los presupuestos presentados para el desarrollo del programa financiero, se determina que existen rubros asignados para la Sede considerados con un overhead por la participación del Representante Legal en la supervisión del programa.</p> <p>Todos estudios cuentan con la aprobación del Representante Legal de la Fundación.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°2 (Ver Página N° 309)</p> |

| | |
|---|--------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Aprobación del Plan de Proyecto</p> | <p>REF P/T B-10</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Comprobar si los planes de cada proyecto fueron aprobados y constan de los parámetros necesarios para poder ejecutar el proyecto.</p> | |
| <p>Se solicitaron los planes presentados al BID para la ejecución de programas de apoyo en la creación de</p> | |

| | |
|---|---|
| <p>microcrédito rural y se analizó que las actividades a desarrollar en el programa, se encuentren dentro de lo estipulado en el convenio que la Fundación tiene firmado con el Gobierno del Ecuador.</p> <p>Al ser programas presentados para ejecutarse en el sector financiero, la Fundación tiene personal experimentado para realizarlos tal como consta en las propuestas analizadas.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |
|---|---|

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°5</u> Ejecución del Proyecto</p> | <p>REF P/T B-11</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y Jefe del Área de Proyectos.</p> | |
| <p>Se solicitaron los informes y las planillas presentadas para la aprobación de la entidad donante, para verificar si el avance de las actividades se ha desarrollado de acuerdo a lo propuesto en el plan de ejecución.</p> <p>Al analizar los informes presentados se determina que estos han sido aprobados sin objeción por parte de la entidad donante.</p> <p>Los documentos solicitados cuentan con las respectivas firmas de aprobación y autorización respectivas.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°3 (Ver Página N° 309)</p> |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°5</u> Ejecución del Proyecto</p> | <p>REF P/T B-12</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.</p> | |
| <p>Se solicitaron los informes y las planillas presentadas para la aprobación de la entidad donante, para verificar si los plazos de ejecución presentados en el plan aprobado por la entidad se han cumplido.</p> <p>Al analizar la documentación solicitada, se determina que por retraso en la adquisición de cajeros automáticos, no se ha cumplido el plazo establecido, para iniciar en las cooperativas las operaciones enlazadas con el servicio de tarjetas de débito para los beneficiarios.</p> <p>Por el retraso en esta actividad la Fundación ha solicitado a la entidad donante una ampliación de plazo, quien con memorándum BID AT/1215-523-2XX1, ha concedido una prórroga de 60 días para esta actividad.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°4 (Ver Página N° 310)</p> |

| | |
|---|--------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°6</u> Culminación del Proyecto</p> | <p>REF P/T B-13</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los informes que se presentan a la culminación del proyecto y constatar si existe solicitud de renovaciones y los proyectos se encuentren realmente terminados.</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>Se solicitaron los informes y las planillas finales presentadas a la entidad donante, para verificar si el proyecto fue concluido en su totalidad o existe una ampliación de actividades que no hayan permitido la finalización del programa.</p> <p>Al revisar la documentación entregada, se determina que los programas fueron ejecutados en su totalidad y el cierre técnico financiero final fue aprobado por la entidad donante.</p> <p>Los informes finales cuentan con las respectivas firmas de aprobación y autorización respectivas.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |
|--|---|

8.2.5.3 Papeles de Trabajo del Área Administrativa

| <u>PROCESO N°1</u> | REF P/T C-6 |
|---|------------------------------------|
| Requerimiento de Personal | |
| Procedimiento N°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. Indicador de Gestión: $\frac{\text{Solicitudes revisadas}}{\text{Solicitudes enviadas}} = \frac{15}{15} = 100\%$ | No se encontraron Hallazgos |

| <u>PROCESO N°2</u> | REF P/T C-7 |
|--|------------------------------------|
| Reclutamiento de Personal | |
| Procedimiento N°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 se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|------------------------------------|
| PROCESO N°2 | REF P/T C-8 |
| Reclutamiento de personal | |
| Procedimiento N°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 que 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 se encontraron Hallazgos |
| Indicador de Gestión: | |
| $\frac{\text{Avisos revisados}}{\text{Avisos presentados}} = \frac{20}{20} = 100\%$ | |

| | |
|---|---|
| PROCESO N°3 | REF P/T C-9 |
| Selección de Personal | |
| Procedimiento N°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. | Hallazgo de Auditoría N°1 (Ver Página N°311) |
| Indicador de Gestión: | |
| $\frac{\text{Carpetas revisadas}}{\text{Carpetas presentadas}} = \frac{38}{75} = 50,66\%$ | |

| | |
|--|--|
| PROCESO N°4 | REF P/T C-10 |
| Contratación | |
| Procedimiento N°1 Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal. | |
| <p>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.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Pruebas revisadas}}{\text{Pruebas efectuadas}} = \frac{90}{120} = 75\%$ | Hallazgo de Auditoría N°2 (Ver Página N° 312) |

| | |
|--|--|
| PROCESO N°4 | REF P/T C-11 |
| Contratación | |
| Procedimiento N°2 Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido. | |
| <p>Se solicitó la carpeta que contiene el curriculum 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.</p> | Hallazgo de Auditoría N°3 (Ver Página N° 312) |

| <u>PROCESO N°5</u> | REF P/T C-12 |
|---|---|
| Inclusión en la Nómina de Pago | |
| Procedimiento N°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. Indicador de Gestión: $\frac{\text{Carpetas revisadas}}{\text{Carpetas archivadas}} = \frac{20}{20} = 100\%$ | Hallazgo de Auditoría N°4 (Ver Página N°313) |

| <u>PROCESO N°6</u> | REF P/T C-13 |
|--|------------------------------------|
| Inducción del Personal | |
| Procedimiento N°1 Verificar si al personal se le entrega la información como: manuales, políticas, procedimientos que tiene la Fundación. | |
| Se indagó al personal de la Fundación 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 se encontraron Hallazgos |

| <u>PROCESO N°7</u> | REF P/T C-14 |
|--|---|
| Capacitación del Personal | |
| Procedimiento N°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 cuenta 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. Indicador de Gestión: $\frac{\text{Planes revisados}}{\text{Planes presentados}} = \frac{10}{10} = 100\%$ | Hallazgo de Auditoría N°5 (Ver Página N°313) |

| <u>PROCESO N°8</u> | REF P/T C-15 |
|---|------------------------------------|
| Evaluación de desempeño | |
| Procedimiento N°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 de la Fundación y se observó las puntuaciones obtenidas por cada empleado de la Fundación. | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|---|
| <p><u>PROCESO N°8</u> Evaluación de desempeño</p> | <p>REF P/T C-16</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones.</p> | |
| <p>En nuestra 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.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N° (Ver Página N°314)</p> |

8.2.5.4 Papeles de Trabajo de Área de Sistemas

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Desarrollo de Sistemas</p> | <p>REF P/T D-6</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar las solicitudes echas cuando se requiere la creación o modificación de algún software.</p> | |
| <p>Se pidió las respectivas solicitudes para verificar si en las mismas se detallan que departamento o persona necesita que se modifique o se diseñe un nuevo software y si las mismas cuentan con la debida aprobación de los responsables de este proceso.</p> <p>Indicador de Gestión:</p> $\frac{\text{Solicitudes revisadas}}{\text{Solicitudes enviadas}} = \frac{18}{18} = 100\%$ | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°2</u> Mantenimiento de Sistemas</p> | <p>REF P/T D-7</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar si se tiene un proceso para realizar el mantenimiento de los sistemas.</p> | |
| <p>Se solicitó al Jefe de Sistemas la información sobre cómo se lleva a cabo el proceso de mantenimiento de sistemas y se verificó que todo el personal de sistemas está debidamente capacitado para realizar dicho trabajo.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|--|------------------------------------|
| PROCESO N°2 | REF P/T D-8 |
| Mantenimiento de Sistemas | |
| Procedimiento N°2 | |
| Constatar si los sistemas implantados reciben el mantenimiento necesario. | |
| Se verificó que el proceso de mantenimiento de los sistemas se encuentra debidamente programado y planificado y se lo realiza por todo el personal de sistemas de acuerdo a lo establecido en dicho proceso. | No se encontraron Hallazgos |

| | |
|---|---|
| PROCESO N°3 | REF P/T D-9 |
| Mantenimiento de Equipos | |
| Procedimiento N°1 | |
| Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico. | |
| Se solicitó un detalle de los equipos que han recibido mantenimiento, para determinar en que estado se encuentran y ver cual es su ubicación; se procedió a verificar que todos hayan recibido el soporte técnico adecuado. | Hallazgo de Auditoría N°1 (Ver Página N°315) |
| Indicador de Gestión: | |
| $\frac{\text{Equipos revisados}}{\text{Equipos adquiridos}} = \frac{21}{35} = 60\%$ | |

| | |
|---|---|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Renovación de Equipos Obsoletos</p> | <p>REF P/T D-10</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados.</p> | |
| <p>Se solicitó al responsable de realizar las evaluaciones de los equipos los respectivos diagnósticos e informes donde indica que equipo debe ser renovado; se verificó que el diagnóstico corresponda al equipo mencionado en el informe.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°2 (Ver Página N° 315)</p> |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Renovación de Equipos Obsoletos</p> | <p>REF P/T D-11</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos.</p> | |
| <p>Se solicitaron las autorizaciones emitidas por el responsable de las mismas y se procedió a verificar que las compras de los nuevos equipos se hayan realizado de acuerdo a lo solicitado y recomendado por la persona que evaluó el equipo a ser cambiado.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°3 (Ver Página N° 316)</p> |

| | |
|---|--|
| <p><u>PROCESO N°5</u> Actualización de Licencias de Software</p> | <p>REF P/T D-12</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación.</p> | |
| <p>Se procedió a revisar cada uno de los equipos de la Fundación, para comprobar que los mismos cuenten con los programas debidamente instalados y autorizados para su uso, así como que se encuentren funcionando sin ningún problema.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°4 (Ver Página N°316)</p> |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°6</u> Capacitación al personal de todas las Áreas.</p> | <p>REF P/T D-13</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Determinar si el personal recibe la capacitación necesaria para la utilización del software y hardware que existe en la Fundación.</p> | |
| <p>Se indagó al personal de la Fundación si el Departamento de Sistemas proporciona la adecuada capacitación del funcionamiento, tanto del software como del hardware.</p> | <p>No se encontraron Hallazgos</p> |

| | |
|---|--|
| <p><u>PROCESO N°6</u> Capacitación al personal de todas las áreas.</p> | <p>REF P/T D-14</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación.</p> | |
| <p>Se indagó al personal de la Fundación si después de haber recibido la capacitación por parte del Departamento de Sistemas, se realizó un seguimiento de la forma en como se están utilizando los equipos y si el software se lo está aplicando de una manera adecuada.</p> | <p>Hallazgo de Auditoría N°5 (Ver Página N°317)</p> |

8.2.6 Hallazgos de Auditoría

8.2.6.1 Hallazgos de Auditoría del Área de Contabilidad

| PROCESO N° | REF HALLAZGO N° 1 |
|---|---|
| Registro Contable en el Diario General | |
| Procedimiento N° 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. Efecto: Esto puede ocasionar que se realicen pagos indebidos y sin los respaldos correspondientes, ya que por falta de controles se pueden emitir comprobantes sin las respectivas autorizaciones. | P/T A-6 (Ver Página N° 281) |

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF HALLAZGO N°2</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la Fundación con los estados de cuenta bancarios.</p> | |
| <p>Condición: Comprobantes de egreso no cuentan con una numeración preestablecida.</p> <p>Criterio: Los comprobantes de pago deben contener una numeración con la cual se los pueda identificar y archivar de tal manera que para una revisión posterior su búsqueda sea más sencilla.</p> <p>Causa: Los comprobantes de pago son enumerados de acuerdo al cheque con el cual se realiza el pago, cuando es en efectivo no se enumera.</p> <p>Efecto: En caso de que un comprobante se pierda no se podrá identificar cual fue el motivo del pago, además se podrían emitir comprobantes de pago duplicados.</p> | <p>P/T A-6 (Ver Página N° 281)</p> |

| | |
|---|---------------------------------|
| <p><u>PROCESO N°1</u> Registro Contable en el Diario General</p> | <p>REF HALLAZGO N°3</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.</p> | |
| <p>Condición: Los comprobantes tienen tachones o enmendaduras principalmente en las fechas.</p> | |

| | |
|--|--|
| <p>Criterio: Los comprobantes de pago deben ser presentados de forma nítida sin ningún tipo de adulteración.</p> <p>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.</p> <p>Efecto: Se pueden emitir comprobantes sin el debido respaldo y modificarlos sin ningún tipo de autorización, y ocasionar un mal registro contable.</p> | <p>P/T A-7 (Ver Página N° 282)</p> |
|--|--|

| | |
|--|---|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Ajustes</p> | <p>REF HALLAZGO N°4</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados.</p> | |
| <p>Condición: Ajustes sin el debido respaldo.</p> <p>Criterio: Para realizar cualquier tipo de ajuste deben estar aprobados por el Jefe inmediato superior.</p> <p>Causa: Esto puede ocasionar que se estén registrando valores sin la debida documentación soporte y cambiando la naturaleza del gasto.</p> <p>Efecto: Se pueden realizar ajustes que afecten a las diferentes cuentas contables o cambios que no tengan el debido sustento y modificar los saldos.</p> | <p>P/T A-13 (Ver Página N° 285)</p> |

8.2.6.2 Hallazgos de Auditoría del Área de Proyectos

| <u>PROCESO N°1</u> | REF HALLAZGO N°1 |
|---|---|
| Investigación | |
| Procedimiento N°1 Revisar de los informes de los estudios realizados. | |
| <p>Condición: No se realizan diversos estudios para ver la factibilidad del proyecto.</p> <p>Criterio: Para poder realizar una correcta planificación y ejecución del proyecto, es necesario que existan más de un estudio realizado para ver la factibilidad del proyecto.</p> <p>Causa: Debido a la realización de un solo estudio, es posible que los proyectos no se realicen de acuerdo a lo planificado y se tengan que realizar cambios durante su ejecución.</p> <p>Efecto: Los proyectos tienden a retrasarse por la mala realización de un estudio certero.</p> | <p>P/T B-6 (Ver Página N° 288)</p> |

| <u>PROCESO N°3</u> | REF HALLAZGO N°2 |
|---|---------------------------------|
| Obtención de Recursos | |
| Procedimiento N°1 Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal. | |
| Condición: Los recursos asignados no están siendo los adecuados. | |

| | |
|--|---|
| <p>Criterio: Los recursos asignados deben ser de acuerdo a como se lo ha presentado en el plan, para que su ejecución no tenga ningún inconveniente.</p> <p>Causa: Como no existe un adecuado estudio, el Representante Legal no puede confiar en que los recursos que vaya a asignar sean los adecuados.</p> <p>Efecto: Esto puede ocasionar que existan proyectos que tengan que paralizarse por la falta de recursos o que al entregar recursos en exceso puedan ser mal gastados.</p> | <p>P/T B-9 (Ver Página N° 290)</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| <p><u>PROCESO N°5</u> Ejecución del Proyecto</p> | <p>REF HALLAZGO N°3</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y Jefe del Área de Proyectos.</p> | |
| <p>Condición: Los informes no se están presentando a tiempo.</p> <p>Criterio: Se deben presentar informes periódicamente, para poder ver el estado en que se encuentra el proyecto y asignar o quitar recursos según sea necesario.</p> <p>Causa: El Representante Legal no puede tomar los correctivos necesarios.</p> <p>Efecto: Esto ocasiona que los proyectos se retrasen constantemente.</p> | <p>P/T B-11 (Ver Página N° 291)</p> |

| | |
|--|---|
| <p>PROCESO N°5</p> <p>Ejecución del Proyecto</p> | <p>REF HALLAZGO N°4</p> |
| <p>Procedimiento N°2</p> <p>Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.</p> | |
| <p>Condición: Los proyectos no están cumpliendo con los plazos establecidos.</p> <p>Criterio: La culminación de los proyectos deben ser concluidos en el plazo previsto por el Jefe de Proyectos.</p> <p>Causa: La asignación de recursos para un futuro puede verse afectada por no tener una buena gestión, así como puede existir disconformidad por parte de los organismos donantes y no renovar convenios.</p> <p>Efecto: El no cumplir con los plazos ocasiona que los proyectos terminen utilizando recursos más de lo debido.</p> | <p>P/T B-12 (Ver Página N° 292)</p> |

8.2.6.3 Hallazgos de Auditoría del Área Administrativa

| <u>PROCESO N°3</u> Selección de Personal | REF HALLAZGO N°1 |
|---|--------------------------------------|
| Procedimiento N°1 Revisar que las carpetas seleccionadas cumplan con el perfil del puesto solicitado. | |
| <p>Condición: No se encontró la carpeta de la persona contratada como Asistente de Proyectos.</p> <p>Criterio: Se debe tener un archivo al que tenga acceso sólo el personal autorizado, donde se resguarde la información de todo el personal contratado.</p> <p>Causa: El responsable de archivar la documentación no tiene un espacio físico disponible para guardar la información del personal.</p> <p>Efecto: Se puede perder documentación importante y confidencial del personal de la Fundación.</p> | P/T C-9 (Ver Página N° 295) |

| <u>PROCESO N°4</u> Contratación | REF HALLAZGO N°2 |
|--|------------------------|
| Procedimiento N°1 Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal. | |
| <p>Condición: Existen personas que no han rendido las pruebas y han pasado a la siguiente etapa del proceso de selección.</p> <p>Criterio: Toda persona que desee formar parte de la</p> | |

| | |
|---|--|
| <p>Fundación debe cumplir con todo lo exigido durante el proceso de selección.</p> <p>Causa: Se toma en cuenta la información presentada por el aspirante en el curriculum vitae y se lo llama directamente a la entrevista.</p> <p>Efecto: Se puede contratar a una persona que tenga la experiencia para ocupar el puesto, pero se debe evaluar los conocimientos y determinar el perfil psicológico de la misma, para ver si está acorde a lo que necesita la Fundación.</p> | <p style="text-align: center;">P/T C-10 (Ver Página N° 296)</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p><u>PROCESO N°4</u> Contratación</p> | <p style="text-align: center;">REF HALLAZGO N°3</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Comprobar que la persona contratada haya sido la más idónea, es decir la que más se ajuste al perfil requerido.</p> | |
| <p>Condición: La persona contratada como Asistente Contable no cumple con los requisitos establecidos</p> <p>Criterio: Se debe contratar personal que haya demostrado ser el más apto para ocupar la vacante, durante todo el proceso de selección.</p> <p>Causa: La persona contratada laboraba en la Fundación y se le dio una oportunidad para que ocupe la vacante presentada.</p> <p>Efecto: La persona contratada no está capacitada para realizar las actividades que el puesto amerita, por lo que se presentan constantes errores y demoras en el transcurso de los trabajos realizados.</p> | <p style="text-align: center;">P/T C-11 (Ver Página N° 296)</p> |

| <u>PROCESO N°5</u> Inclusión en la Nómina de Pago | REF HALLAZGO N°4 |
|---|---|
| <p>Procedimiento N°1</p> <p>Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos.</p> | |
| <p>Condición: Existe documentación faltante y desactualizada.</p> <p>.</p> <p>Criterio: El Área responsable debe tener la información completa y actualizada de todos los empleados de la Fundación.</p> <p>Causa: La persona responsable archiva las carpetas sin verificar que la información esté completa y sólo se revisan esas carpetas cuando alguien lo requiere.</p> <p>Efecto: No se han actualizado los datos de los empleados en 2 años y existe personal que no ha entregado toda la documentación completa.</p> | <p>P/T C-12 (Ver Página N° 297)</p> |

| <u>PROCESO N°7</u> Capacitación del Personal | REF HALLAZGO N°5 |
|---|------------------------|
| <p>Procedimiento N°1</p> <p>Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país.</p> | |
| <p>Condición: Una persona asistió a un curso en el exterior sin haberse aprobado el plan respectivo.</p> <p>Criterio: Todo empleado que desee capacitarse debe presentar el respectivo plan a su jefe inmediato superior,</p> | |

| | |
|---|--|
| <p>para que se autorice a que el empleado asista al curso y se le cubran los gastos efectuados.</p> <p>Causa: El plan no fue presentado a tiempo, debido a que el curso de capacitación a realizarse en el exterior se confirmó a último momento; el empleado viajó sin esperar la autorización debido a la importancia del curso.</p> <p>Efecto: Esto puede ocasionar que otros empleados también consideren que deben asistir a cursos de capacitación sin la debida autorización, por los precedentes de estos casos que no han cumplido las políticas establecidas.</p> | <p>P/T C-14 (Ver Página N° 298)</p> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| <p><u>PROCESO N°8</u> Evaluación de desempeño</p> | <p>REF HALLAZGO N°6</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar si se toman correctivos cuando la persona no cumple con los puntajes mínimos de las evaluaciones.</p> | |
| <p>Condición: El Asistente de Contabilidad no cumple con los puntajes mínimos requeridos en las evaluaciones de desempeño.</p> <p>Criterio: El personal que trabaja en la Fundación debe mantener un estándar de eficiencia y efectividad en sus funciones.</p> <p>Causa: La persona contratada no cumplió con el perfil del puesto solicitado.</p> <p>Efecto: El trabajo realizado por esta persona no es el adecuado.</p> | <p>P/T C-16 (Ver Página N° 299)</p> |

8.2.6.4 Hallazgos de Auditoría de Área de Sistemas

| PROCESO N°3 | REF HALLAZGO N°1 |
|--|--|
| Mantenimiento de Equipos | |
| Procedimiento N°1 Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico. | |
| <p>Condición: Existen máquinas que no han sido revisadas.</p> <p>Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben ser revisados y evaluados por el Área de Sistemas.</p> <p>Causa: Los equipos que no se han revisado son los equipos portátiles que salen para los proyectos.</p> <p>Efecto: No se puede determinar el verdadero estado de los equipos y darles el mantenimiento adecuado para su correcto funcionamiento.</p> | <p>P/T D-9 (Ver Página N°301)</p> |

| PROCESO N°4 | REF HALLAZGO N°2 |
|--|---|
| Renovación de Equipos Obsoletos | |
| Procedimiento N°1 Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados. | |
| <p>Condición: Se renovaron equipos que funcionaban correctamente.</p> <p>Criterio: El responsable de realizar el diagnóstico de los equipos debe recomendar cuales deben ser cambiados por no estar en buenas condiciones.</p> <p>Causa: Se decidió modernizar todos los equipos de la Fundación sin importar su estado funcional.</p> <p>Efecto: Los equipos que funcionan correctamente se los puede diagnosticar como dañados sin ningún tipo de control.</p> | <p>P/T D-10 (Ver Página N°302)</p> |

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO N°4 Renovación de Equipos Obsoletos</p> | <p>REF HALLAZGO N°3</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos.</p> | |
| <p>Condición: Existen equipos que se adquirieron sin la debida autorización.</p> <p>Criterio: El Representante Legal debe autorizar la compra de nuevos equipos.</p> <p>Causa: Se decidió renovar los equipos de los Jefes de cada Departamento; el Representante Legal se encontraba fuera del país y no se pudo pedir la autorización.</p> <p>Efecto: Esto puede ocasionar que se adquieran o cambien equipos sin las debidas autorizaciones.</p> | <p>P/T D-11 (Ver Página N°302)</p> |

| | |
|---|--|
| <p>PROCESO N°5 Actualización de Licencias de Software</p> | <p>REF HALLAZGO N°4</p> |
| <p>Procedimiento N°1 Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación.</p> | |
| <p>Condición: Existen instalados programas que no están actualizados y sin las debidas licencias.</p> <p>Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben tener los programas debidamente actualizados y con su licencia original.</p> | <p>P/T D-12 (Ver Página N°303)</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Causa: El personal de la Fundación instala cualquier tipo de software y no se han adquirido las licencias de ciertos programas.</p> <p>Efecto: Al instalar cualquier tipo de software se es vulnerable a cualquier problema de virus informático, además sin las debidas licencias no se pueden realizar las actualizaciones de los programas.</p> | |
|---|--|

| | |
|--|--|
| <p>PROCESO N°6 Capacitación a todo el personal de todas las áreas.</p> | <p>REF HALLAZGO N°5</p> |
| <p>Procedimiento N°2 Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación.</p> | |
| <p>Condición: No se da un adecuado seguimiento y soporte sobre el manejo de los programas.</p> <p>Criterio: El Área de sistemas debe brindar el apoyo y soporte necesario a todo el personal de la Fundación.</p> <p>Causa: No se da un seguimiento ya que sólo se da un curso de la utilización del software; el personal de Sistemas no está pendiente de las necesidades del resto del personal.</p> <p>Efecto: El personal que no está capacitado para usar el software ocasiona varios errores en el sistema.</p> | <p>P/T D-14 (Ver Página N°304)</p> |

8.3 Fase III Comunicación de Resultados

8.3.1 Comunicación de Resultados del Área de Contabilidad

DVA Auditores y Consultores

A-19
1/6

Sr. Florian Meister

Representante Legal

8 de marzo del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área de Contabilidad, hemos aplicado los procedimientos de auditoría que constan en nuestra programación 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 20X1.

La auditoría se realizó del 1° al 28 de febrero del 20X2 y se presupuestó 160 horas, sin embargo se utilizaron 167, es decir se excedió en 7 horas.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Durante la ejecución de nuestro trabajo tenemos que la evaluación del riesgo para el Área de Contabilidad 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°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.

Hallazgo N°1

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.

Efecto: Esto puede ocasionar que se realicen pagos indebidos y sin los respaldos correspondientes, ya que por falta de controles se pueden emitir comprobantes sin las respectivas autorizaciones.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 81% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con el debido proceso; no se tomó su totalidad debido a que los controles internos administrativos que tiene la Fundación son buenos.

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°1

Revisar los comprobantes de egreso de los pagos que ha realizado la Fundación con los estados de cuenta bancarios.

Hallazgo N°2

Condición: Comprobantes de egreso no cuentan con una numeración preestablecida.

Criterio: Los comprobantes de pago deben contener una numeración con la cual se los pueda identificar y archivar de tal manera que para una revisión posterior su búsqueda sea más sencilla.

Causa: Los comprobantes de pago son numerados de acuerdo al cheque con el cual se realiza el pago; cuando es en efectivo no se numera.

Efecto: En caso de que un comprobante se pierda no se podrá identificar cual fue el motivo del pago, además se podrían emitir comprobantes de pago duplicados.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 81% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con los requerimientos de mantener su prenumeración consecutiva, no se tomó su totalidad debido a que los controles internos administrativos que tiene la Fundación son buenos.

Recomendación:

Para evitar que los comprobantes de egreso no puedan ser identificados cuando se paguen en efectivo y se dupliquen en su numeración, es importante que los mismos cuenten con una numeración establecida y así facilitar su búsqueda y determinar la correcta conciliación de los gastos.

PROCESO N°1

Registro Contable en el Diario General

Procedimiento N°2

Verificar la documentación soporte para comprobar si se encuentra registrada contablemente.

Hallazgo N°3

Condición: Los comprobantes tienen tachones 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: Se pueden emitir comprobantes sin el debido respaldo y modificarlos sin ningún tipo de autorización, y ocasionar un mal registro contable.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 73% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con los debidos respaldos documentarios; no se tomó su totalidad debido a que los controles internos administrativos que tiene la Fundación son buenos.

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 al Jefe del Departamento para que autorice a que los comprobantes sean modificados.

PROCESO N°4

Ajustes

Procedimiento N°2

Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados.

Hallazgo N°4

Condición: Ajustes sin el debido respaldo.

Criterio: Para realizar cualquier tipo de ajuste deben estar aprobados por el Jefe inmediato superior.

Causa: Esto puede ocasionar que se estén registrando valores sin la debida documentación soporte y cambiando la naturaleza del gasto.

Efecto: Se pueden realizar ajustes que afecten a las diferentes cuentas contables o cambios que no tengan el debido sustento y modificar los saldos.

Recomendación:

Cuando exista la necesidad de un ajuste se debe realizar un comunicado al Jefe del Departamento, 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,
Diego Vaca Almendáriz
Auditor Externo

8.3.2 Comunicación de Resultados del Área de Proyectos

B-14 1/5

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

4 de abril del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área de Proyectos, hemos aplicado los procedimientos de auditoría que constan en nuestra programación, 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 20X1.

La auditoría se realizó del 1° al 31 de marzo del 20X2 y se presupuestó 160 horas, sin embargo se utilizaron 158, es decir se ahorró 2 horas.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

En nuestra revisión hemos podido detectar que algunas novedades en la Auditoría de Gestión realizada, las mismas que se detallan a continuación:

PROCESO N°

Investigación

Procedimiento N°

Revisar de los informes de los estudios realizados.

Hallazgo N°

Condición: No se realizan diversos estudios para ver la factibilidad del proyecto.

Criterio: Para poder realizar una correcta planificación y ejecución del proyecto es necesario que existan más de un estudio realizado para ver la factibilidad del proyecto.

Causa: Debido a la realización de un solo estudio es posible que los proyectos no se realicen de acuerdo a lo planificado, y se tengan que realizar cambios durante su ejecución.

Efecto: Los proyectos tienden a retrasarse por la mala realización de un estudio certero.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión al 77% de los estudios realizados para cada proyecto, se determinó que estos cumplen con lo que dispone el Representante Legal, a excepción de que sólo se presenta un estudio para determinar la factibilidad del proyecto.

Recomendación:

Se recomienda al Jefe de proyectos que se realicen los estudios que sean posibles para determinar la factibilidad de los proyectos, ya que se puede ahorrar tiempo, evitando que los proyectos se retrasen constantemente por falta de una debida planificación.

PROCESO N°3

Obtención de Recursos

Procedimiento N°1

Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.

Hallazgo N°2

Condición: Los recursos asignados no están siendo los adecuados.

Criterio: Los recursos asignados deben ser de acuerdo a como se lo ha presentado en el plan, para que su ejecución no tenga ningún inconveniente.

Causa: Como no existe un adecuado estudio, el Representante Legal no puede confiar en que si los recursos que vaya a asignar sean los adecuados.

Efecto: Esto puede ocasionar que existan proyectos que tengan que paralizarse por la falta de recursos o que al entregar recursos en exceso puedan ser mal gastados.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal que asigne los recursos de acuerdo a los informes de proyectos anteriores, para evitar que se

entreguen los recursos en exceso o los recursos entregados no sean suficientes para poder continuar con la ejecución del proyecto.

PROCESO N°5

Ejecución del Proyecto

Procedimiento N°1

Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y Jefe del Área de Proyectos.

Hallazgo N°3

Condición: Los informes no se están presentando a tiempo.

Criterio: Se deben presentar informes periódicamente, para poder ver el estado en que se encuentra el proyecto y asignar o quitar recursos según sea necesario.

Causa: El Representante Legal no puede tomar los correctivos necesarios.

Efecto: Esto ocasiona que los proyectos se retrasen constantemente.

Recomendación:

Se recomienda a los responsables de la elaboración y presentación de los informes que realice los mismos, con la información que tenga en ese momento, ya que en los informes se podrá determinar el porcentaje de avance de los proyectos y tomar los correctivos necesarios para que los proyectos se terminen a tiempo.

PROCESO N°5

Ejecución del Proyecto

Procedimiento N°2

Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.

Hallazgo N°4

Condición: Los proyectos no están cumpliendo con los plazos establecidos.

Criterio: La culminación de los proyectos deben ser concluidos en el plazo previsto por el Jefe de Proyectos.

Causa: La asignación de recursos para un futuro puede verse afectada por no tener una buena gestión, así como puede existir disconformidad por parte de los organismos donantes y no renovar convenios.

Efecto: El no cumplir con los plazos ocasiona que los proyectos terminen utilizando recursos más de lo debido.

Recomendación:

Para evitar que los proyectos se retrasen constantemente, se recomienda al Jefe de Proyectos, que se realicen los estudios que sean necesarios, para poder realizar una adecuada planificación y no se tengan problemas durante la ejecución de los mismos y así optimizar los recursos y evitar los constantes retrasos.

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.3.3 Comunicación de Resultados del Área Administrativa

C-17 1/8

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

5 de mayo del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área Administrativa, hemos aplicado los procedimientos de auditoría que constan en nuestra programación 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 20X1.

La auditoría se realizó del 1° al 30 de abril del 20X2 y se presupuestó 160 horas, sin embargo se utilizaron 165, es decir se excedió en 5 horas.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Durante la ejecución de nuestro 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.

Hallazgo N°1

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.

Causa: El responsable de archivar la documentación no tiene un espacio físico disponible para guardar la información del personal.

Efecto: Se puede perder documentación importante y confidencial del personal de la Fundación.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 50,66% de las carpetas archivadas en el Departamento, ya que las demás corresponden a personas que no fueron preseleccionadas.

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 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.

Hallazgo 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 curriculum vitae y se lo llama directamente a la entrevista.

Efecto: Se puede contratar a una persona que tenga la experiencia para ocupar el puesto, pero se debe evaluar los conocimientos y determinar el perfil psicológico de la misma, para ver si está acorde a lo que necesita la Fundación.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 75% de las pruebas realizadas, ya que sólo se tomó en cuenta aquellas que tuvieron mayor puntaje y de las personas contratadas.

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 curriculum 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.

Hallazgo 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 laboraba 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 y demoras en el transcurso de los trabajos realizados.

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°5

Inclusión en la Nómina de Pago

Procedimiento N°1

Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos.

Hallazgo N°4

Condición: Existe documentación faltante y desactualizada.

Criterio: El Área responsable debe tener la información completa y actualizada de todos los empleados de la Fundación.

Causa: La persona responsable archiva las carpetas sin verificar que la información esté completa y sólo se revisan esas carpetas cuando alguien lo requiere.

Efecto: No se han actualizado los datos de los empleados en 2 años y existe personal que no ha entregado toda la documentación completa.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 100% de las carpetas, ya que es poco número de empleados que trabaja en la Fundación.

Recomendación:

Se recomienda al responsable de archivar la documentación, que constate que la misma esté completa, y que solicite al personal de la

Fundación que de existir alguna documentación o información que requiera ser actualizada o cambiada sea enviada oportunamente.

PROCESO N°7

Capacitación del Personal

Procedimiento N°1

Comprobar si se han presentado los respectivos planes o programas cuando el personal se ha capacitado en el exterior o dentro del país.

Hallazgo N°5

Condición: Una persona asistió a un curso en el exterior sin haberse aprobado el plan respectivo.

Criterio: Todo empleado que desee capacitarse debe presentar el respectivo plan a su jefe inmediato superior, para que sea autorizado a que el empleado asista al curso y se le cubran los gastos efectuados.

Causa: El plan no fue presentado a tiempo, debido a que el curso de capacitación a realizarse en el exterior se confirmó a último momento; el empleado viajó sin esperar la autorización debido a la importancia del curso.

Efecto: Esto puede ocasionar que otros empleados también consideren que deben asistir a cursos de capacitación sin la debida autorización, por los precedentes de estos casos que no han cumplido las políticas establecidas.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 100% de los planes presentados, ya que se los puede revisar en su totalidad por no ser cantidades mayores.

Recomendación:

Se recomienda al responsable de autorizar la asistencia a los cursos de capacitación, que se obligue a los empleados a presentar su plan, aunque el curso al cual desee asistir no esté confirmado para la fecha en la que se debe realizar, así podrá determinar el jefe inmediato superior si es de interés y de importancia para que el empleado asista al mismo.

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.

Hallazgo N°6

Condición: El Asistente de Contabilidad no cumple con los puntajes mínimos requeridos 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: El trabajo realizado por esta persona no es el adecuado.

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,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.3.4 Comunicación de Resultados del Área de Sistemas

D-17 1/6

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

15 de junio del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido para la realización de la Auditoría de Gestión aplicada al Área de Sistemas, hemos aplicado los procedimientos de auditoría que constan en nuestra programación 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 20X1.

La auditoría se realizó del 1° al 31 de mayo del 20X2 y se presupuestó 160 horas, las mismas que fueron utilizadas de acuerdo a lo programado.

El personal que participó en la auditoría fue el siguiente:

| CARGO | NOMBRE | INICIALES |
|--------------------------|----------------|------------------|
| Auditor Jefe de Equipo | Diego Vaca | DV |
| Asistente A de Auditoría | David Gordillo | DG |
| Asistente B de Auditoría | Jimmy Rey | JR |

Durante la ejecución de nuestro trabajo tenemos que la evaluación del riesgo para el Área Administrativa 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°3

Mantenimiento de Equipos

Procedimiento N°1

Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico.

Hallazgo N°1

Condición: Existen máquinas que no han sido revisadas.

Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben ser revisados y evaluados por el Área de Sistemas.

Causa: Los equipos que no se han revisado son los equipos portátiles que salen para los proyectos.

Efecto: No se puede determinar el verdadero estado de los equipos y darles el mantenimiento adecuado para su correcto funcionamiento.

Recomendación:

Se recomienda al responsable del chequeo del estado de los equipos, que se programe una revisión para los equipos que no se encuentran dentro de la Fundación y así determinar su estado, además de realizar una constatación física de los mismos.

PROCESO N°4

Renovación de Equipos Obsoletos

Procedimiento N°1

Determinar si existen las debidas notificaciones y evaluaciones de los equipos que deben ser renovados.

Hallazgo N°2

Condición: Se renovaron equipos que funcionaban correctamente.

Criterio: El responsable de realizar el diagnóstico de los equipos debe recomendar cuales deben ser cambiados por no estar en buenas condiciones.

Causa: Se decidió modernizar todos los equipos de la Fundación sin importar su estado funcional.

Efecto: Los equipos que funcionan correctamente se los puede diagnosticar como dañados sin ningún tipo de control.

Recomendación:

Se recomienda a la persona responsable de la autorización para dar de baja a los equipos, que cuando se haga una modernización de los mismos, se evalúe el estado de los demás equipos y determinar cual de ellos está funcionando correctamente.

PROCESO N°4

Renovación de Equipos Obsoletos

Procedimiento N°2

Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos.

Hallazgo N°3

Condición: Existen equipos que se adquirieron sin la debida autorización.

Criterio: El Representante Legal debe autorizar la compra de nuevos equipos.

Causa: Se decidió renovar los equipos de los Jefes de cada Departamento; el Representante Legal se encontraba fuera del país y no se pudo pedir la autorización.

Efecto: Esto puede ocasionar que se adquieran o cambien equipos sin las debidas autorizaciones.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal que se instruya al personal a cumplir con sus disposiciones y que si existiera algún caso de que no pueda firmar algún documento, designar a otra persona para que autorice cualquier trámite presentado.

PROCESO N°5

Actualización de Licencias de Software

Procedimiento N°1

Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación.

Hallazgo N°4

Condición: Existen instalados programas que no están actualizados y sin las debidas licencias.

Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben tener los programas debidamente actualizados y con su licencia original.

Causa: El personal de la Fundación instala cualquier tipo de software y no se han adquirido las licencias de ciertos programas.

Efecto: Al instalar cualquier tipo de software, el equipo es vulnerable a cualquier problema de virus informático, además sin las debidas licencias no se pueden realizar las actualizaciones de los programas.

Recomendación:

El encargado de la instalación y actualización de software debe indicar cuales son los programas que se pueden instalar en los equipos y constatar que el personal esté cumpliendo con dichas disposiciones, además podrá constatar los programas que necesiten de una actualización.

PROCESO N°6

Capacitación a todo el personal de todas las áreas.

Procedimiento N°2

Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación.

Hallazgo N°5

Condición: No se da un adecuado seguimiento y soporte sobre el manejo de los programas.

Criterio: El Área de sistemas debe brindar el apoyo y soporte necesario a todo el personal de la Fundación.

Causa: No se da un seguimiento ya que solo se da un curso de la utilización del software; el personal de Sistemas no está pendiente de las necesidades del resto del personal.

Efecto: El personal que no está capacitado para usar el software ocasiona varios errores en el sistema.

Recomendación:

Se recomienda al Jefe de Sistemas, designe al personal que será responsable de la capacitación y apoyo, tanto en la utilización del hardware como del software que tiene la Fundación y comunicar al personal de las demás áreas con quien es la persona que se tienen que comunicar en caso de requerir ayuda.

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.4 Fase IV Evaluación Continua

8.4.1 Evaluación Continua del Área de Contabilidad

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

20 de julio del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido entre la Fundación y nuestra firma de auditoría, hemos procedido a realizar la evaluación continua al Área de Contabilidad, sobre las recomendaciones que se detallaron en la comunicación de resultados.

La revisión se realizó del 6 al 10 de julio del 20X2, durante 40 horas.

Del 1° al 28 de febrero del 20X2 se realizó la Auditoría de Gestión y se presentó un informe el 8 de marzo del 20X2; en nuestra revisión hemos logrado detectar que si se han seguido algunas recomendaciones que se hicieron en el informe de comunicación de resultados pero existen ciertas recomendaciones que aún no han sido aplicadas por parte de las personas a cargo de aquellos procesos, a continuación se detalla la observación que aún no ha sido corregida:

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.

Hallazgo N°1

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.

Efecto: Esto puede ocasionar que se realicen pagos indebidos y sin los respaldos correspondientes, ya que por falta de controles se pueden emitir comprobantes sin las respectivas autorizaciones.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 81% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con el debido proceso, no se tomó su totalidad debido a que los controles que tiene la Fundación son buenos.

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.

Hallazgo N°3

Condición: Los comprobantes tienen tachones 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: Se pueden emitir comprobantes sin el debido respaldo y modificarlos sin ningún tipo de autorización, y ocasionar un mal registro contable.

Interpretación del Indicador de Gestión:

Se realizó una revisión al 73% de los comprobantes, de los cuales algunos no cumplen con el debido proceso, no se tomó su totalidad debido a que los controles que tiene la Fundación son buenos.

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 al Jefe del Departamento para que autorice a que los comprobantes sean modificados.

PROCESO N°4

Ajustes

Procedimiento N°2

Revisar que los ajustes estén debidamente sustentados.

Hallazgo N°4

Condición: Ajustes sin el debido respaldo.

Criterio: Para realizar cualquier tipo de ajuste deben estar aprobados por el Jefe inmediato superior.

Causa: Esto puede ocasionar que se estén registrando valores sin la debida documentación soporte y cambiando la naturaleza del gasto.

Efecto: Se pueden realizar ajustes que afecten a las diferentes cuentas contables o cambios que no tengan el debido sustento y modificar los saldos.

Recomendación:

Cuando exista la necesidad de un ajuste se debe realizar un comunicado al Jefe del Departamento, 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,
Diego Vaca Almendáriz
Auditor Externo

8.4.2 Evaluación Continua del Área de Proyectos

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

28 de julio del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido entre la Fundación y nuestra firma de auditoría, hemos procedido a realizar la evaluación continua al Área de Proyectos, sobre las recomendaciones que se detallaron en la comunicación de resultados.

La revisión se realizó del 20 al 24 de julio del 20X2, durante 40 horas.

Del 1° al 31 de marzo del 20X2 se realizó la Auditoría de Gestión y se presentó un informe el 4 de abril del 20X2; en nuestra revisión hemos logrado detectar que no se han seguido las recomendaciones que se hicieron en el informe de comunicación de resultados, por parte de las personas a cargo de aquellos procesos.

A continuación se detalla las observaciones que no han sido corregidas:

PROCESO N°1

Investigación

Procedimiento N°1

Revisar de los informes de los estudios realizados.

Hallazgo N°1

Condición: No se realizan diversos estudios para ver la factibilidad del proyecto.

Criterio: Para poder realizar una correcta planificación y ejecución del proyecto es necesario que existan más de un estudio realizado para ver la factibilidad del proyecto.

Causa: Debido a la realización de un solo estudio es posible que los proyectos no se realicen de acuerdo a lo planificado, y se tengan que realizar cambios durante su ejecución.

Efecto: Los proyectos tienden a retrasarse por la mala realización de un estudio certero.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión al 77% de los estudios realizados para cada proyecto, se determinó que estos cumplen con lo que dispone el Representante Legal, a excepción de que solo se presenta un estudio para determinar la factibilidad del proyecto.

Recomendación:

Se recomienda al Jefe de proyectos que se planifique la realización de varios estudios para poder determinar la factibilidad de un proyecto, ya que debido a que sólo se realiza uno por la falta de tiempo, esto ocasiona que los proyectos se retrasen constantemente.

PROCESO N°3

Obtención de Recursos

Procedimiento N°1

Verificar que los recursos que se vayan a asignar estén debidamente justificados para que los apruebe el Representante Legal.

Hallazgo N°2

Condición: Los recursos asignados no están siendo los adecuados.

Criterio: Los recursos asignados deben ser de acuerdo a como se lo ha presentado en el plan, para que su ejecución no tenga ningún inconveniente.

Causa: Como no existe un adecuado estudio, el Representante Legal no puede confiar en que si los recursos que vaya a asignar sean los adecuados.

Efecto: Esto puede ocasionar que existan proyectos que tengan que paralizarse por la falta de recursos o que al entregar recursos en exceso puedan ser mal gastados.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal que asigne los recursos de acuerdo a los informes de proyectos anteriores para evitar que se entreguen los recursos en exceso o los recursos entregados no sean suficientes para poder continuar con la ejecución del proyecto.

PROCESO N°5

Ejecución del Proyecto

Procedimiento N°1

Revisar los informes y planillas sobre la ejecución del proyecto que entrega el responsable y Jefe del Área de Proyectos.

Hallazgo N°3

Condición: Los informes no se están presentando a tiempo.

Criterio: Se deben presentar informes periódicamente, para poder ver el estado en que se encuentra el proyecto y asignar o quitar recursos según sea necesario.

Causa: El Representante Legal no puede tomar los correctivos necesarios.

Efecto: Esto ocasiona que los proyectos se retrasen constantemente.

Recomendación:

Se recomienda a los responsables de la elaboración y presentación de los informes que realice los informes respectivos con la información que tenga en ese momento ya que en los informes se podrá determinar el porcentaje de avance de los proyectos y tomar los correctivos necesarios para que los proyectos se terminen a tiempo.

PROCESO N°5

Ejecución del Proyecto

Procedimiento N°2

Verificar que los proyectos estén cumpliendo con los plazos establecidos.

Hallazgo N°4

Condición: Los proyectos no están cumpliendo con los plazos establecidos.

Criterio: La culminación de los proyectos deben ser concluidos en el plazo previsto por el Jefe de Proyectos.

Causa: La asignación de recursos para un futuro puede verse afectada por no tener una buena gestión, así como puede existir disconformidad por parte de los organismos donantes y no renovar convenios.

Efecto: El no cumplir con los plazos ocasiona que los proyectos terminen utilizando recursos más de lo debido.

Recomendación:

Para evitar que los proyectos se retrasen constantemente, se recomienda al Jefe de Proyectos que se realicen los estudios que sean necesarios para poder realizar una adecuada planificación y no se tengan problemas durante la ejecución de los mismos y así optimizar los recursos y evitar los constantes retrasos.

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.4.3 Evaluación Continua del Área Administrativa

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

12 de agosto del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido entre la Fundación y nuestra firma de auditoría, hemos procedido a realizar la evaluación continua al Área Administrativa, sobre las recomendaciones que se detallaron en la comunicación de resultados.

La revisión se realizó del 3 al 7 de agosto del 20X2, durante 40 horas.

Del 1° al 30 de abril del 20X2 se realizó la Auditoría de Gestión y se presentó un informe el 5 de mayo del 20X2; en nuestra revisión hemos logrado detectar que no se han seguido las recomendaciones que se hicieron en el informe de comunicación de resultados, por parte de las personas a cargo de aquellos procesos.

A continuación se detalla las observaciones que no han sido corregidas:

PROCESO N°4

Contratación

Procedimiento N°1

Verificar que se hayan realizado las respectivas pruebas para seleccionar al personal.

Hallazgo 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 curriculum vitae y se lo llama directamente a la entrevista.

Efecto: Se puede contratar a una persona que tenga la experiencia para ocupar el puesto, pero se debe evaluar los conocimientos y determinar el perfil psicológico de la misma, para ver si está acorde a lo que necesita la Fundación.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 75% de las pruebas realizadas, ya que sólo se tomó en cuenta aquellas que tuvieron mayor puntaje y de las personas contratadas.

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 curriculum 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.

Hallazgo 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 laboraba 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 y demoras en el transcurso de los trabajos realizados.

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°5

Inclusión en la Nómina de Pago

Procedimiento N°1

Verificar que la documentación entregada de la persona contratada esté completa y que se haya realizado la inclusión en la nómina de pagos.

Hallazgo N°4

Condición: Existe documentación faltante y desactualizada.

Criterio: El Área responsable debe tener la información completa y actualizada de todos los empleados de la Fundación.

Causa: La persona responsable archiva las carpetas sin verificar que la información esté completa y sólo se revisan esas carpetas cuando alguien lo requiere.

Efecto: No se han actualizado los datos de los empleados en 2 años y existe personal que no ha entregado toda la documentación completa.

Interpretación del Indicador de Gestión

Se realizó una revisión del 100% de las carpetas, ya que es poco número de empleados que trabaja en la Fundación.

Recomendación:

Se recomienda al responsable de archivar la documentación, que constate que la misma esté completa, y que solicite al personal de la Fundación que de existir alguna documentación o información que requiera ser actualizada o cambiada sea enviada oportunamente.

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.

Hallazgo N°

Condición: El Asistente de Contabilidad no cumple con los puntajes mínimos requeridos 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: El trabajo realizado por esta persona no es el adecuado.

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,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

8.4.4 Evaluación Continua del Área de Sistemas

DVA Auditores y Consultores

Sr. Florian Meister

Representante Legal

25 de agosto del 20X2

Flores Jijón 240 y Sotomayor

Quito - Ecuador

De acuerdo con lo establecido entre la Fundación y nuestra firma de auditoría, hemos procedido a realizar la evaluación continua al Área de Sistemas, sobre las recomendaciones que se detallaron en la comunicación de resultados.

La revisión se realizó del 17 al 21 de agosto del 20X2, durante 40 horas.

Del 1° al 31 de mayo del 20X2 se realizó la Auditoría de Gestión y se presentó un informe el 15 de junio del 20X2; en nuestra revisión hemos logrado detectar que no se han seguido las recomendaciones que se hicieron en el informe de comunicación de resultados, por parte de las personas a cargo de aquellos procesos.

A continuación se detalla las observaciones que no han sido corregidas:

PROCESO N°3

Mantenimiento de Equipos

Procedimiento N°1

Constatar que las máquinas reciban el debido soporte técnico.

Hallazgo N°1

Condición: Existen máquinas que no han sido revisadas.

Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben ser revisados y evaluados por el Área de Sistemas.

Causa: Los equipos que no se han revisado son los equipos portátiles que salen para los proyectos.

Efecto: No se puede determinar el verdadero estado de los equipos y darles el mantenimiento adecuado para su correcto funcionamiento.

Recomendación:

Se recomienda al responsable del chequeo del estado de los equipos, que se programe una revisión para los equipos que no se encuentran dentro de la Fundación y así determinar su estado, además de realizar una constatación física de los mismos.

PROCESO N°4

Renovación de Equipos Obsoletos

Procedimiento N°2

Revisar si existen las debidas autorizaciones para la compra de nuevos equipos.

Hallazgo N°3

Condición: Existen equipos que se adquirieron sin la debida autorización.

Criterio: El Representante Legal debe autorizar la compra de nuevos equipos.

Causa: Se decidió renovar los equipos de los Jefes de cada Departamento; el Representante Legal se encontraba fuera del país y no se pudo pedir la autorización.

Efecto: Esto puede ocasionar que se adquieran o cambien equipos sin las debidas autorizaciones.

Recomendación:

Se recomienda al Representante Legal que se instruya al personal a cumplir con sus disposiciones y que si existiera algún caso de que no pueda firmar algún documento, designar a otra persona para que autorice cualquier trámite presentado.

PROCESO N°5

Actualización de Licencias de Software

Procedimiento N°1

Constatar si se encuentran instalados los programas adquiridos con su respectiva licencia original y debidamente actualizados en todas las máquinas de la Fundación.

Hallazgo N°4

Condición: Existen instalados programas que no están actualizados y sin las debidas licencias.

Criterio: Todos los equipos de la Fundación deben tener los programas debidamente actualizados y con su licencia original.

Causa: El personal de la Fundación instala cualquier tipo de software y no se han adquirido las licencias de ciertos programas.

Efecto: Al instalar cualquier tipo de software, el equipo es vulnerable a cualquier problema de virus informático, además sin las debidas licencias no se pueden realizar las actualizaciones de los programas.

Recomendación:

El encargado de la instalación y actualización de software debe indicar cuales son los programas que se pueden instalar en los equipos y constatar que el personal esté cumpliendo con dichas disposiciones, además podrá constatar los programas que necesiten de una actualización.

PROCESO N°6

Capacitación a todo el personal de todas las áreas.

Procedimiento N°2

Verificar que exista un seguimiento de la utilización de los programas y equipos que posee la Fundación.

Hallazgo N°5

Condición: No se da un adecuado seguimiento y soporte sobre el manejo de los programas.

Criterio: El Área de sistemas debe brindar el apoyo y soporte necesario a todo el personal de la Fundación.

Causa: No se da un seguimiento ya que solo se da un curso de la utilización del software; el personal de Sistemas no está pendiente de las necesidades del resto del personal.

Efecto: El personal que no está capacitado para usar el software ocasiona varios errores en el sistema.

Recomendación:

Se recomienda al Jefe de Sistemas, designe al personal que será responsable de la capacitación y apoyo, tanto en la utilización del hardware como del software que tiene la Fundación y comunicar al personal de las demás áreas con quien es la persona que se tienen que comunicar en caso de requerir ayuda.

Atentamente,

Diego Vaca Almendáriz

Auditor Externo

CAPÍTULO IX

9.- Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

Una vez realizada la auditoría siguiendo los procesos y procedimientos que correspondieron a cada área que fue analizada y que se detallaron en la Ejecución del Trabajo, podemos concluir lo siguiente:

ÁREA DE CONTABILIDAD

1.- Durante nuestra revisión a los procesos del Área de Contabilidad, se pudo observar que dicha Área se maneja con responsabilidad y trata de cumplir 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.

2.- Se puede también concluir que el Área de Contabilidad 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 el Área de Contabilidad para poder ejecutar cualquiera de sus procesos, en especial el Área de Proyectos.

ÁREA DE PROYECTOS

3.- Una vez revisada el Área de Proyectos se determinó que esta área es la que más recursos económicos recibe y estos sirven

principalmente para la ejecución de los proyectos que tiene la Fundación; durante el análisis se observó que existen problemas por no tener una adecuada planificación para la realización de los estudios, los mismos que son importantes para determinar la factibilidad de los proyectos, la asignación de recursos y establecer los plazos en los que se deben realizar los proyectos.

4.- En la revisión de los procesos pudimos observar que existe falta de coordinación con el Área de Contabilidad, ya que no se está autorizando los recursos solicitados para la ejecución de los proyectos, debido a que los estudios entregados presentan ciertas inconsistencias, lo que ocasiona que exista demoras en la ejecución de los proyectos.

ÁREA ADMINISTRATIVA

5.- Producto de la revisión efectuada al Área Administrativa se determinó que el proceso de selección para contratar el personal no es el adecuado, ya que existen actividades que no se las está cumpliendo y por ende se presentan falencias al momento de contratar a una persona.

6.- Existe un problema específico con el Asistente Contable, ya que al no exigirle 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 total normalidad.

ÁREA DE SISTEMAS

7.- Revisados los procesos que tiene esta área se llegó a concluir que los problemas encontrados en sus procesos no conllevan a que exista errores que afecten a que la Fundación realice sus actividades con total normalidad, sin embargo se debe mejorar en el control de los equipos.

8.- Además, se pudo determinar que no existe la debida coordinación con las demás áreas de la Fundación, para que el personal tenga el debido conocimiento de la utilización del software y hardware, y aprenda a manipular los equipos sin tener que parar sus actividades por cualquier problema que se presente con cualquiera de los equipos.

9.2 Recomendaciones

Una vez detalladas nuestras conclusiones podemos recomendar lo siguiente:

ÁREA DE CONTABILIDAD

1.- Solicitar al Departamento de Contratación de Personal que seleccione al aspirante más idóneo y que cumpla con el perfil del puesto solicitado para que el mismo pueda desarrollar las actividades propias del Área, ya que es de gran importancia para la misma contar con profesionales de alta calidad.

2.- 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, por lo que se debería tomar muy en cuenta las recomendaciones y propuestas que salgan de dicho Departamento.

ÁREA DE PROYECTOS

3.- Planificar y realizar debidamente los estudios que posteriormente van a ser de gran ayuda para poder determinar la factibilidad de los proyectos y ejecutarlos con normalidad y así evitar retrasos en la ejecución o algún otro tipo de inconveniente.

4.- Solicitar los recursos que van a ser necesarios para la ejecución de los proyectos con los debidos estudios y planes realizados, los mismos que deben sustentar y justificar la cantidad de recursos solicitados, así como también presentar los informes de avance de ejecución de los proyectos donde se reflejen los gastos realizados.

ÁREA ADMINISTRATIVA

5.- 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.

6.- 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 SISTEMAS

7.- Controlar los equipos, tanto en su software instalado como en el hardware, ya que esto ayudará a proteger los archivos y trabajos realizados por el personal de la Fundación.

8.- Capacitar a todo el personal de la Fundación a manipular los equipos, ya que la Fundación al contar con equipos de alta tecnología, tiene invertido importantes recursos económicos, por lo que se los debe cuidar y evitar que se dañen, para que los empleados de la Fundación puedan ejecutar su trabajo con total normalidad.

BIBLIOGRAFÍA

- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kart; “Principios de Auditoría”; 14ª edición; McGraw-Hill; 2006
- JIMÉNEZ, Antonio; “Función de las ONG’s en el Tercer Mundo”; 1ª edición; Ramón Areces Editorial; 2006
- GRAIG-COOPER Michael; “Auditoría de Gestión: Como Conseguir una Estructura Eficaz”; Alianza Editorial; 2005
- MARTÍNEZ Luis;” La imagen de las ONG’s” 2ª edición; Iepala; 2003
- www.swisscontac.com
- www.monografias.com
- www.google.com.ec
- MILLS, David, (2003): Auditoría de la Calidad, Ediciones de Gestión 2000, S.A.; Barcelona.
- CANTU, Delgado H, (2001): Desarrollo de una Cultura de Calidad, Edición McGraw–Hill Interamericana Editores, México.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR), (2002), Norma española ISO 19011:2002, Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental. AENOR, Madrid.
- FRANKLIN F, Enrique Benjamín, (2001) Auditoría Administrativa, Edición MC GRAW Hill, México.
- ENCICLOPEDIA DE LA AUDITORÍA, Edición Océano Grupo Editorial, Barcelona.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (CGE), (2002), Manual de Auditoría de Gestión, Quito.

- ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL, Auditoría Integral.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría Gubernamental, Quito, Julio 2003.
- CONTRALORÍA GENERAL DE LOS ESTADOS Unidos, concepto de la GAO.
- DÁVALOS, A. Nelson, Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría, Pág. 85.
- DICCIONARIO PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO
- ILACIF, Manual de Auditoría
- KNIGTON Lens M, La Auditoría Posterior de Rendimiento
- MALDONADO E. Milton K. Auditoría de Gestión
- PRICE WATERHOUSE, La Evaluación del Rendimiento Operativo.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>
- http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentin/ar11.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>
- <http://www.idi.no/espanol/directorio/olacefs1/o1-saag3.doc>
- <http://www.idi.no/espanol/directorio/olacefs1/o1-saag2.doc>
- http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/publicaciones/zuleta/CAP8.doc