

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA.

MEMORIA TÉCNICA

Previa a la obtención del título de:  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

AUDITORIA DE GESTIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EC-467 "PAMPANITOS" DE LA IGLESIA EVANGÉLICA COMUNIDAD CRISTIANA, CANTÓN GUANO, PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2010.

SARA ELIZABETH RAMÍREZ MEJIA.

RIOBAMBA - ECUADOR

2011

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Napoleón Cadena.

**TUTOR MEMORIA TÉCNICA**

**PRESIDENTE TRIBUNAL**

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propia, son en totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Sara Ramírez

## **DEDICATORIA**

La presente Memoria Técnica, la dedico a mi Padre Celestial con todo mi corazón por mantenerme con vida y darme las suficientes fuerzas para continuar en este camino de lucha, a mis padres, porque de ellos aprendí los valores de la responsabilidad y dedicación, a mis hermanos por su apoyo en este largo recorrido, a mi novio Miguel Manzano quien estuvo a mi lado en toda la trayectoria de mi carrera, a mis tíos, primos que de una u otra forma colaboraron para que este sueño sea una realidad y a las instituciones que me han apoyado en mi formación profesional.

Sara Ramírez

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas, a la Escuela de Ingeniería de Contabilidad y Auditoría, y especialmente a Dios quien nos da las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mis Padres que lucharon día a día por mi porvenir, a Miguel Manzano por el apoyo incondicional en toda la trayectoria de mi carrera.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	3
PROBLEMATIZACIÓN .....	3
1.1.Tema.....	3
1.2.Planteamiento del problema .....	3
1.3.Formulación del problema.....	4
1.4.Delimitación del problema.....	4
1.5.Justificación .....	5
1.6.Objetivos.....	6
CAPÍTULO II.....	7
GENERALIDADES DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EC-467.....	7
2.1.Razón Social.....	7
2.2.Datos informativos .....	7
2.3.Ubicación Geográfica.....	8
2.4.Servicios que ofrece .....	9
2.5.Reseña histórica .....	9
2.6.Base legal .....	11
2.7.Visión .....	11
2.8.Misión .....	11
2.9.Objetivos.....	11
2.10.Valores.....	12
2.11.Estructura organizacional.....	13
2.12.Estructura Funcional .....	14
CAPÍTULO III.....	19

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	19
3.1. Auditoría.....	19
3.1.1. Generalidades.....	19
3.1.2. Definición. ....	22
3.1.3. Objetivos de la auditoría. ....	23
3.1.4. Importancia de la Auditoría .....	24
3.1.5. Características de la Labor de Auditoría.....	25
3.1.6. Clasificación de la Auditoría.....	26
3.1.7. Técnicas de Auditoría .....	28
3.1.8. Normas de la Auditoría .....	29
3.2 Auditoría de Gestión .....	31
3.2.1. Origen de la Auditoría de Gestión.....	31
3.2.2. Definición de Gestión.....	32
3.2.3. Definición de la Auditoría de Gestión y su Importancia.....	32
3.2.4. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	34
3.2.5. Alcance de la Auditoría de Gestión.....	34
3.2.6. Características de la Auditoría de Gestión.....	34
3.2.7. Diferencia entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera .....	35
3.2.8. Concepto de: Eficiencia, Efectividad o Eficacia, Economía, Ética y Ecología .....	36
3.2.9. Fases de la Auditoría de Gestión.....	38
3.2.10. Evaluación de Control Interno.....	59
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EC-467 “PAMPANITOS” .....	63
4.1. Planificación de Auditoría .....	63
4.1.1. Programa de Auditoría.....	65
4.2 EJECUCIÓN DE AUDITORÍA.....	67

4.2.1 Evaluación de la Misión y Visión del Centro. ....	67
4.2.2. Identificación de los Procesos Existentes .....	72
4.2.3. Descripción de los Procesos Existentes. ....	73
4.2.4. Análisis del Talento Humano .....	84
4.2.5. Análisis F.O.D.A.....	93
4.2.6. Evaluación del Control Interno .....	108
4.2.7. Evaluación de Hallazgos.....	124
4.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	142
4.3.1. Carta de Presentación .....	142
4.3.2. Informe confidencial.....	143
CAPÍTULO V.....	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	145
5.1. CONCLUSIONES .....	145
5.2. RECOMENDACIONES.....	146
RESUMEN .....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	149
ANEXOS.....	150
ANEXO 1. CONVENIO DE SOCIEDAD DE LA IGLESIA Y COMPASSION .....	150
ANEXO 2. FORMATO DE CUESTIONARIO DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	155
ANEXO 3. FOTOS DEL NIÑO CON EL CÓDIGO .....	156
ANEXO 4.FORMULARIO DE SALIDA DEL NIÑO .....	157
ANEXO 5. FORMATO DE CARTA DE AGRADECIMIENTO AL PATROCINADOR .....	162
ANEXO 6. FORMATO DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	163



## **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1: PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	65
TABLA 2: ANÁLISIS DE LA MISIÓN .....	68
TABLA 3: ANÁLISIS DE LA VISIÓN .....	71
TABLA 4: ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO .....	84
TABLA 5: F.O.D.A. ....	93
TABLA 6: ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO.....	94
TABLA 7: PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO .....	96
TABLA 8: MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS.....	99
TABLA 9: ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.....	100
TABLA 10: PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO .....	103
TABLA 11: MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS.....	106

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1: FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DEL NNA .....	74
FIGURA 2: FLUJOGRAMA DE INSCRIPCIÓN DE LOS NNA .....	76
FIGURA 3: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE PADRINOS Y PATROCINADOS.....	79
FIGURA 4: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SALIDA.....	82

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1: ANÁLISIS DE LA MISIÓN .....	69
GRÁFICO 2: ANÁLISIS DE LA VISIÓN .....	72
GRÁFICO 3: HABILIDADES .....	87
GRÁFICO 4: CREATIVIDAD .....	88
GRÁFICO 5: TRABAJO EN EQUIPO .....	89
GRÁFICO 6: VISIÓN AL FUTURO .....	90
GRÁFICO 7: VALORES .....	91
GRÁFICO 8: BÚSQUEDA DE EXCELENCIA.....	92
GRÁFICO 9: ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO.....	97
GRÁFICO 10: ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO .....	104

## **ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO 1: MISIÓN DEL CDN - 467 .....	67
CUADRO 2: VISIÓN DEL CDN - 467 .....	70

## INTRODUCCIÓN

La presente Memoria Técnica es una investigación que tiene el objetivo principal de realizar una auditoría de gestión del Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec-467-“Pampanitos”, con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de la organización que permite mejorar la responsabilidad ante los niños, niñas y adolescente patrocinados y facilitar el proceso de tomas de decisiones por parte de los responsables de supervisar y tomar acciones correctivas.

La Auditoría de Gestión al Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec-467-“Pampanitos”, surge por la necesidad de conocer objetivamente, la medida en que se está cumpliendo los objetivo y como se están utilizando los recursos en todas las áreas de la organización.

La Memoria Técnica presenta los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento de la investigación, el problema, los objetivos, la justificación de la misma.

En el segundo capítulo se revisa el planteamiento estratégico de la organización con el fin de conocer la situación actual de la entidad, su razón de ser establecido en la misión y visión, las metas y los objetivos de la organización, así como los valores que se están manejando dentro de la empresa.

En el tercer capítulo se aborda los aspectos teóricos en la cual se basa la investigación, se identifica los elementos, factores y aspectos pertinentes para fundamentar la situación problemática. Del proceso de revisión de las fuentes bibliográficas se obtienen resultados de las diferentes teorías, investigaciones que me permite tener conocimiento del tema.

En el cuarto capítulo se desarrolla la auditoría de gestión al Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec-467-“Pampanitos”. El control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de los procesos más representativos de la entidad desarrollados por la entidad en el cumplimiento de sus objetivos, a

través de instrumentos de evaluación como: Programas de auditoría, análisis de la visión y misión, de los factores internos y externos, es decir el F.O.D.A , del talento humano y la aplicación del cuestionario del control interno, donde se obtendrá los hallazgos de la entidad que permitirá la emisión de un informe de la situación de la misma.

Finalmente se establecerá las conclusiones obtenida de la evaluación del Centro del Desarrollo de la Niñez y Adolescencia para así emitir las respectivas recomendaciones para la mejora de la entidad en sus actividades diarias y así lograra el cumplimiento de sus objetivos.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMATIZACIÓN**

#### **1.1. Tema**

Auditoría de Gestión, del Centro de Desarrollo de la niñez y la adolescencia EC-467 “Pampanitos” de la Iglesia Evangélica Comunidad Cristiana, del Cantón Guano, período enero a diciembre 2010.

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

La Iglesia Evangélica Comunidad Cristiana con el deseo de ampliar sus actividades sociales y de ayudar al sector en la cual está ubicado sus instalaciones busco y logro obtener apoyo de Compassion Internacional- Ecuador en el año 2005, el cual es un programa de Desarrollo del niño mediante Patrocinio que tiene como objetivo apoyar a las Iglesias Evangélicas para que estas puedan ayudar a los niños más necesitados. Así se formó Centro de Desarrollo de la niñez y la adolescencia EC-467 “Pampanitos” de la iglesia Evangélica Comunidad Cristiana del Cantón Guano.

“Compassion” capacita y equipa a las iglesia a fin de que administren una amplia gama de actividades de desarrollo del niño y se realice un esfuerzo coordinado con el fin de edificar un vínculo significativo entre el niño y el patrocinador, en el cual el patrocinador pueda alentar y apoyar al niño en su desarrollo a largo plazo es decir desde los 5 años de edad hasta los 18 años de edad o hasta que terminen su bachillerato, enfocándose en las áreas: físico, socio-emocional, cognitivo, espiritual.

El Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia EC-467 “Pampanitos” no ha tenido una auditoría de gestión, que les permita establecer el grado en que sus servidores administran y utilizan los recursos otorgados por los padrinos de los niños a través de Compassion Internacional.

Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia EC-467 “Pampanitos” no está cumpliendo con los procedimientos y sistema establecidos que les permita el logro de los objetivos. La anterior situación se refleja en los siguientes síntomas.

- ✓ Los beneficiarios de los servicios no están de acuerdo con la entidad, ya que los servicios ofrecidos no son los servicios recibidos.
- ✓ El personal se encuentra incómodo con los procedimientos adoptados.
- ✓ El personal no cumple con las funciones asignadas.

Las situaciones anteriores están generadas por una serie de causas que hacen que la información obtenida actualmente no sea oportuna, que no se logre el cumplimiento de los objetivos.

De continuar esta situación el Centro de Desarrollo podría perder la confianza de los beneficiarios, y dejar de asistir al centro de desarrollo, además perdería la ayuda económica que está recibiendo. Para evitar estos efectos y obtener buenos resultados se hace indispensable además de una buena infraestructura administrativa y técnica transparente que permita evaluar oportunamente la gestión realizada.

### **1.3. Formulación del Problema.**

La Auditoría de Gestión, permitirá detectar errores de muy diversa naturaleza y debilidades que no permiten el logro de los objetivos ni la toma de buenas decisiones dentro del Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia EC-467 “Pampanitos”, así podrán corregir los errores e implementar estrategias que les ayude al mejoramiento de la prestación de servicios para con los niños.

### **1.4. Delimitación del Problema**

**De contenido:**

- **Área:** Auditoría de gestión
- **Campo:** Procesos administrativos.
- **Aspecto:** Sistema administrativo.

**Temporal:**

La presente memoria técnica se realizará desde el mes de enero del 2010 a diciembre del 2010.

**Espacial:**

- **Institución:** Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia EC-467 “Pampanitos”
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Guano
- **Dirección:** Las abras, Vía a Guano

**1.5. Justificación**

El Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia EC-467 “Pampanitos” inicio sus actividades el 15 de marzo del 2005, con la expectativa de poder contribuir al desarrollo socio económico del sector, a través del desarrollo integral de los niños desde las edades tempranas comprendidas desde los 5 hasta 18 años de edad, que debido a los estudios realizados están son las edades más vulnerables dentro de la sociedad, bajo las circunstancias actuales, con el transcurrir de los años se ha observado un bajo índice en la obtención de resultados.

Por tal razón la Auditoría de Gestión que se realizará pretende identificar el origen de los errores en los procesos y programas que maneja el proyecto, de esa manera corregirlos y perfeccionar los procesos mencionados, para evitar el desperdicios de los recursos materiales, económicos, y el desgaste del talento humano.

A través del análisis de los procesos y una vez identificado los problemas se proveerá al Proyecto de un informe completo el cual incluirá las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de las actividades, procesos y de esa manera poder obtener los resultados previstos en la planificación estratégicas.

## **1.6. Objetivos**

### **General**

Realizar la Auditoría de Gestión del Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia EC-467 “Pampanitos” del Cantón Guano, provincia de Chimborazo.

### **Específicos**

- Revisar el planteamiento estratégico del Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia EC-467 “Pampanitos” del Cantón Guano.
- Conocer el marco conceptual, teórico del área específica de la investigación.
- Evaluar la eficacia, eficiencia y economía del proceso administrativo.



## **CAPÍTULO II**

### **GENERALIDADES DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EC-467**

#### **2.1. Razón Social**

Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia Ec-467 “Pampanitos”.

#### **2.2. Datos Informativos**

**Teléfono.** 2948-674

**Email.** cdi467pampanitos@hotmail.com

#### **Slogan**

Rescatando a los Niños, Niñas y Adolescentes de la pobreza espiritual, económica, social y física proveyéndoles la oportunidad de ser adultos cristianos responsables y realizados.

#### **Tipo de Empresa**

Sociedad sin fines de lucro, enfocado al Desarrollo Social.

**Sector a la que Pertenece.** Privada

**Director.** Licenciada Sonia Torres.

**Nº de personal:**13

**Categoría.** Bienestar Social.

**Obligación Tributaria.** El CDN es una sociedad sin fines de lucro y tiene las siguientes obligaciones.

Declaración del Impuesto a la Renta.

Declaraciones de Retenciones en la Fuente.

Declaración Mensual del IVA.

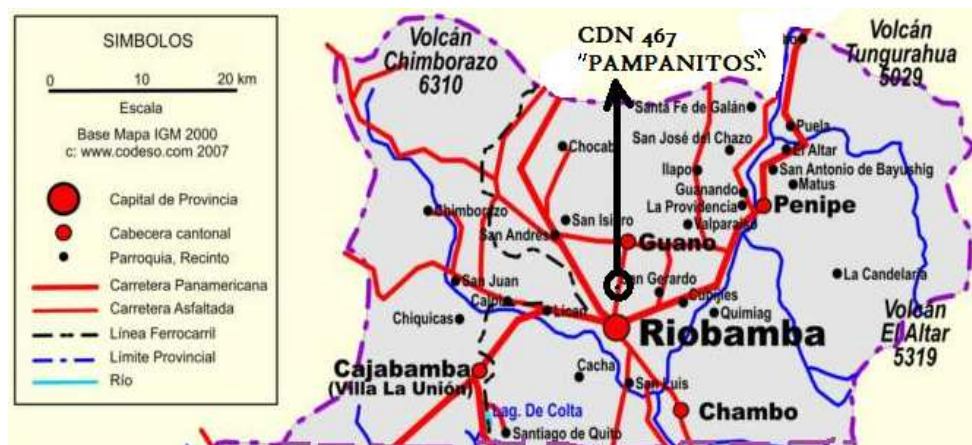
Anexos de Compras y Retenciones en la Fuente por otros conceptos.

Anexo de Relación de Dependencia.

## 2.3. Ubicación Geográfica

### 2.3.1. Macro

#### CDN 467 /RIOBAMBA



El CDN-467 está en el Ecuador, provincia de Chimborazo, Cantón Guano, Barrio San Pedro de las Abras.

### 2.3.2. Micro

#### CDN 476 / BARRIO SAN PEDRO DE LAS ABRAS



El CDN-467 se encuentra ubicado en el Barrio de San Pedro de las Abras vía Guano km 1 a 50 metro del límite del Cantón Guano y Riobamba.

### 2.4. Servicios que Ofrece

Atención individual a los niños en las siguientes aéreas:

- **Espiritual:** Desarrollo de buenas costumbres y principios y valores morales.
- **Cognitiva:** Refuerzo académico y desarrollo holístico.
- **Socio-emocional:** Desarrollo en el NNA de una interacción saludable con las personas que lo rodean.
- **Físico – salud:** Desarrollar en el NNA hábitos de higiene y salud.

### 2.5. Reseña Histórica

Compassion International es una Organización sin fines de lucro que a través de la apertura de Centros de Desarrollo Integrales para niños de escasos recursos y en situaciones vulnerables, en sociedad con Iglesias Cristianas legalmente establecidas busca la obtención de recursos económicos mediante patrocinio directo para la obtención de los resultados establecidos en los NNA.

En el año 2000 el sociólogo René Fiallos Pastor de la Comunidad Cristiana de la conferencia Evangélica de las Asambleas de Dios, presenta la solicitud de inscripción para la apertura de un proyecto de Desarrollo Integral de NNA, en el sector conocido como la estación de Riobamba (10 de agosto y Magdalena Dávalos). En el local del ex Teatro Puruha lugar donde la Congregación realizaba sus reuniones y actividades cotidianas.

A inicios del año 2001, se recibió la respuesta de la Organización Compassion International, las instalaciones con las cuales la Congregación contaba en ese tiempo bajo contrato de arrendamiento no eran adecuadas para el funcionamiento de un proyecto de las características necesarias para un correcto desempeño, es así que en el año 2005 luego de una larga jornada de Gestión la Comunidad Cristiana compró un terreno ubicado en el límite de los Cantones Guano y Riobamba donde logró construir un local de reuniones y 3 aulas para niños, una vez que ya se contaba con una infraestructura propia la solicitud de inscripción fue entregada nuevamente.

En el mes de enero del 2005, funcionarios de Compassion International entre ellos el Ing. Celso Ramos, realiza la inspección de las instalaciones, entregando los formatos para la realización de un proyecto con un análisis socio – económico del sector.

En marzo del 2005 se recibe la respuesta de aprobación, es así que el 15 de marzo del 2005 se realiza la inscripción de los 107 primeros niños, con el siguiente personal, Personal Administrativos: Gerente René Fiallos, Directora Sonia Torres, Secretario Marcelo Carrasco, Contador Miguel Manzano, Tutores Cognitivos: Nelly Manzano, Olga Arias, Teresa Fiallos, Eduardo Álvaro, Jenny Gusqui, Área de salud: Patricia Miranda, Personal de cocina: Rosa Llinllin, Margoth Llugsa, Personal de limpieza: Carlos Guamán, desde ese día el CDN EC – 467 inicia sus actividades. *VER Anexo. 1*

## **2.6. Base Legal**

- Ley del Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Código Penal.
- Código Civil.
- Código de la Niñez y la Adolescencia.

## **2.7. Visión**

Ser reconocida con autoridad en el Desarrollo Integral de los NNA a nivel Nacional, con base en el resultado de nuestro ministerio a favor de los niños.

## **2.8. Misión**

En respuesta a la Gran Comisión, El Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia EC-467 “Pampanitos” existe como una organización defensora de los niños, para liberarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física, proveyéndoles la oportunidad de llegar a ser adultos cristianos responsables y realizados.

## **2.9. Objetivos**

### **Objetivo General**

Rescatar a los niños de la pobreza social, económica y espiritual.

### **Objetivos Específicos**

- Demuestre el compromiso con el señorío de Cristo.
- Escoja buenos hábitos de salud y sea físicamente saludable.
- Exhiba la motivación y las destrezas necesarias para ser autosuficiente en lo económico.
- Se relacione con otras personas de un modo saludable y compasivo.

## **2.10. Valores**

### **❖ Integridad**

La integridad cristiana alinea nuestros pensamientos, motivaciones, actitudes y acciones con los principios éticos encontrados en la palabra de Dios. Tanto en nuestra vida personal como en nuestro ministerio, lo que creemos, lo que decimos y lo que hacemos, debe ser consistente, congruente, confiable y transparente.

### **❖ Excelencia**

La excelencia es hacer las cosas a la manera de Dios, realizando consistentemente todo lo que se nos ha llamado a hacer con una excelente calidad. Hacemos lo correcto... de la forma correcta... todo el tiempo.

### **❖ Mayordomía**

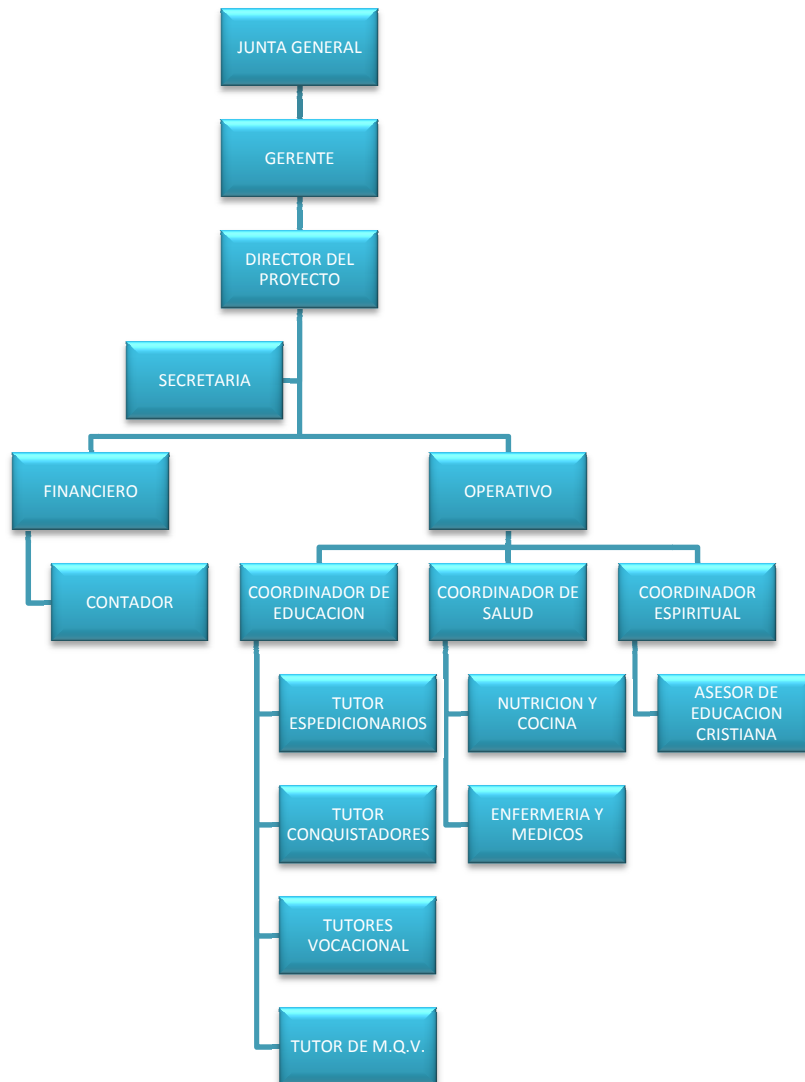
Protegemos, desarrollamos y desplegamos todos nuestros recursos (personas, tiempo, dinero, conocimiento, reputación y materiales) con gran cuidado y sabiduría.

### **❖ Dignidad**

Cada persona es creada a imagen y semejanza de Dios. Jesús trató a todos con respeto y por voluntad propia Él dio su vida para la redención de toda la humanidad. Por lo tanto, todas las personas son dignas de nuestro respeto y amor.

## 2.11. Estructura Organizacional

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL CDN - 467



FUENTE: CDN – 467 “Pampanitos”

ELABORADO POR: CDN – 467 “Pampanitos”

## 2.12. Estructura Funcional

<b>NIVEL DIRECTIVO</b>
Junta General
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar actividades de Desarrollo.</li><li>• Coordinar el plan anual de actividades.</li><li>• Determinarán de cómo se usaran los fondos.</li><li>• Decidir que niños serán inscritos para el patrocinio.</li><li>• Apoyar a otros aspectos relevantes para el CDN y para Compassion.</li><li>• Suministrar concejo y supervisión a la persona responsable en todas las áreas de implementación del CDN.</li><li>• Estar dispuesto a apoyar en las tareas y actividades del CDN necesarias para mantener el ministerio de Desarrollo integral del niño, la familia y la comunidad.</li></ul>



## NIVEL EJECUTIVO

### Gerente

- Participar en la planificación de las actividades.
- Controlar el cumplimiento de la planificación de las actividades y el buen uso de los fondos del CDN de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- Estar dispuesto a apoyar en las tareas y actividades del CDN necesarias.
- Firmar en los documentos que el CDN envía mensualmente a la Oficina Central de Compassion.
- Firmar en las cuentas bancarias en forma conjunta con el director.

### Director del Proyecto

- Manejo y administración del CDN: Responsabilidad por los fondos recibidos, contratación del personal adicional, actividades administrativas de día a día, preparación de reportes financieros mensuales y de actividades realizadas.
- Administrar en forma correcta y responsables con los fondos del CDN.
- Firmar las cuentas bancarias junto con el presidente de la junta general y gerente.
- Manejar el dinero en efectivo y registrar su movimiento en el libro auxiliar caja.
- Debe revisar, firmar y asumir la responsabilidad de los datos contenidos en el informe económico mensual.
- Debe participar junto con el gerente, Junta general y demás personal en la planificación anual de las actividades.
- Debe presentar mensualmente a la iglesia un informe de las actividades realizadas en el CDN.

## **AUXILIAR**

### Secretaria

- Manejar la correspondencia del CDN.
- Ingresar todos los datos en el sistema (Siiden).
- Mantener los documentos completos y actualizados en las carpetas individuales de los inscritos y personal.
- Llenar las matrices del programa.
- Controlar y enviar la información obtenida de los tutores como: registro de asistencia, registro de logros de los niños y registro de visitas a hogares.
- Participar en la planificación anual de actividades.
- Colaborar en la compra de regalos y bienes para los inscritos.
- Estar dispuesta para apoyar en las tareas y actividades del CDN necesarias para mantener el ministerio de desarrollo.

## **NIVEL OPERATIVO**

### Contador

- Registrar en forma cronológica, clara, ordenado, y oportuna el movimiento económico del CDN en el libro diario, los demás documentos deberá imprimirlos del sistema SIDEN.
- Realizar el último día laborable de cada mes el control de los fondos en efectivo que mantiene la persona responsable de caja chica.
- Realizar en cada compra la retención de los impuestos utilizando el formato respectivo.
- Participar con el director y el personal de la junta general en la planificación de las actividades y formulario de presupuesto anual.
- Comprobar que en todos los gastos del CDN se sujeten al presupuesto y respondan a la planificación de actividades.
- Verificar que los comprobantes presentados como respaldo de egreso de

fondo en los gastos realizados por el director u otras personas, sean documentos legales y tengan los datos requeridos por la Ley y Reglamento del Régimen Tributario.

- Llevar los inventarios de todos los bienes del CDN, actualizando el registro en forma oportuna en los libros respectivos y con todos los datos pedidos en el formato.
- Estar dispuesto a apoyar en las tareas y actividades del CDN necesarias.

#### Salud

- Dar un buen y adecuado seguimiento al manejo de las áreas que están a su cargo.
- Verificar y dar seguimiento al alcance de los indicadores de resultados de los niños.
- Apoyar al director en el cumplimiento de los planes operativos.
- Elaborar el menú.
- Aplicar el programa Nacional de Salud.
- Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo.
- Coordinar para dar charlas a los inscritos y sus padres sobre los temas de salud.

#### Encargado de Cocina

- Dar un buen y adecuado seguimiento al manejo de las áreas que están a su cargo.
- Verificar y dar seguimiento al alcance de los indicadores de resultados de los niños.
- Apoyar al director en el cumplimiento de los planes operativos.
- Junto con la coordinadora de salud debe aplicar el Programa Nacional de Salud en el área de nutrición.
- Dar seguimiento y registro de la programación del menú, cuidar de su preparación, y combinación adecuada de alimentos sanos.
- Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo.
- Participar en la compra de los víveres.

Tutor Pedagógico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el plan curricular de cada uno de los programas de desarrollo.</li> <li>• Elaborar y aplicar los planes de clase, de acuerdo al plan curricular.</li> <li>• Alcanzar los indicadores de resultados de los NNA.</li> <li>• Dar seguimiento y registrar los logros de los niños.</li> <li>• Registrar la asistencia de los niños.</li> <li>• Participar en la planificación anual de las actividades.</li> <li>• Colaborar en las compras de los regalos y bienes para los inscritos.</li> <li>• Realizar evaluaciones individuales periódicas de todos los inscritos.</li> </ul>
Tutor Espiritual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la salud espiritual y emocional de los NNA.</li> <li>• Seguimiento a los problemas emocionales y espirituales de los NNA.</li> <li>• Documentar la aplicación y seguimiento de las actividades planificadas y cumplidas.</li> <li>• Visitar sus hogares y familia.</li> <li>• Llevar un registro de las vivencias y experiencias de crecimiento y desarrollo espiritual de cada uno de los NNA.</li> <li>• Participar en la planificación anual de actividades.</li> <li>• Estar dispuesto a apoyar en las tareas y actividades del CDN necesarias.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **3.1. Auditoría**

##### **3.1.1. Generalidades**

###### **¿Qué es Auditar?**

Auditar es la acción de acumular evidencia de manera independiente de una entidad económica con el propósito de informar el grado de concordancia entre la información producida y los criterios establecidos (P.C.G.A. Los principios de contabilidad generalmente aceptados).

###### **¿Por qué se realizan Auditorías?**

Las Auditorías se realizan para garantizar que los procesos, sistemas, sean realizados de manera correcta, y así dar la seguridad de que no existe fraudes en las operaciones de las entidades.

Ciertas compañías son requeridas por ley a que se les realicen una auditoría, tales como: Compañías públicas.

Determinadas entidades con manejo público de su contabilidad, tales como: hospitales, oficinas gubernamentales, compañías aseguradoras.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ESPARZA, Fernando; Texto básico de Auditoría Financiera, Riobamba, ESPOCH 2010, 5p.

## **Historia de la Auditoría**

La Auditoría es tan antigua como la humanidad y tiene origen en la práctica de la contabilidad; la contabilidad desde los primeros días estadios de la sociedad hasta ahora se encarga de desarrollar un sistema de información en el que se realiza una acumulación y registro ordenados de datos acerca de factores productivos en los que existen interés, con la intención de clasificarlos en cuentas que los representen así: derechos (activos ), obligaciones (pasivos y patrimonios), entradas (ingresos) y salidas (egresos), para tener conocimientos acerca del valor de éstos y con base en dichos conocimientos para tomar decisiones.

Los vestigios de la contabilidad desde la perspectiva macroeconómica se presenta en los gobiernos de las primeras sociedades, los que buscaban determinar o conocer que poseían y que no era de ellos, decidir acerca de la manera más racional de gastar, y de qué manera se pudiera gestionar para producir cambios positivos a corto, mediano y largo plazo. Desde el enfoque macroeconómico los comienzos de la contabilidad están dados en la administración de conteos típicos, vista del estado más esencial de trueque o intercambio para la subsistencia.

La Auditoría se origina en el hecho de que quien está directamente interesado (propietario) en el incremento de valor de la organización, no es quien la administra, ni tampoco quien contabiliza sus derechos, obligaciones, entradas y salidas de riqueza.

La Auditoría da respuesta a la pregunta ¿Cómo confiar en que la información presentada por la administración de la organización refleje realmente la realidad económica?, y su respuesta se da por el camino de la revisión, de allí surge la auditoría como puente que cruza la incertidumbre hacia la seguridad relativa, logando confianza por parte de los usuarios en la información de quienes administran y contabilizan las hechos económicos.

De este modo la auditoría se ve ligada a la detección de errores y fraudes dentro de los estados financieros contables y la contabilidad que los produce, la detención se realiza por medio de la revisión y comunicación de hallazgos o

evidencias, la razón de ser de la auditoría es la de proteger la posesión y buen devenir económico del ente a favor de sus interesados, satisfaciendo las necesidades de certeza requerida por los usuarios de la información económica.

### **Actualidad de la Auditoría**

Debemos reconocer que la historia de auditoría se ve altamente ligada a la contabilidad, fenómeno que genera confusión, al crear en el público general la idea de que la auditoría se limita al campo financiero –contable; por esto es prudente reiterar que la auditoría, en la actualidad, abarca una amplia gama de objetos de estudios o situaciones auditadas y que se ha convertido en una ciencia multidisciplinaria, razón por la que no se debe limitar a los asuntos financiero-contables ya que las técnicas de auditoría pueden y deben ser utilizadas en innumerables objetos de estudios que tengan necesidad de verificación para el cubrimiento total de las actuaciones que desarrollen los entes en busca de su objeto social.

### **Prospectiva de la Auditoría**

La Auditoría se proyecta como un campo de estudio que es asimilado por todas las disciplinas científicas y técnicas. En la actualidad la preocupación por la calidad y la optimización de procesos en aras del mejoramiento continuo hace que la sociedad y las organizaciones requieran de la verificación y garantías respecto a diversos objetos de estudio, cada vez más especializados y detallados.

La Auditoría se formó como un campo de estudio multidisciplinario, en donde prima la idoneidad de los conocimientos sobre los diferentes objetos de estudios; sin embargo, la competencia de brindar fe pública es privativa de los contadores públicos: por tal motivo se reconoce la necesidad de que el contador público que se desempeñe en el ejercicio de la auditoría se capacite en otros saberes científicos y técnicos que le brinden herramientas suficientes para suplir los requerimientos de la sociedad y de las organizaciones.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> MANTILLA GALVIS, Omar de Jesús; *Él Debe ser de la Auditoría*, Cali, 2005 (www.biblioteca.icesi.edu.co) 88-92, 94, 97,98p

### 3.1.2. Definición

El vocablo Auditoría es sinónimo de Examinar, verificar, investigar, consultar y revisar, comprobar, obtener evidencia sobre información, registros y procesos.

Hoy en día la palabra auditar se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata, de tal manera que según este criterio podemos establecer una gran clasificación de la Auditoría diferenciando entre auditoría económica y auditoría especiales.

La palabra Auditoría se originó en la antigüedad al igual que el de auditor, nombre por el que asignaba a la persona que “oía” las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes reales quienes por las falta de instrucción no podían presentarlas por escrito.<sup>3</sup>

La Auditoría en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si está de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas.

La Auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos contables presentados por la dirección así como sugerir las mejoras administrativas- contables que proceden.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto; Auditoría un Enfoque Práctico, editorial Copyright, Madrid, 2008, 5,6p

<sup>4</sup>MAGDARIAGA GOROCICA, Juan María, Manual Práctico de Auditoría, Ediciones Deusto, Barcelona-España, 2004,13p



### 3.1.3. Objetivos de la Auditoría

#### Objetivo General

El Objetivo de la Auditoría consiste en a quien la contrate en el desempeño de sus actividades. Para ello, la Auditoría le proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a los objetos de estudio o situaciones auditadas, que hayan sido revisadas por el auditor; por ende el auditor debe ser un asesor de alta competitividad para la organización. En general, cuando de los entes económicos u organizaciones se trata, la auditoría apoya desde el nivel operativo pasando por las diferentes instancias de la empresa, entre ellas la administración, hasta llegar a la alta gerencia, nivel donde el auditor se debe vincular con el ente, para tener una posición de independencia o staff; de este modo la auditoría se debe constituir como una herramienta de control y supervisión que contribuya a la creación de una cultura de disciplina en la organización, permitiendo descubrir desviaciones en las estructuras y las posibilidades de vulnerabilidad existentes en el ente.

Respecto a las posibilidades de vulnerabilidad en auditoría se denominan *riesgo*; y hace parte del trabajo de auditoría el determinarlos, identificarlos, valorarlos, propender a que no ocurran y realizar actividades denominadas como de minimización del riesgo. Algunas de las actividades inherentes al objetivo general de la auditoría, son asesorar al ente con el propósito de:

- Realizar una delegación efectiva de funciones.
- Mantener adecuado control sobre la organización.
- Reducir a niveles mínimos las posibilidades de ocurrencia de riesgos.
- Revisar y evaluar cualquier fase de la actividad de la organización: contable, financiera, administrativa, operativa, etc.

## **Objetivo Específico**

Dependiendo del enfoque o tipo de auditoría que se trabaje y el alcance de ésta y de los propósitos con que se realice, los objetivos específicos cambian; sin embargo, a continuación se presentan algunos de los objetivos específicos típicos de los diferentes tipos de auditoría:

- Revisar y Evaluar la efectividad, propiedad y aplicación de los controles internos propios del objeto de estudio o situación auditada.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos que sean aplicables.
- Comprobar el grado de confiabilidad en la información que produzca la organización.
- Evaluar la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Promover la eficiencia, la eficacia y la economía operacional.

### **3.1.4. Importancia de la Auditoría**

La importancia de la auditoría se da en diversas direcciones, se concentra de manera amplia en la fe pública, también en que se ostenta como una segunda opinión imparcial o idónea, del mismo modo su importancia se reconoce en la representación y defensa de los intereses sociales y societarios.

Dicho valor recae en las cualidades que debe poseer el contador público y la manera en que debe proceder para la ejecución del trabajo, es decir en las características de la labor de auditoría.

### **3.1.5. Características de la Labor de Auditoría**

El Auditor mantiene una actitud de independencia mental e imparcialidad respecto a su labor y debe ostentar un grado de profesionalismo muy alto donde su diligencia es factor clave de éxito, debe ser reconocida su integridad e idoneidad, la rectitud ética y profesional, la competencia y pericia que debe poseer el auditor al ser un experto no sólo por sus conocimientos, sino también por la experiencia en el campo del ejercicio profesional de la auditoría. En este sentido el auditor para obligarse al encargo de labores de auditoría debe tener capacidad y competencia avalada por órganos profesionales de la contaduría pública; tales características lo convierten en una persona en la que se puede depositar plena confianza. Debido a lo anterior es que le confieren la capacidad de ser fedatario, facultad concedida por la sociedad para que salvaguarde sus intereses y los de sus organizaciones.

El trabajo de Auditoría se desarrolla con una metodología técnica o científica, que asegura que el trabajo propiamente dicho sea realizado a cabalidad y que se pueda brindar en la plena confianza tanto en su desarrollo como en su producto final.

Los resultados del trabajo de Auditoría son aportes de verdadera utilidad y conocimiento profundo acerca del objeto de revisión, resultado del talento del auditor y de una formulación y ejecución apropiada del trabajo, dependiendo del enfoque o tipo de auditoría que se realice tales aportes se convierten en el puente que ayuda a pasar de la incertidumbre a la certeza relativa acerca del objeto a revisión en el que se tiene interés, determinando confianza en dicho objeto de estudio y posibles propuestas para mejorarlo en todo sentido, razón por la que la asesoría brindada en la auditoría es de gran importancia e invaluable aporte al objeto de estudio en el que se tiene interés.

El concepto común o profesional de la auditoría, está ligado a su origen en la contabilidad y a los cambios que ha sufrido durante su proceso histórico. La normalización de la auditoría general el concepto común, profesional o estático de la auditoría, introduciéndole las siguientes características y elementos.

- La Auditoría es la verificación de estados financieros y de la contabilidad que los produce, para determinar si ellos representan fielmente la realidad económica de la empresa.
- La Auditoría debe ser realizada por un contador que sea imparcial, es decir, diferente a quienes preparan o procesan la información contable. De este modo el público en general logra obtener confianza en la revisión y quien la realiza asume la responsabilidad de dicha depositada.
- Quien realice Auditoría debe ser contador público o persona que posee conocimientos suficientes. En este sentido debe estar legal y profesionalmente. El contador público que realice la auditoría debe tener plena independencia de interés con respecto al objeto o situación a su examen para evaluar de forma imparcial y objetiva los hallazgos o evidencias.
- Para garantizar el trabajo de auditoría el contador público debe ser idóneo respecto a los conocimientos acerca del objeto de su estudio confiando a él para su revisión y evaluación.
- La realización de la Auditoría debe hacer uso de metodologías técnicas o científicas para recopilación de evidencias.
- La Auditoría tiene como producto final un informe, el que es aportado por parte del auditor a quien contrata sus servicios; en dicho informe opina y avala o no, lo correcto de la información contable objeto de estudio.<sup>2</sup>

### 3.1.6. Clasificación de la Auditoría

#### a) Según la Naturaleza del Profesional

- **Auditoría Externa.-** Es un servicio prestado a la propia entidad auditada por profesionales independientes a la misma según los términos contenido en el contrato de prestación de servicios.
- **Auditoría Interna.-** Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de una empresa, normalmente en un departamento "Staff", bajo de la dependencia de la máxima autoridad de la misma pudiéndose definir esta como, una función de valoración

independiente establecida en el seno de una organización, dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas establecidas en la misma y la eficacia de sus sistemas de Gestión.

- **Auditoría Gubernativa.**-Es la actividad de fiscalización realizadas por diversos órganos del estado tales como la intervención general de la administración civil de estado y del tribunal de cuentas sobre aquellos organismos de derecho público y/o sobre distintos procesos que afectan de una u otra manera el patrimonio nacional o de bien común.

#### **b) Según la Clase de Objetivo Perseguido**

- **Auditoría Financiera o Contable.**-Es aquella actividad consistente en la comprobación y examen de las cuentas anuales y otros estados financieros y contables con el objeto de poder emitir un juicio sobre su fiabilidad y razonabilidad.
- **Auditoría Operativa.**-Es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de Gestión interno instalados en una organización con el fin de incrementar su eficiencia.

#### **c) Según la Amplitud del Trabajo y el Alcance de los Procedimientos Aplicados.**

- **Auditoría Completa o Convencional.**-Tiene por finalidad el manifestar una opinión de las cuentas anuales tomadas en su conjunto.
- **Auditoría Parcial o Limitada.**-Su objeto es la revisión parcial de otros documentos contables con el objeto de emitir informe sobre los mismos.

#### **d) Según su Obligatoriedad**

- **Auditoría Obligatoria.**-Es aquel proceso de revisión que le viene impuesto a la empresa por ordenamiento jurídico vigente.

- **Auditoría Voluntaria.**-Es el procedimiento de revisión realizado por la empresa de manera discrecional.

**e) Según las Técnicas Utilizadas**

- **Auditoría por Comprobantes.**- Se denomina de esta manera aquella técnica de auditoría basada en la revisión de documentos que sustenta los hechos objeto de la auditoría.
- **Por los Controles.**-Es una técnica de auditoría basada en la evaluación del sistema de control interno y en la confianza que el mismo merece al auditor.<sup>3</sup>

**3.1.7. Técnicas de Auditoría**

Únicamente como repaso se transcribe una clasificación de las técnicas de auditoría.

Técnicas de Verificación Ocular

- Comparación
- Observación
- Revisión Selectiva
- Rastreo

Técnica de Verificación Verbal

- Indagación

Técnica de Verificación Escrita

- Análisis
- Conciliación
- Confirmación

Técnicas de Verificación Documental

- Comprobación
- Computación

Técnicas de Verificación Física

- Inspección <sup>1</sup>

### **3.1.8. Normas de la Auditoría**

Las normas han sido establecidas para medir la calidad del desempeño de los individuos y de las organizaciones. Las normas relacionadas con la profesión contable se relacionan con las cualidades profesionales de los CPA.

Las existencias de las normas de auditoría generalmente aceptadas son evidencias de que los auditores están muy interesados en el mantenimiento de una alta y uniforme calidad del trabajo de auditoría por parte de todos los contadores públicos independientes. Si cada contador públicos certificados posee un entrenamiento técnico adecuado y realiza auditorías con habilidad, cuidado y juicio profesional, el prestigio de la profesión aumentara y el público la atribuirá una creciente importancia a la opinión de los auditores que acompaña los estados financieros.

#### **3.1.8.1. Normas Generales**

1. La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que tengan una capacitación técnica adecuada e idoneidad como auditores.
2. En todos los asuntos relacionados con la labor asignada, el auditor o los auditores deben mantener una actitud mental de independencia.
3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional en la planeación y el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.

#### **3.1.8.2. Normas de Trabajo de Campo**

1. El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si existen, debe ser supervisados apropiadamente.
2. Para planear y determinar la naturaleza, periodicidad y medida de las pruebas que debe obtener una comprensión suficiente del control interno.
3. Debe obtener suficiente evidencia competente o validez a través de la inspección, la observación, las indagaciones y las confirmaciones para proporcionar una base razonable que permita dar una opinión relacionada con los estados financieros bajo auditoría.

### **3.1.8.3. Normas de los Informes**

1. El informe debe establecer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el periodo actual en la relación con el período anterior.
3. Debe considerarse si las revelaciones informativas en los estados financieros son razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se especifique lo contrario.
4. El informe debe contener bien sea la expresión de una opinión relacionada con los estados financieros, tomado como un todo, o una declaración en el sentido de que no es posible expresar una opinión.  
Cuando no es posible expresar una opinión global, deben establecerse las razones para ello.

### **3.1.8.4. Aplicación de las Normas de Auditoría**

Las 10 normas expuestas incluyen términos de medición tan subjetivos como “planeación adecuada”, “suficiente comprensión de control interno”, evidencia suficiente y competente.

Para decidir bajo la circunstancia de cada contrato de auditoría lo que es adecuado suficiente y competente se requiere el ejercicio del juicio profesional. La auditoría no puede convertirse en algo rutinario; el ejercicio de juicio por parte del auditor es vital en las diversas etapas de cada contrato.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> WHITTINGTO, O Ray; Auditoría un Enfoque Integral, doceava edición, Mc Graw-Hill, 2000, 26,27p



## **3.2 Auditoría de Gestión**

### **3.2.1. Origen de la Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión como todos los demás tipos de auditoría se deriva de “Auditoría financiera”.

Aparece inicialmente como “Auditoría Operacional”, posteriormente amplía su accionar con la denominación de “auditoría Administrativa” finalmente evoluciona a Auditoría de Gestión.

La Auditoría Financiera evolucionó de ser un trabajo principalmente orientado a revisar cuentas para determinar que no exista fraude en contra del dueño del negocio hacia una evaluación independiente y objetiva de los estados financieros para opinar sobre la razonabilidad de sus saldos y el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados PCGA.

Considerando como referente el trabajo de la auditoría financiera se iniciólabores de evaluación independientes y objetivas de los aspectos operaciones (procesos, operativos) de las organizaciones, es decir una evaluación realizada por personas no vinculadas al componente auditado.

Surge de esta manera la “AUDITORÍA OPERACIONAL” que se orienta a evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología. De todo o parte de las operaciones de una organización.

La evaluación de un proceso es parte inherente al mismo; sin embargo la auditoría es una evaluación adicional efectuada por alguien que no es parte del aspecto evaluado y por lo tanto podría identificar aspectos de mejora que quienes hacen el proceso no han encontrado o no desean revelar.

Considerando como referente el trabajo de la auditoría operacional se inició labores de evaluación independiente y objetiva de los aspectos administrativos (procesos gerenciales y operativos) de las organizaciones.

Surge de esta manera la AUDITORÍA ADMINISTRATIVA que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad, y economía de todo o parte de la administración de una operación.

Considerando como referente el trabajo de la auditoría administrativa se inició labores de evaluación independiente y objetiva de los aspectos de gestión (procesos estratégicos, gerenciales y operativos) de las organizaciones.

Surge de esta manera la AUDITORÍA DE GESTIÓN que se orienta a evaluar la eficiencia, efectividad, economía, ética, y ecología, de todo o parte de la gestión de una organización.

En la transición de auditoría administrativa hacia auditoría de gestión esta labor tomo algunas otras administraciones

- Auditoría Integral
- Auditoría Total
- Auditoría Gerencial
- Auditoría Comprehensiva.

### **3.2.2. Definición de Gestión**

Se define a la gestión como la óptima aplicación del proceso administrativo en una organización con la finalidad de obtener eficientes y efectivo resultados de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir con la misión de la entidad, lograr los objetivos estratégicos y alcanzar la visión establecida.

### **3.2.3. Definición de la Auditoría de Gestión y su Importancia**

Hay muchas definiciones de auditoría operativa, pero la que ocuparemos en este trabajo será:

***“El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la***

***gestión en el futuro” (Cita textual del libro de Nudman-Puyol “Manual de Auditoría Operativa”).***

La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúan a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

El Control de Gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía, y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información interna así como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos. De otras partes, evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las entidades del sector público.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan como se han de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección.

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

El control de Gestión se aplicara mediante el análisis, estudios y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadísticas, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social: a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recursos humanos y financieros, relación beneficio/costo, programas de auditoría entre otros.

### **3.2.4. Objetivos de la Auditoría de Gestión**

- El Objetivo de la Auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La Auditoría de Gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- La Auditoría de Gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

### **3.2.5. Alcance de la Auditoría de Gestión**

Con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de bienes y servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

La Auditoría de Gestión puede abarcar:

- Toda la entidad o parte de ella.
- Un proyecto, una actividad, un proceso o un grupo de operaciones.
- Operaciones ejecutada o en ejecución.
- Cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización.

### **3.2.6. Características de la Auditoría de Gestión**

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.

- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.
- Las características del medio externo y sus interacciones con la empresa, caen dentro del ámbito de la auditoría operativa.

### **3.2.7. Diferencia entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera**

#### **Auditoría de Gestión**

- Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.
- Utiliza los estados financieros como un medio.
- Promueve la eficiencia de la operación el aumento de ingresos, la reducción de los costos y simplificación de tareas, etc.
- Es no solo numérica.
- Su trabajo se efectúa de forma detallada.
- Pueden participar en su ejecución profesional de cualquier especialidad afine a la actividad que se audite.

#### **Auditoría Financiera**

- Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.

- Los estados financieros se constituyen en un fin.
- Da confiabilidad a los estados financieros.
- Es numérica.
- Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
- La realizan solo profesionales del área económica.

### **3.2.8. Concepto de: Eficiencia, Efectividad o Eficacia, Economía, Ética y Ecología**

#### **3.2.8.1. Eficiencia**

Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros. (Académica Mexicana de Auditoría Integral).

Se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos u los recursos utilizados para producirlos y su comparación con un estándar de desempeño establecido.

Relación entre el producto expresado en bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos.

Se refiere al buen uso de los recursos.

#### **Indicador de Eficiencia**

$$\frac{\textit{Costo Real}}{\textit{Costo Panificado}}$$

#### **3.2.8.2. Efectividad o Eficacia**

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

Nivel en que se alcanzan los resultados.

Se refiere al grado en el cual una entidad o actividad logra los objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la normatividad legal o fijados documentadamente por autoridad competente.

Es la medida en que se logran los objetivos y la relación entre los resultados pretendidos y los resultados reales de una actividad.

Nivel de cumplimiento de los objetivos.

### **Indicador de Efectividad**

$$\frac{\textit{Objetivo Alcanzado}}{\textit{Objetivo Planificado}}$$

#### **3.2.8.3. Economía**

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible. (Academia Mexicana de auditoría Integral).

Los mejores resultados al menor costo posible.

La Economía está relacionada con los términos y condiciones en los cuales se adquieren los recursos, sean estos financieros, humanos, físicos o de sistemas computarizados, obteniendo la cantidad o nivel apropiados de calidad, al menor costo, en la oportunidad requerida y en el lugar apropiado. Se relaciona entonces en la adquisición de bienes o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y entrega oportuna, al mínimo costo posible.

Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad a un nivel de calidad apropiado.

#### **3.2.8.4. Ética**

Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.

Cumplimiento de sólidos principios morales y valores fundamentales del ser humano.

Está conformada por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y tener un comportamiento correcto en las actividades que le corresponden cumplir en la entidad.

#### **3.2.8.5. Ecología**

Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Se entenderá que la gestión de la administración ha sido ecológica si sea preocupado de no afectar al medio ambiente.<sup>6</sup>

#### **3.2.9. Fases de la Auditoría de Gestión**

El proceso de la auditoría de gestión se divide en tres fases.

- Planeación.
- Ejecución.
- Comunicación de Resultados.

##### **3.2.9.1. Planeación**

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>SOTO, Verónica; Texto Básico de Auditoría de gestión, Riobamba, ESPOCH 2010.3, 4, 5, 6, p



## **Elementos Principales de esta Fase**

1. Conocimiento y Comprensión de la Entidad.
2. Objetivos y Alcance de la Auditoría.
3. Análisis Preliminar del Control Interno.
4. Análisis de los Riesgos y la Materialidad.
5. Planeación Específica de la Auditoría.
6. Elaboración de Programas de Auditoría.

## **Conocimiento y Comprensión de la Entidad a Auditar**

Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar y estas son entre otras:

- a) Visitas al lugar.
- b) Entrevistas y Encuestas.
- c) Análisis Comparativos de Estados Financieros.
- d) Análisis FODA.
- e) Análisis Causa-Efecto o Espina de Pescado.
- f) Árbol de Objetivos.- Desdoblamiento de Complejidad.
- g) Árbol de Problemas.

## **Objetivos y Alcance de la Auditoría**

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente, en

todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar toda la entidad o parte de ella, un proyecto, una actividad, un proceso o grupo de operaciones.

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

### **Análisis Preliminar del Control Interno**

Este análisis reviste de vital importancia en esta etapa, porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.<sup>8</sup>

### **Análisis de los Riesgos y la Materialidad**

Al evaluar el control interno, el auditor está en condiciones de determinar la extensión y profundidad de las pruebas de auditoría a aplicarse, esta evaluación puede servir para elaborar o modificar los programas de auditoría.

Por medio de pruebas apropiadas podemos probar la efectividad de los métodos utilizados por la empresa, para ejercer el control sobre sus operaciones.

Todas las entidades, de todos los tamaños y naturaleza, tienen riesgos en todos los niveles.

Para la evaluación del control interno, el auditor deberá determinar el nivel de riesgo para lo cual considera lo siguiente:

## Análisis de Riesgo

HAY MAYOR RIESGO	HAY MENOR RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transacciones efectuadas en base a órdenes verbales</li> <li>▪ Recibos y desembolsos en efectivo.</li> <li>▪ Transacciones no sujetas a revisiones o auditoría interna.</li> <li>▪ Cambios constantes de personal involucrado en las operaciones administración.</li> <li>▪ Frecuencia de cambios en prácticas administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transacciones efectuadas con órdenes escritas.</li> <li>▪ Recibos y desembolsos con cheques.</li> <li>▪ Transacciones sujetas a revisión o auditorías.</li> <li>▪ Personal idóneo, comprometido y preparado.</li> <li>▪ Mínimo número de cambios de prácticas administrativas.</li> <li>▪ Existencias de controles adecuados.<sup>1</sup></li> </ul>

En Auditoría se conocen tres tipos de riesgo: Inherente, de Control y de Detección. El riesgo inherente es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado; son errores que no se pueden prever.

El Riesgo de Control está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.

El Riesgo de Detección está relacionado con el trabajo del auditor, y es que éste en la utilización de los procedimientos de auditoría, no detecte errores en la información que le suministran.

El Riesgo de Auditoría es una combinación de los tres tipos de riesgos mencionado anteriormente descritos que suele representarse mediante la siguiente expresión.

$$RA = RI \times RC \times RD.^8$$

El Auditor no tiene ninguna influencia sobre el riesgo inherente, que es totalmente ajeno a la actividad del auditor. A corto plazo, tampoco tiene influencia sobre el

riesgo de control, si bien a más largo plazo puede incidir en su disminución formulando recomendaciones, si estas son puestas en práctica por la entidad. Sin embargo, si puede disminuir el riesgo de auditoría minorando el riesgo de detección ya que este está influido además de por la calidad de los procedimientos de auditoría que utilice y la mayor o menor destrezas de los auditores, por la materialidad que fije para la ejecución de su trabajo, ya que esta cifra condicionara la extensión de las pruebas a desarrollar. A menor materialidad para la ejecución del trabajo mayor extensión de las pruebas a desarrollar, menor riesgo de no detección y en función de indicado anteriormente, menor riesgo de que la opinión técnica del auditor este equivocada.<sup>1</sup>

### **Evaluación del Riesgo**

La Evaluación de los Riesgos es un proceso permanente y según el SAS 55 los resultados de la evaluación inicial pueden variar por las siguientes razones.

- Cambios en el ambiente de operaciones.
- Personal nuevo.
- Cambios en los Sistemas de Información.
- Crecimiento Acelerado de la Entidad.
- Puede establecerse una Reingeniería de la Empresa.

La Materialidad es el error monetario máximo que puede existir en el saldo de una cuenta sin dar lugar a los que los estados financieros estén sustancialmente deformados. A la materialidad también se le conoce como importancia relativa.

### **Planeación Específica**

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar.

## **Propósito**

- Estudiar las principales actividades de la entidad, evaluando el cumplimiento de sus objetivos básicos, la aplicación de los propósitos de control interno y los puntos clave de control establecidos en la estructura organizativa y en la normativa técnica promulgada para las empresas públicas y privadas.
- Calificar el nivel de riesgo asumido al realizar la auditoría y determinar el enfoque del examen establecido la naturaleza, el alcance y la profundidad de las pruebas y procedimientos a aplicar.
- Producto de la evaluación de control interno, se emitirá un informe con comentarios y recomendaciones relevantes sobre el manejo de la entidad y a la información necesaria para la planificación específica.

Para cada Auditoría que se va aplicar se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las normas para la ejecución, este plan debe ser técnico y administrativo. El plan administrativo debe contemplar todo lo referente a cálculo monetario que conformaran los equipos de auditoría, horas hombres.<sup>1</sup>

## **Elaboración de Programas de Auditoría**

Cada miembro del equipo de auditoría debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoría objeto de su examen.

Ejemplo: si un auditor va a examinar el efectivo y otro va a examinar las cuentas x cobrar, cada uno debe tener los objetivos que se persiguen con el examen y los procedimientos que se corresponden para el logro de esos objetivos planteados. Es decir, que debe haber un programa de auditoría para la auditoría del efectivo y un programa de auditoría para la auditoría de cuentas x cobrar, y así sucesivamente. De esto se deduce que un programa de auditoría debe contener dos aspectos fundamentales: Objetivos de la auditoría y Procedimientos a aplicar durante el examen de auditoría.<sup>8</sup>

## **Consideraciones Fundamentales para la Preparación de un Programa de Auditoría de Gestión**

### ***Todo programa debe contener:***

- ✓ **Organización.**
  - Estudio de la estructura del área a revisar comparación de la estructura actual con la ideal.
  - Verificar si se toman en cuenta los principios de la organización.
- ✓ **Políticas y Prácticas.**
- ✓ **Sistemas y Procedimientos.**
- ✓ **Operaciones:** Comerciales de manufactura.<sup>1</sup>

### **3.2.9.2. Ejecución**

Comprende el estudio y Evaluación del Sistema de Control Interno, el examen y la obtención de evidencias pertinentes, a través de la aplicación de programas de auditoría y de los procedimientos considerados necesarios según las circunstancias.

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

## **Elementos principales de esta fase**

1. Las Pruebas de Auditoría.
2. Técnicas de Muestreo.
3. Técnicas de Auditoría.
4. Evidencias de Auditoría.
5. Papeles de Trabajo.
6. Hallazgos de Auditoría.
7. El Examen y Evaluación del Control Interno.<sup>8</sup>

## **Las Pruebas de Auditoría**

Posteriormente de haberse familiarizado con los sistemas en funcionamiento, el auditor deberá cerciorarse de que están operando satisfactoriamente a través de pruebas que comprueben la corrección de las operaciones. El uso de las pruebas en los exámenes, implican un cierto grado de riesgo, requiere que el auditor posea un conocimiento suficiente de las técnicas y aplique el debido cuidado profesional y criterio en su elección.

Las pruebas pueden ser de tres tipos:

1. Pruebas globales
2. Pruebas de cumplimiento
3. Pruebas Sustantivas

### **Pruebas Globales**

Sirve para identificar las áreas potencialmente críticas donde puede ser necesaria una mayor investigación, como consecuencia de existir variaciones significativas, transacciones dudosas o esporádicas.

### **Pruebas de Cumplimiento**

Dada la relevancia que se le atribuye a la evaluación del control interno, el auditor debe satisfacerse de su veracidad, antes de extraer su conclusión preliminar, sobre las bondades o debilidades de las operaciones de control.

Tiende a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la empresa, obteniendo en la etapa de evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo. A estas pruebas se las conoce también como pruebas de control.<sup>1</sup>

### **Pruebas Sustantivas**

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo: un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes.<sup>8</sup>

Las pruebas sustantivas son también conocidas como de transacciones específicas, de validez de saldos o de validación.

Se pretende mencionar además, las pruebas que en el campo práctico, se efectúan comúnmente:

**Observaciones.-** Constatación presenciales de las operaciones, pueden considerarse parte de una prueba de cumplimiento o de una prueba sustantiva.

**Pruebas de Operación.-** Probar detalladamente la ejecución de las operaciones y la existencia de documentación sustentadora.

**Pruebas Directas de Saldo.-** Comprobar la razonabilidad e los importes registrados selectivamente y de los saldos que la componen.<sup>1</sup>

### **Técnicas de Muestreo**

Se usa la técnica de muestreo ante la imposibilidad de efectuar un examen a la totalidad de los datos. Por tanto esta técnica consiste en la utilización de una parte de los datos (muestra) de una cantidad de datos mayor (población o universo).

El muestreo que se utiliza puede ser Estadístico o No Estadístico.

**Estadísticos.-** Los métodos ya conocidos en estadísticas para la selección de muestras.



- **Aleatoria:** Cuando todos los datos tienen la misma oportunidad de ser escogidos o seleccionados. Ejemplo: se tiene una lista de 1000 clientes y se van a examinar 100 de ellos. Se introducen los números del 1 al mil en una tómbola y se sacan 100. Los 100 escogidos serán los clientes revisados.
- **Al Azar:** Es el muestreo basado en el juicio o la apreciación. Viene a ser un poco subjetivo, sin embargo es utilizado por algunos auditores. El auditor puede pensar que los errores podrían estar en las partidas grandes, y de estas revisar las que resulten seleccionadas al azar.
- **Selección por Bloque:** Se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado. Ejemplo: seleccionar 100 transacciones de ventas ocurridas en la primera semana de Enero, o 100 de la tercera semana, etc.<sup>8</sup>

### **Técnicas de Auditoría**

Las técnicas de auditoría constituyen métodos prácticos de investigación y prueba, que el auditor emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones contenidas en el informe.

Durante la fase del planeamiento y programación, el auditor determina las técnicas a emplear, cuando debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría al ser aplicada se convierten en los procedimientos de auditoría.

Las técnicas de auditoría se agrupan de la siguiente manera:

### **TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR**

#### **Comparación.**

La comparación es la relación que existe entre dos o más aspectos, para observar la similitud o diferencia entre ellos.

La forma de comparación más común, constituyen la que se efectúa entre los ingresos percibidos a los gastos efectuados, con las estimaciones incluidas en el presupuesto. Asimismo es frecuente la comparación entre los ingresos mensuales provenientes de una fuente, con meses anteriores o el mismo año presente.

El auditor, si dispone de normas de calidad, estándares de rendimiento, de productividad, entre otros, pueden utilizar estos índices en sus comparaciones.

Ciertos procedimientos de auditoría se fundamentan en la comparación de información o realidades, contra criterios aceptables, facilitando la evaluación, la formulación de comentarios y acciones correctivas.

### **Observación**

Es el examen de la forma como se ejecutan las operaciones, es considerada la técnica más general y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases de un examen. Por medio de ella, el auditor verifica ciertos hechos y circunstancias, principalmente relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta, de cómo el personal realiza las operaciones.

Esta técnica se utiliza especialmente cuando el auditor observa la aplicación de los procedimientos preparados y la realización efectiva del levantamiento de inventarios, que efectúan los servidores de la entidad, sin proceder a efectuar las constataciones físicas de las existencias.

### **Revisión Selectiva**

Es el examen ocular rápido con el fin de separar mentalmente asunto que no son típicos normales. Constituye una técnica frecuentemente utilizada en áreas que por su volumen u otras circunstancias no están contempladas en la revisión o estudios más profundos. Consiste en pasar revista rápida a datos normalmente presentados por escrito.

En la aplicación de esta técnica, el auditor debe prestar atención a la identificación de operaciones fuera de lo común en la materia sujeta a revisión.

### **Rastreo**

El rastreo consiste en seguir la secuencia de una operación, dentro de su procesamiento.

Al evaluar el control interno, es frecuente que el auditor seleccione algunas operaciones o transacciones representativas y típicas de cada clase o grupo, con el propósito de rastrearla desde su inicio hasta el fin de los procesos normales.

Constituyen métodos prácticos de investigación y pruebas, que el auditor emplea a base de su criterio o juicio según las circunstancias, unas son utilizadas con mayor frecuencia que otras, a fin de obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones contenidas en el informe.

### **TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL**

Consiste en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo. La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales pueden ser:

**Indagaciones.**-Consiste en las averiguaciones mediante la aplicación de entrevista directa al personal de la entidad auditada o a terceros, cuyas actividades guarden relación con la operación de esta.

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 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 relacionados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente.

Entre algunos ejemplos se pueden mencionar:

- Existencias de planes y manuales de ventas.
- Sistemas de costos
- Política de compra y de ventas.
- Organización de la empresa.
- Rendimiento y mermas.

**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 no conocen del programa o aéreas 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 obtener 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, bastantes menos que la información verbal recolectada en base a entrevista efectuadas a los auditores. Por la tanto, debe ser utilizada con mucho cuidado a no ser que se cuente con evidencia que la corrobore.

**Entrevista.**-Pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiada 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, Así mismo, los aspectos considerados relevantes deben ser documentados o confirmados por otras fuentes y su utilización aceptadas por la persona entrevistada.

### **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.

**ANÁLISIS.**- Consiste en separar en elementos o partes las transacciones u operaciones que están sometidos a examen.

Desglosa o descompone un universo determinado en sus partes para su estudio y generalmente se aplica a cuentas o rubros genéricos, homogéneos y significativos de los Estados Financieros.

### **Tipos de Análisis.**

- 1. Análisis de Saldos.-**Consiste en examinar el saldo de una cuenta, mediante eliminaciones de asientos y determinando las partidas que forman el saldo.
- 2. Análisis de Movimientos.-**Consiste en analizar cada cargo o abono que forme el movimiento del deudor o acreedor de una cuenta.

**CONCILIAR.-** Consiste en hacer coincidir o que concuerden dos conjuntos de datos seleccionados, separados e independientes.

**CONFIRMACIONES.-** Consiste en obtener contestación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros.

Las confirmaciones pueden ser de dos tipos:

- **Confirmación Positiva.** Cuando se pide al confirmante conteste si está o no conforme con los datos que se desea confirmar. Esta confirmación a su vez puede ser **directa**, cuando se suministran datos pertinentes a ser verificados; e **indirecta** cuando no se suministra dato alguno.
- **Confirmación Negativa.** Cuando se pide al confirmante conteste únicamente en caso de no estar conforme con los datos que se envía.

### **TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL**

**COMPROBACIÓN.-** Consiste en examinar verificando la evidencia que apoya a una transacción u operación demostrando autoridad, legalidad, propiedad y certidumbre.

**COMPUTACIÓN.-** Esta técnica consiste en verificar la exactitud matemática de las operaciones.

## **TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA**

**INSPECCIÓN.-** Es el examen físico y ocular de activos, documentos, valores con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.<sup>1</sup>

### **Evidencia de Auditoría**

Se llama evidencia de auditoría a: "Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido".

La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser Suficiente, Competente y Pertinente.

También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad.

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

### **Tipos de Evidencias**

1. Evidencia Física: muestra de materiales, mapas, fotos.
2. Evidencia Documental: cheques, facturas, contratos, etc.
3. Evidencia Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.

4. Evidencia Analítica: datos comparativos, cálculos, etc.<sup>8</sup>

### **Técnicas para la Recopilación de Evidencias**

1. Observación: ver el desarrollo del levantamiento del inventario físico.
2. Inspección Física: examinar el estado de los vehículos
3. Confirmación: Con personas ajenas a la empresa: clientes de la empresa.  
Ejemplo confirmar los saldos de las cuentas por cobrar.
4. Indagación o Consulta al Cliente: con personas que laboran en la empresa.  
Cliente se refiere al que contrató a la firma de auditoría.
5. Análisis Documental: revisar una póliza de importación.
6. procedimientos Analíticos: revisar balances comparativos.
7. Re cálculo o Desempeño: volver a sumar hojas de cálculo o facturas.<sup>1</sup>

### **Riesgos en la Obtención de Evidencias**

En el proceso de obtención de evidencias, el auditor deberá aplicar su juicio para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar procedimiento para asegurarse de haber reducido este riesgo a un nivel aceptable.

El riesgo de auditoría es el riesgo de formular una opinión de auditoría incorrecta cuando existe un error significativo en las cuentas anuales.

### **Papeles de Trabajo**

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes.

**El Archivo Permanente.**-Está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los Estatutos de Constitución, contratos de arriendo, informes de auditorías anteriores, etc.

**El Archivo Corriente.**-Está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- Registrar el Conocimiento de la Entidad y su Sistema de Control Interno.
- Documentar la Estrategia de Auditoría.
- Documentar la Evaluación Detallada de los Sistemas, las Revisiones de Transacciones y las Pruebas de Cumplimiento.
- Documentar los Procedimientos de las Pruebas de Sustentación Aplicadas a las Operaciones de la Entidad.
- Mostrar que el Trabajo de los Auditores fue debidamente Supervisado y Revisado
- Registrar las Recomendaciones para el Mejoramiento de los Controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la Referenciar los papeles de trabajo y las Marcas.

En hojas anexas hay una ampliación sobre otros aspectos sobre papeles de trabajo.<sup>8</sup>



## **Hallazgos de Auditoría**

La Evidencia de Auditoría debe ser evaluada contra los criterios de auditoría para generar los hallazgos de auditoría, los hallazgos de auditoría pueden iniciar tanto conformidad como no conformidad con los criterios de la auditoría e identificar una oportunidad para la mejora.

El equipo auditor debe reunirse cuanta veces sea necesario para revisar los hallazgos de Auditoría en momentos adecuados durante las misma.

Las conformidades deben ser resumidas para indicar la localización, las funciones, el proceso, o los requisitos que fueron auditados, si estaba incluidos en el plan de auditoría, se debe registrar los hallazgos de la auditoría individuales de conformidad y sus evidencias.

Las no conformidades y las evidencias da la auditoría que las soportan también debe registrarse, las cuales deben ser clasificadas, revisadas con los representantes apropiados del auditado.<sup>7</sup>

### ***Atributos del hallazgo:***

En la Auditoría Gubernamental de Nicaragua (NAGUN), se presentan los siguientes atributos del hallazgo:

1. Condición: La realidad encontrada.
2. Criterio: Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
3. Causa: Qué originó la diferencia encontrada.
4. Efecto: Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

Una vez concluida la fase de Ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o carta de gerencia, donde la gerencia de la empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los documentos que oportunamente fueron solicitados por los auditores.

---

<sup>7</sup>ROMERO PASTOR, Jenaro, Implantación del plan de prevención de riesgo laboral en la empresa. Gestión integrado y auditoría, editorial Visión Net, Madrid- España, 2000.

## **Comunicación de Resultados**

Finalmente es elaborado el informe de Auditoría, conteniendo es:

1. Dictamen sobre los Estados Financieros o del Área Administrativa Auditada.
2. Informe sobre la Estructura del Control Interno de la Entidad.
3. Conclusiones y Recomendaciones resultantes de la Auditoría.
4. Deben detallarse en forma clara y sencilla, los Hallazgos encontrados.

En esta fase se analizan las comunicaciones que se dan entre la entidad auditada y los auditores, es decir:

- a) Comunicaciones de la Entidad, y
- b) Comunicaciones del Auditor

Entre las primeras tenemos:

- a) Carta de Representación
- b) Reporte a Partes externas

En las comunicaciones del auditor están:

- a) Memorando de Requerimientos
- b) Comunicación de Hallazgos
- c) Informe de Control Interno

Y siendo las principales comunicaciones del auditor:

- a) Informe Especial
- b) Dictamen
- c) Informe Largo

Si en el transcurso del trabajo de auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún hallazgo que a juicio del auditor es grave, se deberá hacer un

informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad.

Así mismo, si al analizar el sistema de control interno se encuentran serias debilidades en su organización y contenido, se debe elaborar por separado un informe sobre la evaluación del control interno.

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

Las personas auditadas deben estar siendo informadas de todo lo que acontezca alrededor de la auditoría, por tanto, podrán tener acceso a cualquier documentación relativa a algún hecho encontrado.

En el Sector Público esta indicación es más estricta, por cuanto la Contraloría puede sancionar a los auditores que dejen en indefensión al auditado, garantizándoles el debido proceso.<sup>7</sup>

---

<sup>8</sup>FERDANDEZ, Eduardo; Procesos de auditoría, Mendoza Argentina, (www.soeduc.ci)

### **3.2.10. Evaluación de Control Interno**

#### **3.2.10.1 Sistema de Control Interno**

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia y estimular el seguimiento de los métodos establecidos por la dirección.

Esta definición reconoce que un sistema de control interno excede los asuntos directamente relacionados con las funciones de los departamentos contables.

De la definición, se reduce que no es un fin en sí mismo la revisión de control interno:

- No es una fase aislada del resto del proceso de revisión de los estados financieros.
- Si es una base previa necesaria a la revisión de las cuentas de balances y pérdidas y ganancias.
- Si es una herramienta de la dirección para conocer las cuentas débiles en la gestión y administración.

Expuestos en otras palabras y en el sentido más estricto de las operaciones financieras y contables, el control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de una empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.<sup>3</sup>

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por el concejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñando para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- **Efectividad y Eficiencia de las Operaciones.-** Se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda los recursos.
- **Confiabilidad de la Información Financiera.-** Se relaciona con la preparación de los Estados financiero.
- **Cumplimiento de las Leyes.-** Al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que están sujeta la entidad.

Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

### **3.2.10.2. Principios de Control Interno**

Los principios de control interno son:

- a) Equidad
- b) Moralidad
- c) Eficiencia
- d) Eficacia
- e) Economía
- f) Redención de Cuentas
- g) Prevención del Medio Ambiente.

### **Elementos o Componentes del Control Interno**

#### **1. Ambiente de Control**

El Ambiente de Control interno da el tono de una organización influenciando las conciencias de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores de ambiente de control interno incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía, y el estilo de las operaciones de la administración, la manera de como la administración asigna autoridad y responsabilidad, como organiza y desarrolla a su gente.

## **2. Evaluación del Riesgo**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgo de fuentes internas y externas, los cuales deben valorarse.

Una condición previa a la valoración de riesgos es los establecimientos de objetivos, enlazados en los distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos.

## **3. Actividades de Control**

Las Actividades de Control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y las funciones.

Incluye un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

## **4. Información y Comunicación**

Deben identificarse, captarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes y contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar a la entidad. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.

La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente.

Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera de como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como, clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

## **5. Supervisión o Monitoreo**

Los sistemas de Control Interno deben monitorearse proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing y evaluaciones separadas o combinación de las dos. Las deficiencias de control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, información a la alta gerencia y al concejo solamente los asuntos serios.

El Control Interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a asegurar la información financiera confiable y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y las regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma se puede ayudar a una empresa a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

### **Seguridad Razonable del control interno**

El Control Interno, no tanto como es diseñado y operado puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración con miras a la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y con el cumplimiento de leyes y regulaciones. El cumplimiento de los objetivos en gran parte basados en estándares impuestos por los sectores externos, depende de cómo se desempeñe las actividades dentro del control de la entidad.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>MANTILLA, Samuel Alberto, Control Interno. Informe C.O.S.O, cuarta edición, editorial Copyright, Bogotá-Colombia, 1994,4-7, 16



## CAPÍTULO IV

### AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EC-467 “PAMPANITOS”

#### 4.1. Planificación de Auditoría

Para la planificación de la auditoría se ha considerado los siguientes aspectos:

- 1) **Conocimiento Preliminar de la Entidad:** Valorar la situación actual de cada uno de las aéreas y sus procesos de la entidad.  
La información general de la entidad que se deberá mantener dentro del archivo permanente de la auditoría, se detalla en el capítulo 2 generalidades del centro de desarrollo de la niñez y adolescencia Ec-467 “Pampa nitos”.
- 2) **Evaluación de la Misión y la Visión:** Se la realizará mediante la aplicación de cuestionarios prediseñados y efectuados al personal de la entidad.
- 3) **Identificación de los Procesos Existentes:** Es necesario identificar los procesos más importantes del Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec-467 “Pampanitos” y verificar su correcta documentación, cumplimiento y conformidad de los mismos.
- 4) **Análisis del Talento Humano:** Verificar y evaluar la organización y disposición que tiene hacia su puesto de trabajo el personal que labora en el Centro.
- 5) **Análisis del FODA:** La entidad cuenta con una matriz FODA, el cual se planifica realizar un análisis para verificar si la misma le permite tener un panorama real de la situación de la entidad.
- 6) **Evaluación del Control Interno:** Es necesario evaluar sistema de control interno establecido en la entidad para verificar la exactitud y veracidad de su información administrativa y financiera, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancias de las políticas escritas y propender al cumplimiento de las metas y los objetivos programados. A través de

cuestionario, el cual se realizará por el métodoCOSO, del cual se desprenderá un informe que comunicará las debilidades.

- 7) **Indicadores de Gestión y Financieros:** Se realizará una evaluación a través de indicadores de gestión y financieros para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.

#### 4.1.1. Programa de Auditoría

**Tabla 1: Programa de Auditoría**

**ENTIDAD:** CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA  
EC-467 "PAMPANITOS"

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión.

**COMPONENTE:** Gestión de Procesos.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF.PT	ELABOR. POR:	FECHA
<b>OBJETIVO</b>				
<b>GENERAL</b>				
1	Realizar la Auditoría de Gestión del Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia Ec-467 "Pampanitos" por el año 2010 para evaluar su actividad en cuanto a su economía, eficiencia y eficacia, además medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.			
<b>ESPECÍFICOS</b>				
1	Información de Archivos Permanentes.			
2	Evaluación del Sistema del Control Interno.			
3	Determinación de la Eficiencia en la Gestión Institucional.			
4	Identificación de las Debilidades y Alternativas de mejoras.			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
1	Conocimiento Preliminar del Centro.		SERM	27-dic-10
2	Recolección Preliminar de Información.		SERM	3-ene-11
3	Organización de la Información.		SERM	10-ene-11
4	Evaluación de la Misión y la Visión.		SERM	17-ene-11

5	Identificación de los Procesos Existentes.		SERM	24-ene-11
6	Análisis del Talento Humano.		SERM	14-feb-11
7	Análisis FODA.		SERM	17-feb-11
8	Aplicación de Cuestionarios de Control Interno.		SERM	21-feb-11
9	Evaluación de Hallazgos.		SERM	01-mar-11
10	Informe de Control Interno.		SERM	07-mar-11
11	Informe de Auditoría.		SERM	14-mar-11

## **4.2 EJECUCIÓN DE AUDITORÍA**

### **4.2.1 Evaluación de la Misión y Visión del Centro**

#### **4.2.1.1. Análisis y Evaluación de la Misión del Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia ec-467 “Pampanitos”**

Se ha preparado un cuestionario para el análisis de la misión así como de la visión, los cuestionarios han sido aplicados al personal del Centro, arrojaron los siguientes resultados:

#### **Cuadro 1: Misión del CDN - 467**

En respuesta a la Gran Comisión, El Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia EC-467 “Pampanitos” existe como una organización defensora de los niños, para liberarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física, proveyéndoles la oportunidad de llegar a ser adultos cristianos responsables y realizados.

**FUENTE:** CDN - 467 “Pampanitos”

**ELABORADO:** CDN – 467 “Pampanitos”

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EC-467**  
**“PAMPANITOS”**

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la Misión del Centro de Desarrollo permite a que el personal tenga claramente el conocimiento de qué hacer y tener definida la orientación que debe seguir.

**Tabla 2: Análisis de la Misión**

Nº	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿La alta dirección ha definido claramente la razón de ser del Centro?	13	7
2	¿Conoce y sabe claramente la misión del Centro?	13	6
3	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa?	13	9
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal del Centro?	13	7
5	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros?	13	12
6	¿La alta dirección replantea el concepto de empresa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta?	13	11
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión del Centro?	13	7
	<b>TOTALES</b>	<b>91</b>	<b>59</b>

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal, VER Anexo 2

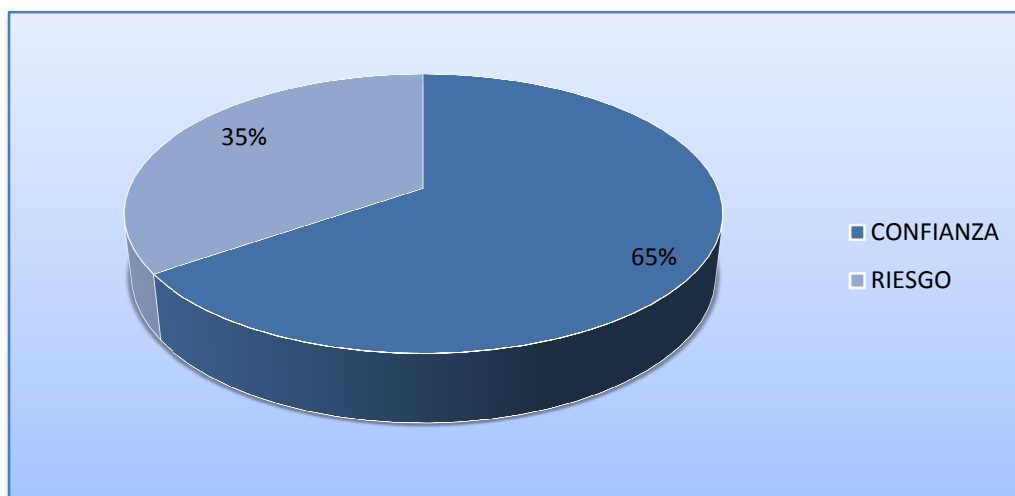
**ELABORADO:** Sara Ramírez.

$$\text{Confianza} = \frac{59}{91}$$

**CONFIANZA 65%**

**RIESGO 35%**

**Gráfico 1: Análisis de la Misión**



**FUENTE:** CDN – 467 “Pampanitos”  
**ELABORADO:** Sara Ramírez

## **EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

A través de cuestionarios aplicados al personal, se ha evaluado la Misión del Centro, determinando que el planteamiento, aplicación y aceptación del mismo se encuentra en un nivel de confianza del 65%.

A pesar de que el personal conoce y sabe de la Misión, no se encuentra correctamente identificados con la misma, lo que no permite que se manifiesten con acciones y formas de pensar, de manera que puedan desempeñarse en función de la misión, esto debilita el cumplimiento de los resultados.

#### 4.2.1.2. Análisis y Evaluación de la Visión del Centro de Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia ec-467 “Pampanitos”

**Cuadro 2: Visión del CDN - 467**

Ser reconocida con autoridad en el Desarrollo Integral de los NNA a nivel Nacional, con base en el resultado de nuestro ministerio a favor de los niños.

**FUENTE:** CDN – 467 “Pampanitos”

**ELABORADO:** CDN – 467 “Pampanitos”



**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EC-467**  
**“PAMPANITOS”**

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la visión que tiene la empresa define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

**Tabla 3: Análisis de la Visión**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
1	¿El Centro tiene una visión formalizada mediante un enunciado claro y explícito?	13	11
2	¿La visión defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	13	10
3	¿La visión es difundida en sus diferentes medios y formas, es consistente y permanente a través del tiempo?	13	11
4	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	13	7
5	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	13	5
6	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal?	13	7
	<b>TOTALES</b>	78	51

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal, VER Anexo 2

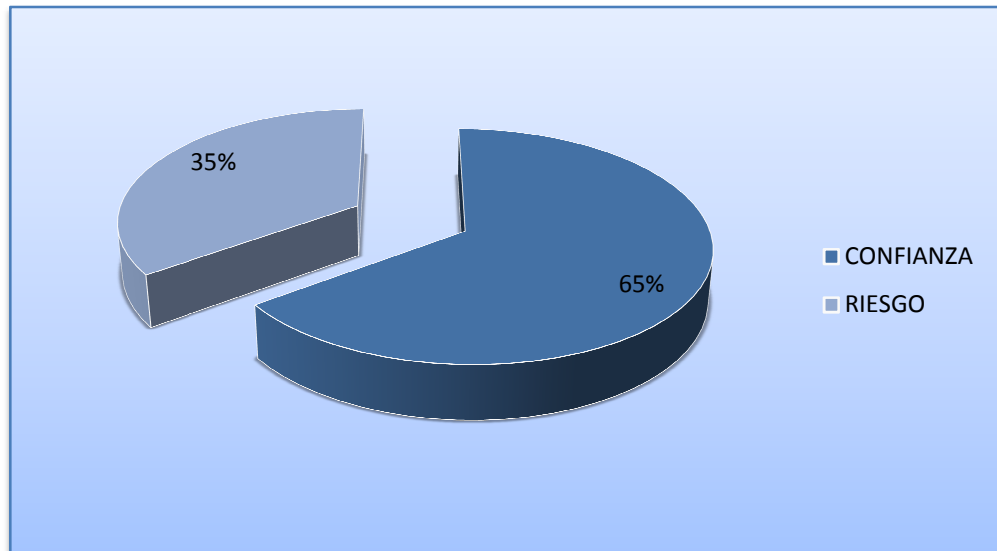
**ELABORADO:** Sara Ramírez.

$$\text{Confianza} = \frac{51}{78}$$

**CONFIANZA** 65%

**RIESGO** 35%

**Gráfico2: Análisis de la Visión**



**FUENTE:** CDN – 467 “Pampanitos”  
**ELABORADO:** Sara Ramírez

## **EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

Por medio de los cuestionarios aplicados al personal se evaluó la visión del Centro y se determinó que el planteamiento, aplicación y aceptación, se encuentra en un 65% de confianza y un 35% de riesgo.

La alta dirección no ha difundido en forma permanente en el personal, razón por la cual no se proyectó la idea de alcanzar la misma esto implica que el personal no tiene claro que es lo que el Centro desea a largo plazo.

La alta dirección debe plantear la visión de forma que sea capaz de proyectar una imagen de lo que será en el futuro y que su contenido proyecte la idea de que la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla.

### **4.2.2. Identificación de los Procesos Existentes**

Se ha identificado los siguiente proceso en el Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 “Pampanitos”

1. Proceso de selección del NNA.
2. Proceso de Inscripción de los NNA.
3. Proceso de Comunicación entre Padrinos y Patrocinados.
4. Procesos de Salida.

Durante la evaluación se evidencia poco conocimiento de los procesos escritos, debido a que son poco claros y su socialización con el personal que labora en el centro ha sido muy escasa, lo que ha generado, un bajo porcentaje en el cumplimiento de los objetivos trazados y cierta confusión e incertidumbre en el desempeño del personal.

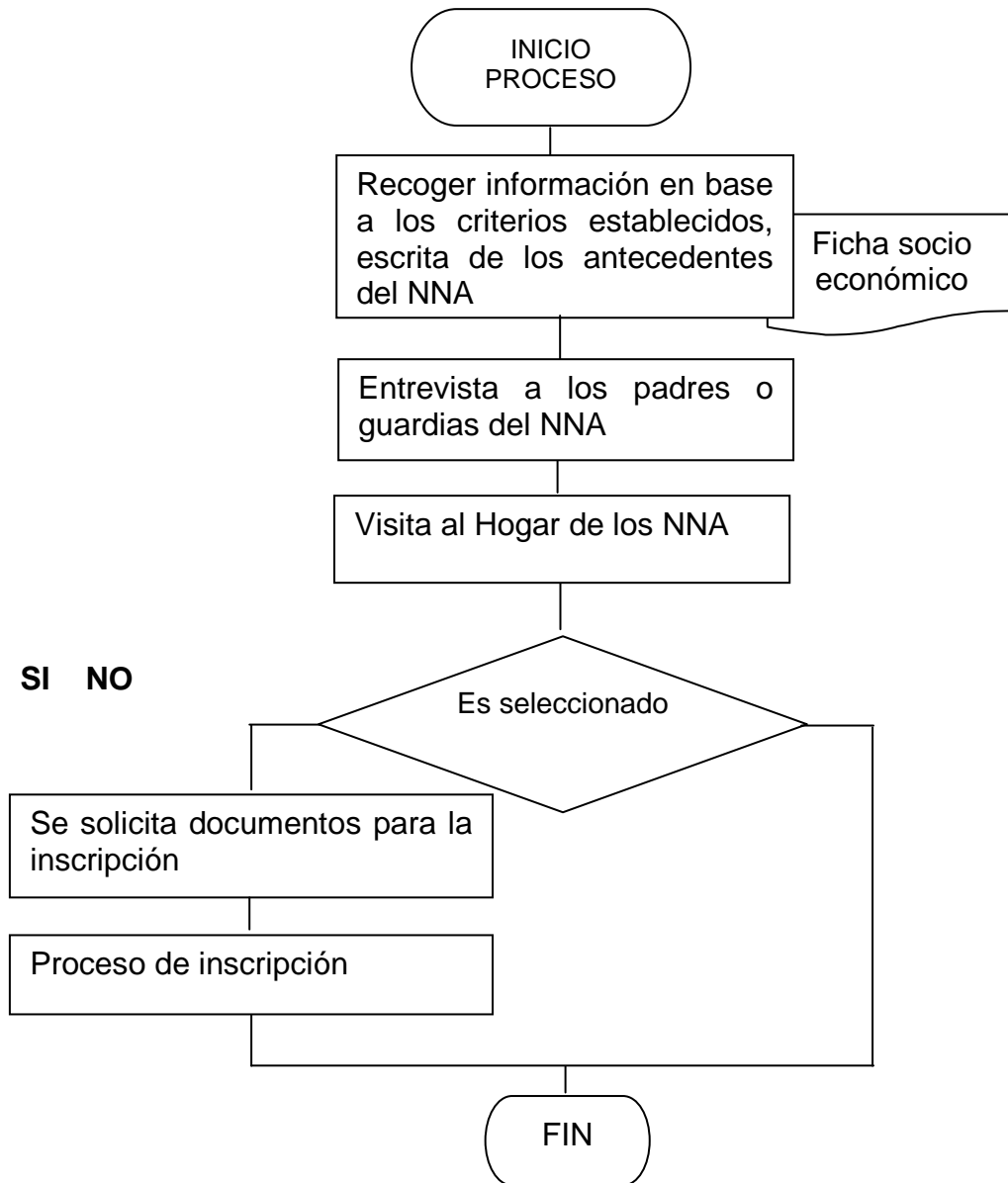
### **4.2.3. Descripción de los Procesos Existentes**

#### **4.2.3.1 Descripción del Proceso de Selección de los NNA**

##### **SELECCIÓN DEL NNA**

1. Secretaria recoge información de los NNA en base a los siguientes criterios establecidos.
  - Ingresos de familiares reducidos y escasos bienes familiares.
  - Enfermedad y/o desnutrición crónica.
  - Incapacidad de asistir a la escuela o de progresar en ella.
  - Huérfanos abandonados o explotados.
  - Entre las edades de tres a nueve años cumplidos.
  - Buen acceso del NNA al CDN-467, es decir que no esté más de treinta minutos caminando desde su hogar hasta el CDN - 467.
  - Se podrá inscribir a un numero de dos niños por familia en casos extraordinarios se inscribirá a un tercero.
  - No estar involucrados con otras organizaciones de patrocinio.
2. Se entrevistara a los padres de familia o a los guardianes encargados de los niños, con el objetivo de evaluar la pobreza de la familia y su voluntad de permitir que el niño participe en actividades cristianas y otras.
3. Se realizará una visita al hogar para constatar que el niño realmente vive en pobreza, que su vivienda no se encuentra muy lejos del CDN.
4. Bajo estos criterios se decidirá si el niño es aceptado o no, cuando el niño es aceptado se le solicita los requisitos para así proceder a la inscripción al CDN.

**Figura 1:Flujograma de selección del NNA**



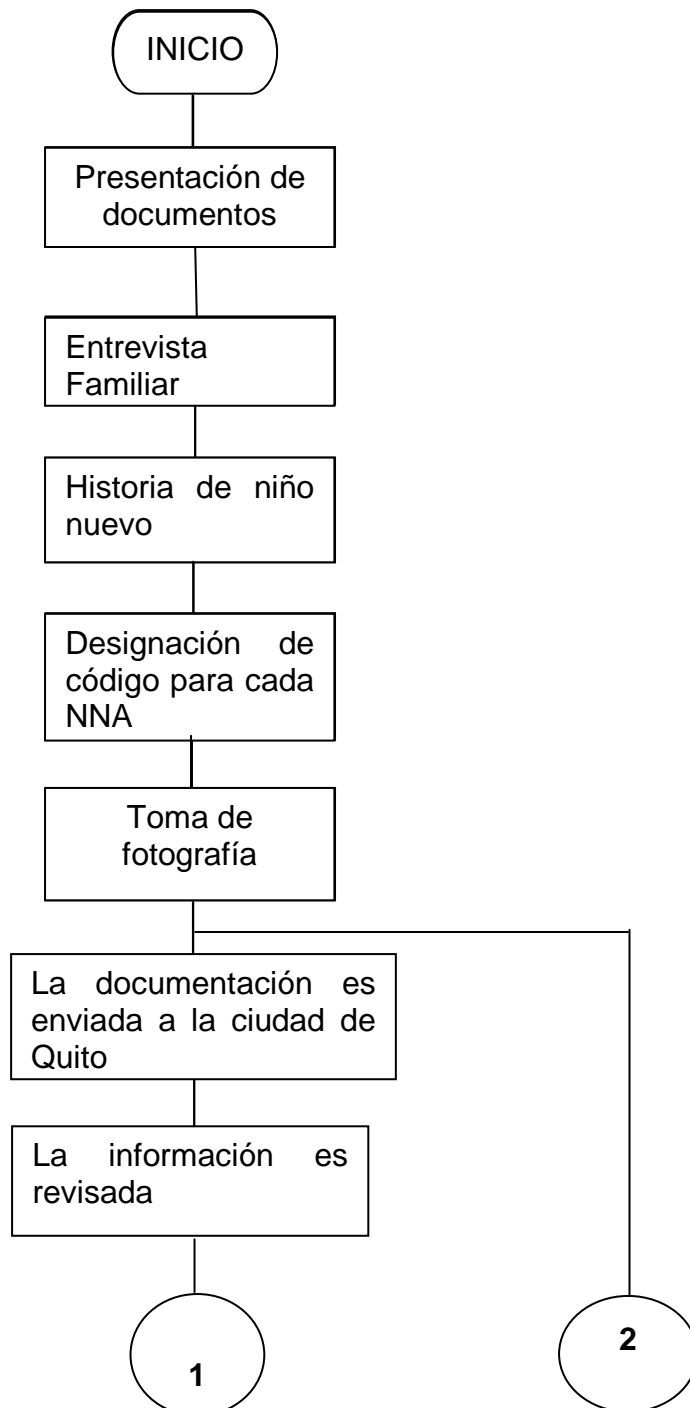
**FUENTE:** CDN – 467 “Pampanitos”  
**ELABORADO:** Sara Ramírez

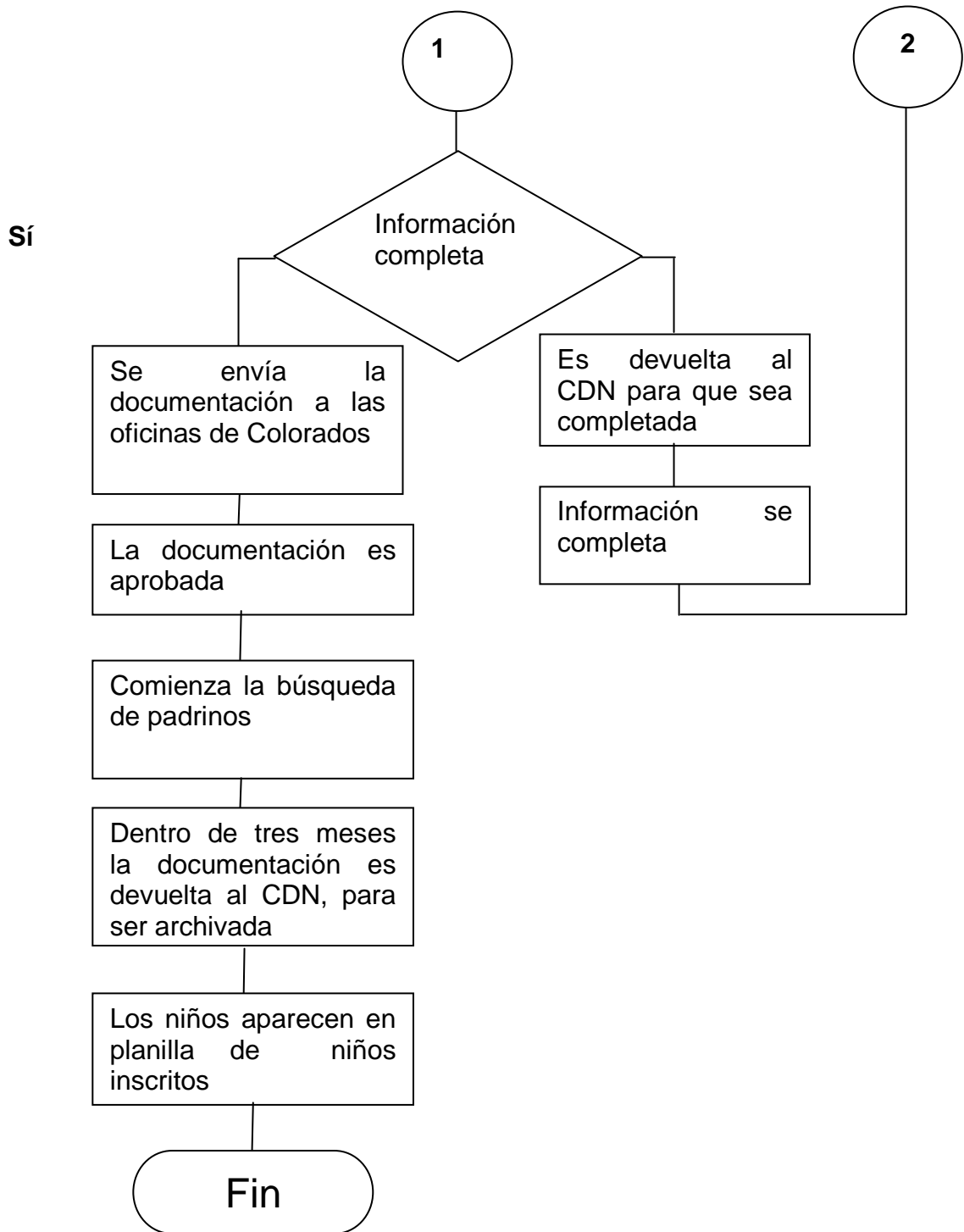
#### **4.2.3.2 Descripción del proceso de Inscripción de los NNA**

##### **PROCESO DE INSCRIPCIÓN**

1. Presentación de los requisitos.
  - Partida de nacimiento.
  - Foto individual.
  - Foto familiar.
  - Certificado médico.
  - Croquis de ubicación de la vivienda en relación con el centro.
  - Libreta de calificaciones.
  - Control de vacunas.
2. Entrevista Familiar.
3. Historia del niño nuevo.
4. Designación de código para cada NNA.
5. Toma de fotografía.
6. La documentación es enviada a la matriz en la ciudad de Quito.
7. La misma es filtrada
8. Enviada a las oficinas de Estados Unidos ubicadas en Colorado.
9. La documentación es aprobada.
10. Se comienza la búsqueda de padrinos.
11. Dentro de tres meses la documentación es devuelta al CDN – 467 aprobada, y cada uno de los niños constan en la planilla de los niños inscritos.

**Figura 2:Flujograma de inscripción de los NNA**





**FUENTE:** CDN – 467 “Pampanitos”  
**ELABORADO:** Sara Ramírez

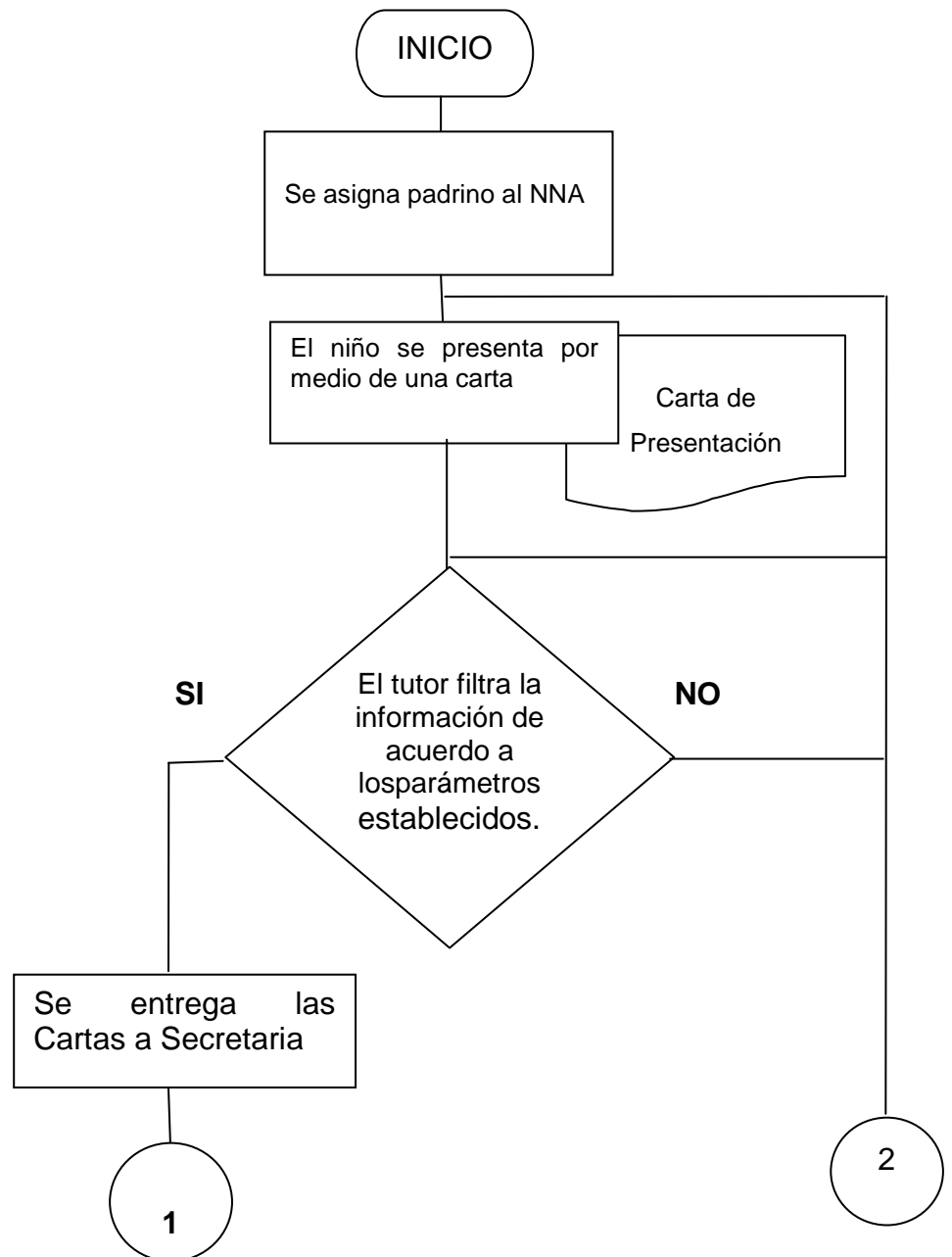
#### **4.2.3.3. Descripción del Proceso de Comunicación entre Padrinos y Patrocinados**

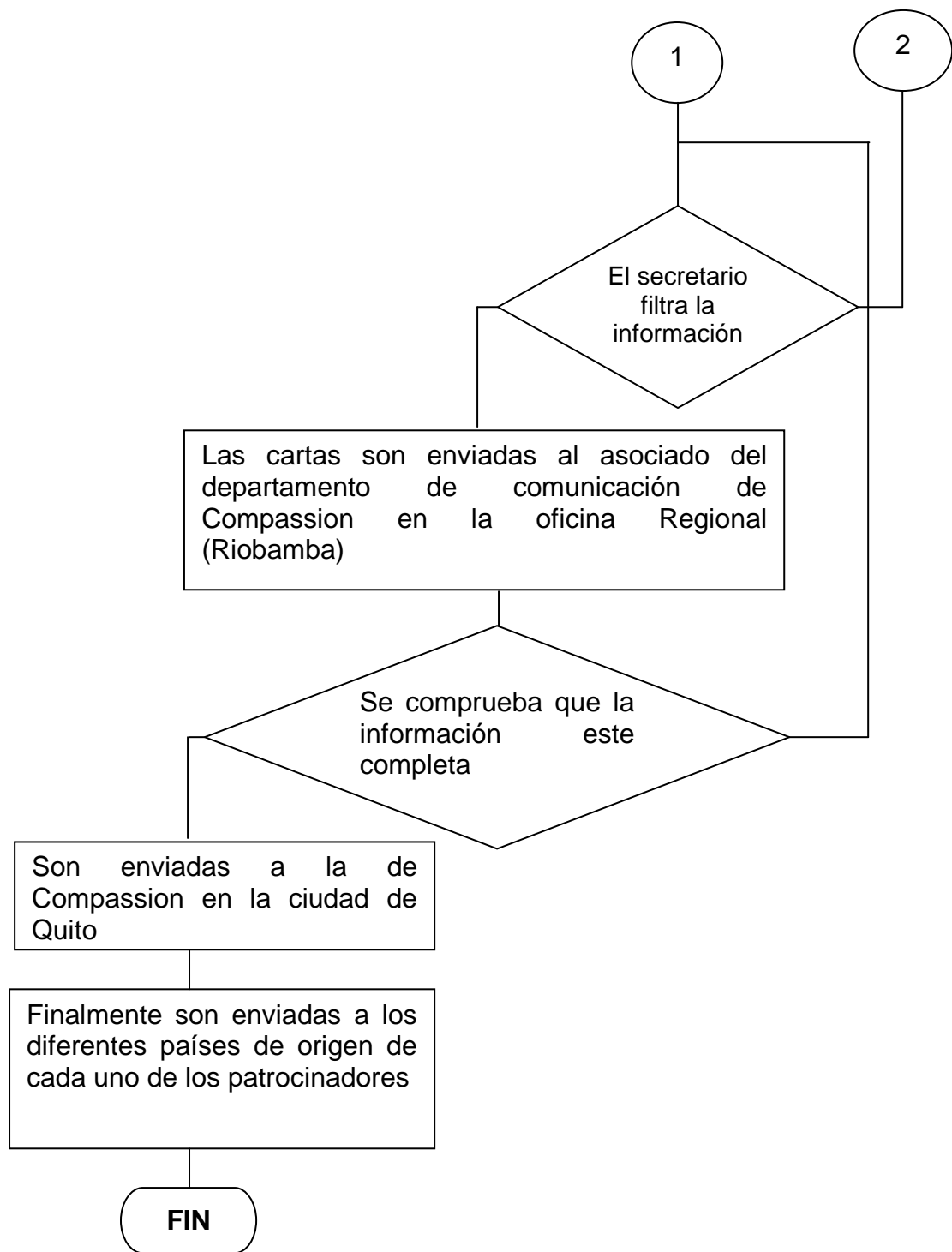
##### **COMUNICACIÓN ENTRE PADRINOS Y PATROCINADOS**

1. Se designa el padrino a cada NNA.
2. Carta de presentación por parte del niño la cual contendrá la siguiente información estándar.
  - Saludo.
  - Descripción de la mayor información personal posible.
  - Una pregunta hacia el padrino.
  - Una petición de oración.
  - La despedida
  - Un dibujo en la parte posterior de la misma.
3. El tutor es el primer filtro de la calidad de la carta.
4. Los tutores entregan las cartas al secretario del Centro, el cual se convierte en el segundo filtro.
5. Las cartas son entregadas al asociado del departamento de comunicación de Compassion en la oficina Regional (Riobamba), el cual se convierte en el tercer filtro.
6. Las cartas luego son enviadas para su última revisión a la oficina central de Quito al departamento de comunicación.
7. Finalmente son enviadas a los diferentes países de origen de cada uno de los patrocinadores.



**Figura 3:Flujograma del Proceso de Comunicación entre Padrinos y Patrocinados**





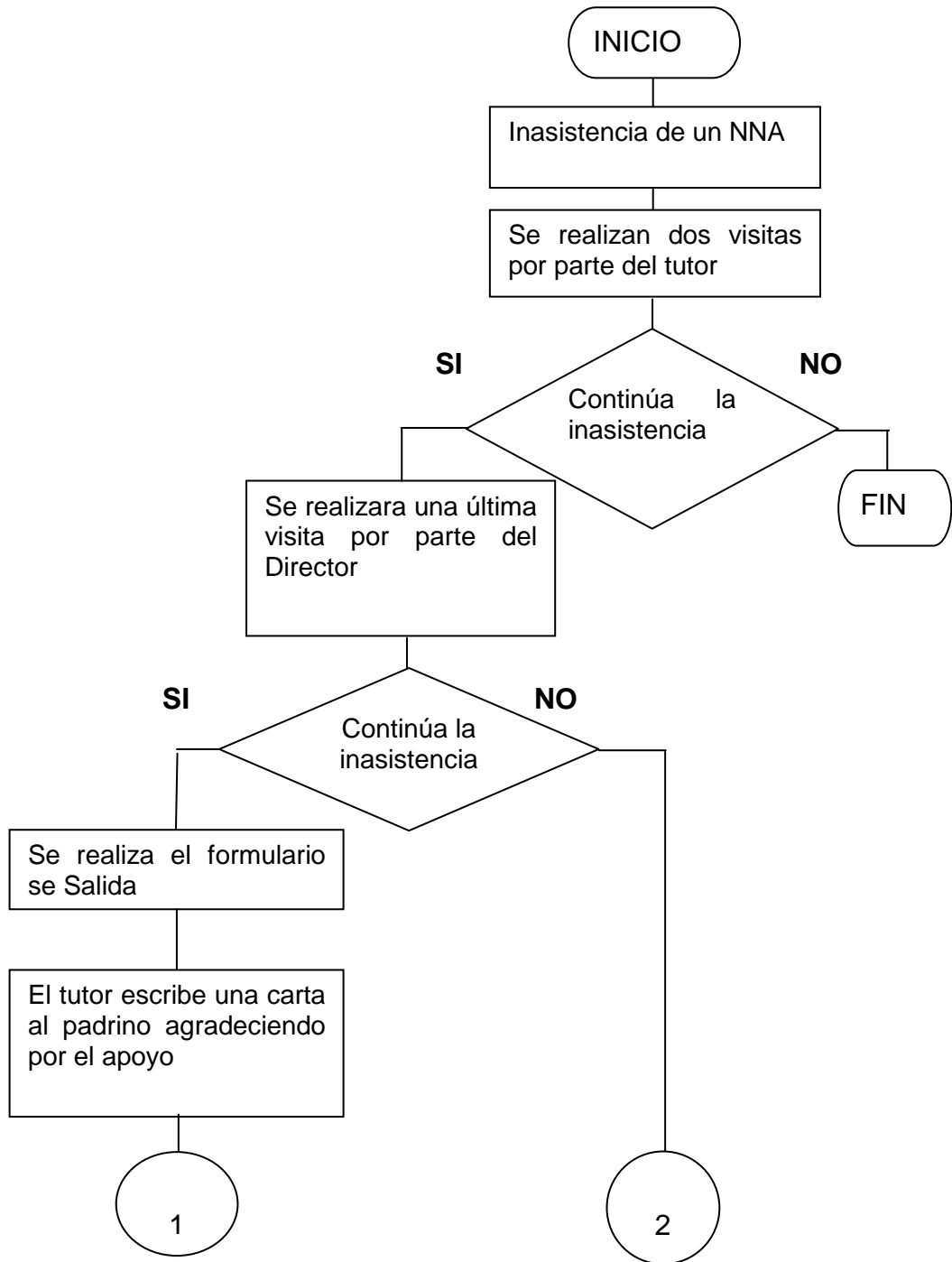
**FUENTE:** CDN – 467- “Pampanitos”  
**ELABORADO:** Sara Ramírez

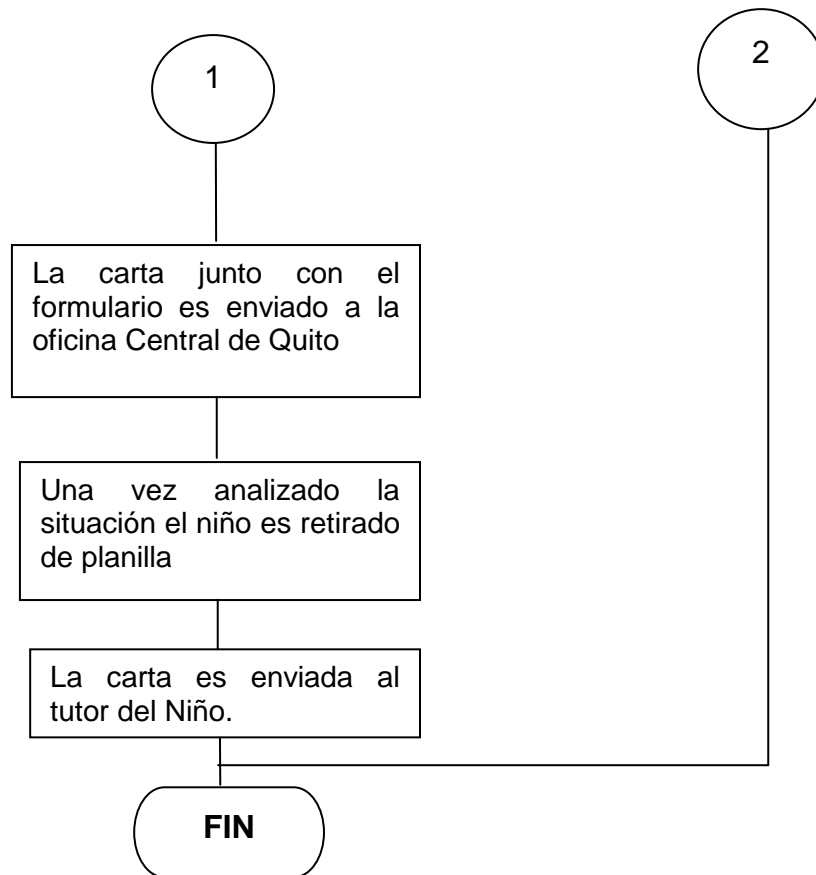
#### **4.2.3.4. Descripción del Proceso de Salida**

##### **SALIDA POR INASISTENCIA**

1. El NNA ha superado el tiempo límite de inasistencia injustificada al CDN-467.
2. Se realizan dos visitas por parte del Tutor, para determinar las razones.
3. Si el NNA no ha mostrado interés por el CDN-467, la directora realizará la última visita al hogar del niño.
4. Si la inasistencia persiste se procede a realizar el formulario de salida del niño.
5. El tutor escribe una carta agradeciendo al padrino por su apoyo, e indicando las razones de la salida.
6. La carta junto al formulario es enviado a la oficina Central de Quito.
7. Una vez analizado la situación del niño es retirado de Planilla.
8. La carta escrita por el tutor es enviada al padrino del niño.

Figura 4:Flujograma del proceso de salida





**FUENTE:** CDN – 467 "Pampanitos"  
**ELABORADO:** Sara Ramírez

#### 4.2.4. Análisis del Talento Humano

### CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA EC-467 “PAMPANITOS”

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer la calidad del talento humano, con el fin de identificar si permite el cumplimiento de la Misión, Visión y objetivos.

**Tabla 4: Análisis del talento Humano**

Nº	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
<b>HABILIDAD</b>			
<b>1</b>	¿Considera usted qué tiene la capacidad de aprender fácilmente?	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	¿Capta y asimila con facilidad conceptos e información?	<b>13</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	¿Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo?	<b>13</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	¿El conocimiento que usted posee, agrega valor al trabajo?	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	¿Acepta y se adaptan fácilmente a los cambios?	<b>13</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	¿Es promotor para el cambio?	<b>13</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>	<b>61</b>
<b>CREATIVIDAD</b>			
<b>1</b>	¿Propone y encuentra nuevas formas y eficaces de hacer las cosas?	<b>13</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	¿Se considera innovador y prácticos?	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	¿Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales?	<b>13</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>	<b>30</b>

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
<b>1</b>	¿Identifica claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos?	<b>13</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	¿Tiene disposición de colaborar con otros?	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	¿Antepone los intereses colectivos a los personales?	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>	<b>36</b>
<b>VISIÓN DEL FUTURO</b>			
<b>1</b>	¿Conoce claramente las tendencias del entorno y se adecuan a él?	<b>13</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	¿Tiene metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas?	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>20</b>
<b>VALORES</b>			
<b>1</b>	¿Posee una intachable reputación y antecedentes?	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	¿Es correcto en sus actuaciones?	<b>13</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	¿Cumplen con las obligaciones que adquieren?	<b>13</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	¿Asume las posibles tendencias de sus actos?	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	¿Se siente orgulloso de formar parte del CDN-467	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	¿Posee un trato cordial y amable?	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>7</b>	¿Se preocupa por el bienestar de los NNA patrocinados?	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>8</b>	¿Se siente impulsado a lograr lo que se propone?	<b>13</b>	<b>8</b>
<b>9</b>	¿Ven siempre el aspecto favorable de las situaciones?	<b>13</b>	<b>9</b>
<b>10</b>	¿Insisten persisten y no desisten hasta lograr lo que se proponen?	<b>13</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>		<b>130</b>	<b>109</b>

<b>BUSQUEDA DE EXELENCIA</b>			
<b>1</b>	¿Hacen su trabajo cada día mejor?	<b>13</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	¿Cuándo no están satisfechos con las cosas como están, buscan a mejorarlas?	<b>13</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>18</b>
<b>TOTALES</b>		<b>312</b>	<b>274</b>

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal, VER Anexo 3 y 4  
**ELABORADO POR:** Sara Ramírez.

$$\textit{Confianza} = \frac{274}{312}$$

**CONFIANZA = 88%**  
**RIESGO= 12%**

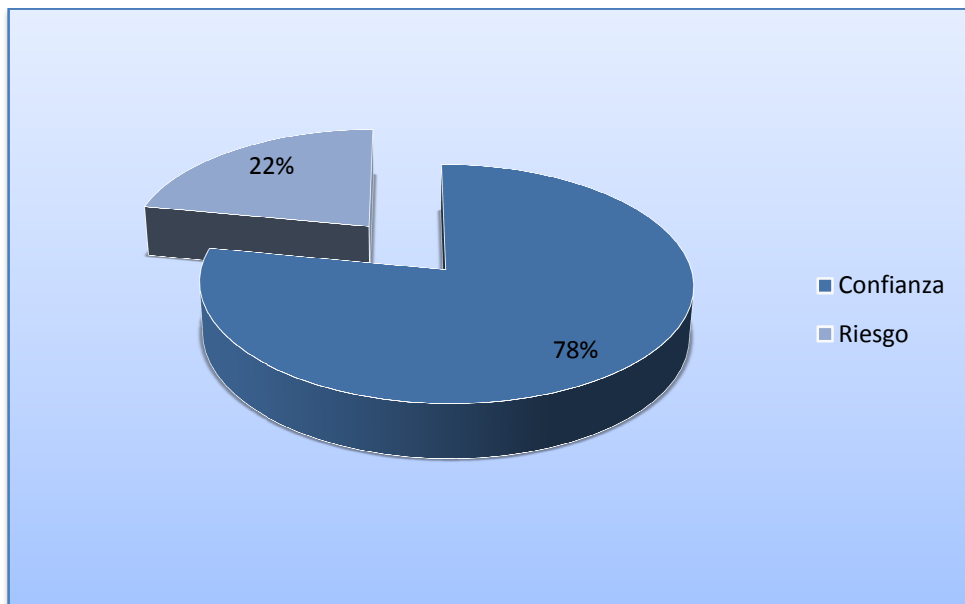


#### 4.2.4.1. Análisis de la Habilidad

**CONFIANZA= 78%**

**RIESGO= 22%**

**Gráfico 3: Habilidades**



**FUENTE:** Personal del CDN – 467 “Pampanitos”

**ELABORADO:** Sara Ramírez

#### **Análisis**

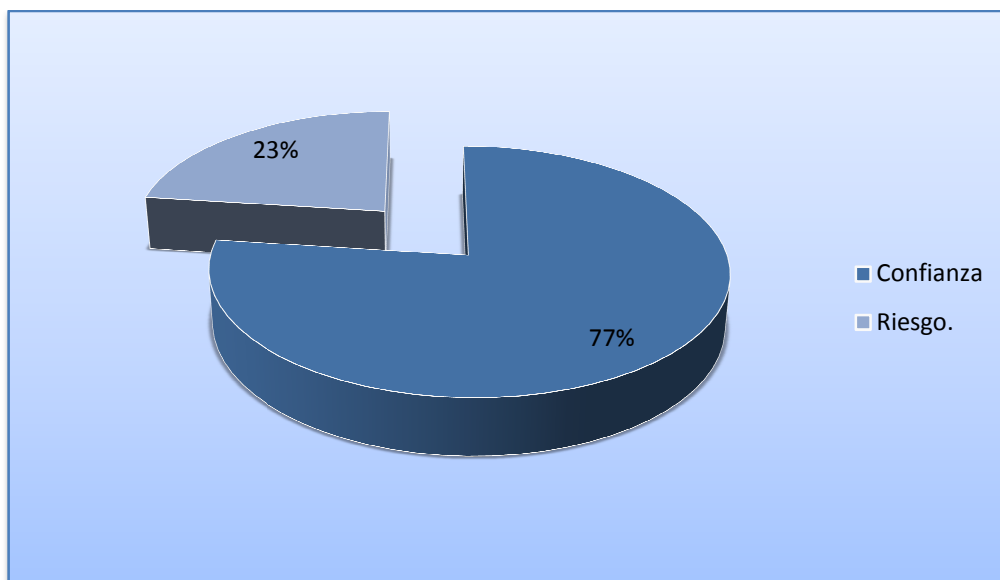
El 78% del personal considera que si tienen la habilidad suficiente para el desempeño de sus funciones, mientras que el 22% opina que no hay la habilidad necesaria ya que el personal no está preparada para su correcto funcionamiento.

#### 4.2.4.2. Creatividad

**CONFIANZA** 77%

**RIESGO** 23%

**Gráfico4: Creatividad**



**FUENTE:** Personal del CDN – 467 “Pampanitos”  
**ELABORADO:** Sara Ramírez

#### **Análisis.**

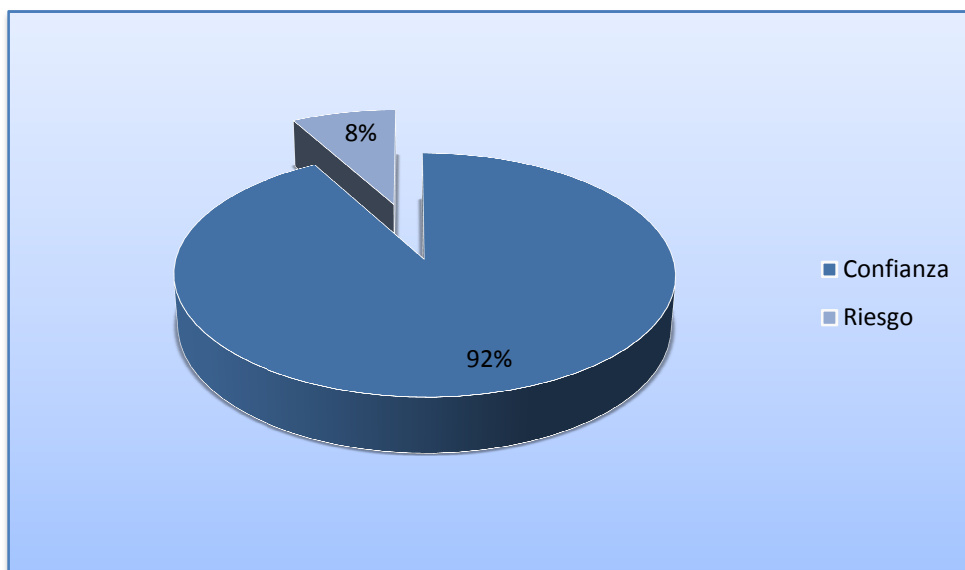
El 77% del personal considera que si tiene creatividad suficiente para el desarrollo de las actividades del CDN-467 el 23 % opina que les falta aumentar su creatividad para lograr los resultados en los NNA.

#### 4.2.4.3. Trabajo en Equipo

**CONFIANZA** 92%

**RIESGO** 8%

**Gráfico5: Trabajo en Equipo**



**FUENTE:** Personal del CDN – 467 “Pampanitos”

**ELABORADO:** Sara Ramírez

#### **Análisis**

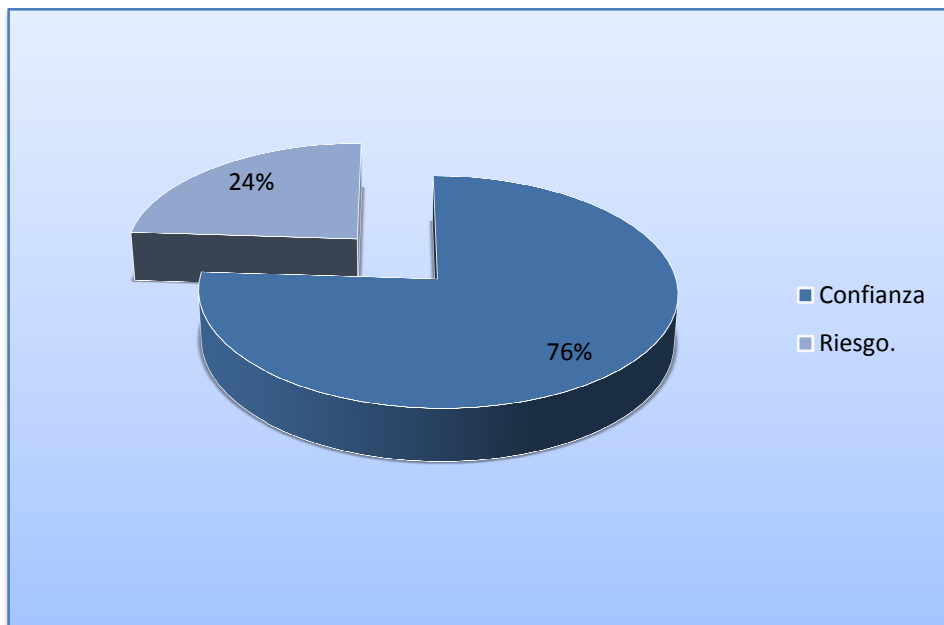
Se observa que el 92% considera que si existe trabajo en equipo, que buscan a ayudarse mutuamente en las diferentes actividades, mientras que el 8% opina que no existe unidad entre el personal, el cual impide que exista un trabajo en equipo.

#### 4.2.4.4. Visión del Futuro

**CONFIANZA** 76%

**RIESGO** 24%

**Gráfico 6: Visión al Futuro**



**FUENTE:** Personal del CDN – 467 “Pampanitos”

**ELABORADO:** Sara Ramírez

#### **Análisis**

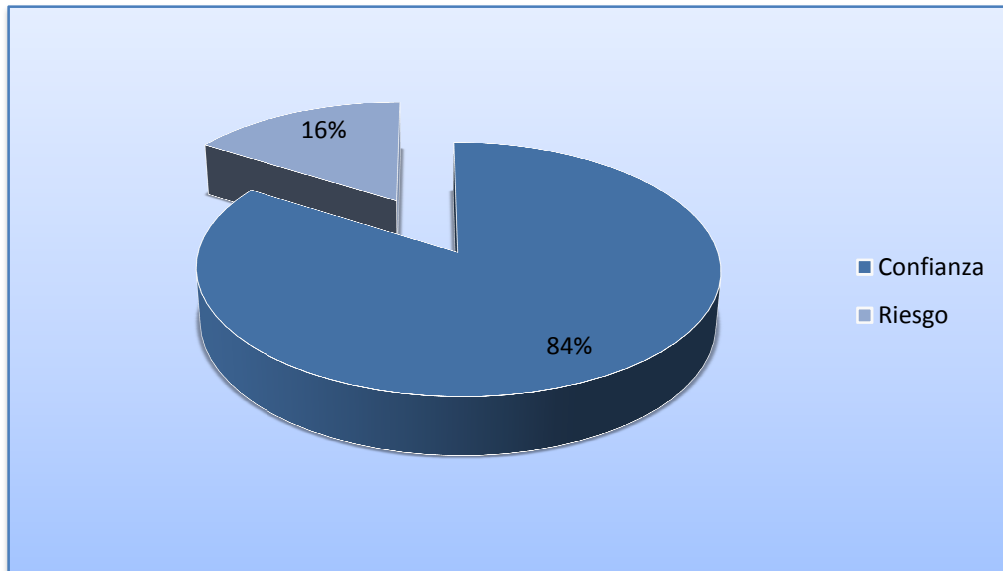
Solo el 76% del personal tiene una visión clara del futuro tanto del CDN-467, como del personal, el 24% no tiene una visión de lo que será el futuro del CDN.

#### 4.2.4.5. Valores

**CONFIANZA**84%

**RIESGO**16%

**Gráfico7: Valores**



**FUENTE:** Personal del CDN – 467 “Pampanitos”

**ELABORADO:** Sara Ramírez

#### **Análisis.**

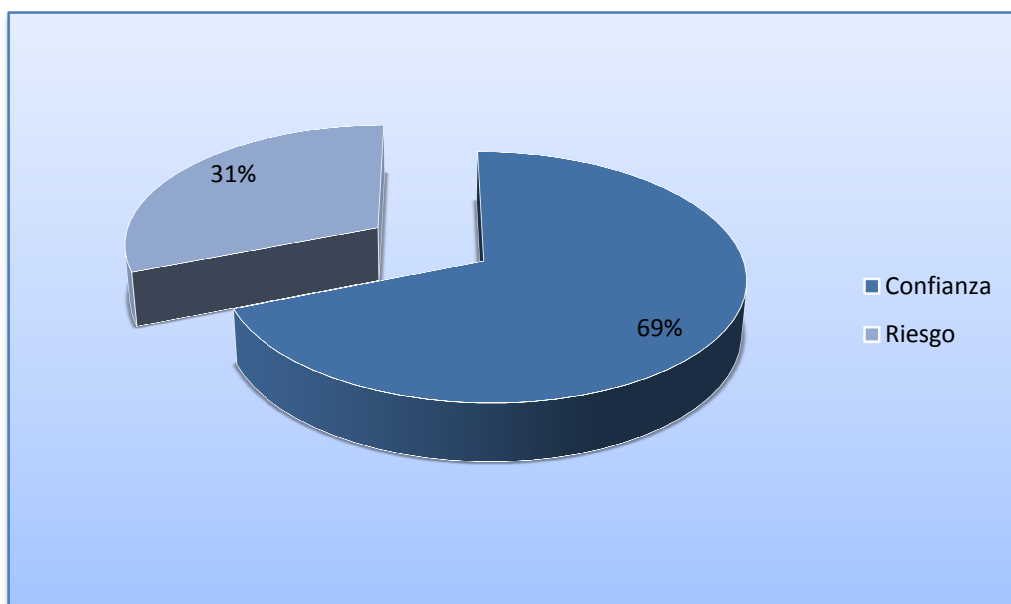
El 84% del personal considera que tienen bien arraigados los buenos valores, los cuales les permite aplicar en cada actividad, mientras que el 16% del personal considera que hay algunos valores que se predicen pero no se viven.

#### 4.2.4.6. Búsqueda de Excelencia

**CONFIANZA** 69%

**RIESGO** 31%

**Gráfico8: Búsqueda de Excelencia**



**FUENTE:** Personal del CDN – 467 “Pampanitos”

**ELABORADO:** Sara Ramírez

#### **Análisis.**

El 69 % del personal busca la excelencia en cada una de sus actividades, para el mejor desempeño del CDN-467, mientras que el 31% ha permanecido en las mismas funciones, sin búsqueda de una mejora, tanto personal como para la entidad.

#### 4.2.5. Análisis F.O.D.A

**Tabla 5: F.O.D.A**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ubicación geográfica estratégica cercana a dos cantones Riobamba, Guano.	Vía de alto tráfico, propensa para accidentes.
Instituciones de salud que Apoyan bajo convenios.	Falta de agua potable en el sector.
Apoyo de los municipios del Cantón Guano y Riobamba.	Falta de instituciones educativas de buena calidad para los NNA.
Ministerios de apoyo, Samaritan's, HappyFeet, Caravanas Medicas, Fundación Salva Una Vida.	Alto índice de delincuencia y alcoholismo
Se encuentra en un barrio de creciente desarrollo.	Escases de servicios de transporte público, para el sector en el que residen los NNA del CDN.
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Liderazgo eclesial comprometido.	Poco compromiso de los padres de familia.
Talento humano para el cumplimiento de las labores	Falta de inmobiliarios para las aulas
Infraestructura propia.	Falta de reglamento interno
Capacidad de Gestión.	El personal no es profesional
Ser legalmente establecidos.	El personal que labora no es del sector.

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal

**ELABORADO:** Sara Ramírez

## IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO INTERNO

**Tabla 6: Análisis del Medio Interno**

CÓDIGO	MANIFESTACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN	EFECTOS
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Liderazgo eclesial comprometido.	<b>Estable</b>	Se observa un alto de nivel de compromiso y cumplimiento con las funciones asignadas a cada miembro de la iglesia con mayor responsabilidad.	Permite que se tome las mejores decisiones en beneficio de la entidad.
F2	Talento humano para el cumplimiento de las labores.	<b>Estable</b>	La entidad cuenta con el mismo personal desde el inicio de sus actividades.	Permite que exista continuidad en las operaciones para un mejor logro de los objetivos.
F3	Infraestructura propia.	<b>Optimizado</b>	Las instalaciones son propias lo que permite brindar mejores servicios, pues cuenta con suficientes espacios.	Atención óptima a los usuarios, mejor ambiente laboral y comodidad para el desempeño de las funciones.
F4	Capacidad de Gestión.	<b>Mejorables</b>	El centro tiene la capacidad de obtener recursos adicionales a los que brinda Compassion.	Ampliar los servicios a los patrocinados.
F5	Ser legalmente establecidos.	<b>Estable</b>	El centro está cumpliendo con las obligaciones establecidas.	Permite el correcto cumplimiento de las actividades.



**DEBILIDADES**

D1	Poco compromiso de los padres de familia.	<b>Estable</b>	Los padres de familia no comprenden que para el mejor desarrollo de los niños, no es solo del Centro si no de ellos como padres, el Centro es solo una ayuda.	Retraso en el desarrollo de los niños.
D2	Falta de inmobiliarios para las aulas.	<b>En proceso</b>	Los recursos económicos otorgados por Compassion, has sido asignados, en mayor proporción a la alimentación, salud de los NNA, por lo tanto no se ha invertido lo suficiente en inmobiliarios para las aulas.	Que los NNA no puedan desarrollar sus tareas con mayor comodidad.
D3	Falta de reglamento interno.	<b>En proceso</b>	El CDN no tiene documentado el reglamento interno.	Existe poca claridad de las reglas institucionales.
D4	El personal no es profesional.	<b>Mejorable</b>	Como requisito de la entidad, es que el personal sea bachiller, lo que ha generado que el personal no desee prepararse más.	Impide que el CDN tenga una visión más alta ya que el personal no tiene el conocimiento suficiente como para desear más,
D5	El personal que labora no es del sector.	<b>Estable</b>	Una de las funciones del personal es el visitar a los niños en sus hogares, al no ser el personal del sector se dificulta esta actividad, que es esencial para el desarrollo de los NNA.	Que las actividades a cumplir por el personal no se pueda cumplir en un 100%, el cual no permite el cumplimiento de los objetivos.

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal

**LABORADO:** Sara Ramírez.

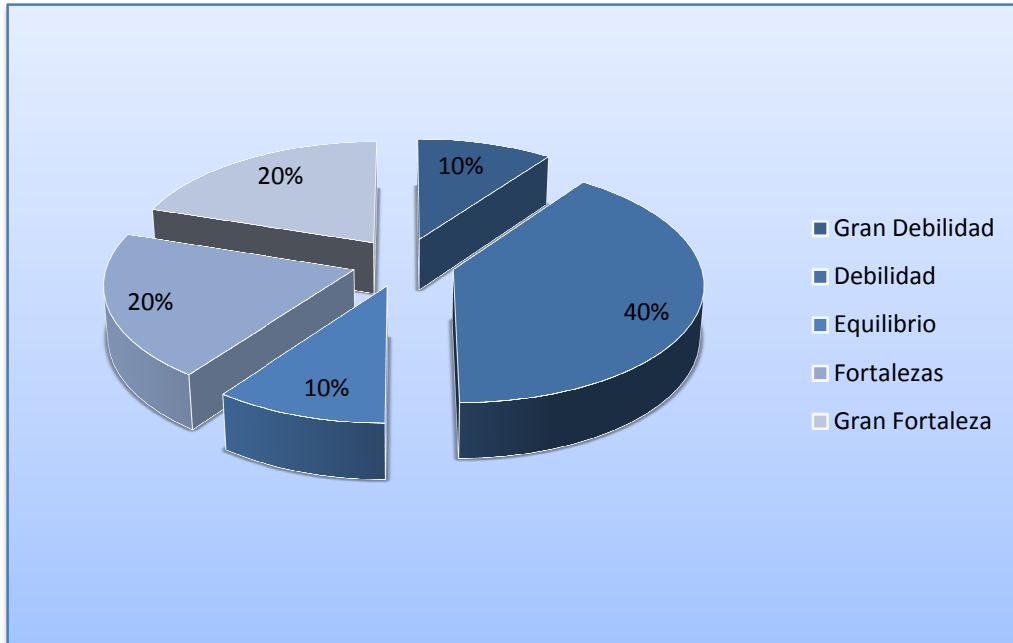
**Tabla 7: Perfil Estratégico Interno**

FACTORES	CLASIFICACIÓN DE IMPACTOS				
	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
Liderazgo eclesial comprometido.				X	
Talento humano para el cumplimiento de las labores.				X	
Infraestructura propia.					X
Capacidad de Gestión.					X
Ser legalmente establecidos.			X		
Poco compromiso de los padres de familia.		X			
Falta de inmobiliarios para las aulas.		X			
Falta de reglamento interno.	X				
El personal no es profesional.		X			
El personal que labora no es del sector.		X			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>RELACIÓN PORCENTUAL</b>	<b>10%</b>	<b>40%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal, VER Anexo 3 y 4

**ELABORADO:** Sara Ramírez

**Gráfico9: Análisis del Perfil Estratégico Interno**



**FUENTE:** CDN – 467 “Pampanitos”  
**ELABORADO:** Sara Ramirez

### **ANÁLISIS DE PERFIL ESTRATÉGICO**

El perfil estratégico interno demuestra que el 40% representa a las debilidades del CDN – 467, se considera que es un porcentaje alto, si no se establece acciones para mitigar el mismo, se podría tener consecuencias graves.

También nos indica existe el 10% de gran debilidades, así como el 10% de equilibrio y fortalezas el 20% y gran fortaleza el 20%.

## **MATRIZ DE MEDIOS INTERNO**

Para la evaluación del desenvolvimiento del Centro la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 5, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. Debilidad grave o muy importante.
2. Debilidad menor.
3. Equilibrio.
4. Fortaleza menor.
5. Fortaleza importante.

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado.

Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 2.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

**Tabla 8: Matriz de Medios Internos**

<b>N</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>1</b>	Liderazgo eclesial comprometido.	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
<b>2</b>	Talento humano para el cumplimiento de las labores.	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
<b>3</b>	Infraestructura propia.	<b>0.10</b>	<b>5</b>	<b>0.50</b>
<b>4</b>	Capacidad de Gestión.	<b>0.10</b>	<b>5</b>	<b>0.50</b>
<b>5</b>	Ser legalmente establecidos.	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>6</b>	Poco compromiso de los padres de familia.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
<b>7</b>	Falta de inmobiliarios para las aulas.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
<b>8</b>	Falta de reglamento interno.	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>
<b>9</b>	El personal no es profesional.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
<b>10</b>	El personal que labora no es del sector.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>30</b>	<b>3.0</b>

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal.

**ELABORADO POR:** Sara Ramírez.

### **Análisis**

EL resultado de 3.0 indica que los factores internos claves son considerados fortalezas las cuales deberían ser aprovechados para el mejor desarrollo las actividades de la entidad, pero las debilidades de la entidad también se encuentra en un porcentaje alto el cual requiere que la entidad ponga énfasis en las mismas para mitigar las debilidades.

## IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MEDIO EXTERNO

**Tabla 9: Análisis del Medio Externo**

CÓDIGO	MANIFESTACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN	EFECTOS
<b>OPORTUNIDADES</b>				
01	Ubicación geográfica estratégica cercanía a dos cantones Riobamba, Guano.	<b>Favorable</b>	Porque se puede brindar ayuda a niños de ambos cantones de acuerdo a sus diferentes realidades.	Desarrollo socio económico de los dos cantones.
02	Instituciones de salud que Apoyan bajo convenios.	<b>Eventual</b>	La entidad realiza convenios con centros de Salud para el chequeo de salud de todos los niños.	Permite controlar la salud de los niños a bajos costos.
03	Apoyo de los municipios del Cantón Guano y Riobamba.	<b>Favorable</b>	Al estar en el límite de Riobamba – Guano se puede tener la ayuda de ambos municipios así como también de las reinas de ambos Cantones.	Ampliar los servicios brindados a los niños, mediante la colaboración de los municipios.
04	Ministerios de apoyo, Samaritan's, HappyFeet, Caravanas Médicas, Fundación Salva Una Vida.	<b>Eventuales</b>	Estas organizaciones han venido brindando eventualmente ayuda como son: chequeo médicos, entregas de prendas de vestir, etc.	Permiten el ahorro de la organización en estas áreas, los cuales son invertidos en otras áreas de la organización el favor de los niños.
05	Se encuentra en un barrio de creciente desarrollo.	<b>Ascendente</b>	Le permite al centro tener mayor acceso a tecnología, ya que está ubicado en un lugar estratégico de desarrollo.	Permite que los niños patrocinados tengan mayor acceso a la tecnología y así tener un mejor desarrollo para su vida.

**AMENAZA**

A1	Vía de alto tráfico, propensa para accidentes.	<b>Desfavorable</b>	La avenida en la cual está ubicado el Centro es muy traficada, al Centro llegan niños sin la supervisión de sus padres lo que esto aumenta el riesgo de que acontezcan accidentes.	Perjudicaría a la asistencia del proyecto, ya que los padres por temor no envían a sus hijos, esto disminuye el cumplimiento de sus metas.
A2	Falta de agua potable en el sector.	<b>En proceso</b>	El Agua que el sector tiene acceso es entubada esta es escasa y contaminada por lo que el Centro compra agua de tanquero, las personas del sector no lo pueden hacer por la economía, el cual consume el agua entubada.	Tiene un mayor gasto por la compra de los 4 tanqueros al mes. Además los niños patrocinados del CDN consumen el agua entubada, lo que provocan diversas enfermedades en sus cuerpos.
A3	Falta de instituciones educativas de buena calidad para los NNA.	<b>Desfavorable</b>	Las instituciones educativas en las que los NNA se están educando son de muy baja calidad.	Provoca que los NNA no estén en el nivel cognitivo que le corresponde a su edad por lo cual no puedan desarrollarse en el diario vivir, es decir no se cumpliría uno de los objetivos del CDN.
A4	Alto índice de delincuencia y alcoholismo en el Sector.	<b>Desfavorable</b>	Por el alto índice de pobreza que existe en el sector, la delincuencia y el alcoholismo de muchos de los padres de los NNA ha progresado.	Esta situación pone en riesgo la vida de los NNA, así como del personal del Centro, ya que tienen que cumplir las visitas a los hogares de los mismos.
		<b>Estable</b>	No existe el servicio de transporte	Al no haber el servicio de

A5	Escases de servicios de transporte público, para el sector en el que residen los NNA del CDN.		hacia los hogares de los NNA, las distancias de sus escuelas, y del Centro son muy consideradas, en las cuales los NNA tiene que recorrer todos los días.	transporte afecta al CDN porque la asistencia de los niños baja considerablemente.
----	---	--	---	--

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal.

**ELABORADO:** Sara Ramírez.



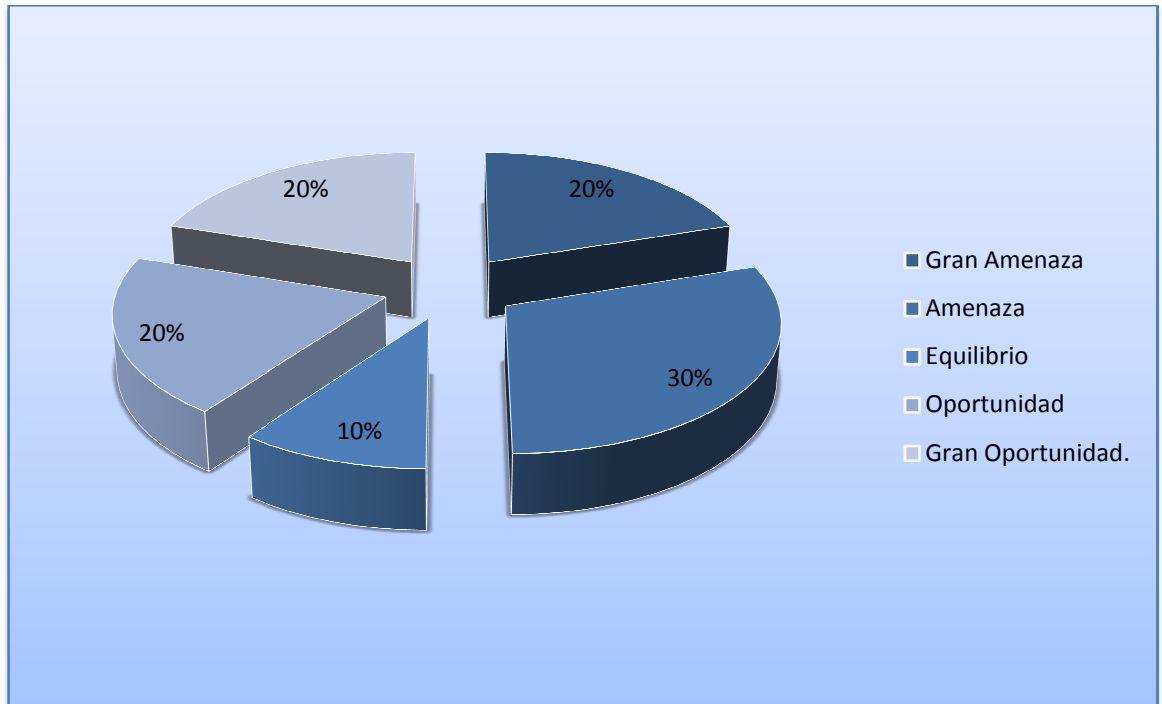
**Tabla 10: Perfil Estratégico Externo**

FACTORES	CLASIFICACION DE IMPACTOS				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
Ubicación geográfica estratégica cercanía a dos cantones Riobamba, Guano.				X	
Instituciones de salud que Apoyan bajo convenios.				X	
Apoyo de los municipios del Cantón Guano y Riobamba.					X
Ministerios de apoyo, Samaritanas, HappyFeet, Caravanas Medicas, Fundación Salva Una Vida.					X
Se encuentra en un barrio de creciente desarrollo.			X		
Vía de alto tráfico, propensa para accidentes.		X			
Falta de agua potable en el sector.	X				
Falta de instituciones educativas de buena calidad para los NNA.	X				
Alto índice de delincuencia y alcoholismo.		X			
Escases de servicios de transporte público, para el sector en el que residen los NNA del CDN.		X			
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>RELACIÓN PORCENTUAL</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>

FUENTE: Encuesta realizadas al personal

ELABORADO: Sara Ramírez

**Gráfico10: Análisis del perfil Estratégico Externo**



**FUENTE:** CDN – 467 “Pampanitos”

**ELABORADO:** Sara Ramírez

### **ANÁLISIS DE PERFIL ESTRATÉGICO**

El perfil estratégico externo demuestra que el CDN – 467 se encuentra en un entorno que demuestra una amenaza del 30% que debería ser tomada en cuenta por la administración un 20% de Gran Amenaza y un equilibrio del 10% lo que se considera que es un porcentaje bajo, la gran oportunidad representa el 20% y las oportunidades el 20% estas deberían ser aprovechadas para fortalecer los procesos de la entidad y lograr el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

## MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 5, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1. Amenaza importante o mayor
2. Amenaza menor
3. Equilibrio
4. Oportunidad menor
5. Oportunidad importante.

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma de resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre 5, máximo, lo que implica que la empresa tiene mayores oportunidades 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la medida es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenaza que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

**Tabla 11: Matriz de Medios Externos**

<b>N</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	Ubicación geográfica estratégica cercanía a dos cantones Riobamba, Guano.	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
<b>2</b>	Instituciones de salud que Apoyan bajo convenios.	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
<b>3</b>	Apoyo de los municipios del Cantón Guano y Riobamba.	<b>0.10</b>	<b>5</b>	<b>0.50</b>
<b>4</b>	Ministerios de apoyo, Samaritan's, HappyFeet, Caravanas Médicas, Fundación Salva Una Vida.	<b>0.10</b>	<b>5</b>	<b>0.50</b>
<b>5</b>	Se encuentra en un barrio de creciente desarrollo.	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
<b>AMENAZAS</b>				
<b>6</b>	Vía de alto tráfico, propensa para accidentes.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
<b>7</b>	Falta de agua potable en el sector.	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>
<b>8</b>	Falta de instituciones educativas de buena calidad para los NNA.	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>
<b>9</b>	Alto índice de delincuencia y alcoholismo.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
<b>10</b>	Escases de servicios de transporte público, para el sector en el que residen los NNA del CDN.	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>29</b>	<b>2.9</b>

**FUENTE:** Encuesta realizadas al personal  
**ELABORADO POR:** Sara Ramírez

**Análisis.**

Como resultado del análisis efectuado se observa que la matriz arrojó un resultado de 2,9 lo cual nos indica que la entidad tiene una mayor oportunidad las cuales tienen que ser aprovechadas para un mejor desempeño de la entidad y así poder enfrentar las amenazas ya que las amenazas son considerablemente altas, las cuales podrían afectar a la CDN-467.

## 4.2.6. Evaluación del Control Interno

### 4.2.6.1. Aplicación de Cuestionarios de Control Interno. Ver Anexo 6

#### EVALUACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Ambiente de Control.

**ALCANCE:** Integridad y Valores Éticos.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determino si el Centro establece valores Éticos basados en estándares de conducta; es decir, si mantienen una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

#### 1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1		1		1		Se considera los bíblicos.
2	¿Tiene la entidad un código de conducta?	1		1		1		Existen estatutos.
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas de valores éticos y de conducta?	1		1		1		
4	¿En la dirección ven a una persona imitar?		0		0		0	
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores Éticos?	1		1		1		Si existen pero no se Cumplen.
TOTAL		4		4		4		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\%$$

Confianza = 80%

Riesgo = 20%

	INICIALES	FECHA
PREPARADO POR:	S.E.R.M	21-feb-2011
REVISADO POR:	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Ambiente de Control.

**ALCANCE:** Compromiso de Competencia Profesional del Personal.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa y el nivel de habilidad y conocimiento que se requiere en cada área del CDN.

**1.2 COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	1		1		1		Procesos informales.
2	¿Se analiza los conocimientos y habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?		0		0		0	No se considera las habilidades.
3	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?		0		0		0	Que sea bachiller.
4	¿Tiene deseo de superarse contribuir con la entidad?	1		1		1		
5	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?		0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		

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

**CONFIANZA=** 40%

**RIESGO =** 60%

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Ambiente de Control.

**ALCANCE:** Filosofía administrativa y Estilo de control.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si los factores más relevantes en la entidad son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables, entre otros.

**1.3 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN.**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1		1		De manera informal.
2	¿Existe delegaciones de autoridad y de responsabilidad?	1		1		1		
3	¿Se de rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad y proceso de datos?		0		0		0	
4	¿Está de acuerdo con la información contable en el contenido?	1		1		1		
5	¿Está de acuerdo con la información contable en la forma?	1		1		1		
	TOTAL	4		4		4		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\%$$

**CONFIANZA= 80%**

**RIESGO = 20%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011



**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Ambiente de Control.

**ALCANCE:** Estructura organizativa

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficientemente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

**1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1		1		1		
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?		0		0		0	
3	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1			0		0	
4	¿En el organigrama define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1		1		
5	¿Hay empleados con capacidad de dirección y supervisión?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{15} = 67\%$$

**CONFIANZA= 67%**

**RIESGO = 33%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Ambiente de Control.

**ALCANCE:** Asignación de autoridad y Responsabilidad.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autoridad.

**1.5 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocios, el conocimiento y la experiencia del personal?	1		1		1		
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad?		0		0		0	
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?		0		0		0	
4	¿El Director revisa si se está cumpliendo con la funciones designadas a los jefes de departamentos?	1		1		1		Para pagos de Mensualidades.
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{12} = 50\%$$

**CONFIANZA= 50%**  
**RIESGO = 50%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Ambiente de Control.

**ALCANCE:** Políticas y prácticas de recursos humanos.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Se tiene como objetivos poner en prácticas políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que mantengan y que sean competentes.

**1.6 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS.**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene políticas y procedimientos para contratar?	1		1		1		
2	¿Para la selección del personal se convoca a concursos?		0		0		0	
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?		0		0		0	
4	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?		0		0		0	
5	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		

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

**Confianza = 40%**

**Riesgo = 60%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgo.

**ALCANCE:** Objetivos.

**FECHA:** 21 de febrero del 2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la entidad tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la elaboración de riesgos.

**2.1 OBJETIVOS.**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de entidad son claros y conducen al Cumplimiento de metas?	1		1			0	
2	¿Los objetivos se han definidos en base a los niveles de la entidad y cada actividad?	1		1			0	
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada áreas con relación a las metas institucionales?		0		0		0	
4	¿Es confiable la preparación de los estados financieros?	1		1		1		
5	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?	1			0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{7}{15} = 47\%$$

**CONFIANZA=** 47%

**RIESGO =** 53%

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M.	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos.

**ALCANCE:** Riesgos.

**FECHA:** 21 de febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar los riesgos en un proceso interactivo, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar el área administrativa.

**2.2 RIESGOS**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el director?	1		1		1		
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		0		0		0	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos.		0		0		0	
4	¿Identificando un riesgo en el área de servicios se involucran a toda organización para ser tomado en cuenta?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	2		2		2		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{12} = 50\%$$

**CONFIANZA= 50%**

**RIESGO = 50%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos.

**ALCANCE:** Análisis de Riesgo y su proceso.

**FECHA:** 21 de febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrá clasificar en orden de prioridad.

**2.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1			0	
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		0		0		0	
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	1			0		0	
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución.	1			0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>		<b>1</b>				

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{15} = 33\%$$

**CONFIANZA= 33%**

**RIESGO = 67%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Evaluación de riesgos.

**ALCANCE:** Manejo de Cambio.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si los ambientes económicos, industriales y reguladores cambian, y envuelven la actividad de la entidad.

**2.4 MANEJO DE CAMBIO**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿ Se ha determinado sistema de información que capture, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		0		0		0	
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1		1		1		
3	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del Personal?		0		0		0	
4	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad?		0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{3}{15} = 25\%$$

**CONFIANZA= 25%**

**RIESGO = 75%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M.	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Actividades de Control.

**ALCANCE:** Tipos de actividades de control.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales y controles administrativos.

**3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL.**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Cada área opera coordinadamente e interrelacionada mente con las otras áreas de la organización?	1		1		1		
2	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		1		
3	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?		0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{9} = 67\%$$

**CONFIANZA = 67%**

**RIESGO = 33%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011



**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Actividades de Control.

**ALCANCE:** Control sobre los sistemas de información.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación.

**3.2 CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?		0		0		0	No en la entidad. El sistema es enviado por Compassion.
2	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurre?	1		1		1		
3	¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo?	1		1		1		
4	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a las responsabilidades?	1		1		1		
5	¿El sistema refleja la información financiera de manera Completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>4</b>		<b>4</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{15} = 80\%$$

**CONFIANZA= 80%**  
**RIESGO = 20%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-21011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Información y comunicación.

**ALCANCE:** Información.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

**4.1 INFORMACIÓN.**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?		0		0		0	
2	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?		0		0		0	
3	¿Se utiliza reportes para brindar información en los niveles de la Entidad?	1		1		1		
4	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y Comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		1		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{12} = 50\%$$

**CONFIANZA= 50%**

**RIESGO = 50%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M.	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Información y Comunicación.

**ALCANCE:** Comunicación.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su Gestión.

**4.2 COMUNICACIÓN.**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1			0	
2	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la entidad, sus responsabilidades?	1		1		1		
3	¿Los comprobantes de egreso son aprobados inmediatamente por contabilidad?		0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	2		2		1		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{9} = 56\%$$

**CONFIANZA= 56%**

**RIESGO = 44%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Supervisión.

**ALCANCE:** Actividades de monitoreo.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si las actividades de monitoreo sobre las efectividades del control interno son prácticas y a segura las operaciones diarias de la entidad.

**5.1 ACTIVIDAD DE MONITOREO**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		1		
2	¿Se realizan verificaciones de registro con la existencia física ? de los recursos?	1		1		1		Una vez por año.
3	¿El director realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación?		0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{9} = 67\%$$

**CONFIANZA= 67%**

**RIESGO = 33%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

**EVALUACIÓN  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez y Adolescencia Ec- 467 "Pampanitos"

**COMPONENTE:** Supervisión.

**ALCANCE:** Reportes de Deficiencias.

**FECHA:** 21 de Febrero del 2011.

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

**5.2 REPORTES DE DEFICIENCIA**

Nº	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRACIÓN		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los supervisores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		1		
2	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1		1		1		
3	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno.		0		0		0	
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{9} = 67\%$$

**CONFIANZA= 67%**

**RIESGO = 33%**

	INICIALES	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M	21-feb-2011
<b>REVISADO POR:</b>	N.C.O	24-feb-2011

## 4.2.7. Evaluación de Hallazgos

### 4.2.7.1. Resumen de Conclusiones y Recomendaciones de cada componente

#### AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>	Se ha detectado que la entidad considera como código de ética a los principios bíblicos. A pesar de que no tiene un código de ética documentado.	La entidad debe tener un código de ética documentado, que les permita saber cómo deben actuar ante las situaciones que se presenta en la entidad.
<b>COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL</b>	Se ha detectado que la entidad no tiene una selección adecuada en el personal, no se mantiene descripciones de los puestos de trabajo, la entidad ocupa los puestos de trabajo de acuerdo a la necesidad de llenarlos.	A pesar de que la entidad no ha tenido cambios de personal es necesario que establezca un proceso de selección de personal, porque al acoger personal inadecuado no facilita al cumplimiento de las metas.
<b>FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN</b>	Los directivos de la entidad no procuran realizar rotación del personal, solo en caso de ausencia de un funcionario existen subrogaciones.	A pesar de que las actividades laborales no son difíciles de aprender, se recomienda que la entidad realice rotación del personal, para evitar las existencias de personal indispensable.
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	El organigrama estructural de la entidad se encuentra bien definido. El organigrama posee las líneas de autoridad, de responsabilidad y dependencia del nivel directivo.	El personal no tiene conocimiento del organigrama estructural lo que se recomienda a los directivos que den a conocer el mismo.
<b>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>	La entidad si tiene las funciones documentadas, pero el personal no tiene mucho conocimiento de las mismas. En la entidad no se toma en cuenta la antigüedad al momento de delegar responsabilidades y autoridad.	Se recomienda que para la delegación de responsabilidades y autoridad, analice y se tome en cuenta algunos parámetros como, el conocimiento y las habilidades, para que el puesto pueda ser desempeñado de una mejor

		manera.
<b>POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	La entidad no tiene bien definidas las políticas para la contratación del personal, además no se incentiva al personal para que mantengan el deseo de superación.	Se recomienda que se defina de mejor manera las políticas de contratación, para una mejor selección del mismo, además se recomienda que se motive al personal ya que un personal motivado rinde mejor.

### EVALUACIÓN DE RIESGOS

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Mediante la evaluación se determinó que los objetivos se encuentran establecidos pero no son claros y hay un desconocimiento por parte del personal.	Se recomienda que la administración difunda los objetivos al personal de la entidad, porque si los objetivos no están claros el personal no sabrá por donde caminar.
<b>RIESGOS</b>	Los directivos de la entidad le dan poca importancia a los riesgos que pueden surgir en la entidad, por lo tanto los riesgos no son comunicados al personal cuando se dan.	Se recomienda que el nivel directivo, identifique los riesgos tanto internos como externos, para comunicarlos al personal y poder establecer estrategias para mitigar los mismos.
<b>ANÁLISIS DE RIESGO Y SUS PROCESOS</b>	La entidad no tiene pronunciamientos adecuados en materia de identificación de riesgos, tampoco pude realizar evaluaciones de los mismos.	El análisis de los riesgos deberían ser decididos por los directivos, una vez establecidos el FODA, deberían elaborar planes para mitigar e indicadores que les permita evaluar cada uno de los riesgos.
<b>MANEJO DE CAMBIO</b>	La entidad al no poder identificar las existencias de riesgos, no tiene la capacidad de actuar de manera oportuna hacia los cambios que surgen.	Se recomienda que la entidad establezca mayor atención a los riesgos, para así poder actuar de manera oportuna hacia los cambios.

## ACTIVIDADES DE CONTROL

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>TIPOS DE ACTIVIDAD DE CONTROL</b>	La entidad tiene un sistema para el control de los procesos, pero muchas veces estos no se cumplen lo que debilita el control de las actividades.	Se recomienda que la entidad, cumpla el sistema de control, ya que sin un sistema adecuado de control de las operaciones no se podrá llegar al cumplimiento de los objetivos.
<b>CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	Compasión ha entregado al CDN un sistema para cada una de las operaciones, para que la información sea procesada de manera adecuada, este sistema permite un adecuado registro, supervisión de acciones y eventos.	Se recomienda que la información sea ingresada en el momento de su concurrencia, para una mejor protección de las mismas.



## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>INFORMACIÓN</b>	Cierta información es resguardada en el sistema con la cual cuenta la entidad, pero sin embargo cierta información que se encuentra en papeles no son correctamente archivados, en muchas ocasiones esta información ha sido extraviada.	Se recomienda que esta información sea resguardada de manera correcta, no permitir que sea manipulada por muchas personas, para obtener información confiable y poder detectar ciertas situaciones de interés e importancia.
<b>COMUNICACIÓN</b>	La comunicación es inherente al proceso de información. En ocasiones se presentan debilidades en el sistema de información por cuanto no se comunica al personal. De manera oportuna los cambios más relevantes que suceden en la empresa.	Se recomienda proporcionar información de manera oportuna de manera correcta para el correcto funcionamiento del personal.

## SUPERVISIÓN

	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO</b>	Se observa que la entidad tiene un sistema de monitoreo no muy eficiente, el cual no le permite controlar todas las actividades de la empresa.	Se recomienda que la entidad establezca políticas de monitoreo, para así abarcar todos los procesos y actividades de la entidad.
<b>REPORTE DE DEFICIENCIAS</b>	Los directivos de la entidad no reportan deficiencias al menos que estén sean graves, lo que dificulta que la entidad este en un proceso de mejoramiento continuo, ya que no se determina las deficiencias.	Para lograr un mejoramiento continuo en la entidad, se recomienda que los directivos como todo el personal identifiquen los riesgos y deficiencias, para ser reportados de manera oportuna y poder lograr mitigarlos, y así lograr el cumplimiento de los objetivos.

#### **4.2.7.2. Hallazgos**

**El siguiente informe contiene las debilidades encontradas en el Sistema de Control Interno, criterios, causas, efectos.**

Los siguientes criterios son tomados de las Normas de Control Interno emitidas por la contraloría general del Estado, están orientados a promover una adecuada administración de los recursos de la organización.

### **AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

#### **Integridad y Valores Éticos**

##### **Condición**

En la entidad no se ha establecido un manual de integridad y valores éticos pero se considera a la biblia como guía de integridad y valores, la cual el personal debe seguir, durante la evaluación se determinó que no todos cumplen los principios, el personal considera que en la dirección no transmite continuamente le mensaje de integridad y valores éticos por lo cual no se encuentra en la entidad a quien imitar.

##### **Criterio**

**130-01 TÍTULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL**

#### **Integridad y Valores Éticos**

La máxima autoridad transmitirá el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos.

Los empleados y funcionarios deben captar y entender dicho mensaje. El nivel directivo demostrará continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

##### **Causa**

En el personal de la entidad existen personas que no son cristianas evangélicas las cuales no conocen los principios bíblicos a cabalidad lo que causa su

incumplimiento, además que la dirección no tiene una comunicación con el personal como para infiltrar el cumplimiento de los principios.

### **Efecto**

Que dentro del personal existan diferencias las cuales dificulten en cierta forma el desarrollo de las actividades y no permitan el cumplimiento de los objetivos. Además que perciben que la dirección no cumplen con los principios, el cual causa malestar en el personal.

### **Conclusiones**

Dentro de las creencias cristianas, los parámetros bíblicos que existen deberían cumplirse de forma exacta, los cuales por la sociedad no son considerados de esta manera es decir son difíciles de cumplir, especialmente al personal que no tienen las mismas creencias. El personal considera que la dirección debe ser el ejemplo en el cumplimiento de estos principios pero en muchas ocasiones esto no era así, en cuanto a los valores éticos establecidos en la sociedad si son cumplidos por el personal, como los directivos.

### **Recomendación**

Se recomienda que los directivos de la entidad se mantengan en constante comunicación con el personal para infiltrar los principios y valores que se requiere cumplir en la entidad, ya que ellos están percibiendo de los directivos, el incumplimiento de los principios.

### **Compromiso de Competencia Profesional del Personal**

#### **Condición**

Según lo evaluado, la dirección de la entidad, no analizan los conocimientos ni habilidades del personal, pues dentro del personal existen personas que solo han logrado obtener el bachillerato, personal sin ningún tipo de conocimiento en la enseñanza de los niños, el personal trabaja según el criterio común, se observa que en muchas ocasiones los tutores son irrespetados por los niños.

Además dentro de la entidad no hay capacitación continua para el personal, además no se motiva al mismo a la preparación profesional continua.

### **Criterio**

#### **300 – 04 TÍTULO: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PERMANENTE**

La máxima autoridad de cada entidad dispondrá que los servidores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

### **Causas**

Dentro de los requisitos de contratación del personal se determinó que el personal necesita solo el bachillerato para ser parte de la entidad, además que la mayoría del personal son mujeres de edad y madres de familia que no quieren prepararse porque no tienen tiempo. El personal no tiene el deseo de auto educarse.

### **Efectos**

La falta de preparación y adquisición de conocimientos, no permite que se pueda ayudar a los NNA en sus tareas diarias. Cuando se requiere de personal, estos se ubican sin considerar los conocimientos o habilidades.

### **Conclusiones**

La dirección no exige la preparación continua por que la entidad se ha ilimitado en obtener personal que ha cumplido con el bachillerato, además el personal está compuesto por madres de familia que indican que no tiene tiempo para continuar con sus estudios.

### **Recomendaciones**

La entidad debería establecer un programa de educación para el personal, con organizaciones como el SECAP y otras más, que permitirá que el personal adquiera más conocimientos necesarios para el mejor desarrollo de las funciones.

## **Filosofías Administrativas y Estilo de Control**

### **Condición**

Dentro de la entidad no existe una rotación del personal, durante la evaluación se determinó que en la entidad existe dos tipos de aéreas diferentes bien definidas, el área administrativa y el área operativa.

### **Criterios**

#### **300 – 05 TÍTULO: ROTACIÓN, EVALUACIÓN E INCENTIVOS**

La rotación del personal incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar sus conocimientos y experiencias, con el objeto de fortalecer la gestión institucional.

La rotación de personal, es la acción que conlleva al desplazamiento del servidor a nuevas funciones dentro de la misma área de trabajo con el propósito de ampliar sus conocimientos, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

### **Causas**

Por la falta de conocimiento de los directivos, en cuanto los beneficios de rotar al personal, además que el mismo ya está acostumbrados a las funciones ya establecidas.

### **Efectos**

Dentro del personal de la entidad no existen los conocimientos suficientes, para cubrir las funciones cuando alguno de sus funcionarios falta al trabajo.

Existen demasiados errores en las funciones del personal.

### **Conclusiones**

No existe personal preparados para otras aéreas de la administración esto es porque el personal administrativo no considera necesario que el personal rote ya que no tiene los conocimientos necesarios.

## **Recomendaciones**

Establecer un cronograma de rotación del personal, para que los mismos puedan tener conocimientos de otras áreas, para que en caso de faltar alguien del personal se pueda remplazar sin ningún problema.

## **Estructura Organizativa**

### **Condición**

A pesar de que la entidad es pequeña en muchas ocasiones los directivos no cuentan con la suficiente experiencia para el desarrollo de sus funciones el cual el personal considera que las responsabilidades de la administración no son bien definidas, las cuales muchas de las ocasiones no han sabido que acciones debe tomar hacia la presentación de algunas circunstancias, los cuales han cometido varios errores en la administración.

### **Criterio**

#### **130-01 TÍTULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL**

### **Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

### **Causas**

Porque muchas veces al pasar el tiempo las funciones van cambiando de forma continua y el personal administrativo no se actualiza de manera ágil a este cambio, y al momento de desarrollar las funciones se encuentra con problemas que requieren de personal de la entidad socia a comprender este tipo de cambios.

### **Efectos**

La entidad puede perder muchas oportunidades, por no actuar a tiempo, además que el cumplimiento de los objetivos no se cumple a cabalidad, y los perjudicados son los NNA.

### **Conclusiones**

El personal directivo de la entidad no tiene un espíritu investigativo, lo cual no le permite tener mantenerse al día en los cambios que surgen dentro del CDN

### **Recomendaciones**

Que el nivel directivo se mantenga más al tanto de las actividades de la entidad socia asistir a las reuniones que esta convoca, para conocer los cambios surgidos que se deben aplicar en la entidad.

### **Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

#### **Condición**

Las funciones de cada puesto dentro de la entidad se encuentran bien definidas pero en los documentos, sin embargo el personal no tiene suficientes conocimientos de sus funciones exactas, el personal se desempeña de acuerdo a las necesidades del día, y no de acuerdo a sus funciones, además al momento de designar responsabilidades no se consideran habilidades, ni conocimientos.

#### **Criterio**

#### **130-01 TÍTULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL**

#### **Asignación de Autoridades y Responsabilidades**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

### **Causas**

El personal conoce el trabajo rutinario que sea ido formando en el transcurso del tiempo, razón se ha originado el desinterés de conocer las sus funciones y aplicarlas, además el nivel directivo no ha mantenido un control para evitar este fenómeno

### **Efectos**

Los objetivo de la entidad no se están cumpliendo a cabalidad ya que las actividades no son desarrolladas de manera correcta, la entidad se han enfrentado con problemas que no han sabido cómo solucionarlos por falta de conocimiento. Al reclutar las personal sin las capacidades y habilidades necesarias, se ven impedido el cumplimiento de los objetivos del área como lo han palpado en el área de salud, el cual se ha visto estancado y los afectados directamente son los NNA.

### **Conclusiones**

La entidad por la falta de conocimiento de sus funciones has cometido grandes errores como el de reclutar personal, asignar responsabilidades de forma errónea, ocasionando que los objetivos de cada área no se logren así como de la entidad en general.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que los directivos de la entidad revisen las funciones de cada puesto de trabajo dentro de la misma y de acuerdo a ello designe las responsabilidades, además de controlar, que se desarrollen las actividades de acuerdo a las funciones establecidas, caso contrario aplicar sanciones, esto permitirá que la entidad pueda cumplir sus objetivos y alcanzar buenos resultados para la misma.



## **Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos**

### **Condición**

La entidad no mantiene políticas concretas establecidas sobre el reclutamiento del personal, además no se incentiva al personal para que mantengan el deseo de superación.

### **Criterio**

#### **130-01 TITULO: HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL AMBIENTE DE CONTROL**

Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes, que permita llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos.

### **Causas**

La entidad mantiene políticas generales mas no concretas para cada puesto de trabajo esto impide que el personal aceptado no tenga las habilidades necesarias, a pesar de que la entidad no ha tenido mucho cambios de personal.

### **Efecto**

Por la falta de políticas concretas se han contratados persona que no tiene las habilidades ni el interés de trabajar en la entidad.

### **Conclusiones**

La entidad no considera importante el establecimiento de políticas adecuadas para la selección del personal.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que se establezcan las políticas adecuadas para el reclutamiento de personal, ya que será de gran ayuda para llevar a cabo los planes de la entidad y llevar a consecución los objetivos.

## **EVALUACIÓN DE RIESGO**

### **Objetivo**

### **Condición**

La administración evalúa el desempeño de cada área. Al terminar el año lectivo, pero no se mantiene una evaluación constante de las mismas, es por esta razón que no hay ninguna actividad de control o precaución para evitar el incumplimiento de los objetivos.

### **Criterio**

#### **130-02 TÍTULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LOS RIESGOS DE CONTROL**

Objetivos Globales de la Entidad:

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes, para describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.

### **Causa**

Porque no existen controles de objetivos establecidos en cada área.

### **Efecto**

Que los objetivos de la entidad no se cumplan a cabalidad y los afectados serían los niños, ya que los objetivos de la entidad están en función de las vidas de los niños, niñas y adolescentes de la entidad.

### **Conclusión**

La entidad no ha establecidos estrategias para el control del cumplimiento de los objetivos lo que causara muchos problemas si los mismos no se cumplen.

### **Recomendación**

La administración debe establecer formas de controlar al cumplimiento de los objetivos, existen algunos parámetros pero estos no son cumplidos por todo el personal de la entidad.

### **Manejo de Cambio**

#### **Condición**

La entidad no tiene ningún mecanismo para anticiparse a los riesgos y cuando esto surge le es difícil establecer aspecto que ayude a enfrentar dichos cambios esta es una de las debilidades más fuerte de la entidad.

#### **Criterio**

##### **110– 05 TÍTULO: ACTITUD HACIA EL CAMBIO**

Toda entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

#### **Efecto**

Los riesgos pueden causar en la entidad muchos problemas e incluso puede llevar a la misma al cierre de sus actividades, al no tener la entidad estrategias para enfrentar los riesgos podría tener graves consecuencias, uno de los riesgos que se está viendo hoy en día es que el Gobierno ha implementado programas de ayuda integral a los niños, como en la salud, educación etc., si la entidad no establece de urgencia actividades relacionadas con el desarrollo integral de los niños, el CDN su esencia dentro de sociedad por lo cual tendría que cerrar sus actividades.

#### **Conclusión**

La actividades del gobierno y de otras organizaciones que desarrollan las mismas actividades que el CDN están convirtiéndose en un Riesgo para el Centro, es por esta razón que se debería tomar acciones para mitigar este tipo de riesgo.

### **Recomendación**

El CDN debería empezar a estudiar a su campo de acción para establecer nuevas áreas de ayuda para lograr manteniendo su esencia de ayuda social hacia la sociedad y poder continuar con sus actividades.

### **Controles sobre los Sistemas de Información**

#### **Condición**

El CDN si tiene un programa software que es otorgado por la entidad social Compassion el cual le permite ingresar la información del CDN, pero existe información que se trabaja de forma manual lo que en muchas ocasiones han sido extraviadas, para este tipo de información la entidad no tiene sistemas de controles, el cual no se considera importante el cuidado de las mismas.

#### **Criterio**

##### **400-07 TÍTULO: PROCESAMIENTO Y ENTREGA DE DATOS**

La máxima autoridad de cada entidad pública o por su delegación los jefes de las unidades administrativas, establecerán controles en los sistemas de información para asegurar que los datos procesados y la información obtenida sea completos y correspondan al periodo correcto, estos controles podrán ser manuales o automáticos, según la información procesada, y consistirán en:

1. Totalización de Valores críticos, antes del procesamiento.
2. Verificación de compatibilidad de fechas y transacciones y modificaciones de los datos.
3. Balanceo de saldos o totales de conciliación.
4. Utilización correcta de archivos para procesamiento.
5. Verificar que los datos transmitidos hayan sido completos.
6. Consistencia en la recuperación de transacciones, luego de una interrupción.
7. Validez de datos generados automáticamente y
8. Generar rastros o pistas de auditoría.

La información procesada será entregada de forma oportuna y completa a los usuarios autorizados, dejando constancias de esta entrega.

### **Causa**

La falta de empeño en establecer sistemas de control de la información, tener mayor conciencia en el cuidado de los archivos e información manuales y no permitir que la información salga de las instalaciones del CDN, ya que el tutor en muchas ocasiones se lleva a la casa la información para completarlas.

### **Efectos**

La información que se maneja manualmente es aquella que se refiere a la atención individual de los niños, en el cual se documenta las condiciones de los niños, si esta información se extravía no se podrá comparar y ver si hay signos de mejora en los niños o en qué áreas el niño necesita ayuda.

### **Conclusiones**

El personal operativo recopila mensualmente información en el formulario denominado atención individual de forma manual, esta información es muy importante porque con ello se hace el seguimiento de las condiciones de vida en cada niño. Pero se ha registrado que en muchas ocasiones esta información al ser entregada a la dirección ha sido extraviada, lo cual dificulta la comparación de las condiciones de vida de los niños para un mejor desempeño.

### **Recomendación**

Se recomienda que la información sea archivada en un solo lugar dentro de las instalaciones del CDN, donde todo el personal autorizado tenga acceso a ella, ya que al momento de ser entregada al director esta se extravía ya que no existe un lugar para la información y esta pasa en manos tanto de los tutores como del director.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

### **Comunicación**

#### **Condición**

La comunicación dentro del CDN tiene muchas falencias ya que son pocas las veces en que todo el personal se reúne para la toma de decisión en la mayoría de veces el nivel directivo es decir el directivo es quien toma las decisiones y se comunica al personal para este lo ejecute, es por esta la razón que muchas de las veces se han tomado malas decisiones.

#### **Criterio**

### **130-04 TÍTULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

#### **Comunicación**

La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

#### **Causa**

El personal de la entidad muchas veces solo obedece a las decisiones del director, lo cual ha causado malestar en las mismas, ya que estas son decisiones fuera de la realidad, pues las decisiones tomadas por el director no están con la opinión del personal que está trabajando directamente con los niños.

#### **Efecto**

La falta de comunicación dentro del CDN ha causado malestar en el personal, así como el incumplimiento de los objetivos de la entidad.

**Conclusión**

Que la falta de comunicación afecta en las actividades y en los resultados que se espera obtener en los niños, es por esta razón que no se ha podido cambiar la realidad de algunos de los niños, el cual es el objetivo primordial del CDN.

**Recomendación**

Se recomienda a la entidad que para cada toma de decisiones especialmente aquellas que está relacionada con la participación de los niños se debe llamar a reunión al todo el personal para así juntos tomar las mejores decisiones, además la dirección debe comunicar siempre las novedades al personal para que tengan conciencia de la realidad del CDN.

## **4.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.3.1. Carta de Presentación**

Señores Miembros del Comité.

CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EC-467" PAMPANITOS".

Presente.

De mi consideración.

He efectuado la Auditoría de Gestión bajo la utilización de método COSO con la aplicación de cuestionarios de control interno, encuestas al personal y observaciones directas a CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EC-467" PAMPANITOS" del año 2010.

En el informe que se adjunta consta los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán de beneficio de la entidad.

Atentamente,

Sara Ramírez.



#### **4.3.2. Informe Confidencial**

A la Junta General:

CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EC-467" PAMPANITOS"

1. He efectuado la Auditoría de Gestión al CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA EC-467-"PAMPANITOS". Por el año 2010, para emitir una opinión recomendable en cuanto al logro de los objetivos y la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

2. El análisis se realizó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del Sistema de Control Interno de tal forma que podamos obtener una seguridad razonable. La gran mayoría de los síntomas percibidos a lo largo de la auditoría de gestión obedecen a que el personal no tiene conocimiento de las funciones y la entidad no cuenta con el Reglamento Interno; otra de las debilidades encontradas es que el personal incluyendo la dirección, no está suficientemente capacitado para optimizar la gestión de la entidad. La Evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del Control Interno en las áreas de Administración y operativa. Este estudio proporciona una base razonable para poder emitir mi opinión; dentro de la entidad no existen canales de comunicación adecuados lo que no facilita a que en la entidad no se hable en el mismo lenguaje, el personal no tiene el suficiente conocimiento de las funciones lo cual genera que estas no se cumplan y proporciona cierta desorientación en el personal, los procesos de la entidad no son reflejados en flujogramas ya que no se los realiza, según las encuestas realizadas al personal se determinó que la administración no considera que el talento humano es el motor de la entidad, pues la misma no considera las

habilidades, conocimientos para la ubicación de un puesto, cabe recalcar que sin un personal adecuado y comprometido, el logro de los objetivos será dificultoso.

3. Mi opinión, excepto por los hechos mencionados en el párrafo anterior el Control Interno se presenta razonablemente en todos los aspectos importantes de los componentes evaluados.

Riobamba, 25 de marzo del 2011.

Atentamente,

Sara Ramírez Mejía

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La realización de la auditoría de Gestión se detectaron deficiencias en el área administrativa. La dirección de la entidad no considera que el talento humano es el motor dentro de la entidad, el cual no se preocupa de su capacitación, por ende están trabajando con un personal que no tiene los suficientes conocimientos para el desarrollo de sus actividades, así como de la empresa misma.

La entidad no cuenta con un reglamento interno establecido.

- Se avaluó la misión, visión, los procesos existentes, mediante la aplicación de técnicas de Auditoría (cuestionarios de Control interno, encuestas, etc.) para medir el grado de confianza y el nivel de riesgo que existe, para salvaguardar los ingresos, así como el cumplimiento de los objetivos y de la gestión que realiza la empresa.
- Se detectó que el personal de la entidad no se encuentra motivado y por ende comprometido, lo que ocasiona que los procesos de la entidad no sean eficientes.
- El acceso a la información se ha dado de una excelente manera para la elaboración de este trabajo, además de dar apertura para la aplicación de esta auditoría la cual se realizó la evaluación del Control Interno aplicando cuestionarios por el Método Coso de manera que se pudo identificar debilidades existentes en los procesos aplicados en la Entidad.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Elaborar un reglamento interno que sirva como guía para el cumplimiento correcto de las diferentes actividades, así como también capacitar al personal para lograr un óptimo resultado en el logro de los objetivos institucionales.
- Implementar un adecuado sistema de control interno mejorando así los procesos existentes en la entidad de manera que garantice los resultados obtenidos en los niños.
- Establecer programas, para motivar al personal, como: capacitación, valoración de sus habilidades, y establecer sus puestos de acuerdo a sus conocimientos.
- Utilizar flujogramas para la correcta realización de los diferentes procesos de la entidad asegurando la optimización de los recursos otorgados a la entidad.

## RESUMEN

La presente Memoria técnica titulada “Auditoría de Gestión, del Centro de Desarrollo de la Niñez y la adolescencia EC-467 “Pampanitos” de la Iglesia Evangélica Comunidad Cristiana, del Cantón Guano, periodo Enero a Diciembre 2010, se plantea como una necesidad de conocer que tan bien aprovechan el Talento Humano y los recursos materiales, económicos; que es esencial para el desarrollo de la entidad hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para el logro de los objetivos por el cual fue creado el CDN. Esta investigación permitió evaluar el sistema de organización y gestión en relación del plan, establecer el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos. Durante el proceso de auditoría se obtuvo información suficiente y oportuna la cual nos permitió documentar la evaluación detallada del sistema establecido en la entidad, las revisiones de las operaciones, con el fin de que sirva de apoyo a la entidad para el mejoramiento de las deficiencias detectadas. Determinamos como repuesta a las necesidades del Centro líneas de acción que conlleven al mejoramiento organizacional como: definir la reglamentación interna documentada, difundir la misma para obtener del personal el correcto cumplimiento en el desempeño de sus funciones, Con las recomendaciones emitidas se generó un estado de conciencia en la que todos los colectivos del Centro, apuntan hacia los objetivos institucionales.

## SUMMARY

Management Audit of the childhood and adolescence Development Center Ec-467-“Pampanitos” of the evangelical church Christian Community, from Guano canton, period January to December 2010, is the present technical paper, which is proposed as a necessity to know how well the Human Talent and the material and economic resources are improved; that are essential for the organization development towards the efficiency; always looking for a continuous improvement of the action plans and procedures, for the objectives profit by which the CDN was created. This investigation has allowed evaluating the organization and management system in relation of the plan, to establish the degree in which the organization and the employees have fulfilled the duties and attribution assigned to them, to verify the adequate Operation processes such as: efficiency, effectiveness, economy, in order to determine the degree of fulfillment of the established objectives. During the audit process, enough and opportune information was obtained, which allowed us to document the system detailed evaluation established in the organization for the improvement of detected deficiencies. We determine as an answer to the Center needs, action lines to get the organizational improvement such as: to define the documented internal regulation, to spread it to obtain from the personnel the correct fulfillment in their functions performance. With the emitted recommendations, a consciousness state was generated where all the members of the Center aim towards the institutional objectives.

## BIBLIOGRAFÍA

DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto; Auditoría un Enfoque Práctico, editorial Copyright, Madrid, 2008,364p.

MADARIAGA GAROCICA, Juan María; manual práctico de Auditoría, ediciones Deusto, Barcelona-España, 2004,391p

ROMERO PASTOR, Jenaro; Implantación de un plan de previsión de riesgo laboral en la Empresa. Gestión Integrado y auditoría, editorial Visión Net, Madrid-España, 2005, 321p.

WHITTINGTO, O Ray; Auditoria un Enfoque Integral, doceava edición, Mc Graw-Hill, 2000, 624p.

SOTO, Verónica; Texto básico de Auditoría de gestión, Riobamba, ESPOCH 2010.

ESPARZA, Fernando; Texto básico de Auditoría Financiera, Riobamba, ESPOCH 2010.

MANTILLA GALVI, Omar de Jesús; Él Debe Ser de la Auditoría, Cali, 2005, ([www.bibliotecadigital.icesi.edu.co](http://www.bibliotecadigital.icesi.edu.co))

FERNÁNDEZ, Eduardo; Proceso de Auditoría, Mendoza-Argentina, ([www.soeduc.ci](http://www.soeduc.ci)).

MANTILLA, Samuel Alberto; Control Interno, Informe C.O.S.O, cuarta edición, editorial Copyright, Bogotá- Colombia, 1994.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CONVENIO DE SOCIEDAD DE LA IGLESIA Y COMPASSION

**CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

**CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

En la ciudad de Quito, a los .....15..... días del mes de .....MARZO..... de.....2005..... comparecen a la suscripción del presente Convenio, por una parte COMPASSION INTERNATIONAL-ECUADOR, representada legalmente por el Ing. Fernando Puga, en calidad de Director Nacional, a la que en adelante se le denominará "Compassion", y por otra la Iglesia .....Comunidad Cristiana....., representada legalmente por el Pastor .....Jaime..... Rene Fiallos, en calidad de.....socio....., a la que en adelante se le denominará "La Iglesia", quienes en forma libre y voluntaria acuerdan suscribir el presente Convenio de conformidad con las cláusulas que se detallan a continuación.

**PRIMERA: ANTECEDENTES.-**

a) "COMPASSION" en respuesta a la Gran Comisión, existe como un organismo defensor de los niños, para liberarlos de su pobreza espiritual, económica, social y física, proveyéndoles la oportunidad de llegar a ser adultos Cristianos responsables y realizados. Compassion busca ser un instrumento de Dios, para edificar su Reino, capacitando a su pueblo, para disciplinar a sus Hijos a la plenitud de Dios y para su Gloria.

El ministerio de Compassion es disciplinar a los niños que viven en la pobreza, de tal modo que lleguen a ser adultos cristianos, responsables y realizados, quienes: serán cristianos en su fe y hechos, se auto-sostendrán y compartirán con quienes tengan necesidad, serán miembros responsables de sus familias, iglesias, comunidades y naciones, sustentando su propio bienestar físico. Compassion aboga por una respuesta a la pobreza que se arraiga en la creación de oportunidad y esperanza a fin de que los niños crezcan y se desarrollen. Compassion reconoce la naturaleza integral del niño y procura de modo natural integrar esto al ministerio de la misma manera que se integra a la vida diaria del niño.

Compassion cumple con su misión a través de un ministerio Cristo-céntrico de abogar en favor de los niños a través de valores como: la Integridad, la Excelencia, la Mayordomía y la Dignidad. Como tal, busca inspirar a la Iglesia a ayudar a niños en necesidad obteniendo y movilizándolo a socios donantes, para que participen de forma activa en favor de los niños, apoyando y habilitando a las iglesias socias para que aumenten el alcance y la profundidad de sus ministerios en favor de los niños. Compassion enfoca su ministerio a los niños porque tienen gran valor, y el ministerio dirigido a ellos es estratégico porque son receptivos al evangelio y constituyen la generación siguiente: el futuro.

Página 1/6



1. Prevención, Educación y Cuidado de la Salud.
2. Educación Cristiana y Valores.
3. Desarrollo del Área Cognitiva por medio del Refuerzo Educativo y desarrollo de Habilidades Vocacionales, y
4. Desarrollo Socio-emocional y de Relaciones.

**TERCERA: PARTICIPACIÓN Y OBLIGACIONES DE LOS COMPARECIENTES.-**

a) Compassion como organismo patrocinador y facilitador se compromete a:

1. Brindar el necesario apoyo Espiritual, Asistencia técnica, Administrativa y Financiera, para que la Iglesia ejecute las acciones del presente Convenio.
2. Proveer guías para el normal, correcto y adecuado funcionamiento del CDN.
3. Proveer el acompañamiento para realizar un estudio base al momento de iniciar la sociedad, a fin de entender y documentar las realidades de los niños en su comunidad.
4. Facilitar los recursos económicos a través del programa de patrocinio uno a uno.
5. Apoyar y acompañar a través del Departamento de Programas, el normal funcionamiento del CDN.
6. Coordinar e impulsar conjuntamente con la Iglesia la capacitación y evaluación del talento humano del CDN a fin de garantizar la máxima eficiencia en sus funciones.
7. Supervisar la adecuada utilización de los fondos, bienes, muebles y materiales entregados a la Iglesia para el desarrollo del programa.
8. Reconocer, fortalecer y apoyar al liderazgo de la Iglesia en el proceso de implementación del desarrollo del niño en la comunidad y zonas donde el CDN está presente.
9. Respetar y reconocer la estructura y doctrina de la Iglesia.
10. Garantizar el programa de patrocinio de los niños luego de que el CDN haya entregado la información de los niños inscritos.

b) "La Iglesia" se compromete a:

1. Reunir a los niños un mínimo de doce horas semanales distribuidas en tres días durante cuarenta y ocho semanas de cada año para:
  - 1.1. Recibir apoyo y ayuda con sus tareas escolares.
  - 1.2. Reforzar sus aptitudes académicas.
  - 1.3. Participar en eventos como talleres, campamentos y otros que incluyan actividades de aprendizaje de habilidades y desarrollo de destrezas que les capaciten para enfrentar los desafíos de la vida. El programa procura que se satisfagan primero las necesidades prioritarias de educación para que los niños vayan alcanzando niveles superiores del conocimiento.
2. Ejecutar un plan de gasto proporcionado por Compassion durante el primer año de operación y aportar materialmente durante este tiempo como parte del sostenimiento de arranque.

3. Presentar a Compassion un Plan Estratégico y un Plan Operativo Anual (POA) para ejecutar actividades a favor del desarrollo de los niños, antes de que termine el primer año de operación. Todo POA siempre contemplará el compromiso de la iglesia de usar parte de sus propios recursos humanos, financieros y físicos para desarrollar e implementar el ministerio a los niños. El año fiscal empieza el 1° de julio de cada año.
4. Destinar parte de los fondos entregados por Compassion para gastos administrativos del CDN que no podrán ser superiores al 20% del monto total de la Planificación Anual (POA) del CDN. Estos gastos tienen que estar incluidos en los presupuestos y ser aprobados por Compassion.
5. Utilizar los fondos materia de cooperación y que le sean entregados, exclusivamente en las acciones objeto de este convenio. No se aceptará el uso de los fondos para préstamos, financiar las construcciones o remodelaciones de edificios, gastos operativos o actividades semejantes en favor de "La Iglesia".
6. Proveer las instalaciones, servicios básicos y seguridades necesarios para el funcionamiento del CDN de acuerdo con las normas y criterios establecidos por el Programa.
7. Seleccionar y contratar el personal necesario para el funcionamiento del CDN, teniendo en cuenta que el personal contratado debe tener las competencias requeridas por el Programa. El manejo y contratación del personal del CDN será responsabilidad exclusiva de "La Iglesia".
8. Comprometerse en la protección integral del niño, respondiendo al mandamiento de Cristo de cuidar de sus pequeños y protegerlos. Todos los voluntarios del CDN y personal de la Iglesia involucrado firmará y acatará una declaración de dedicación a la protección del niño y a la prevención del maltrato del niño.
9. Atender individualmente a los niños/as y adolescentes y orientar de manera intencional al mayor número de ellos posible a su graduación del programa con miras a una finalización planificada y exitosa.
10. Nombrar dentro de la estructura organizacional de "La Iglesia" un Comité que supervise y se responsabilice por la adecuada marcha del CDN de acuerdo a los criterios establecidos por el Programa. Este Comité estará integrado por miembros de la Iglesia que representen a los padres de familia de los niños patrocinados.
11. Gestionar recursos para utilizarlos en la capacitación y otros beneficios a favor del personal del CDN, procurando la mejora continua en la capacidad de atender a los niños y promover resultados efectivos para su desarrollo integral.
12. Articular con Compassion la aplicación y desarrollo de los programas previstos para el funcionamiento del CDN, en conformidad con los mecanismos institucionales establecidos para los mismos.
13. Remitir mensualmente a "Compassion" los informes financieros, económicos, de asistencia, cartas de niños, transferencias, salidas y de otra índole que se le soliciten, cumpliendo con los mecanismos institucionales establecidos para los mismos.
14. Mantener actualizada la información individual de cada niño, sus evaluaciones, seguimiento integral y disponer de un plan curricular.
15. Enviar a "Compassion" en forma anual el informe Narrativo-Financiero, en conformidad con los mecanismos institucionales establecidos para los mismos.

16. Entregar a "Compassion" copia certificada por la dependencia respectiva de sus estatutos vigentes.
17. Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) para que el Socio cumpla con las obligaciones tributarias frente al Servicio de Rentas Internas (SRI).
18. Cumplir con las disposiciones del Servicio de Rentas (SRI) y otras leyes conexas con el fin de no contravenir ninguna de ellas.
19. Vigilar por la adecuada y exclusiva utilización de los fondos, bienes, muebles y materiales entregados para el desarrollo de actividades con los niños/as y adolescentes participantes en el Programa.
20. Estar sujeta a una entidad eclesial jerárquicamente superior legalmente establecida a la que rendirá cuentas.

#### **CUARTA: ADMINISTRATIVA.-**

La gestión administrativa del Centro de Desarrollo de la Niñez se sujetará a las siguientes normas:

- a) Compassion impartirá mediante sus manuales las instrucciones de carácter técnico, administrativo y financiero que sean del caso para la aplicación en el CDN.
- b) "La Iglesia" se hará cargo de la ejecución del Programa del Desarrollo de los niños/as y adolescentes y Compassion apoyará técnica y financieramente.
- c) Se deja expresa constancia de que Compassion no asume ningún tipo de relación laboral ni de ninguna otra índole legal con el personal que labora en el Centro de Desarrollo de la Niñez, pues sus actividades son de carácter voluntario, comunitario y eclesial, por lo que el vínculo de cooperación de este personal es con "La Iglesia".
- d) En caso de detectarse anomalías que pongan en riesgo los fondos, bienes y objetivos del programa, "Compassion" tomará inmediatamente las acciones que precautelen los intereses de los niños/as y adolescentes. También se indica que los bienes adquiridos por el CDN pertenecen a los niños inscritos en el programa, pero, en caso de que el CDN no pueda seguir operando, dichos bienes serán donados al Ministerio de niños de la Iglesia.
- e) "La Iglesia" se compromete a no firmar convenio (s) similar (es) con otra Organización (es) de Patrocinio, para los objetivos materia de este convenio y en caso de hacerlo, el presente convenio finaliza automáticamente.
- f) "Compassion" se reserva el derecho de auditar y fiscalizar el manejo programático y financiero del CDN en cualquier momento.

Compassion se reserva el derecho de enviar informes de las auditorías y fiscalizaciones del CDN a la entidad eclesial jerárquicamente superior a la que está sujeta la Iglesia.

**QUINTA: PLAZO Y CAUSAS PARA LA TERMINACIÓN DEL CONVENIO.-**

- a) El plazo de duración de este convenio es de tres años contados a partir de la fecha de suscripción de las partes.
- b) La presentación y aprobación del POA se considerará como renovación anual de este convenio.
- c) El incumplimiento de las obligaciones mencionadas en este convenio causará la terminación del mismo.


**SEXTA: CONTROVERSIAS.-**

En caso de surgir controversias como consecuencia de la ejecución de este convenio, las partes renuncian fuero y domicilio y se someten a los jueces competentes del Cantón Quito y al trámite Verbal Sumario.

Para constancia y fiel cumplimiento de lo estipulado, firman las partes en la ciudad de Quito, al vigésimo octavo día del mes de septiembre del 2007.

**Por la Iglesia Local**

**Por Compassion International-Ecuador**

1.   
Pastor de la Iglesia

  
Director Nacional

2.   
Representante del Comité del CDN

## ANEXO 2.FORMATO DE CUESTIONARIO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Nº	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
2)	3)	4)	5)
	6) TOTAL		

### ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN

#### MOTIVO DEL EXAMEN: 1)

#### Descripción

1. Se describe el motivo del examen, por el cual se está analizando.
2. El número de la pregunta.
3. Se detalla cada pregunta a efectuarse en relación con el factor a analizarse.
4. Corresponde al número de encuestas realizadas
5. El número de encuestas con repuestas positivas.

**ANEXO 3. FOTOS DEL NIÑO CON EL CÓDIGO**



## ANEXO 4.FORMULARIO DE SALIDA DEL NIÑO



### FORMULARIO DE SALIDA/GRADUACIÓN DEL NIÑO - COMPASSION INTERNATIONAL

*(Nota: Por favor, use el formato de día/mes/año para todas las fechas)*

1. NÚMERO DEL NIÑO \_\_\_\_\_ NOMBRE

\_\_\_\_\_

2. GÉNERO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ FECHA DE SALIDA/GRADUACIÓN \_\_\_\_\_ FE  
CHA DEL REPORTE \_\_\_\_\_

3. FECHA DEL ÚLTIMO PROYECTO AL QUE ASISTIÓ

\_\_\_\_\_

4. FIRMA DE LA PERSONA QUE LLENA EL FORMULARIO

\_\_\_\_\_

5. FIRMA DEL DIRECTOR NACIONAL O DESIGNADO

\_\_\_\_\_

Por favor, responda a todas las siguientes preguntas:

#### **ESPIRITUAL**

6. Ha hecho él/ella una profesión de fe en Jesucristo?

**SÍ** \_\_\_ **NO** \_\_\_ **DESCONOZCO** \_\_\_ **NO REPORTADO** \_\_\_

7. De ser así, ¿ocurrió esto mientras estaba registrado en Compassion?

**SÍ** \_\_\_ **NO** \_\_\_ **DESCONOZCO** \_\_\_

8. ¿Ha participado él/ella al menos 5 por años en actividades de desarrollo espiritual como parte del CDSP? **SÍ** \_\_\_ **NO** \_\_\_

Describe la vida cristiana del niño/niña:

---

---

---

**COGNITIVO**

9. ¿El/ella ha culminado exitosamente al menos la escuela primaria?

**SÍ** \_\_\_ **NO** \_\_\_ **DESCONOZCO** \_\_\_

*(Basado en los registros oficiales de la escuela)*

10. ¿Cuál es el grado más alto que ha culminado? \_\_\_\_\_ ¿Cuál es el grado equivalente en el sistema educativo de los Estados Unidos? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué estudió él/ella (de ser aplicable)?

---

12. ¿Él/ella recibió capacitación por una destreza vocacional?

**SÍ** \_\_\_

**NO** \_\_\_ **DESCONOZCO** \_\_\_

13. Destrezas vocacionales o de trabajo aprendidos (de ser aplicables):

---

---

**FÍSICO**

14. En general, él/ella está libre de enfermedades relacionadas con la pobreza?

**SÍ** \_\_\_

**NO** \_\_\_ **DESCONOZCO** \_\_\_

O, si hay alguna enfermedad relacionada con la pobreza, ¿ha sido corregida o se encuentra bajo tratamiento adecuado *(basado en la revisión del último examen médico, incluyendo problemas de salud, como de visión, enfermedades dentales, discapacidades físicas mayores, desnutrición, etc.)*

15. Describa su estado de salud al momento de su salida:

---

---

**SOCIO-EMOCIONAL**



16. ¿Él/ella ha evitado comportamientos sociales recientes que sean negativos?

**SÍ** \_\_\_ **NO** \_\_\_ **DESCONOZCO** \_\_\_

*(El personal del proyecto afirma que, en la medida de su conocimiento, el joven no se encuentra actualmente involucrado en comportamientos relacionados con actividad criminal, pandillas o actividades sexuales fuera del matrimonio)*

17. Comentarios sobre comportamientos sociales:

---

---

**FORMULARIO DE SALIDA/GRADUACIÓN DEL NIÑO - COMPASSION INTERNATIONAL** 18.

Detalles de salida o graduación:

---

---

---

19. En caso de salida, ¿qué se ha hecho para tratar de evitar esta salida

---

---

---

20. ¿Qué desea el niño hacer en el futuro?

---

---

21. Provea la mayor cantidad de información posible acerca de la nueva situación del niño; en dónde vivirá; si irá a la escuela, y otros aspectos de este estilo. También explique cómo el patrocinio recibido de Compassion le ha beneficiado.

---

---

---

\*\*\*\*\*

**RAZÓN DE SALIDA/GRADUACIÓN: MARQUE CON VISTO (✓) la razón PRINCIPAL de la salida/graduación e INCLUYA una CARTA FINAL al patrocinador.**

Graduación

- Cumplió con el plan para graduarse y llegó a la fecha de graduación/culminación.
- Alcanzó la máxima edad o la fecha de graduación, pero no cumplió con el plan de graduación/culminación.
- Culminó los programas relevantes disponibles en la iglesia socia.
- Las circunstancias familiares han cambiado positivamente, por lo cual el niño ya no requiere asistencia de Compassion.

Falta de Asistencia al Proyecto

- Ausencia injustificada a las actividades del programa por dos meses consecutivos.
  - Retirado(a) del proyecto por sus padres o familia, quienes ya no manifiestan interés en el programa.
  - Si se trata de un proyecto de la escuela, ya no asiste a la escuela.
  - Ahora vive en un sector en donde no hay un proyecto de Compassion disponible con programas relevantes.
  - El/la niño(a) se fue/escapó.
  - Se fue al servicio militar.
  - Otra: (especifique)
- 

Otras razones:

- Muerte del(de la) niño(a).
  - El(la) niño(a) o proveedor(a) de cuidado se rehúsa a cumplir las políticas establecidas.
  - El(la) niño(a) es patrocinado(a) por otra organización.
  - El(la) niño(a) se encuentra en el sistema bajo dos números. Otro número:
- 
- 
-

Más de tres niños de la misma familia están con Compassion.

OTRA razón:

---

---

---

**NOTA: Una salida es considerada “exitosa” si se cumplen todas las siguientes condiciones:**

1. El joven que sale cumplió al menos 13 años al momento de su salida.
2. El joven que sale ha participado por al menos 5 años consecutivos en actividades del programa.
3. Las preguntas 9, 12, 14 y 16, todas ellas, obtuvieron la respuesta “Sí”.

**ANEXO 5. FORMATO DE CARTA DE AGRADECIMIENTO AL  
PATROCINADOR**

**\*\*DEPARTURE LETTER\*\***

(Carta de Salida)

**CHILD NUMBER:CHILD NAME:**

(Código del Niño/Joven)

(Nombre del Niño/Joven)

**SPONSOR NUMBER:**

(Code of the Godfather)

**SPONSOR NAME:**

(Name of the Godfather)

***Una vida de bendición es aquella estimulada por el alma noble, que se guía  
por la inteligencia inspirada en el Espíritu Santo.***

**Translation:**

***A noble soul is reached through the guidance of the Holy Spirit, and it leads to a life  
full of blessings.***

**ANEXO 6. FORMATO DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

<b>EVALUACIÓN</b>									
<b>1) CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>									
ENTIDAD:		}	<b>2)</b>						
COMPONENTE:									
ALCANCE:									
FECHA:									
MOTIVO DEL EXAMEN: <b>3)</b>			<b>7)</b>						
<b>4)</b>									
<b>Nº</b>	<b>6)</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>DIRECTIVO</b>		<b>ADMINISTRACIÓN</b>		<b>OPERATIVO</b>		<b>8) OBSERVACIONES</b>
<b>5)</b>			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>9) TOTAL</b>									<b>10)</b>

**11)**

**16)**

	<b>INICIALES</b>		<b>FECHA</b>	
<b>PREPARADO POR:</b>	S.E.R.M			
<b>REVISADO POR:</b>				

## **DESCRIPCIÓN**

- 1)** El nombre de la herramienta que se está utilizando.
- 2)** Se detalla el nombre de la entidad, el componente a analizar, el alcance es el factor principal de cada componente; y la fecha de aplicación.
- 3)** Se describe el motivo del examen, la razón por la cual se está analizando el alcance descrito.
- 4)** El factor a analizar de cada componente.
- 5)** El número de pregunta.
- 6)** Se detalla cada pregunta a efectuarse en relación con el factor a analizar.
- 7)** Corresponde al número de personas a ser interrogadas, la una corresponde al nivel directivo, la segunda al nivel administrativo y la tercera al nivel operativo; en total son tres personas interrogadas. También este punto abarca el tipo de respuesta que puede ser SI lo cual será valorado con el número 1 y puede ser NO lo cual será valorado con el número 0.
- 8)** Se registran los puntos relevantes en base a los resultados de la pregunta.
- 9)** Es la suma de la respuesta SI, de cada persona interrogada.
- 10)** La sumatoria total de la respuesta SI del cuestionario.
- 11)** Es la confianza total resultante de la división entre la calificación total y la calificación ponderada.
- 12)** Equivale a la calificación total que es la suma de todas las respuestas afirmativas, es decir a todos los SI que están identificados con el número 1.
- 13)** Corresponde a la calificación ponderada que es igual al total del número de preguntas por el número de personas interrogadas.
- 14)** El nivel de confianza que tiene la entidad con respecto al factor analizado.
- 15)** El nivel de riesgo que tiene la entidad con respecto al factor analizado.
- 16)** Se registra el nombre de la persona que elabora el cuestionario, el nombre de quien lo revisa con las respectivas fechas.

## **PROCEDIMIENTO**

El procedimiento para determinar el nivel de confianza y de riesgo en el factoranalizado de cada componente, se detalla a continuación:

Una vez que el cuestionario esté contestado a las preguntas realizadas, se suma cada una de las columnas con respuestas afirmativas, luego se efectúa la sumatoria de las respuestas afirmativas y se desarrolla la fórmula para obtener el nivel de confianza total del CDN, que resulta de la división entre la calificación total y la calificación ponderada. El nivel de riesgo es la diferencia entre el 100% y el porcentaje del nivel de confianza.