



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**

**AUDITORÍA C.P.A**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del título de:**

**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL CENTRO DE DESARROLLO DE  
LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO” DE LA CIUDAD DE  
RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2011”**

**Ana Lucia Olmedo Cifuentes**

**Riobamba-Ecuador**

**2013**

## **CERTIFICADO DEL TRIBUNAL**

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

Los directivos deberán desarrollar un método como un mapa de riesgos con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos clave de la institución, la interacción con terceros, la identificación de los objetivos y las amenazas que se pueden afrontar.

**Ing. Jorge Enrique Arias Esparza**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. María Belén Bravo Ávalos**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUDITORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

**Ana Lucia Olmedo Cifuentes**

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor a mis padres Mario Olmedo y Anita Cifuentes quienes se esforzaron y dedicaron toda su vida a ver cumplida mis metas personales.

A mi esposo Pablo Flores que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de fe, sabiduría, calma y consejo en todo momento y al fruto de nuestro amor Pablito Isaac.

**Ana Lucia Olmedo Cifuentes**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional. Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera”.

**Ana Lucia Olmedo Cifuentes**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificado del tribunal .....	II
Certificación de auditoría.....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Índice de contenidos.....	VI
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>1. Problematización</b> .....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Delimitación del problema.....	3
1.4. Justificación del problema.....	3
1.5. Objetivo general:.....	3
1.6. Objetivos específicos: .....	4
<b>CAPÍTULO II</b> .....	5
<b>2. Antecedentes del CDN-459 “DULCE REFUGIO”</b> .....	5
2.1 Antecedentes .....	5
2.1.1. Reseña Histórica .....	5
2.1.2 Base legal .....	6
2.1.3 Objetivo Institucionales .....	7
2.1.4 Programas.....	8
2.1.5 Filosofía institucional.....	9
2.1.6. Convenios.....	13
2.1.7 Organización administrativa interna .....	13

<b>CAPÍTULO III</b> .....	28
<b>3. Análisis situacional del CDN-459</b> .....	28
3.1 Análisis interno .....	30
3.1.1 Ponderación.....	33
3.2. Análisis de medio externo.....	37
3.2.1 Ponderación.....	40
<b>CAPITULO IV</b> .....	44
<b>4. Marco teórico</b> .....	44
4.1. La auditoría .....	44
4.2. Normas de auditoría generalmente aceptadas (naga).....	44
4.3. Fundamentos de la auditoría de gestión en el ecuador.....	47
4.4. Elementos de la auditoría.....	49
4.5. Fases del proceso de la auditoría de gestión .....	53
4.6. Herramientas de la auditoría de gestión .....	60
4.7. Control interno .....	60
4.8. Riesgos de auditoría .....	73
4.9. Pruebas de auditoría .....	74
4.10. Muestreo en la auditoría.....	74
4.11. Evidencias suficientes y competentes .....	75
4.12. Técnicas más utilizadas.....	77
4.13. Programas de auditoría.....	80
4.14. Papeles de trabajo.....	81
4.15. Marcas, índices y referencia de auditoría.....	85
4.16. Hallazgos de auditoría.....	87
<b>CAPÍTULO V</b> .....	91
<b>5. Desarrollo de la propuesta</b> .....	92
5.1 Legajo permanente .....	90
5.1.1 Información general .....	91
5.1.2 Hoja de marcas y abreviatura.....	96

5.1 3 Programas de auditoría.....	98
5.2 Legajo corriente .....	103
5.2.1 Fase I: Conocimiento preliminar.....	104
5.2.2. Fase II: Planificación estratégica .....	119
5.2.3 Fase III: Ejecución de la auditoría .....	152
5.2.4 Fase IV: Comunicación de resultados.....	172
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	185
<b>5. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	185
5.1. Conclusiones .....	185
5.2. Recomendaciones.....	186
Resumen.....	187
Summary .....	188
Bibliografía .....	189
Anexos .....	1893

## INTRODUCCIÓN

En el año 2003 en el mes de octubre; se crea el programa Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 (ONG) de Compasión Internacional en Convenio con la Iglesia Evangélica Nacional “REFUGIO DEL PUEBLO DE DIOS”, cuya **misión es** formar personas preparadas integralmente, con la práctica de valores de honestidad, hermandad amor a Dios y al prójimo, a través del conocimiento científico, espiritual y vocacional con una perspectiva emprendedora que contribuya al desarrollo económico y social de la ciudad de Riobamba.

Esta ONG al igual que todas las demás deber ser abierta y transparente como receptor de fondos, responsables en rendir cuentas al donante, utilizar los fondos de manera responsable y en conformidad con la intención del donante, permitiendo a los donantes individuales y organizaciones a tener información clara de los proyectos en todo momentos. Es importante que la actividad de recaudación de fondos también sea coherente con la misión de la ONG, la organización solo aceptará fondos que guarden coherencia con su misión, que no comprometan sus principios fundamentales y que no restringirá su capacidad de encargarse de asuntos relevantes con la libertad, profundidad y objetividad.

Un examen de auditoría permite conocer la realidad de cómo se viene administrando los recursos de la institución, y a través de este recomendar y sugerir ciertos cambios que conlleven a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos aplicados para conseguir los objetivos institucionales y lograr las metas programadas.

El tema de investigación propuesto en mi caso de estudio, define como objetivo general realizar una auditoría de gestión de los procedimientos y la aplicación de las políticas institucionales, con la finalidad de verificar la economía, eficiencia, eficacia, ética ecología y equidad en el uso de los recursos y el logro de las metas programadas; y de acuerdo los resultados obtenidos recomendar alternativas de solución.

Con este propósito se aplicarán métodos que a través de la observación de campo, permitan establecer y determinar las debilidades y recomendar acciones que conlleven a corregirlas.

## **CAPÍTULO I**

### **1 PROBLEMATIZACIÓN**

#### **1.1 TEMA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERIODO 2011.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Centro de Desarrollo de la Niñez EC -459 de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo no cuenta con un equipo encargado en la realización de un examen a la gestión, esto se debe a muchas causas como falta de conocimiento en procesos de control, en procesos contables, contratación de personal sin los conocimientos adecuados para cada función, falta de revisión y clasificación del personal contratado, falta de capacitación a las autoridades para la correcta toma de decisiones; como consecuencia de lo anteriormente mencionado es difícil evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos en relación a sus objetivos y metas; impide el poder determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad del servicio; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades, por lo que su control se lo realiza en forma manual y comparativa lo que perjudica en el momento de ser auditados por organismos superiores.

El problema de la presente propuesta de investigación se basa en la siguiente pregunta:

¿Determina el grado de eficiencia y eficacia mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión en el Centro de Desarrollo de la Niñez EC- 459 de la Ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo periodo 2011?

### **1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Evaluación Integral del desempeño en los procesos administrativos para mejorar el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética, ecología y equidad en el Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO” en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo Periodo 2011.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La Auditoría de Gestión que se efectuará es de mucha importancia ya que 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 desperdicio de los recursos materiales, económicos, y el desgaste del talento humano.

En calidad de egresada de la escuela de contabilidad y auditoría pretendo realizar este trabajo como un aporte al Centro de Desarrollo de la Niñez EC- 459 de la Ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, considerando un deber moral el aportar a la búsqueda de soluciones a la problemática existente y no solo convertirme en espectadora de este proceso, los problemas que se identifiquen en el transcurso de la auditoría, se los analizará de acuerdo a los procesos que exige cada proceso, notificando los resultados provisionales en el transcurso de la auditoría.

El beneficiario principal con la aplicación de esta auditoría será el director y los beneficiarios secundarios los colaboradores y los patrocinados quienes identificarán los problemas que ocurren en el proyecto para el mejoramiento de las actividades, procesos y de esa manera poder obtener los resultados previstos en la planificación estratégica.

### **1.5 OBJETIVO GENERAL:**

Realizar una Auditoría de gestión para determinar el grado de economía, eficiencia, eficacia, ética, ecología y equidad en la gestión administrativa del Centro de Desarrollo de la Niñez EC- 459 de la Ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo periodo 2011.

## **1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Diagnosticar al Centro de Desarrollo de la Niñez Ec-459 “DULCE REFUGIO” a través del relevamiento de información.
2. Evaluar el rendimiento de sus recursos a través de la realización del Control Interno.
3. Medir la economía, eficiencia, eficacia, ética, ecología y equidad en los procesos administrativos del Centro de Desarrollo DULCE REFUGIO mediante la utilización de indicadores de gestión.
4. Elaborar y archivar los papeles de trabajo, junto con la documentación relativa a la planificación, para evidenciar de forma suficiente, competente y relevante, los hallazgos.
5. Plantear el correspondiente informe final de auditoría, conforme a los hallazgos encontrados, los procedimientos aplicados y los papeles de trabajo recopilados.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO CONCEPTUAL CDN-459 “DULCE REFUGIO”**

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1. Reseña Histórica <sup>1</sup>**

La creación de esta institución, no fue tan fácil ya que es fruto del esfuerzo de los miembros de la Iglesia Evangélica Refugio del Pueblo De Dios.

En el año 1993 inicia el sueño con la primera solicitud hecha a la oficina nacional de Compasión Internacional.

Dicha solicitud no fue aceptada inicialmente ya que uno de los requisitos que debe cumplir, es contar con una estructura propia y adecuada y con personería Jurídica, la iglesia no reunía este requisitos.

En ese mismo año los miembros de la iglesia plantean el reto de adquirir y contar con una infraestructura propia, luego de mucho esfuerzo y dedicación logran este objetivo cumpliendo con los requerimientos mínimos para ser socia del Proyecto Compasión Internacional.

Finalmente en el año 2002, obtuvo la aprobación de Compasión Internacional cumpliendo de esta forma los sueños de muchas familias y sobre todo de los niños.

En ese año comienza las actividades con los recursos de la iglesia durante el período de un año, iniciando su labor con 100 niños y niñas.

En el año 2003, Compasión Internacional como socia de la iglesia inicia provee los recursos económicos con desembolsos mensuales y por otra parte la iglesia aporte con la infraestructura.

---

<sup>1</sup>CDN,EC-459 .(2009).Reglamento Interno

En ese año la Dirección fue representada por el Pastor José Guacho persona pionera en la creación del Centro de Desarrollo EC – 459, el mismo que trabajó durante un año logrando objetivos en cuanto a la parte organizacional de la institución cumpliendo su período el año 2004.

Debido a la eficiencia de la administración durante el tiempo de funcionamiento de del CDN. Se posibilitó un aumento en el número de patrocinios para 100 nuevos niños y niñas. La Dirección estuvo a cargo del Lic. Luís Guacho, quien mantuvo una administración muy eficiente cumpliendo en un 90% de los objetivos planteados, alcanzando los primeros lugares en la valoración realizada por Compasión.

Al finalizar el periodo de la Administración 2004 – 2006 se realizó la auditoria Internacional, bajo la responsabilidad de los funcionarios de la matriz ubicada en Estados Unidos con Sede en Colorado, y debido a la calificación alta obtenida, resolvieron asignar al CDN un nuevo programa denominado CSP que inicialmente beneficia a 48 madres en periodo de gestación y niños de 0 a 3 años.

En la actualidad existen 556 niños, niñas y adolescentes patrocinados y en el programa CSP 48 madres con niños menores de 3 años con la participación de 17 colaboradores y bajo la dirección del Ingeniero Edison Gamarra Aucancela quien está trabajando con los valores y principios que generan el cumplimiento de los objetivos.

### **2.1.2 Base legal<sup>2</sup>**

El marco legal que rige las actividades del CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO” está integrado por:

- La Constitución
- Ley del Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo Ecuador.
- Código Penal Ecuador.

---

<sup>2</sup> Reglamento Interno CDN-459

- Código Civil Ecuador.
- Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Reglamento Interno del CDN EC-459

### **2.1.3 Objetivo Institucionales<sup>3</sup>**

El objetivo principal que persigue el CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO” es el **servicio al prójimo**, enfocándose en lo siguiente:

#### **1. Desarrollo Cognitivo.**

- Desarrollar la comprensión del adulto.
- Desarrollo de las inteligencias
- Desarrollo de las habilidades de lectura
- Dotar de material educativo- productivo para su auto educación.

#### **2. Desarrollo Socio- emocional.**

- Instituir una relación positiva propiciando una convivencia armónica de los niños y niñas menores de 5 años.
- Generar actividades que erradiquen conflictos psicológicos, físicos, culturales a fin de fortalecer la vida en armonía
- Crear espacios de recreación y desarrollo cultural a los niños el DI.

#### **3. Desarrollo Vocacional**

- Capacitación hacia la consecución de logros significativos en sus vidas.
- Impulsar las habilidades de creación, producción, aprendizaje y organización.
- Delegar roles de responsabilidad a los niños y madres de familia del CSP.

#### **4. Educación Cristiana y Valores.**

- Motivar permanentemente al conocimiento y la práctica del evangelio.
- Socializar los principios cristianos como normas de una vida ideal.
- Vivir con el testimonio del evangelio aplicando los valores cristianos, morales y éticos.

#### **5. Atención y prevención de salud.**

- Capacitación de la población beneficiaria conocimientos de higiene.

---

<sup>3</sup> Archivos del proyecto CDN

- Llevar el control de salud en el proceso de formación de las madres y niños beneficiarios a fin de fortalecer su sistema inmunológico.
- Capacitar sobre el control prenatal a fin de evitar mal formaciones congénitas.

#### **2.1.4 Programas<sup>4</sup>**

El Centro de Desarrollo de la Niñez Ecuador 459 “DULCE REFUGIO”, cuenta con dos programas:

##### **1. Programa CSP.**

Que consiste trabajo con madres gestantes y niños de 0 a 3 años la misma que está dividida en:

- ◆ Madres periodo de Gestación.
- ◆ Niños lactes.
- ◆ Niños no lactantes.

En este programa brinda los siguientes servicios:

- Atención médica.
- Terapias
- Estimulación temprana.
- Salud Preventiva.
- Educación Cristiana.
- Capacitación y Charlas.
- Habilidades Vocacionales.
- Visitas semanales.

##### **2. Programa de Patrocinio**

Durante los tres días que trabajan con los niños y adolescentes la misma que está conformado en los siguientes grupos:

- ◆ Exploradores niños 3-5 años

---

<sup>4</sup> CDN-459 .(2009).Archivos del proyecto

- ◆ Conquistadores niños 6- 12 años.
- ◆ Más Que Vencedores 13 – 18 años.
- ◆ LDP 18 años en adelante.

En este programa presta los siguientes servicios:

- Refuerzo Escolar.
- Desarrollo Vocacional.
- Almuerzo.
- Servicio de Peluquería.
- Atención Médica Preventiva Curativa.
- Biblioteca.
- Atención y Ayuda Psicológica.

### **2.1.5 Filosofía institucional**

La filosofía institucional del Centro de Desarrollo de la Niñez Ecuador -459 “DULCE REFUGIO”, se establece a través de cuatro paradigmas a saber: La misión, la visión, los valores y los principios que la rigen.

#### **2.1.5.1 Misión<sup>5</sup>**

Formar personas preparadas integralmente, con la práctica de valores de honestidad, hermandad amor a Dios y al prójimo, a través del conocimiento científico, espiritual y vocacional con una perspectiva emprendedora que contribuya al desarrollo económico y social de la ciudad de Riobamba.

---

<sup>5</sup> CDN,EC-459 .(2009).Planificación estratégica

### 2.1.5.2 Visión<sup>6</sup>

El Centro de Desarrollo de la Niñez Ecuador 459 “DULCE REFUGIO” está llamado a convertirse en la institución que mejor responda a las necesidades materiales y espirituales de los niños, niñas, adolescentes y madres de la ciudad de Riobamba brindando una atención humana de calidad reflejada en principios y valores de una vida cristiana, con el personal comprometido hacia el servicio social y a Dios.

### 2.1.5.3. Principios Y Valores De La Empresa<sup>7</sup>

El Centro de Desarrollo de la Niñez 459 “DULCE REFUGIO” predica y practica una serie de valores y principios que debido a la naturaleza de la institución son esenciales para el cumplimiento de las actividades tanto a nivel interno como externo y así alcanzar su completa realización, los mismos que a continuación se mencionan:

#### 1. Verdad

Mediante el poder de la verdad hay riqueza y mediante el poder de la paz hay salud. Juntos dan felicidad. La felicidad la obtienen aquellos cuyas acciones, actitudes y características son puras y altruistas.

#### 2. El amor

Es el principio que crea y sustenta las relaciones humanas con dignidad y profundidad. El amor espiritual nos lleva al silencio, y éste tiene el poder de unir, guiar y liberar a las personas. El amor es la base para el principio de ecuanimidad entre el espíritu y la persona. Cuando el amor está combinado con la fe, crea una base fuerte para la iniciativa y la acción. El amor es el catalizador para el cambio, el desarrollo y los logros.

<sup>6</sup> CDN, EC-459. (2009). Planificación estratégica

<sup>7</sup> CDN, EC-459. (2009). Planificación estratégica

### **3. Cooperación**

Aquél que coopera recibe cooperación. El método para ofrecer cooperación es utilizar la energía mental para crear vibraciones de buenos deseos y sentimientos puros hacia los demás y hacia la tarea. Al permanecer desapegado, objetivo e influenciado por los valores más internos y no por las circunstancias externas, surge la cooperación en forma de sabiduría.

### **4. Liberad**

La plena libertad sólo funciona cuando hay equilibrio entre los derechos y las responsabilidades y las elecciones están equilibradas con la conciencia. El poder más eficaz para poner fin a las guerras internas y externas es la conciencia humana.

### **5. Ética**

Es el compromiso que se adquiere con uno mismo de ser siempre más persona y proyectar a los demás. Se refiere a una decisión interna y libre que no representa una simple aceptación de lo que otros piensan, dicen y hacen.

### **6. Moral**

Se la denomina como el código de buena conducta dictado por la experiencia de la raza para servir como patrón uniforme de la conducta de los individuos y los grupos.

### **7. Compromiso con la organización y los patrocinados**

El deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización analizando la lealtad y vinculación tanto de los colaboradores como de los patrocinados y beneficiarios. El compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con el CDN.

### **8. Responsabilidad social**

Capacidad existente en todo sujeto activo de la institución para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

### **9. Competitividad**

Dar valor agregado a los servicios que presta el CDN.

### **10. La unidad**

Es armonía entre las personas de un grupo. La unidad se mantiene al concentrar energía y dirigir el pensamiento, al aceptar y apreciar el valor de la rica indumentaria de los

participantes y la contribución única que cada uno puede hacer y al permanecer leal no sólo el uno al otro sino también a la tarea.

### **11. Compañerismo**

En la convivencia social, sin distinción de credo y religión.

### **12. Solidaridad**

Frente a las múltiples desigualdades que se experimenta a diario en los diferentes escenarios, es necesario vivir practicando el amor al prójimo.

### **13. Respeto**

Se considera como un valor fundamental en el seno de toda cultura y sociedad como principio universal de vida.

### **14. Puntualidad**

Es un componente muy fundamental que se debe practicar con miras al desarrollo humano.

### **15. Responsabilidad**

Valor de trascendencia que conlleva al crecimiento personal y colectivo digno de practicar en todo ámbito.

### **16. Trabajo en equipo**

Estrategia de desarrollo que permite armonizar las actividades cotidianas entre sus actores.

**El éxito auténtico del CDN no proviene de proclamar únicamente los valores y principios sino de ponerlos en práctica todos los días.**

### **2.1.6. Convenios<sup>8</sup>**

El Centro de Desarrollo de la Niñez 459 “DULCE REFUGIO” tiene convenio con la fundación compasión internacional quien trabaja con socios de la iglesia para ofrecer a los niños ecuatorianos la oportunidad de elevarse por encima de sus circunstancias y llegar a ser todo lo que Dios ha creado para ser.

El trabajo de Compasión en Ecuador se inició en 1974. Actualmente, más de 50.500 niños participan en 200 centros de desarrollo infantil. Compasión International es una organización de desarrollo infantil cristiana dedicada a liberar a los niños de la pobreza. Nuestro ministerio es doble: Trabajamos a través de las iglesias locales para ofrecer programas de desarrollo infantil para ofrecer a los niños de la pobreza económica, física, social y espiritual, que les permita convertirse en adultos responsables, cumplieron cristianos. Y hablamos con los niños en situación de pobreza - informar, motivar y equipar a otros a convertirse en defensores de los niños.<sup>9</sup>

El sello distintivo del trabajo de Compasión es uno-a-uno apadrinamiento infantil. Un padrino es alguien que ha tomado la decisión de invertir personalmente en la vida de un niño necesitado. A través del patrocinio, los niños son capaces de participar en un programa basado en la iglesia que ofrece un cambio de vida beneficios que van desde las oportunidades de educación para la salud.

### **2.1.7 Organización administrativa interna<sup>10</sup>**

La estructura administrativa interna del CDN EC-459 lo define el reglamento interno a través de la determinación de los distintos organismos de administración, control y supervisión, así como los entes de apoyo.

---

<sup>8</sup>[http://globalhand.org/en/browse/global\\_issues/15/all/organisation/21830](http://globalhand.org/en/browse/global_issues/15/all/organisation/21830)

<sup>9</sup>[www.compassion.org.ec](http://www.compassion.org.ec)

<sup>10</sup> CDN, EC-459 .(2009).Reglamento Interno

### **2.1.7.1. Niveles Jerárquicos<sup>11</sup>**

Los niveles establecidos a través del Estatuto son:

1. Nivel Directivo: Junta Administrativa
2. Nivel Legislativo: Comité del proyecto -CDN
3. Nivel Ejecutivo: Director
4. Nivel de Apoyo: Coordinador Programa CSP- Coordinador programa Patrocinio- Promotoras- Tutores de educación-Personal de salud-Tutor de educación cristiana.
5. Nivel Auxiliar: Secretaria-Contabilidad

### **2.1.7.2. Organigrama estructural<sup>12</sup>**

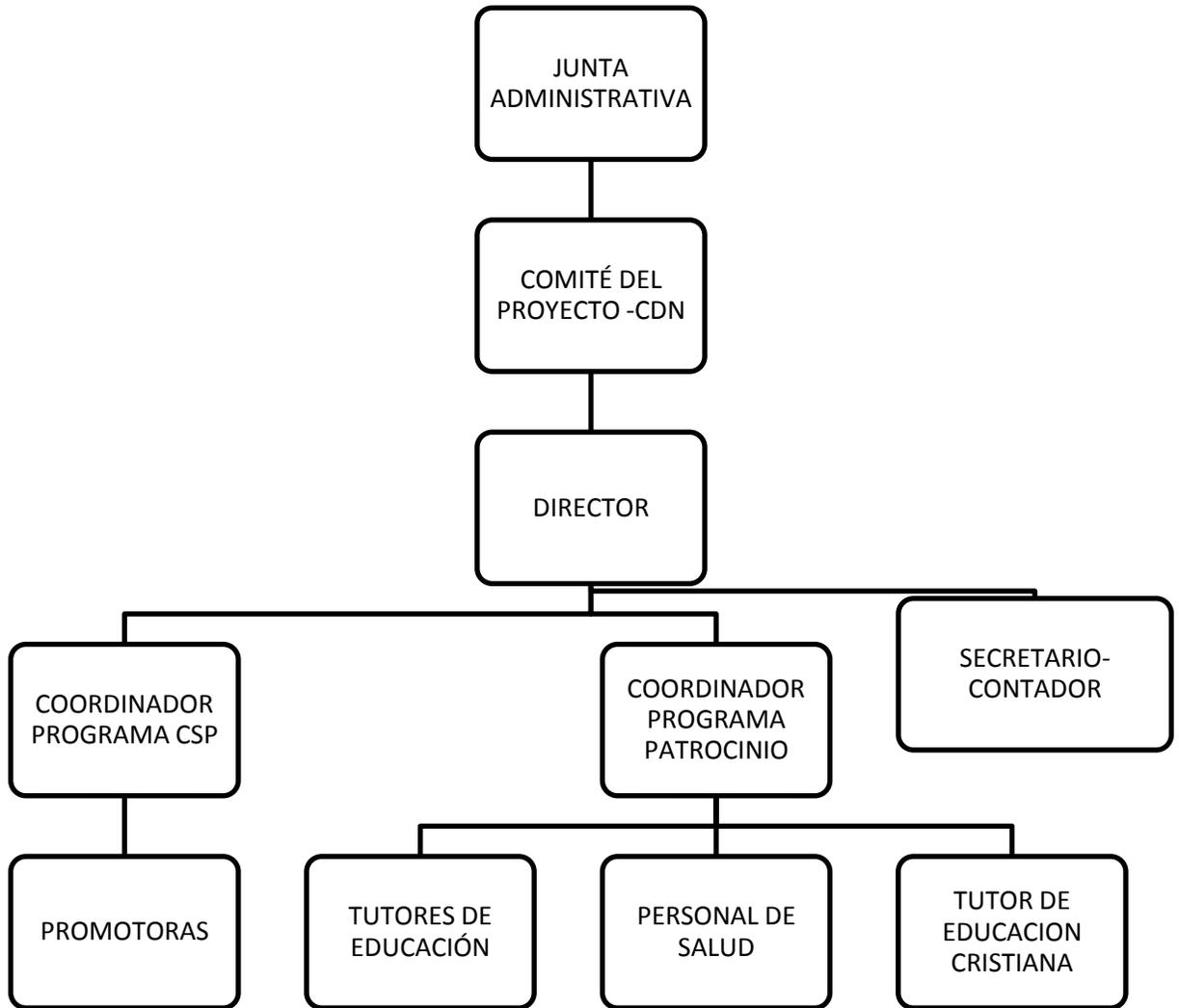
Para su normal funcionamiento el CDN EC-459 cuenta con el siguiente organigrama estructural:

---

<sup>11</sup>CDN,EC-459 .(2009).Reglamento Interno

<sup>12</sup> CDN,EC-459 .(2009).Reglamento Interno

**Gráfico 1.-Organigrama Estructural**



**Fuente:** Reglamento interno CDN-459 “Dulce Refugio”

**Elaborado por:** CDN-459

### **2.1.7.3 Estructura Funcional<sup>13</sup>**

Son organismos del Centro de Desarrollo de la Niñez 459 “DULCE REFUGIO”:

#### **NIVEL DIRECTIVO**

**Junta Administrativa.-** Este organismo representa a la Iglesia “Refugio del Pueblo de Dios” “Cooperativa corazón de la Patria, quienes serán responsables en la toma de decisiones con el personal del proyecto

Se integran los siete diáconos y dos pastores con nombramiento legal, quienes representan a la iglesia socia entre Compasión Internacional del Ecuador.

Sus Funciones:

- Elegir a los miembros de Comité y Director del proyecto
- Apoyar moral y económicamente al proyecto.
- Fortalecer el evangelio mediante la enseñanza espiritual, el buen vivir y el trabajo para la vida.
- Ayudar y resolver los problemas de casos extremos.
- Dar atención oportuna a los PP, FF de los niños, niñas y adolescente del proyecto.

#### **NIVEL LEGISLATIVO**

**Comité Del Proyecto CDN-459.-** El Comité del Proyecto del CDN-459 será designado por la Junta Administrativa y pastores en la que participarán por periodo de un año calendario y estarán integradas por:

- a. Pastor
  - b. Presidente y Vicepresidente de la Junta Administrativa
  - c. Presidente del gobierno estudiantil
  - d. Un miembro activo que sea beneficiario del patrocinio.,
- a) Participar en las reuniones convocadas por el Director.

---

<sup>13</sup>CDN,EC-459 .(2009).Reglamento Interno

- b) Participar en la elaboración de PES, POA y otros instrumentos de gestión, conjuntamente con el Director y coordinadores de los programas del CDN Y CSP.
- c) Solicitar al Director, el informe de las actividades y novedades del proyecto, en donde se verificarán los documentos en las oficinas del CDN.
- d) Mantener en comunicación permanente a la Junta Administrativa.
- e) Apoyar al Director en todas las actividades programadas sean: Espirituales, sociales, culturales, deportivas y otras.
- f) Revisar y analizar los reportes mensuales del proyecto para su envío a la oficina Nacional.
- g) Amonestar al Director de manera verbal y/o escrita, en caso de existir mal manejo o problemas de carácter administrativo y financiero del CDN.
- h) Emitir sugerencias para la remoción o contratación del personal.
- i) Llevar el libro de Actas sobre las reuniones con el Director o junta administrativa del proyecto.
- j) Participar conjuntamente con el Director en la selección del personal e ingreso al programa: CDN y CSP
- k) Firmar en los retiros bancarios, conjuntamente con el Director
- l) Elegir o reelegir al Director conjuntamente con la Junta Administrativa bajo autorización del facilitador de Compasión Internacional.
- m) Supervisar oportunamente los libros de asistencia y otros documentos afines.
- n) Evaluar y emitir sugerencia del personal al Director del CDN.

### **NIVEL EJECUTIVO**

**Director.**-El director será elegido de entre sus miembros por la Junta Administrativa de la iglesia socia, con la aprobación de Compasión Internacional, bajo el perfil y requisitos dispuestos en el Manual de Gerencia t Administración y Normas Vigentes de la Iglesia

Funciones:

- a. Responsabilizarse del buen manejo, administrativo y financiero del proyecto.
- b. Será responsable de los fondos asignados, solidariamente con el personal administrativo del proyecto.
- c. Propiciar permanentemente la calidad y el fortalecimiento del programa.

- d. Contratación y designación de funciones al personal en coordinación con el Comité del Proyecto.
- e. Firmar cuentas bancarias, conjuntamente con el representante del Comité, Pastor y Director.
- f. Realizar el retiro bancario de cuenta corriente y/o ahorros para diferentes gastos.
- g. Registrar todos los movimientos contables en libros auxiliares conjuntamente con el contador.
- h. Enviar los informes en forma oportuna a la oficina central
- i. Ser responsable de la planificación el: PES, POA y otros instrumentos.
- j. Realizar adquisiciones de bienes en base pro-forma seleccionada.
- k. Mantener en comunicación permanente con el comité del proyecto.
- l. Ser ejemplo de vida y de servicio cristiano.
- m. Apoyar al desarrollo en cada una de las áreas del proyecto.
- n. Firmar documentos, informes, correspondencias y otros en coordinación con el secretario.
- o. Laborar de acuerdo a la jornada de trabajo establecido.
- p. Cumplir con todas las comisiones asignadas y las que no contemplan en el presente Reglamento Interno.
- q. Sujetarse a las normas establecidas por Compasión Internacional y Comité del Proyecto.
- r. Mantener reuniones permanentes con el Contador y secretario del CDN.
- s. Mantener reuniones permanentes con el Contador y Secretario del CDN.
- t. Realizar evaluaciones cada semestre al personal de CDN.
- u. Conceder permisos al personal del proyecto previa solicitud, el mismo que será comunicado al Coordinador de los programas.
- v. Autorizar la asistencia del personal, coordinadores, tutores, contador y secretario a cursos de capacitación, siempre y cuando sean de interés para la institución.
- w. Facultar el uso adecuado de bienes y equipos de la institución, para programas Espirituales, académicos, sociales culturales u otros.

- x. Director será quien delegue el cargo de la dirección al pastor o al coordinador, en caso de ausencia no más de treinta días, bajo su responsabilidad del manejo.

## **NIVEL DE APOYO**

**Coordinadores De Los Programas.**-Esta función debe estar desempeñada por una persona profesional del ramo o de experiencia, previamente calificado.

Funciones:

- a. Cumplir con todas las disposiciones del Director del proyecto.
- b. Laborar en horarios establecidos por el Proyecto.
- c. Presentar los informes mensuales trimestrales
- d. Llevar un registro de control, revisar y aprobar las Actividades planificadas en las áreas a su responsabilidad.
- e. Informar las novedades al Director sobre los avances y dificultades de los tutores y promotores a su cargo.
- f. Capacitar Pedagógicamente, Salud, Espiritual, y evaluar las actividades que realiza los tutores y promotores a su cargo.
- g. Hacer Cumplir las planificaciones presentadas y evaluaciones por cada uno de los tutores y promotores.
- h. Mantener buenas relaciones con todo/as lo/as y promotoras del CDN Y CSP.
- i. Realizar reuniones cada último día laborable del mes para la recepción de los informes y planificación para el siguiente mes.
- j. Participar en la elaboración del PES Y POA.
- k. Realizar la compra de regalos, materiales de bienes para aulas y presentar respectiva proforma de compra al Director.
- l. Hacer conocer al Director las programaciones a desarrollarse en actividades sociales y ministeriales.
- m. Distribuir los materiales didácticos y fichas que va aplicar cada tutor y promotoras.
- n. Asistir a cursos de capacitaciones programadas por Compasión y cumplir la designación por el Director.

- o. Llevar un cuaderno de campo diario tanto del Patrocinio y CSP.
- p. Solicitar al Director la compra de materiales, entregar a los tutores con anterioridad de acuerdo a la planificación del mes.
- q. Resolver novedades de tutores previa información y autorización del Director.
- r. Enviar memorándum a los tutores previa información y autorización del Director.
- s. Sujetarse a las disposiciones del Director del CDN.
- t. Será encargado de contratar los servicios profesionales para el chequeo médico y odontológico del CDN, junto con el Director y tutora de salud.
- u. Dirigir la comisión técnica- pedagógica y presidir las sesiones.
- v. Informar a cada tutor de los resultados de la evaluación, hacer las respectivas sugerencias en forma individual y mantener en reserva las debilidades del personal.
- w. Responsabilizarse de la coordinación, supervisión y del normal funcionamiento de cada departamento conjuntamente con el Director.
- x. Organizar, actualizar y mantener un registro de control del cumplimiento académico de los tutores.
- y. Llevar debidamente organizado el registro de aportes de padres de familia.
- z. Realizar depósito bancario los aportes de los padres de familia al fin del mes.
- aa. Organizar las diferentes comisiones permanentes.

**Tutor/A De Desarrollo Espiritual.**-Esta área es desempeñada por una persona que tenga preparación teológica y experiencia de dos años.

Sus Funciones:

- a. Elaborar el Plan de Educación cristiana y valores.
- b. Reportar al coordinador todas las novedades del área.
- c. Participar en la elaboración del PES Y POA.
- d. Documentar la aplicación y seguimiento de las actividades realizadas y coordinar con los tutores, niños y elaborar informe.
- e. Dar apoyo espiritual a los padres de familia de los niños patrocinados.

- f. Llevar el registro de vivencias, experiencias y desarrollo espiritual de los patrocinados y CSP.
- g. Cumplir con las actividades del proyecto.
- h. Laborar de acuerdo al horario establecido por el proyecto.
- i. Programar las devocionales y horas de educación cristiana, para los patrocinados y CSP.
- j. Elaborar mensualmente la planificación de acuerdo al POA.
- k. Mantener un ambiente de armonía y paz entre todo el personal del proyecto.
- l. Visitar periódicamente a padres de familia del patrocinio y madres de CSP.
- m. Dar charlas espirituales al personal que labora en el CDN.
- n. Distribuir planificaciones y materiales de educación cristiana conjuntamente con los coordinadores del Patrocinio y CSP.
- o. Decorar con textos bíblicos en cada una de las aulas y oficinas del Proyecto.
- p. Trabajar con los niños patrocinados en cada aula, de acuerdo al horario establecido con el coordinador.
- q. Entregar informes mensuales a los coordinadores.

**Tutor De Salud.**-Esta área es desempeñada por un profesional, con experiencia mínima de dos años en salud.

Sus Funciones:

- a. Planificar un programa de salud preventiva para el proyecto.
- b. Programar una alimentación sana y nutritiva para los patrocinados.
- c. Diseñar un plan de educación nutricional orientado a los registrados y padres de familia del Patrocinio y CSP.
- d. Velar por el aseo y cuidado personal de los niños.
- e. Tomar peso y talla a los patrocinados cada tres meses.
- f. Colaborar en la compra de los alimentos para los patrocinados.
- g. Realizar charlas de salud preventiva a los padres y niños del Patrocinio y CSP.
- h. Dar seguimiento y registrar los logros de cada uno de los patrocinados.

- i. Llevar un registro en carpeta individual de los chequeos médicos realizados según la programación.
- j. Registrar y documentar los tratamientos médicos realizados a cada uno de los niños.
- k. Atender casos especiales de salud, accidente, imprevistos, diagnosticados por un profesional de salud.
- l. Participar en la elaboración del PES Y POA.
- m. Mantener la higiene de las instalaciones a ella encomendada.
- n. Laborar de acuerdo al horario establecido por el Proyecto.
- o. Será responsable de controlar el inventario del menú de cocina con el personal de esa área.
- p. Realizar autogestión para charlas con los Bomberos, Cruz roja, Policía, MSP, Fundaciones, CEMOPLAF.
- q. Apoyar en todas las actividades que realizan cada coordinador de los programas.
- r. Sujetarse a las disposiciones de cada coordinador, director y las órdenes de Compasión Internacional.
- s. Entregar informes mensuales al coordinador.
- t. Participar activamente en la preparación de los alimentos y compras del patrocinio.
- u. Cumplir con el numera 52204 del manual de CSP.

**Tutoras De Las Aulas.**-Esta área desempeña por un profesional que tenga experiencia de un año y será designado por el Director y comité del Proyecto bajo concurso de merecimiento.

Sus Funciones:

- a. Laborar en los horarios establecidos por el Director y Compasión Internacional.
- b. Presentar planificaciones mensuales antes de inicio del mes al coordinador de patrocinio.
- c. Llevar el registro de asistencia y presentar al coordinador de los niños patrocinados a su cargo.
- d. Elaborar pruebas de evaluación y presentar al coordinador para su aprobación.
- e. Permanecer en las aulas en horario de trabajo y evaluaciones parciales a los patrocinados y disponer en forma adecuada el ambiente de clases.

- f. Llevar un registro único en que conste las observaciones relativas a la asistencia correcta y aprovechamiento de los niños.
- g. Participar en forma disciplinada en horas cívicas, culturales y espirituales en los eventos programados por CDN.
- h. Constituirse en ejemplo del uso correcto del idioma tanto hablado y escrito con la finalidad de fomentar la comunicación culta y propia.
- i. Dictar conferencias cuando el Director solicite.
- j. Constituirse en ejemplo permanente de cumplimiento, capacidad, puntualidad, respeto, para la buena presentación.
- k. Tener organizado todas las carpetas de trabajo de los patrocinados a su cargo.
- l. Presentar solicitud de materiales necesario para casa aula al coordinador.
- m. Firmar en registro de asistencia a la hora de entrada para su respectivo control.
- n. Tener adecuado las aulas y ser responsable de todas las cosas que existen a su cargo
- o. Asistir a las reuniones programadas por el Director y Comité del Proyecto.
- p. Debe asistir a las evaluaciones semestrales que realiza al Director.
- q. Presentar informes de las actividades y novedades, al coordinador cada fin del mes para recibir su respectivo apoyo para transporte.
- r. Apoyar en momentos de aseo y reparto de alimentos a los niños patrocinados.
- s. Asistir y apoyar a las actividades programadas por la iglesia.
- t. Recibir desde 13hoo a los niños que ingresan al CDN.
- u. Realizar visitar permanentes a los patrocinados.
- v. Solicitar la autorización del director para su abandono del Proyecto.
- w. Vigilar la seguridad de los patrocinados en horas de entrada y salida.

**Asistentes De Cocina.-** Esta área en desempeñada por un personal que tenga experiencia de un año y será designado por el Director y Comité del Proyecto, bajo concurso de merecimiento.

Sus funciones:

- a. Sujetarse al menú aprobado por el Director y por tutor de salud.

- b. Cuidar de su preparación y combinación adecuada de alimentación sana, nutritiva, de valor vitamínico y proteico.
- c. Con respecto a los alimentos, almacenarlos en lugares adecuados, tener control y cuidado de los mismos.
- d. Hervir agua para los jugos.
- e. AL momento de preparar los alimentos ponerse en delantal y la gorra por asuntos de higiene.
- f. Participar en la compra de los víveres con las personas indicadas por el Director.
- g. Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo cocina u otros.
- h. Estar dispuesto a apoyar en el proyecto e Iglesia.
- i. Hacer hervir la vajilla por lo menos cada 15 días, para evitar enfermedades.
- j. Mantener ordenado el anaquel de cocina con sus respectivas vajillas y el cuidado de ellos.
- k. Preparar la alimentación según el menú planificado.
- l. Tener listo los alimentos y servirlos a la hora establecida los días laborables en el Proyecto.
- m. Luego de servirse los alimentos: lavar, secar y colocar la vajilla y demás utensillos utilizados.
- n. Responder por la pérdida de cualquier vajilla o implementos bajo su cargo.
- o. Se sujetarán a las disposiciones generales del Director y de los coordinadores del Programa.
- p. Llevar un registro de control de víveres consumidos diariamente.
- q. Preparar la alimentación para las madres del Programa CSP, en las reuniones quincenales.

**Asistente De Servicios Generales.**-Este cargo será desempeñado por un persona miembro activo de la iglesia, de buen testimonio, con preparación académica de por lo menos décimo año de educación básica.

Las funciones que el personal de servicio debe cumplir son todas dispuestas por el manual de Gerencia de Compasión Internacional, Director y Comité de la Iglesia.

A más de lo dispuesto cumplirá:

- a. Cuidar y mantener el aseo y la seguridad de la instalación del proyecto.
- b. Mantener una buena higiene de todas las instalaciones del proyecto.
- c. Sacar los desechos en las horas que pasa el carro recolector de basura.
- d. Mantener limpio y desinfectar los baños y lavabos.
- e. Cumplir con todas las disposiciones encomendadas por el personal del Proyecto.
- f. Colaborar en todas las actividades que realice el Proyecto.
- g. Sujetarse a las disposiciones del Director y Comité del Proyecto.
- h. Colaborar con los coordinadores del patrocinio y CSP del Proyecto.
- i. Llevar y traer información dentro y fuera del proyecto.
- j. Abrir y cerrar las puertas de todas las dependencias del Proyecto.
- k. Solicitar autorización a l Director para ausentarse del Proyecto.
- l. No facilitar el uso del plantel, maquinarias y otros sin autorización por el Director.
- m. Responsabilizarse de los bienes de la bodega.

### **NIVEL AUXILIAR**

**Secretario.-**Esta función debe ser desempeñada por una persona profesional del ramo o experiencia, previamente calificado.

Sus Funciones:

- a. Manejar la correspondencia de los programas CDN, CSP Y LDP del proyecto con el carácter de inviolabilidad.
- b. Enviar toda la información requerida por la oficina central a tiempo.
- c. Mantener debidamente organizados los archivos del proyecto.
- d. Controlar y enviar las informaciones requeridas.
- e. Llevar el libro de vida y más registros del proyecto.
- f. Llevar el control de ingresos y salidas de correspondencias.
- g. Mantener actualizadas las carpetas individuales de los patrocinados, del programa CSP Y LDP.
- h. Registrar las compras de regalos especiales.

- i. Manejar la correspondencia tanto para la oficina nacional como para otras instituciones con las que mantiene relación el proyecto.
- j. Actualizar los datos de los niños, como libretas de calificaciones, firmas y demás registros trimestralmente.
- k. Llevar control de bianuales de los patrocinados.
- l. Participar en la elaboración del PES y POA.
- m. Tener listo toda la documentación para las auditorias.
- n. Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo.
- o. Cumplir r las tareas y actividades del proyecto.
- p. Archivar debidamente el registro de asistencia del personal de CDN.
- q. Archivar debidamente el registro de asistencia del personal de CDN.
- r. Archivas adecuadamente el registro de asistencia de los padres de familia.
- s. Laborar de acuerdo al horario establecido por el proyecto.
- t. Sujetarse a las disposiciones encomendadas por el Director y Compasión Internacional.
- u. Notificar y controlar la asistencia a reuniones del personal del proyecto, redactar y suscribir las actas de sesión del Comité, coordinadores y tutores.
- v. Entregar la nómina de los/as patrocinados a los coordinadores/as, del CDN y CSP.
- w. Asistir a actos culturales y formular el programa que será considerado por el Director y Coordinadores.

**Contador/A.-** Esta función debe ser desempeñada por una persona profesional del ramo o de experiencia, previamente calificado.

Sus Funciones:

- a. Ser responsable del manejo contable asignados al proyecto, bajo la cobertura del Director.
- b. Participar en la elaboración del PES y POA en el SIIDEN.
- c. Ser responsable del manejo del Diario , Mayor, Inventarios , y Balances
- d. Realizar las retenciones de las compras de CDN Y CSP.
- e. Ser responsable en la elaboración de los estados financieros.
- f. Elaborar los roles de pagos mensuales del Programa CDN Y CSP.

- g. Controlar Los fondos asignados a caja chica y realizar el arqueo de caja de los programas.
- h. Realizar mensualmente la conciliación de saldos bancarios.
- i. Elaborar y presentar el informe económico mensual a tiempo.
- j. Mantener en orden y seguridad sus archivos.
- k. Comprobar que todos los gastos del proyecto estén de acuerdo al plan presupuestado (POA)
- l. Verificar que todos los gastos sean mediante facturas y otros documentos legales.
- m. Llevar auxiliares de contabilidad y realizar las declaraciones mensualmente del SRI vía electrónica.
- n. Cumplir con todos los requerimientos del SIIDEN.
- o. Tener listo toda la documentación para las auditorias.
- p. Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo.
- q. Cumplir en todas las actividades del proyecto.
- r. Elaborar y controlar el inventario de archivos fijos y bienes.
- s. Laborar de acuerdo al horario establecido por el proyecto.
- t. Sujetarse a las normas y disposiciones del Director y de Compasión internacional

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS FODA<sup>14</sup>

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) esto es, cuáles son los recursos con los que se cuenta, que dan la posibilidad de llegar al objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece.

Un análisis de estos factores permite que se defina con claridad las diversas actividades y por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

---

<sup>14</sup> CDN, EC-459. (2009). Planificación estratégica

**Tabla 1.-MATRÍZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Infraestructura propia.	Equipamiento insuficiente del centro.
Mingas comunitarias a través de la colaboración de los padres de familia.	Material Didáctico insuficiente.
Programaciones permanentes con el apoyo de la iglesia Dulce Refugio.	Incompleta construcción de aulas.
Capacitación pedagógica y gerencial por parte de Compasión Internacional.	Carencia del cerramiento institucional.
Se encuentra en un barrio de creciente desarrollo.	Falta de cumplimiento en el Plan Estratégico.
Cuenta con un reglamento interno institucional.	Nivel de educación de los tutores y coordinadores muy bajo.
	Falta de personal con conocimientos pedagógicos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Apoyo de Compasión Internacional del Ecuador.	Retraso en la asignación de recursos.
Apoyo por parte de instituciones públicas.	No se cumplen los objetivos del CND-459
Liderazgo eclesial comprometido.	Crecimiento acelerada de robos, pandillas juveniles.
Instituciones de salud que apoyan bajo convenios	Zona de alto tránsito vehicular.
	Vías inadecuadas.
	Insuficiente servicio de agua potable.

**Fuente:** Análisis de documentación CDN-459

**Realizado por:** Ana Lucia Olmedo C.

### 3.1 ANÁLISIS INTERNO<sup>15</sup>

**Alcance:** Debilidades y Fortalezas.

**Definiciones:**

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.
- **Fortalezas:** Son aquellos factores en los cuales la empresa ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

**Tabla 2.-ANÁLISIS INTERNO**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
F1	<b>Capacitación al personal:</b>	En la fundación se realizan capacitaciones pedagógicas y gerenciales lo que permite que se conozcan métodos para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo y el correcto trabajo en equipo con el fin de cumplir los objetivos institucionales.
F2	<b>Capacidad del talento humano:</b>	La mayor parte de los padres de familia de los niños patrocinados contribuyen con la institución mediante mingas comunitarias con el fin de mantener ordenado y limpio el espacio donde se ejecuta el proyecto.

<sup>15</sup> <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>

F3	<b>Capacidad de infraestructura</b>	El Centro de Desarrollo de la Niñez EC- 459 “Dulce Refugio” tiene instalaciones físicas propias lo que facilita el cumplimiento de la planificación con los niños y niñas patrocinados ya que cuenta con canchas deportivas, baterías sanitarias, oficinas administrativas, talleres y aulas para las respectivas tutorías.
F4	<b>Cuerpo ministerial:</b>	Todos y cada uno de los miembros de la iglesia colaboran para la correcta participación tomando en cuenta que en las actividades que se realizan se cumplan con la misión visión, objetivos y sobre todo se apliquen los valores que caracterizan a la institución.
F5	<b>Capacidad legal:</b>	El centro de desarrollo “DULCE REFUGIO” cuenta con un reglamento interno siendo un documento de suma importancia, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador.
<b>DEBILIDADES</b>		
D1	<b>Capacidad de equipamiento en la infraestructura.</b>	El centro de desarrollo carece del equipamiento suficiente ya que no cuenta con un cerramiento, no hay un comedor infantil ni mantenimiento en el área de cocina, las baterías sanitarias son insuficientes, y cuenta con escasez de aulas para las tutorías

D2	<b>Capacidad Pedagógica.</b>	El Centro de Desarrollo Dulce Refugio cuenta con personal con bajos conocimientos pedagógicos.
D3	<b>Capacidad administrativa</b>	Existe la falta del cumplimiento del plan estratégico establecido lo que ocasiona que se toman malas decisiones y se desoriente la marcha hacia una correcta gestión económica y operativa.
D4	<b>Capacidad de educación</b>	Cierto número de colaboradores no cuentan con un título profesional relacionado a educación inicial de los niños y niñas lo que dificulta el nivel de aprendizaje.

**Tabla 3.-MATRÍZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>			
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
	<b>ALTA</b>	F1,F2,F5	F3,F4	
	<b>MEDIA</b>	D1	D2	
	<b>BAJA</b>	D3,D4		

### 3.1.1 PONDERACIÓN.<sup>16</sup>

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara 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 5 máximos que implica que el Centro de Desarrollo de la Niñez Ec- 459 “Dulce Refugio” está estable y 1 mínimo que indica que en el Centro de Desarrollo de la Niñez Ec- 459 “Dulce Refugio” tiene problemas, el equilibrio es igual a 3. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

---

<sup>16</sup> <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1803/1/82T00124.pdf>

**Tabla 4.-PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

	ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
F1	Capacitación al personal					■
F2	Capacidad del talento humano					■
F3	Capacidad de infraestructura				■	
F4	Cuerpo ministerial:					■
F5	Capacidad legal:				■	
D1	Capacidad de equipamiento en la infraestructura.	■				
D2	Capacidad pedagógica	■				
D3	Capacidad administrativa		■			
D4	Capacidad de educación		■			
		2	2	0	2	2
		25%	25%		25%	25%

**Tabla 5.-MATRÍZ DE MEDIOS INTERNO**

1= Debilidad Importante.

2= Debilidad Menor.

3= Equilibrio.

4= Fortaleza Menor.

5= Fortaleza Importante.

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
	Capacitación al personal	0,10	5	0,50
	Capacidad del talento humano	0,10	5	0,50
	Capacidad de infraestructura	0,10	4	0,40
	Cuerpo ministerial	0,10	5	0,50
	Capacidad legal	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>				
	Capacidad de equipamiento en la infraestructura.	0,10	1	0,10
	Capacidad pedagógica	0,10	1	0,10
	Capacidad administrativa	0,10	2	0,20
	Capacidad de educación	0,10	2	0,20
		0.90	29	2.9

El resultado de 2,90% indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere aprovechar dichas fortalezas, sin dejar a un lado la realización de cambios urgentes, como el correcto equipamiento de la infraestructura, lograr que se soluciones el acceso normal al servicios de agua potable, mejorar el cumplimiento del plan estratégico para el correcto manejo del CDN y tomar las mejores decisiones financiera y operativas.

### 3.2. ANÁLISIS DE MEDIO EXTERNO.<sup>17</sup>

**Alcance:** Oportunidades y Amenazas.

**Definiciones:**

**Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.

**Amenazas:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos.

**Tabla 6.-ANÁLISIS EXTERNO**

<b>CÓDIGO</b>	<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1	<b>Entorno Social</b>	La fundación cuenta con la ayuda y colaboración de instituciones públicas quienes facilitan al mayor desenvolvimiento en las actividades del programa.  Como son la policía nacional, defensa civil, DINAPEN, Empresa Eléctrica, Bomberos Universidades como son la ESPOCH, UNACH.
O2	<b>Entorno Económico</b>	Gracias al convenio realizado con Compasión Internacional los recursos económicos son donados por personas voluntarias que desean contribuir con la niñez y adolescencia de la

<sup>17</sup> <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>

		ciudad.
<b>AMENAZAS</b>		
A1	<b>Entorno social</b>	<p>Existen en la ciudad de Riobamba alto índice de cantinas, bares, pandillas juveniles lo que afecta a cada uno de los jóvenes y niños destruyendo su estado espiritual</p> <p>En este sistema también se encuentra la migración de los padres de los niños patrocinados lo que afecta al nivel educativo, afectivo y emocional.</p>
A2	<b>Entorno económico</b>	<p>Existe gran número de robos y asaltos en el barrio donde está ubicado el Centro de Desarrollo DULCE REFUGIO lo que es un peligro tanto para los niños, padres, y coordinadores del mismo.</p>
A3	<b>Entorno cultural</b>	<p>Existen un sin número de sectas religiosas q causa confusión a los patrocinados y a sus padres siendo difícil cumplir con la misión por la cual fue creada la institución que es el de; Formar personas preparadas integralmente, con la práctica de valores de honestidad, hermandad amor a Dios y al prójimo, a través del conocimiento científico, espiritual y vocacional con una perspectiva emprendedora que contribuya al desarrollo económico y</p>

		social de la ciudad de Riobamba.
A4	<b>Entorno ambiental</b>	Por la falta de preocupación de los moradores del barrio corazón de la patria existen terrenos baldíos lo que ocasiona que exista insalubridad, proliferación de plagas y contaminación al medio ambiente.
A5	<b>Capacidad servicios básicos</b>	No se cuenta con suficiente agua potable ya que las tuberías del sector cuentan con anomalías lo que perjudica al CDN-459 para la preparación de alimentos y el aseo respectivo.

**Tabla 7.-MATRÍZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO**

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>			
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
	<b>ALTA</b>	<b>O1,A1,A3</b>	<b>A5</b>	
	<b>MEDIA</b>	<b>O2</b>	<b>A2,A4</b>	
	<b>BAJA</b>			

### 3.2.1 PONDERACIÓN.<sup>18</sup>

Para la evaluación de la matriz de medios externos la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1. = Amenaza grave o muy importante.
2. = Amenaza menor.
3. = Equilibrio.
4. = Oportunidad menor.
5. = Gran Oportunidad.

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 5 máximo que implica que está estable y 1 mínimo que indica que el Centro de Desarrollo de la Niñez Ec- 459 “Dulce Refugio” tiene problemas, el equilibrio es igual a 3. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más Amenazas que Oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más Oportunidades que Amenazas.

---

<sup>18</sup> <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1803/1/82T00124.pdf>

**Tabla 8.-PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

	ASPECTOS EXTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
O1	Entorno Social					
O2	Entorno Económico					
A1	Entorno Social					
A2	Entorno económico					
A3	Entorno cultural					
A4	Entorno ambiental					
	TOTAL	3	1	0	0	2
		50%	16.67%			33.33%

**Tabla 9.-MATRÍZ DE MEDIOS EXTERNO**

1= Amenaza Importante.

2= Amenaza Menor.

3= Equilibrio.

4= Oportunidad Menor.

5= Oportunidad Importante.

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
	Entorno Social	0,10	5	0,50
	Entorno Económico	0,10	5	0,50
<b>AMENAZAS</b>				
	Entorno Social	0,10	1	0,10
	Entorno económico	0,10	2	0,20
	Entorno cultural	0,10	1	0,10
	Entorno ambiental	0,10	1	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>0,70</b>	<b>15</b>	<b>1,50</b>

Una vez realizada la matriz de factores externos se ha determinado que existe el 1,50%, en el cual podemos observar que el centro de desarrollo “DUCE REFUGIO” obtiene más amenazas que oportunidades, por lo que se hace necesaria y urgente la colaboración de padres de familia, autoridades de la iglesia y colaboradores para corregirlas. De manera que se logre convertir las amenazas en grandes oportunidades, aprovechando las existentes para lograr mantener al programa en servicio de los niños / niñas y adolescentes de la ciudad de Riobamba.

**Análisis.-** Luego de haber realizado el análisis FODA al Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO” encontramos grandes fortalezas, como son el cumplimiento de los valores institucionales por parte de los miembros de la organización, colaboración por parte de la iglesia y los padres de familia, la capacitación pedagógica y gerencial para enriquecer los conocimientos, estructura propia y trabajo en equipo lo que permite al proyecto desarrollar su objetivo de manera más eficiente. Una de sus grandes oportunidades es el convenio con la fundación Compasión Internacional quien asigna los recursos necesarios para la ejecución del proyecto y cubre las necesidades de todos los apadrinados. También posee grandes debilidades como es la falta de equipamiento para el CDN-459 “DULCE REFUGIO” lo que permite que no se desarrollen las actividades de manera adecuada, el presupuesto no a tiempo permite que las actividades no se cumplan en el tiempo establecido.. Además está rodeado de grandes amenazas como son las pandillas juveniles quienes influyen en el desarrollo espiritual de los niños y adolescentes y la migración por parte de los padres, lo que ocasiona que los niños tengan bajo rendimiento es sus estudios y falta de colaboración por parte de los mismos.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO TEÓRICO

#### 4.1. LA AUDITORÍA

##### 4.1.1 DEFINICIÓN <sup>19</sup>

Labor eminentemente profesional objetiva e independiente realizada con posterioridad (pero oportunamente) a la ejecución de operaciones, a través de la cual se verifican y evalúan las actividades de la empresa con el propósito de emitir un informe que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, tendientes a mejorar los procedimientos adoptados por la organización y en caso de haber examinado los estados financieros emitir el correspondiente dictamen profesional, garantizando de esta manera que la gerencia ejecute sus actividades, dentro de un marco de seguridad y eficiencia que le permita llegar a los objetivos metas propuestas en términos razonables de efectividad y economía.

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a las empresas. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con las Normas de Auditoría; con el fin de expresar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio. El requisito fundamental es la **independencia**.

#### 4.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA)<sup>20</sup>

Las Normas de Auditoría generalmente aceptadas (NAGA) son los requisitos fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

---

<sup>19</sup> BALSECA, J (2008) *Fundamentos de Auditoría*, ESPOCH – EICA, Pág.23

<sup>20</sup> *Ibíd.* 1, Pág. 24

#### **4.2.1 ORIGEN**

Según Balseca (2008:23), Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

#### **4.2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS NAGA**

Según la Literatura de Balseca (2008:23), Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos: (1) normas generales, (2) normas de la ejecución del trabajo y (3) normas de informar.

**TABLA N° 01: CLASIFICACIÓN DE LAS NAGA**

<p><b>NORMAS GENERALES O PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Entrenamiento técnico y capacidad profesional</li><li>b. Independencia</li><li>c. Cuidado o diligencia profesional.</li></ul>
<p><b>NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Planeamiento y Supervisión</li><li>b. Estudio y Evaluación del Control Interno</li><li>c. Evidencia Suficiente y Competente</li></ul>
<p><b>NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.</li><li>b. Uniformidad en la Aplicación de Principios</li><li>c. Razonabilidad en la Revelaciones</li><li>d. Opinión del Auditor</li></ul>

**FUENTE:** Fundamentos de Auditoría Dra. CPA Jacqueline Balseca Castro

**REALIZADO POR:** Dra. CPA Jacqueline Balseca Castro

#### **4.2.2.1 NORMAS GENERALES O PERSONALES**

1. La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencias como auditores.
2. En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o auditores mantendrán su independencia de actitud mental.
3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe. (Balseca, 2008:23)

#### **4.2.2.2 NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO**

1. El trabajo se planear adecuadamente y los asientos si los hay deben ser supervisados rigurosamente.
2. Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría.
3. Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros auditados. (Balseca, 2008:23)

#### **4.2.2.3 NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME**

1. El informe indica si los estados financieros están presentados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron conscientemente en el periodo actual respecto al periodo anterior.
3. Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas salvo que se especifique lo contrario en el informe.
4. El informe contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en su conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso,

se indicarán los motivos. En los casos en que el nombre del auditor se relacione con los estados financieros, el informe incluirá una indicación clara del tipo de su trabajo y del grado de responsabilidad que va a asumir. (Balseca, 2008:23)

### **4.3 FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ECUADOR<sup>21</sup>**

#### **4.3.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad o programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

#### **4.3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración(Contraloría General del Estado [CGE], 2001:6).

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- 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”
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más 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.

---

<sup>21</sup>Contraloría General del Estado. (2001); Manual de Auditoría de Gestión; Quito – Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001 (22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001). Pág.6-11

- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad.

### **4.3.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La auditoría de gestión puede abarcar ya sea a toda la entidad o a parte de ella; es decir, el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, que se denominan operaciones corrientes. Además examina en forma detallada cada aspecto ya sea este operativo, administrativo o financiero de la organización, por lo que, (CGE, 2001:6), en la determinación del alcance se deberá considerar:

- El logro de los objetivos institucionales, el nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- La verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de los procedimientos establecidos.
- La evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas en relación a los recursos utilizados.
- La medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Prestar atención a la existencia de procedimientos ineficientes o más costosos, duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación, exceso de personal con relación al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.
- Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas ósea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

#### **4.3.4 ENFOQUE**

La Contraloría del Ecuador se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia, y una Auditoría de tipo Gerencial-Operativa y de Resultados.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto está cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial- Operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, y que sea socialmente útiles, y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto (CGE, 2001:6).

#### **4.4. ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA**

En el 2008, Balseca argumento que la base de la Auditoría de Gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficiencia, eficacia, economía y ética.

##### **4.4.1 EFICIENCIA**

Significa óptima utilización de los recursos, manteniendo presente los objetivos de la organización.

La medición de la eficiencia presume la existencia de estándares aceptables. Es a menudo necesario para los auditores desarrollar tales estándares, si no existen. Por lo tanto, los

auditores tienen que trabajar a menudo con la supervisión de auditoría y/o otros especialistas para identificar o desarrollar estándares de eficiencia. Incluso donde existen los estándares los auditores necesitan convencerse que estos estándares continúan siendo apropiados. A veces los estándares de la eficiencia llegan a ser anticuados en circunstancias cambiantes, pero mantienen su uso (Balseca, 2008:23).

#### **4.4.2 EFICACIA**

Se ha definido como concepto de orientación final, que mide el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos para una actividad particular o un programa que se predeterminaron (el logro de los resultados correctos con el uso de recursos y operaciones de la organización).

De todos los significados de la palabra eficacia, el más común se relaciona probablemente con el logro de metas. Diversos autores, con diversos sistemas del valor, tienen sus propios conceptos de la eficacia, pero todos coinciden en que es la realización de metas o cumplimiento de objetivos.

Aunque, la realización del cumplimiento de la meta hacia la eficacia le da una visión clara, los problemas y las implicaciones siguen siendo muy sustanciales. La literatura sobre eficacia contiene muchos estudios, que plantean tópicos que rodean esta perspectiva particular. Entre las observaciones respecto a este aspecto están las siguientes:

- Las metas son a menudo males definidos, complejos, cambiantes, y contradictorias.
- A menudo es confuso en qué nivel o con respecto a qué unidades debe ser medido el logro de metas.
- Más de una tecnología o estrategia produce el mismo resultado.
- Objetivos basados en perspectivas, generalmente toman en consideración las preferencias de los gerentes.

La imposición de la eficacia es en gran medida la contribución más importante de un régimen contable y al mismo tiempo el más evasivo. Una razón puede ser que no hay nivel particular ni alto, definición generalmente acordada de eficacia.

En la conversación diaria, el ser eficaz describe la capacidad o la habilidad de alcanzar resultados. A menudo, esto va más allá de esta capacidad, y el ser eficaz significa alcanzar metas, que sean exitosas. La palabra puede también usarse para enfatizar el impacto de esfuerzos o acciones. Con frecuencia, simplemente describe que la capacidad está realmente en uso, o que una ley o una regla están en vigor.

En la práctica, en la discusión sobre organizaciones, la palabra eficacia es típicamente modificada por uno de estos tres términos: Programa eficaz, Eficacia operacional y eficacia organizacional.

1. Programa eficaz, se relaciona con la importancia de la continuación de un programa, del logro de sus objetivos previstos, de su impacto y de su rentabilidad;
2. Eficacia operacional, se relaciona con el cumplimiento de productos específicos, con el sistema de entrega para los bienes y servicios producidos y con la rentabilidad de estos sistemas;
3. Eficacia organizacional, se refiere a la capacidad total de la organización y a su interacción con la planeación estratégica, a la estructura de la dirección y a sus procesos y a los recursos humanos y financieros, todos enfocados hacia el cumplimiento de la misión y las metas de la organización y al ambiente externo (Balseca, 2008:23).

#### **4.4.3 ECONOMÍA**

Economía se puede definir como la minimización del costo de los recursos utilizados, para una actividad que teniendo en cuenta la calidad apropiada.

La economía se relaciona con todos los tipos de recursos, tales como el físico, financiero, humano y la información. La cuestión de la economía es relevante con respecto a la adquisición de recursos. Los auditores intentan determinar si los recursos se han adquirido en la cantidad exacta, en el lugar preciso, en el tiempo justo, de buena calidad y en el precio justo.

Esto, por sí mismo no es muy fácil. Se presume que hay estándares disponibles de juzgar si las consideraciones de la economía fueron tomadas en cuenta en la adquisición de recursos.

Los auditores deben ser muy cuidadosos desarrollando estándares para emitir juicios sobre la gestión. Un ejemplo de un estándar para la economía es aceptar la más baja oferta abierta para comprar un activo. Pero no es tan simple. Es de conocimiento común que esto no es un método a prueba de tontos. La “manipulación de la oferta” es una práctica conocida en casi todos los países. Los licitadores se unen para suprimir la competencia genuina y para engañar así el sistema de hacer una oferta abierta. Por lo tanto, el estándar crudo de aceptar la oferta más baja puede no ser suficiente. En esta situación cuando nosotros busquemos economía en lo referente a la cantidad, calidad, lugar, tiempo y costo, se requieren estándares más comprensivos, para determinar si la economía fue mantenida en la adquisición de los recursos.

Al analizar estos tres términos de medición, podemos graficarlos en el esquema insumo – proceso – producto y comprender las relaciones entre los mismos, e inferir sobre cuales variables construiremos los indicadores, de esta manera podremos diseñar indicadores.

- Para construir indicadores de economía de los procesos, tomaremos variables de procesos y de productos y las relacionaremos,
- Para los indicadores de economía de los insumos tomaremos variables de insumo y de productos,
- Para construir indicadores de eficiencia deberemos relacionar variables de insumos y de productos, en los de eficacia relacionaremos variables de productos con las metas u objetivos de la organización (Balseca, 2008:23)

#### **4.4.4 ECOLOGÍA**

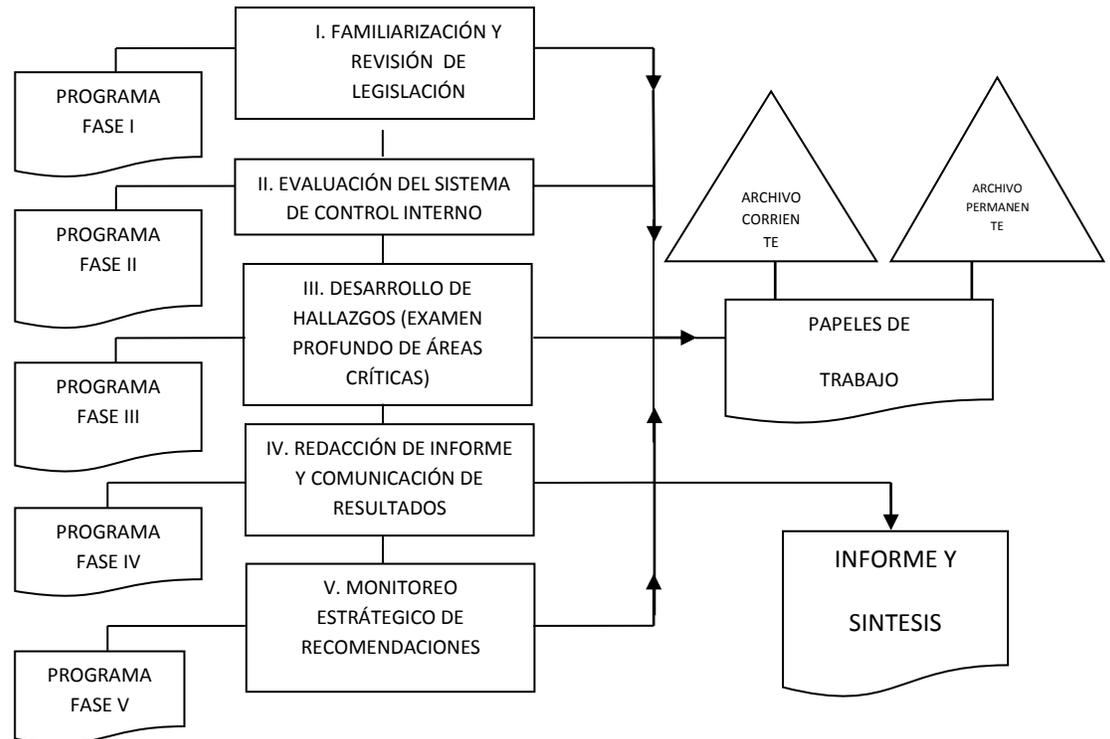
Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad (Balseca, 2008:23).

#### 4.4.5 ÉTICA

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad (Balseca, 2008:23).

#### 4.5. FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Gráfico 2.-PROCESOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**FUENTE:** Auditoría de Gestión – Maldonado Milton  
**REALIZADO POR:** Maldonado Milton

#### 4.5.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO<sup>22</sup>

Consiste en obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

Es decir en esta fase se realizará:

- Análisis de la visión sistemática
- Análisis de la visión estratégica
- Definición de componentes y sus riesgos inherentes

Esto se logra por medio de las siguientes actividades:

**Tabla 10.-CONOCIMIENTO PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO**

ACTIVIDADES
1. Visitar las instalaciones, observar el desarrollo de las actividades y operaciones; y, visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o la recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia lo que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollarán los indicadores básicos.
4. Detectar las fuerzas, debilidades, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
5. Evaluación de la estructura de Control Interno lo que nos permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

**FUENTE:** MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones Digitales Abyala, 4° edición.

**REALIZADO POR:** Ana Lucia Olmedo Cifuentes.

<sup>22</sup> MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones Digitales Abyala, 4° edición. Pág.52

## Productos

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

### **4.5.2 FASE II: PLANIFICACIÓN<sup>23</sup>**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen: también debe preverse la determinación de recursos necesario tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de las fuerzas y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Es decir se realizará lo siguiente:

- Enfoque por componente
- Identificación de procesos
- Establecimiento de controles claves
- Determinación del cumplimiento (confianza y riesgo)
- Enfoque de auditoría
- Programas de trabajo

Se detallan las siguientes actividades recomendadas:

---

<sup>23</sup> MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones DigitalesAbyala, 4° edición. Pág.53

**Tabla 11.-PLANIFICACIÓN**

ACTIVIDADES
1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para poder tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría. Los resultados servirán para planificar la auditoría de gestión y preparar un informe sobre el control interno.
3. A base de las actividades anteriores, se preparará un Memorando de Planificación.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de la Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología; por cada proyecto o actividad a examinarse.

**FUENTE:** MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones Digitales Abyala, 4° edición.  
**REALIZADO POR:** Ana Lucia Olmedo Cifuentes.

Productos:

- Memorando de planificación
- Programa de auditoría para cada componente ( proyecto, programa, actividad)

#### **4.5.3 FASE III: EJECUCIÓN<sup>24</sup>**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoria, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Aquí es donde se:

---

<sup>24</sup> MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones DigitalesAbyala, 4° edición. Pág.54

- Aplican procedimientos
- Se obtienen evidencias suficientes, competente y relevante
- Se generan hallazgos

Para ello es necesaria la realización de las siguientes tareas:

**Tabla 12.-EJECUCIÓN**

ACTIVIDADES
1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente, comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, y adicionalmente la utilización de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.</li> <li>• Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar.</li> </ul>
2. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente Examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

**FUENTE:** MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones Digitales Abyala, 4° edición.  
**REALIZADO POR:** Ana Lucia Olmedo Cifuentes.

Productos:

- Papeles de trabajo
- Hoja de resumen de hallazgos significativos por cada componente

#### **4.5.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS<sup>25</sup>**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en otras auditorías, sino que también

<sup>25</sup> MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones DigitalesAbyala, 4° edición. Pág.54

contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia por que el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Básicamente se dice que la comunicación existe en todo el proceso:

- Al inicio
- En el transcurso: carta de control interno
- Al finalizar: Informe de auditoría de gestión

Se lleva a cabo principalmente las siguientes actividades

**Tabla 13.-COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

ACTIVIDADES
1. Redacción del informe de auditoría.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido; esto les permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vistas y ejerzan su legítima defensa.

**FUENTE:** MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones Digitales Abyala, 4° edición.

**REALIZADO POR:** Ana Lucia Olmedo Cifuentes.

Productos:

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

#### 4.5.5 FASE V: SEGUIMIENTO<sup>26</sup>

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente:

En esta última fase es donde:

- Existe la aplicación de recomendaciones
- Se realizara el plan de implementación de recomendaciones

Se ejecutan con los siguientes fines:

**Tabla 14.-SEGUIMIENTO 6**

ACTIVIDADES
1. Comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúe el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
2. De acuerdo al grado de deterioro de los factores de eficiencia, eficacia, economía y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
3. Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos

**FUENTE:** MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones Digitales Abyala, 4° edición.  
**REALIZADO POR:** Ana Lucia Olmedo Cifuentes.

Productos:

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuestas sobre el servicio de auditoría
- Constancia del seguimiento realizado

<sup>26</sup> MALDONADO M, (2011) Auditoría de Gestión. Quito- Ecuador, Producciones DigitalesAbyala, 4° edición. Pág.55

- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento

## **4.6. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN <sup>27</sup>**

### **4.6.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

**Auditores.-** De este grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la auditoría de gestión.

**Especialistas.-** Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de tener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la fase de la planificación.

## **4.7. CONTROL INTERNO<sup>28</sup>**

El control interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la Información.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

---

<sup>27</sup> Contraloría General del Estado. (2001); *Manual de Auditoría de Gestión*; Quito – Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001 (22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001). Pág.18

<sup>28</sup> *Ibíd.* 5. Pág.22

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente lo que se produzcan.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

#### **4.7.1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO<sup>29</sup>**

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

1. Ambiente de Control Interno
2. Evaluación de Riesgo
3. Actividades de Control Gerencial
4. Sistema de Información y Comunicación
5. Actividades de Monitoreo

##### **4.7.1.1 AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atribuciones individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que se desarrollan las operaciones y actividades, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

---

<sup>29</sup> BALSECA, J (2008) *Fundamentos de Auditoría*, Riobamba, ESPOCH – EICA, Pág.32

**Los elementos que la conforman son los siguientes:**

### **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.

### **Compromiso de Competencia Profesional**

La máxima autoridad especificará el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducirá los niveles requeridos en conocimientos y habilidades imprescindibles, para ejecutar los trabajos de manera adecuada.

### **La filosofía de la Entidad y el Estilo de Gestión**

La filosofía y estilo de gestión suele tener un efecto importante en la entidad, estos son, naturalmente intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. Existirá una oportuna interacción entre la alta dirección y las direcciones operativas, en particular cuando se opera en circunscripciones territoriales provinciales.

### **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 las responsabilidades de control y poseerán la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

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

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.

### **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 permitirán llevar a cabo los planes de la entidad y lograr la consecución de sus objetivos.

Existirá idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento (Balseca, 2008:23).

#### **4.7.1.2 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS DE CONTROL**

El riesgo se considera como la posibilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con los procesos gerenciales y la existencia de la entidad, así como con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

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

Esta actividad de autoevaluación que practica de la Dirección, será verificada por los auditores internos y externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos han sido apropiadamente ejecutados, en las distintas áreas y niveles de la organización.

## **Objetivos Establecidos y Comunicados**

### **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 ha establecido.

### **Objetivos Específicos para cada Actividad**

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos, suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados.

Se establecerán objetivos para cada actividad importante, debiendo ser estos coherentes los unos con los otros

### **Riesgos Internos y Externos**

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad permite identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades.

Dichos procesos tendrán en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivo. Se efectuara un análisis de los riesgos y se proporcionara una base para el tratamiento de los mismos.

Los objetivos relevantes y los riesgos asociados para cada una de las actividades importantes serán identificadas conjuntamente en el proceso de evaluación de riesgos.

### **Gestión del Cambio**

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hace falta diseñar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar oportunamente ante ellos.

La existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar ante los acontecimientos o cambios rutinarios que influyen en la consecución de los objetivos específicos o globales, serán establecidos por los directivos responsables de las actividades que más se verá afectadas por los cambios.

### **Evaluación de los objetivos de los riesgos y gestión del cambio**

La evaluación se concentrará en los procesos de la entidad, de fijación de objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades de la entidad.

Es importante recalcar que no todos los factores de evaluación serán aplicables a todas las entidades, sin embargo, pueden servir como punto de partida por tal razón deben seleccionarse los que realmente puedan ser aplicados. (Balseca, 2008:23).

#### **4.7.1.3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

#### **Tipos de Actividades de Control**

Existen muchas actividades de control, que influyen desde controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección. La categoría de una actividad puede venir determinada por los objetivos del control, a los que corresponde, así como asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos.

Las actividades de control generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Se pretende dar a conocer la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.

## **Integridad de las Actividades de Control en la Evaluación de Riesgos**

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la alta dirección establecerá y aplicará el plan de acción necesario para enfrentarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicaran para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado. Las actividades de control sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

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

Los sistemas de información, que desempeña un papel fundamental en la gestión de las entidades, deben necesariamente estar controlados, con independencia de su tamaño o de que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativos a las actividades o referente a la reglamentación.

Las actividades de control en los sistemas de información pueden agruparse en dos categorías.

La primera abarca los controles generales, que son aplicables a muchas o a todas las operaciones y que ayudan a asegurar su correcto funcionamiento.

La segunda categoría comprende controles de aplicación que incluyen los procedimientos manuales asociados para asegurar el control del proceso de los diversos tipos de transacciones.

## **Necesidades Específicas**

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implementación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes.

Incluso en el caso de dos entidades tuvieran los mismos objetivos y jerarquías, sus actividades de control serán diferentes: en efecto, cada entidad está dirigida por personas diferentes que aplican sus propias ideas sobre el control interno.

## **Evaluación**

Las actividades de control deberán evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la máxima autoridad para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante.

Por lo tanto en la evaluación se tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de los riesgos y si son apropiados para asegurar que las directrices emitidas por la máxima autoridad se cumplen.

Las personas encargadas de efectuar la evaluación tendrán en cuenta no solamente si las actividades de control de empleadas son relevantes a base del proceso de evaluación de riesgos realizado, sino también si se aplican de manera correcta (Balseca, 2008:23).

### **4.7.1.4 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad. La calidad y oportunidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la máxima autoridad para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los 17 resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

**Los elementos que conforman el sistema de información y comunicación son:**

#### **Información**

La información es necesaria para el progreso de los objetivos fijados por la organización, tanto información interna como externa. Con la información oportuna, precisa y fiable la dirección puede tomar decisiones precisas y congruentes con sus objetivos.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y difundir los datos útiles para la empresa. Estos sistemas de información pueden ser informatizados, manuales o un mix entre ambos.

Además de organizar, procesar y brindar información, los sistemas de información funcionan como herramientas de supervisión.

### **Comunicación**

A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control (Balseca, 2008:23).

#### **4.7.1.5 ACTIVIDADES DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN.**

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento el monitoreo se lleva a cabo en tres formas.

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad (esta actividad debe ser previa, concurrente y posterior) los problemas se detectan en el presente, no solo en el pasado.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

**Los elementos que conforman las actividades de monitoreo o supervisión son:**

### **Supervisión Continua**

La supervisión continua se aplicara en el transcurso normal de las operaciones, incluyen las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus actividades encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

Se analizara hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.

### **Evaluaciones Puntuales**

Resulta útil evaluar el sistema de control interno, enfocado el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

### **Comunicación de las Deficiencias de Control Interno**

Las deficiencias del control interno serán comunicadas a los niveles superiores y las más significativas se presentaran a la alta dirección. Se contara con mecanismos para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno identificadas. Si son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias del control interno y puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad.

### **Evaluación**

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del control interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del control interno (Balseca, 2008:23).

## **4.7.2. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO <sup>30</sup>**

Existen tres clases de control

1. Control Previo.
2. Control Concurrente.
3. Control Posterior.

### **4.7.2.1 CONTROL INTERNO PREVIO**

Las entidades y organismos establecerán mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que esta surta efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones y actividades, su legalidad y veracidad y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programa. El control previo será ejecutado por el personal responsable del trámite normal de las operaciones y actividades (Balseca, 2008:23).

### **4.7.2.2 CONTROL INTERNO CONCURRENTE**

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicaran mecanismos y procedimiento de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objetivo de asegurar: (Balseca, 2008:23).

1. El logro de los resultados previstos
2. La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor.
3. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas
4. El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
5. La protección al medio ambiente
6. La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

---

<sup>30</sup> BALSECA, J (2008) *Fundamentos de Auditoría*, Riobamba, ESPOCH – EICA, Pág.42

### **4.7.2.3 CONTROL INTERNO POSTERIOR**

La máxima autoridad de cada entidad u organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones: (Balseca, 2008:23).

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión
3. Los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
4. El impacto que han tenido en el medio ambiente.

### **4.7.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<sup>31</sup>**

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección si no en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y como base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

De este estudio y evaluación, el Contador Público podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría de empleados y la oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles. (Balseca, 2010:63).

---

<sup>31</sup> BALSECA, J (2010) *Auditoría Financiera I*, ESPOCH – EICA, Pág.63

### **4.7.3.1 CUESTIONARIOS**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas aéreas de la empresa bajo examen, ellas entrevistas que expresamente se mantiene con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura del control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utilizara las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldadas con documentación probatoria. (Balseca, 2010:63).

### **VENTAJAS**

- Guía para evaluar y determinar aéreas críticas
- Disminución de costos
- Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes
- Pronta detención de deficiencias
- Entrenamiento de personal inexperto
- Siempre busca una respuesta
- Permite pree laborar y estandarizar su utilización

### **DESVENTAJAS**

- No prevé naturaleza de las operaciones
- Limita inclusión de otras preguntas

- No permite una visión de conjunto
- Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias
- Que lo tome como fin y no como medio
- Iniciativa puede limitarse
- Pondría su aplicación originar malestar en la entidad

#### 4.8 RIESGOS DE AUDITORÍA<sup>32</sup>

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

**Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

**Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno provenga o corrija tales errores.

**Riesgo de Detección:** De que los riesgos no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

---

<sup>32</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001); *Manual de Auditoría de Gestión*; Quito – Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001(22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001). Pág.22

#### **4.9 PRUEBAS DE AUDITORÍA<sup>33</sup>**

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas pueden ser tres tipos:

**Las pruebas de control.**-Están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

**Las pruebas analíticas.**- Se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

**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, etc.

#### **4.10 MUESTREO EN LA AUDITORÍA<sup>34</sup>**

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas de que considerado los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

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

---

<sup>33</sup>. FERNANDEZ, E.El proceso de auditoría, pruebas de Auditoría, Centro de formación técnica SOEDUC. Recuperado el 18-01-2013 de [www.soeduc.cl/apuntes/procesos%20de%20auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/procesos%20de%20auditoria.doc)

<sup>34</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001); Manual de Auditoría de Gestión; Quito – Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001 (22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001). Pág.24

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

**DE APRECIACIÓN O NO ESTADÍSTICO.-** Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustentan en una base de juicio personal.

**ESTADÍSTICO.-** Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida
3. Evaluar los resultados de los riesgos

#### **4.11. EVIDENCIAS SUFICIENTES Y COMPETENTES<sup>35</sup>**

Las evidencias de auditoría, constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

---

<sup>35</sup> CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001); Manual de Auditoría de Gestión; Quito – Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001 (22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001). Pág.27

#### **4.11.1 ELEMENTOS<sup>36</sup>**

**Evidencias Suficientes.-** (característica cuantitativa) Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

**Evidencias Competentes.-** (característica cualitativa) Cuando de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

#### **4.11.2 CLASES<sup>37</sup>**

**Física.-** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

**Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

**Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.

**Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

#### **4.11.3 CONFIABILIDAD<sup>38</sup>**

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro.

---

<sup>36</sup>Ibídem.13.Pág.27

<sup>37</sup>Ibídem.14.Pág.27

<sup>38</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001); *Manual de Auditoría de Gestión*; Quito – Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001 (22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001). Pág.27

**Tabla 15.-CONFIABILIDAD DE LA EVIDENCIA**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenida a partir de personas</li> <li>• Hechos independientes de la entidad</li> <li>• Producida por una estructura de Control Interno efectivo</li> <li>• Para conocimiento directo</li> <li>• Observación, inspección o reconstrucción de la alta dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenida dentro de la entidad</li> <li>• Producida por una estructura del control interno débil</li> <li>• Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo: auditores Internos, del personal de menor nivel.</li> </ul>

#### **4.12 TECNICAS MÁS UTILIZADAS<sup>39</sup>**

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, componente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

**Tabla 16.-TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS</b>
Ocultar	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Comparación</li> <li>b) Observación</li> <li>c) Rastreo</li> </ul>
Verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indagación</li> <li>b) Entrevista</li> <li>c) Encuesta</li> </ul>
Escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Análisis</li> <li>b) Conciliación</li> <li>c) Confirmación</li> <li>d) Tabulación</li> </ul>

<sup>39</sup>BALSECA, J (2008) Fundamentos de Auditoría, Riobamba, ESPOCH – EICA, Pág.43

Documental	a) Comprobación b) Calculo c) Revisión d) Selectiva
Física	a) Inspección

**FUENTE:** Fundamentos de Auditoría Dra. CPA Jacqueline Balseca Castro

**REALIZADO POR:** Dra. CPA Jacqueline Balseca Castro

**COMPARACIÓN.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fase: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

**OBSERVACIÓN.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

**RASTREO.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fase:1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**INDAGACIÓN.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**ENTREVISTA.-** Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fase: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**ENCUESTA.-** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.

**ÁNALISIS.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por Ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

**CONCILIACIÓN.-** Consiste en hacer que concuerde dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

**CONFIRMACIÓN.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

**TABULACIÓN.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

**COMPROBACIÓN.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificativa o de respaldo. Fase: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**CALCULO.-** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

**REVISIÓN SELECTIVA.-** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fase: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

**INSPECCIÓN.-** Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objetivo de establecer su existencia y autenticidad; requieren en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: Indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase: 3 Ejecución.

#### **4.13. PROGRAMAS DE AUDITORÍA<sup>40</sup>**

##### **4.13.1 DEFINICIÓN**

Las instrucciones detalladas para la recopilación de la evidencia para un área de auditoría o para toda la auditoría recibe el nombre de programa de auditoría. Este siempre incluye una lista de procedimientos de auditoría. Por lo general también incluye, los objetivos que se buscan con la aplicación de los procedimientos diseñados, el tamaño de la muestra, partidas a escoger y el periodo de las pruebas. Por lo regular se debe preparar un programa de trabajo para cada componente, objeto de la auditoría. El programa de auditoría es esencial para todos los niveles de responsabilidad. Para el auditor responsable de la auditoría, le da la seguridad de

---

<sup>40</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2001); Manual de Auditoría de Gestión; Quito – Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001 (22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001). Pág..28

que el trabajo se planeó adecuadamente; para el que supervisa el trabajo, sirve como base para el seguimiento y supervisión del trabajo y para el auditor asistente es una guía para la ejecución del trabajo.

#### **4.13.2 CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- Las sociedades auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

#### **4.14. PAPELES DE TRABAJO**

##### **4.14.1 DEFINICIÓN**

En el 2008, Balseca sostiene que los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente, que contiene los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

##### **4.14.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA**

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son

una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

**Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:**

1. Facilitar la preparación del informe.
2. Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
3. Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
4. Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
5. Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicada.
6. Servir de guía en revisiones subsecuentes.
7. Cumplir con las disposiciones legales.

Para realizar el trabajo de acuerdo con las normas profesionales, el CPA debe conceder importancia a la preparación de los papeles de trabajo. Para cumplir con esta finalidad, debe en primer término, efectuar un trabajo completo y libre de información superflua y organizar los papeles de trabajo en forma tal que facilite la rápida localización y entendimiento fácil por parte de otras personas.

Los papeles de trabajo se consideran completos cuando reflejan en forma clara los datos significativos contenidos en los registros, los métodos de comprobación utilizados y la evidencia adicional necesaria para la formación de una opinión y preparación de informe. Además, deben identificarse claramente las expresiones informativas y los elementos de juicio o criterio (Balseca, 2008:23).

#### **4.14.3 PROPÓSITO DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalles los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS. (Balseca, 2008:23).

#### **4.14.4 ESTRUCTURA GENERAL DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes: (Balseca, 2008:23).

1. El nombre de la compañía sujeta a examen.
2. Área que se va a revisar.
3. Fecha de corte
4. La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y de quien lleve a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
5. Fecha en que la cedula fue preparada.
6. Un adecuado sistema de referencia dentro del conjunto de papeles de trabajo.
7. Cruce de la información indicando de las hojas de donde proceden y las hojas de donde pasan.
8. Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.
9. Fuente de obtención de la información.

#### **4.14.5 NATURALEZA, CONFIDENCIALIDAD Y PROPIEDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para cada auditoría en particular. El uso de papeles de trabajo estandarizados (Ejemplo, lista de control, cartas machotes, organización estándar de papeles de trabajo) puede mejorar la eficiencia con que son preparados y revisados dichos papeles de

trabajo. Facilita la delegación de trabajo a la vez que proporcionan un medio para controlar su calidad.

## **CONFIDENCIALIDAD**

De la misma manera que los libros, registros y documentos de la contabilidad respaldan y comprueban los balances y los estados financieros de las empresas, así también los papeles de trabajo constituyen la base del dictamen que el auditor rinde con relación a lo auditado.

El dictamen del auditor debe ser suficiente para los efectos de informar, por lo tanto no revelara ninguna información confidencial que haya obtenido en el curso de la auditoría profesional excepto con el conocimiento del cliente. (Balseca, 2008:23).

### **4.14.6 ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO<sup>41</sup>**

Los papeles de trabajo únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistemática, sea preparado legados, carpetas que son de dos clases:

**ARCHIVO PERMANENTE O CONTINUO.-** Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesario para auditorías subsiguientes.

#### **Finalidad del archivo permanente**

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.

---

<sup>41</sup>BALSECA, J (2008) *Fundamentos de Auditoría*, ESPOCH – EICA, Pág.43

3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

**ARCHIVO CORRIENTE.-** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

#### **4.15. MARCAS, ÍNDICES Y REFERENCIA DE AUDITORÍA<sup>42</sup>**

##### **4.15.1 MARCAS**

Según Balseca (2010:109) las marcas de auditoría son aquellos símbolos que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría.

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

##### **4.15.2 OBJETIVOS DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA**

Entre los objetivos de las marcas de auditoría tenemos:

1. Dejar constancia del trabajo realizado
2. Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas

---

<sup>42</sup>BALSECA, J (2010) *Auditoría Financiera I*, ESPOCH – EICA, Pág.109

3. Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado
4. Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoría (Balseca, 2010:109)

#### **4.15.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA**

- La explicación de las marcas debe ser específica y clara
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis (Balseca, 2010:110)

#### **4.15.4 ÍNDICES DE AUDITORÍA<sup>43</sup>**

Los índices de auditoría son símbolos numéricos, alfabéticos y alfanuméricos, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo, con lápiz rojo permite un ordenamiento lógico y facilita su rápida identificación.

#### **4.15.5 CRITERIOS PARA LA UTILIZACIÓN DE ÍNDICES**

- El índice numérico se utilizará en los papeles de trabajo generales como: borrador del informe, orden de trabajo, plan de trabajo, programa de trabajo, cuestionarios, asientos de ajuste, estados financieros, etc.
- El índice alfanumérico en los papeles de trabajo específicos.

#### **4.15.6 REFERENCIACIÓN**

Consiste en identificar o relacionar datos, cifras, información, etc. entre papeles de trabajo que por su naturaleza o significado se vinculan entre sí.

Para la referenciación se utilizará lápiz rojo, lo que permitirá identificar claramente la información referenciada se hará bajo el siguiente criterio.

---

<sup>43</sup> BALSECA, J (2010) *Auditoría Financiera I*, ESPOCH – EICA, Pág.108

PASAN: en el papel de trabajo se lo identifica poniendo el índice del papel de trabajo a dónde va la información en el lado derecho o inferior derecho del dato que dio lugar a la referenciación.

VIENEN: se identifica en el papel de trabajo donde viene la información, colocando al lado izquierdo o superior del dato o cifra que se está referenciando.

## **4.16. HALLAZGOS DE AUDITORÍA<sup>44</sup>**

### **4.16.1 DEFINICIÓN**

Los hallazgos de auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

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

- **Condición:** la realidad encontrada
- **Criterio:** como debe ser ( la norma, la ley, el reglamento, lo que se debe ser)
- **Causa:** qué originó la diferencia encontrada.
- **Efecto:** qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

---

<sup>44</sup>FERNANDEZ, E. El proceso de auditoría, pruebas de Auditoría., Centro de formación técnica SOEDUC. Recuperado el 18-01-2013 en [www.soeduc.cl/apuntes/procesos%20de%20auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/procesos%20de%20auditoria.doc)

# CAPÍTULO V



**LEGAJO  
PERMANENTE  
N°1/2**

**CLIENTE:** Auditoría de Gestión en el Centro de Desarrollo de la Niñez EC- 459  
“DULCE REFUGIO”.

---

**DIRECCIÓN:** Panamericana Sur Km. 2 ½ Ciudadela Corazón de la Patria

---

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

---

**PERIODO:** Del 1ero de enero al 31 de diciembre del 2011

---

## **LEGAJO PERMANENTE**

	INICIALES Y FECHA	
	Planificación	Final
<b>AUTORA DE LA TESIS</b>	<b>A.L.O.C 13/01/2013</b>	<b>28/06/2013</b>



**LEGAJO  
PERMANENTE  
N°2/2**

## ÍNDICE

### **CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”.**

#### **5.1 LEGAJOS PERMANENTES**

<b>LEGAJO PERMANENTE</b>	
Información general.	<b>LP1</b>
Hoja de Marcas y abreviaturas	<b>LP2</b>
Programa de Auditoría	<b>LP3</b>

### **5.1.1 Información general**

El Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO” es una fundación sin fines de lucro , en el año 2002 se obtuvo la aprobación y el convenio con Compasión Internacional siendo esta la Institución que provee de recursos materiales y económicos cumpliendo de esta forma los sueños de muchas familias y sobre todo de los niños.

### **MISIÓN**

“Formar personas preparadas integralmente, con la práctica de valores de honestidad, hermandad amor a Dios y al prójimo, a través del conocimiento científico, espiritual y vocacional con una perspectiva emprendedora que contribuya al desarrollo económico y social de la ciudad de Riobamba”.

### **VISIÓN**

“El Centro de Desarrollo de la Niñez Ecuador 459 “DULCE REFUGIO” está llamado a convertirse en la institución que mejor responda a las necesidades materiales y espirituales de los niños, niñas, adolescentes y madres de la ciudad de Riobamba brindando una atención humana de calidad reflejada en principios y valores de una vida cristiana, con el personal comprometido hacia el servicio social y a Dios.”

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

“Brindar un servicio de calidad a los niños, niñas, adolescentes y madres en periodo de gestación de la ciudad de Riobamba”

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	A.O	14/03/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Incrementar las habilidades de los niños menores de 3 años mediante la estimulación temprana.
- ✓ Aportar en el desarrollo cognitivo de los niños patrocinados, a través del reforzamiento escolar.
- ✓ Inculcar la educación cristiana en todos los beneficiarios y colaboradores.
- ✓ Dotar de atención médica tanto a los niños, niñas, adolescentes como a las madres en período de gestación.

#### PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

El Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO” predica y practica una serie de valores y principios que debido a la naturaleza de la institución son esenciales para el cumplimiento de las actividades tanto a nivel interno como externo y así alcanzar su completa realización, los mismos que a continuación se mencionan:

- Verdad: Mediante el poder de la verdad hay riqueza y mediante el poder de la paz hay salud. Juntos dan felicidad. La felicidad la obtienen aquellos cuyas acciones, actitudes y características son puras y altruistas.
- El amor: es el principio que crea y sustenta las relaciones humanas con dignidad y profundidad. El amor espiritual nos lleva al silencio, y éste tiene el poder de unir, guiar y liberar a las personas.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	14/03/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

- El amor es la base para el principio de ecuanimidad entre el espíritu y la persona. Cuando el amor está combinado con la fe, crea una base fuerte para la iniciativa y la acción. El amor es el catalizador para el cambio, el desarrollo y los logros.
- Cooperación: Aquél que coopera recibe cooperación. El método para ofrecer cooperación es utilizar la energía mental para crear vibraciones de buenos deseos y sentimientos puros hacia los demás y hacia la tarea. Al permanecer desapegado, objetivo e influenciado por los valores más internos y no por las circunstancias externas, surge la cooperación en forma de sabiduría
- Libertad: La plena libertad sólo funciona cuando hay equilibrio entre los derechos y las responsabilidades y las elecciones están equilibradas con la conciencia. El poder más eficaz para poner fin a las guerras internas y externas es la conciencia humana.
- Ética: Es el compromiso que se adquiere con uno mismo de ser siempre más persona y proyectar a los demás. Se refiere a una decisión interna y libre que no representa una simple aceptación de lo que otros piensan, dicen y hacen.
- Moral: se la denomina como el código de buena conducta dictado por la experiencia de la raza para servir como patrón uniforme de la conducta de los individuos y los grupos.
- Compromiso con la organización y los patrocinados: el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización analizando la lealtad y vinculación tanto de los colaboradores como de los patrocinados y beneficiarios.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

- El compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con el CDI.
- Responsabilidad social: Capacidad existente en todo sujeto activo de la institución para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- Competitividad: Dar valor agregado a los servicios que presta el CDI
- La unidad: es armonía entre las personas de un grupo. La unidad se mantiene al concentrar energía y dirigir el pensamiento, al aceptar y apreciar el valor de la rica indumentaria de los participantes y la contribución única que cada uno puede hacer y al permanecer leal no sólo el uno al otro sino también a la tarea.
- Compañerismo: En la convivencia social, sin distinción de credo y religión.
- Solidaridad: Frente a las múltiples desigualdades que se experimenta a diario en los diferentes escenarios, es necesario vivir practicando el amor al prójimo.
- Respeto: Se considera como un valor fundamental en el seno de toda cultura y sociedad como principio universal de vida.
- Puntualidad: Es un componente muy fundamental que se debe practicar con miras al desarrollo humano.
- Hermandad: Compromiso con la iglesia, comunidad, escuela y demás actores sociales a fin de brindar un testimonio adecuado.
- Responsabilidad: Valor de trascendencia que conlleva al crecimiento personal y colectivo digno de practicar en todo ámbito.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

- Trabajo en equipo: Estrategia de desarrollo que permite armonizar las actividades cotidianas entre sus actores.
- Eficiencia: Denominador de calidad que permite obtener resultados positivos.
- Higiene: Práctica sustancial de los seres humanos que conlleva a una vida plena y saludable.
- Calidad: Indicador cuantificable de resultados con los que se operativiza los procesos de trabajo.

**“El éxito auténtico del CDI no proviene de proclamar únicamente los valores y principios sino de ponerlos en práctica todos los días.”**

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

### 5.1.2 Hoja de marcas y abreviatura

MARCAS	SIGNIFICADO
√	Revisado o verificado
Σ	Sumatoria
∞	Hallazgo
©	Información comprobada
⌘	Información documentada
∩	No existe documentos
∅	Incumplimiento de la normativa y reglamento
σ	No reúne requisitos
Đ	Documento mal estructurado
Ł	Sustentado con evidencia
Ω	Observado

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	14/03/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

**ABREVIATURAS**

<b>ABREVIATURAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	
<b>L/P</b>	Legajo permanente
<b>LP1</b>	Información general
<b>LP2</b>	Hoja de marcas y abreviaturas
<b>LP3</b>	Programa de auditoria
<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>	
<b>CP</b>	Conocimiento preliminar
<b>CP1</b>	Carta de requerimiento
<b>CP2</b>	Entrevista preliminar
<b>CP3</b>	Evaluación misión y visión.
<b>CI</b>	Cuestionario de control interno
<b>HH</b>	Evaluación de hallazgos
<b>ICI</b>	Informe de control interno
<b>IP</b>	Identificación de procesos
<b>IG</b>	Indicadores de gestión
<b>AP</b>	Análisis presupuestario
<b>NI</b>	Notificación del informe
<b>IF</b>	Informe final

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**5.1 3 PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

**TABLA N° 15: Programas de Auditoría Fase I**

**FASE I**

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

**Auditoría de Gestión  
Planificación  
Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS**

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la Dirección de la empresa para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades del CDN-459.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entrevistar a al Director. Notificar el inicio de la auditoría	CP1 1/1	A.L.O.C	14/03/2013
2	Solicitar la documentación referente a la base legal interna y externa de la empresa y autoridades de la empresa.	CP1 1/1	A.L.O.C	14/03/2013
3	Efectuar una visita preliminar:	CP3 4/4	A.L.O.C	14/03/2013
4	Elaborar y aplicar cuestionarios para la planificación estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	CP4 7/7	A.L.O.C	14/03/2013

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	14/03/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

**TABLA N° 16: Programas de Auditoría Fase II**

**FASE II**

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

**Auditoría de Gestión  
Evaluación del control interno  
Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS**

- Adquirir información de los controles internos existentes en el CDN-459
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el CDN-459

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Elaborar y aplicar cuestionarios de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo de cada recurso	<b>CI15/15</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>08/05/2013</b>
<b>2</b>	Evaluar los hallazgos	<b>HH 7/7</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>10/05/2013</b>
<b>3</b>	Realizar un Informe de control interno por cada recurso.	<b>ICI1/4</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>11/05/2013</b>

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**TABLA N° 17: Programas de Auditoría Fase III**

**FASE III**

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

**Auditoría de Gestión  
Ejecución del Trabajo  
Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS**

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados a la Institución.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Identificar los procesos de los patrocinados	<b>IP4/4</b>	<b>A.O</b>	03/06/2013
<b>2</b>	Elaboración de flujogramas.	<b>EFG 7/7</b>	<b>A.O</b>	03/06/2013
<b>3</b>	Aplicar Indicadores de Gestión	<b>IG 4/4</b> <b>IP 1/1</b>	<b>A.O</b>	03/06/2013
<b>4</b>	Evaluar los resultados de los indicadores de gestión.	<b>EVI 3/3</b>	<b>A.O</b>	03/06/2013

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**TABLA N° 18: Programas de Auditoría Fase IV**

**FASE IV**

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

**Auditoría de Gestión  
Comunicación de Resultados  
Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS**

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Realizar la notificación para la lectura del informe.	<b>NI 1/1</b>	<b>A.L.O.C</b>	08/06/2013
<b>3</b>	Realizar el Informe Final de Auditoría de Gestión	<b>IF</b>	<b>A.L.O.C</b>	08/06/2013

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**CLIENTE:** Auditoría de Gestión en el Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO”.

-----

**DIRECCIÓN:** Panamericana Sur Km. 2 ½ Ciudadela Corazón de la Patria

-----

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

-----

**PERIODO:** Del 1ero de enero al 31 de diciembre del 2011

-----

## LEGAJO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
<b>AUTORA DE LA TESIS</b>	<b>A.L.O.C 13/04/2013</b>	<b>31/06/2013</b>

## ÍNDICE

### CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”.

#### 5.2 LEGAJO CORRIENTE

<b>LEGAJO CORRIENTE/CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	
Programa de Auditoría.	<b>PA1</b>
Carta de Requerimiento.	<b>CP1</b>
Entrevista preliminar.	<b>CP2</b>
Evaluación Misión, Visión.	<b>CP3</b>

	<b>INICIALES Y FECHA</b>	
	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>FINAL</b>
<b>AUTORA DE LA TESIS</b>	<b>A.L.O.C 13/4/2013</b>	<b>31/06/2013</b>

**5.2.1 FASE I: Conocimiento preliminar**  
**PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

**FASE I**

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

**Auditoría de Gestión**  
**Planificación**  
**Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS**

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la Dirección de la empresa para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades del CDN-459.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Entrevistar a al Director. Notificar el inicio de la auditoría	<b>CP1 1/1</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>2</b>	Solicitar la documentación referente a la base legal interna y externa de la empresa y autoridades de la empresa. (L/P Anexo 2)	<b>CP1 1/1</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>3</b>	Efectuar una visita preliminar:	<b>CP2 4/4</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>14/03/2013</b>
<b>4</b>	Elaborar y aplicar cuestionarios para la planificación estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	<b>CP3 7/7</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>14/03/2013</b>

Riobamba, 21 de Febrero del 2012

Ing.

Edison Gamarra

DIRECTOR CDN-459

Presente.-

De mi consideración;

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión al Centro De Desarrollo De La Niñez EC- 459 “Dulce Refugio” aplicado por el periodo comprendido de enero a diciembre del 2011.

La Señora Ana Lucia Olmedo Cifuentes, realizará la auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, se llevarán a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos y el análisis de los mismos, con el fin de obtener evidencia que sustente la respectiva opinión.

Al mismo tiempo solicito la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la institución, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar los requerimientos para un mejor desempeño del CDN-459, por el periodo determinado y la estructura del Control Interno.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterarle nuestros agradecimientos.

Atentamente,

-----  
Ana Lucia Olmedo Cifuentes

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>13/04/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

## PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

### 5.2.1.1 Cuestionario de visita preliminar

1. ¿Cuál es la razón social del CDN-459?
2. ¿El CDN-459 pertenece al sector público o privado?
3. ¿A qué se dedica el CDN-459?
4. ¿Cuál es la ley que ampara el funcionamiento del CDN-459?
5. ¿Cuál es su principal fuente de financiamiento?
6. ¿En qué parroquia está ubicado el CDN?
7. ¿Cuál es la provincia y el cantón donde está ubicado el CDN-459?
8. ¿Cuál es la dirección exacta y los número telefónicos a los que se puede contactar?
9. ¿Cuál es el número del personal con el que cuenta el CDN-459?
10. ¿Cuáles son las áreas de trabajo con las que cuenta el CDN-459?
11. ¿Cuáles son los servicios y segmentos atendidos en cada programa?
12. ¿Cuál es la estructura orgánica del Centro “Dulce Refugio”?
13. ¿Cuál es la misión y visión del CDN-459?
14. ¿Cuál son los objetivos con que cuenta el CDN-459?
15. ¿Se han realizado auditorias de gestión internas en períodos pasados?

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>13/04/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

## **A. DATOS GENERALES**

**Razón Social**

Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO”

**Sector:**

Servicios

**Área Empresarial:**

Privado

**Ley que la Ampara:**

Código de la niñez y Adolescencia y Políticas de compasión Internacional.

**Financiamiento:**

ONG Compasión Internacional

**Parroquia:**

Lizarzaburu

**Cantón:**

Riobamba

**Provincia:**

Chimborazo

**Dirección:**

Panamericana Sur Km. 2 ½ Ciudadela Corazón de la Patria

**Teléfono:**

032- 601-128

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>13/04/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.**

**1. N° DE EMPLEADOS**

Diecisiete empleados

**2. ÁREAS DE TRABAJO.**

Comité del proyecto –CDN- Director- Coordinador Programa CSP- Coordinador programa Patrocinio- Promotoras- Tutores de educación-Personal de salud-Tutor de educación cristiana-Secretaria-Contabilidad.

**3. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS Y SEGMENTOS ATENDIDOS©**

SERVICIOS	SEGMENTOS ATENDIDOS
<p><b>a. Programa de patrocinio</b></p> <p>Refuerzo Escolar</p> <p>Desarrollo Vocacional</p> <p>Almuerzo</p> <p>Servicio de peluquería</p> <p>Atención Médica preventiva y curativa.</p> <p>Biblioteca</p> <p>Atención Psicológica</p> <p><b>b. Programa CSP</b></p> <p>Atención médica</p> <p>Terapia</p> <p>Estimulación temprana</p> <p>Salud preventiva</p> <p>Educación cristiana</p> <p>Capacitación y charlas</p> <p>Habilidades Vocacionales</p> <p>Visitas semanales</p>	<p><b>Segmentados en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niños de 3 años a cinco años.</li> <li>▪ Niños de 6 años a 12 años.</li> <li>▪ Adolescentes de 13 años a 18 años.</li> <li>▪ De 18 años en adelante.</li> </ul> <p><b>Segmentados en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Madres en período de gestación.</li> <li>▪ Niños lactantes.</li> <li>▪ Niños no lactantes menores 3 años.</li> </ul>

© Información comprobada

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	13/04/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

#### **4. ESTRUCTURA ORGANICA©**

**Nivel Directivo:** Junta Administrativa

**Nivel Legislativo:** Comité del proyecto -CDN

**Nivel Ejecutivo:** Director

**Nivel de Apoyo:** Coordinador Programa CSP- Coordinador programa Patrocinio- Promotoras- Tutores de educación-Personal de salud-Tutor de educación cristiana.

**Nivel Auxiliar:** Secretaria-Contabilidad

#### **5. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL✘**

##### **MISIÓN**

Formar personas preparadas integralmente, con la práctica de valores de honestidad, hermandad amor a Dios y al prójimo, a través del conocimiento científico, espiritual y vocacional con una perspectiva emprendedora que contribuya al desarrollo económico y social de la ciudad de Riobamba.

##### **VISIÓN**

El Centro de Desarrollo de la Niñez Ecuador 459 “DULCE REFUGIO” está llamado a convertirse en la institución que mejor responda a las necesidades materiales y espirituales de los niños, niñas, adolescentes y madres de la ciudad de Riobamba brindando una atención humana de calidad reflejada en principios y valores de una vida cristiana, con el personal comprometido hacia el servicio social y a Dios.

- © Información comprobada
- ✘ Información documentada

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	A.O	13/04/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

**OBJETIVOS** ✓

**OBJETIVO GENERAL** ✓

- ✓ Brindar un servicio de calidad a los niños, niñas, adolescentes y madres en periodo de gestación de la ciudad de Riobamba.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS** ✓

- ✓ Incrementar las habilidades de los niños menores de 3 años mediante la estimulación temprana.
- ✓ Aportar en el desarrollo cognitivo de los niños patrocinados, a través del reforzamiento escolar.
- ✓ Inculcar la educación cristiana en todos los beneficiarios y colaboradores.
- ✓ Dotar de atención médica tanto a los niños, niñas, adolescentes como a las madres en período de gestación.

**¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍA DE GESTIÓN EN PERÍODOS PASADOS?**

Si.....

No.....**X**.....

**ALCANCE DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión será realizada al Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO” por el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

✓: Revisado o verificado

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	A.O	13/04/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

### **5.2.1.2 Evaluación de la misión y visión del CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL 459 “DULCE REFUGIO”**

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 17 personas (Nº empleados del CDN-459) pertenecientes a las diferentes unidades de la organización (Ver: Anexo 1 y Anexo 2), establecieron los siguientes resultados:

#### **MISIÓN**

“Formar personas preparadas integralmente, con la práctica de valores de honestidad, hermandad amor a Dios y al prójimo, a través del conocimiento científico, espiritual y vocacional con una perspectiva emprendedora que contribuya al desarrollo económico y social de la ciudad de Riobamba.”

#### **VISIÓN**

“El Centro de Desarrollo de la Niñez Ecuador 459 “DULCE REFUGIO” está llamado a convertirse en la institución que mejor responda a las necesidades materiales y espirituales de los niños, niñas, adolescentes y madres de la ciudad de Riobamba brindando una atención humana de calidad reflejada en principios y valores de una vida cristiana, con el personal comprometido hacia el servicio social y a Dios”.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>13/04/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**Tabla 17.-CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN (ANEXO 1) **L****

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO”

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la misión del Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO””, contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La alta dirección ha definido claramente la razón de ser del Centro?	17	0
2	¿Es difundida la misión de la institución entre el personal, y esta se mantiene presente en ellos?	12	5 ∞
3	¿Conoce y sabe claramente la misión del Centro?	5	12∞
4	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa?	17	0
5	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros?	15	2 ∞
6	Todas las actividades que usted realiza tiene resultados finales congruentes con la misión del Centro?	17	0
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>√83</b>	<b>L 19</b>

$\Sigma$  Sumatoria

√ Verificación

**L** Sustentado con evidencia

∞ Hallazgo

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	13/04/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE LA MISIÓN DEL CENTRO DE  
DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC-459 “DULCE REFUGIO**

Promedio ponderación =  $\frac{83}{102}$

Promedio ponderación = 81,37%

Confianza: 81,37% Alta. ✓

Riesgo: 18,63% Bajo ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJA
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

**Riesgo de Control;** de que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.



**ANÁLISIS:** Al evaluar la Misión del Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO podemos concluir que su planteamiento y aplicación, se encuentra en el 81,37% de confianza, y obteniendo un riesgo de control del 18,63% debido a la falta de difusión entre el personal de manera clara y precisa por lo que algunos miembros no conocen la razón de ser del centro.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	13/04/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

La misión de la Institución, posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la misma, estableciendo un adecuado propósito, con el único fin de lograr su satisfacción.

A pesar de que existe un muy buen planteamiento, existen dos aspectos importantes que en la actualidad se los aspira tomar en cuenta ya que podrían afectar en el desenvolvimiento de la institución especialmente en el campo ético-operacional, como es la difusión correcta de la misión al personal para mantener presente en ellos el concepto de empresa, que a su vez está estrechamente relacionado con la misión de la misma, lo que impide a los miembros de la institución identificar la razón de ser de su trabajo. Y el desconocimiento de la misión por parte de algunos miembros del Centro por lo que se recomienda la aplicación de estrategias y canales de comunicación que permitan a los servidores estar al tanto de la misión principal de la entidad teniendo un conocimiento amplio de la razón de ser de la institución mas no basarse en los documentos que lo menciona. **L**

**L** Sustentado con evidencia

✓ Verificación

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>13/04/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**Tabla 18.-CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN (ANEXO 2) **L****

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO”

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la Visión del Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO”. Define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	5	12 <sup>∞</sup>
2	¿Conoce y sabe la visión del Centro?	7	10 <sup>∞</sup>
3	¿La visión es difundida en sus diferentes medios y formas, es consistente y permanente a través del tiempo?	9	8 <sup>∞</sup>
4	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	15	2 <sup>∞</sup>
5	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	17	0
6	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal?	7	10 <sup>∞</sup>
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>√60</b>	<b>L 34</b>

$\Sigma$  Sumatoria  $\checkmark$  Verificación

**L** Sustentado con evidencia <sup>∞</sup> Hallazgo

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	13/04/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE LA VISIÓN DEL Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO**

$$\text{Promedio ponderación} = \frac{60}{102}$$

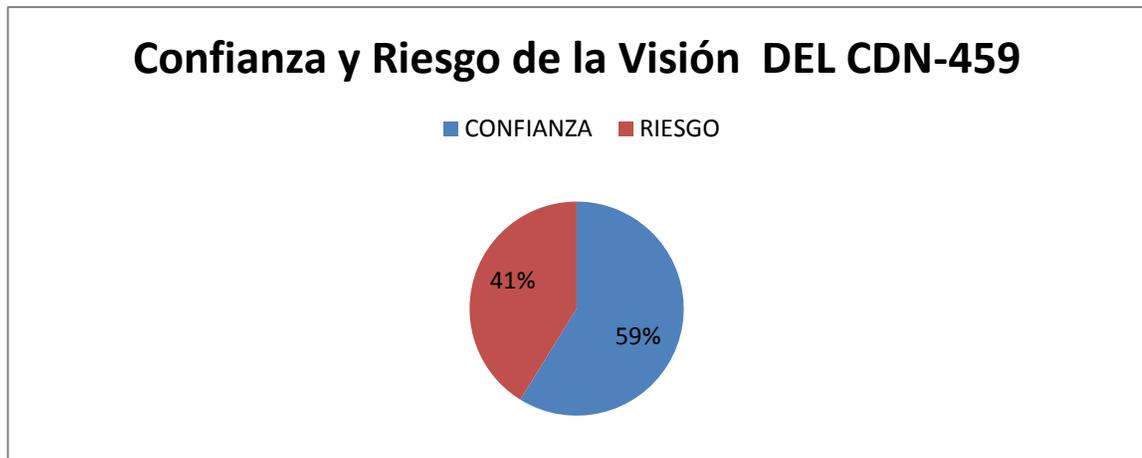
$$\text{Promedio ponderación} = 58,82\%$$

Confianza: 58,82% Medio ✓

Riego: 41,18% Medio ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJA
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

**Riesgo de Control;** de que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores



**ANALISIS:** El nivel de confianza que posee el **Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO** en cuanto al análisis de su visión es del 59,00%, dándonos una idea clara, de que la misma puede ser cumplida a mediano y largo plazo con dificultad.

✓ Verificación

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	13/04/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

La visión de la Institución, se expresa en un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la misma, estableciendo un adecuado propósito, pero es difundida de forma escasa y el personal conoce pero no sabe con certeza la visión por lo que no realiza sus actividades enfocándose en esta para alcanzarla.

A pesar de que existe un muy buen planteamiento, es necesario de que la misma sea difundida y controlada como un proceso permanente, de manera que el personal tenga siempre presente el gran objetivo institucional que en equipo tienen que alcanzar. **L**

**L** Sustentado con evidencia

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>13/04/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

## ÍNDICE

### CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”

#### LEGAJO CORRIENTE

<b>LEGAJO CORRIENTE/CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	
Elaborar y aplicar cuestionarios de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo de cada recurso	<b>CI</b>
Evaluar los hallazgos	<b>HH</b>
Realizar un Informe de control interno por cada recurso.	<b>ICI</b>

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>8/05/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**5.2.2. FASE II: Planificación estratégica**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA**

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

**Auditoría de Gestión**  
**Evaluación del control interno**  
**Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS**

- Adquirir información de los controles internos existentes en el CDN-459
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el CDN-459

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF.P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Elaborar y aplicar cuestionarios de control interno que permita establecer el grado de confianza y el nivel de riesgo de cada recurso	<b>CI 16/16</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>08/05/2013</b>
<b>2</b>	Evaluar los hallazgos	<b>HH 10/10</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>10/05/2013</b>
<b>3</b>	Realizar un Informe de control interno	<b>ICI/4</b>	<b>A.L.O.C</b>	<b>11/05/2013</b>

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>8/05/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**5.2.2.1. Evaluación específica de control interno**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO”

**COMPONENTE:** Ambiente de Control **E**

**FECHA:** 23 de abril del 2013

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar el desenvolvimiento moral y ético, para verificar si se mantiene una adecuada comunicación y relación organizacional en la Institución.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Cuenta la Institución con un manual o código de normas de conducta?-		X	∞ Solamente se consideran los principios y valores de la empresa pero no existe nada formal.
2	¿Muestra interés la dirección por la integridad y los valores éticos?	X		
3	¿Existen pronunciamientos referentes a valores éticos y normas de comportamiento?	X		
4	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	X		
5	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	X		
6	¿Existe algún tipo de sanciones documentadas para quienes irrespeten los valores institucionales establecidos?		X	∞ Solamente verbal ya que no existen documentos
7	¿Han existido problemas con la dirección o entre el personal?		X	
8	¿Se toma en cuenta el conocimiento y habilidades para el desenvolvimiento de una determinada función?	X		
9	¿Existen capacitaciones continuas y dirigidas a todo el personal?	X		
10	¿Conoce la estructura organizativa de la Institución?	X		
11	¿La institución se preocupa por la formación profesional?	X		

∞ Hallazgo

**E** Sustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO COSO							
<b>ENTIDAD:</b>		Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 "DULCE REFUGIO"					
<b>COMPONENTE:</b>		Ambiente de control					
<b>PERIODO:</b>		2011					
Nº	PREGUNTAS	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	Total factor
		0%	25%	50%	75%	100%	
1	¿Cuenta la Institución con un manual o código de normas de conducta?		X				25
2	¿Muestra interés la dirección por la integridad y los valores éticos?				X		75
3	¿Existen pronunciamientos referentes a valores éticos y normas de comportamiento?					X	100
4	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?				X		75
5	¿En la dirección ven a una persona a imitar?				X		75
6	¿Existe algún tipo de sanciones documentadas para quienes irrespeten los valores institucionales establecidos?		X				25
7	¿Han existido problemas con la dirección o entre el personal?				X		75
8	¿Se toma en cuenta el conocimiento y habilidades para el desenvolvimiento de una determinada función?					X	100
9	¿Existen capacitaciones continuas y dirigidas a todo el personal?					X	100
10	¿Conoce la estructura organizativa de la Institución?			X			50
11	¿La institución se preocupa por la formación profesional?					X	
<b>TOTAL</b>							<b>800</b>

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

Promedio ponderación: 800/11

Promedio ponderación: 72,72%

Confianza: 79,72% Alta ✓

Riesgo: 27,28% Bajo ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJA
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

En el cuestionario de control interno que hace referencia al ambiente de control de la Institución sujeta a examen, de acuerdo a los datos arrojados por el mismo, se puede determinar que existe una confianza del 72,72%, lo que indica que las medidas de control establecidas en este componente son bastante buenas, pero hay que prestar especial atención ya que cuenta con un riesgo bajo de 27,28% donde indica que dentro de la entidad no se ha establecido un manual de integridad y valores éticos lo que causa la falta de una documentación donde se sustente las sanciones emitidas por irrespetar los valores institucionales establecidos. **E**

**E** Sustentado con evidencia

✓ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	8/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO”

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgos **L**

**FECHA:** 23 de abril del 2013

**OBJETIVO DEL EXÁMEN:** Determinar los riesgos como un proceso interactivo, la administración debe identificar los riesgos presentes en todos los niveles, poniendo énfasis en aquellos que puedan afectar a las operaciones de la entidad.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	X		
2	¿Los riesgos identificados son discutidos abiertamente?	X		
3	¿Se recopila y comunica oportunamente información importante que podría desestabilizar a la institución?	X		
4	¿Los riesgos identificados han sido tomados en cuenta de acuerdo al nivel de impacto institucional?		X	∞ Por qué no se realiza un análisis de impacto.
5	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución?	X		
6	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?		X	∞ No se analiza la probabilidad de que ocurra un riesgo.

∞ Hallazgo

**L** Sustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	8/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO COSO							
<b>ENTIDAD:</b>		Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 "DULCE REFUGIO"					
<b>COMPONENTE:</b>		Evaluación de Riesgos					
<b>PERIODO:</b>		2011					
N°	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy Confiable	Óptimo	Total Factor
		0%	25%	50%	75%	100%	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?				X		75
2	¿Los riesgos identificados son discutidos abiertamente?				X		75
3	¿Se recopila y comunica oportunamente información importante que podría desestabilizar a la institución?					X	100
4	¿Los riesgos identificados han sido tomados en cuenta de acuerdo al nivel de impacto institucional?		X				25
5	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución?				X		75
6	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?		X				25
<b>TOTAL</b>							<b>375</b>

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

Promedio ponderación: 375/6

Promedio ponderación: 62,50%

Confianza: 62,50% Medio ✓

Riesgo: 37,50% Medio ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJA
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

De acuerdo a los datos arrojados por el cuestionario realizado nos muestra que la confianza que este emana es de un 62,50%, que si bien se encuentra en un nivel aceptable de confiabilidad pero se debería tomar en cuenta el riesgo medio de 37,50% aplicando un análisis de impacto para los riesgos identificados dentro del CDN-459 y se debería valorar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo dentro del centro. **E**

**E** Sustentado con evidencia

✓ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO”

**COMPONENTE:** Actividades de control. **E**

**FECHA:** 23 de abril del 2013

**OBJETIVO DEL EXÁMEN:** Verificar si los procedimientos internos son adecuados, mejoran el control y se adaptan a la necesidad de la Institución.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	X		
2	¿El acceso a documentos, equipos y recursos de valor están protegidos con mecanismos de seguridad físicos y lógicos?		X	∞ Claves
3	¿Se mantienen actualizados los procedimientos y la base legal a la que se rige la entidad?	X		
4	¿Los recursos físicos con los que cuenta la institución están asignados a una determinada persona?	X		
5	¿Se limita el acceso a la información de acuerdo al cargo y desempeño de las personas?	X		
6	¿Se da autorización correspondiente para modificar la información presente en el sistema institucional?	X		
7	¿Cuentan con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa?		X	∞Inexistencia de indicadores institucionales.
8	¿Se realiza supervisiones esporádicas a las actividades que realiza el personal?	X		
9	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad?	X		

**E** Sustentado con evidencia-∞Hallazgo

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	8/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO COSO							
<b>ENTIDAD:</b>		Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 "DULCE REFUGIO"					
<b>COMPONENTE:</b>		Actividades de control					
<b>PERIODO:</b>		2011					
N°	PREGUNTAS	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	Total factor
		0%	25%	50%	75%	100%	
1	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?			X			50
2	¿El acceso a documentos, equipos y recursos de valor están protegidos con mecanismos de seguridad físicos y lógicos?		X				25
3	¿Se mantienen actualizados los procedimientos y la base legal a la que se rige la entidad?				X		75
4	¿Los recursos físicos con los que cuenta la institución están asignados a una determinada persona?				X		75
5	¿Se limita el acceso a la información de acuerdo al cargo y desempeño de las personas?				X		75
6	¿Se da autorización correspondiente para modificar la información presente en el sistema institucional?				X		75
7	¿Cuentan con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa?		X				25

<b>8</b>	¿Se realiza supervisiones esporádicas a las actividades que realiza el personal?					X	100	
<b>9</b>	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad?				X		75	
<b>TOTAL</b>								<b>575</b>

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>8/05/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

Promedio ponderación: 575/9

Promedio ponderación: 64%

Confianza: 64,00% Media√

Riesgo: 36,00% Medio√

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJA
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

De acuerdo a los datos arrojados por el componente de control, en las Actividades del cuestionario de control interno, nos indica que se obtiene un 36% correspondiente a un riesgo medio el mismo que nos muestra que el acceso a documentos, equipos y recursos de valor no están protegidos con mecanismos de seguridad físicos y lógicos y no cuentan con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa por lo que la confianza que emana es apenas de un 64%, porcentaje que si bien se encuentra en un nivel aceptable de confiabilidad pero no garantizan el funcionamiento correcto y adecuado de la institución, ni de la información que allí se genera. £

£ Sustentado con evidencia

√ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	8/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO

**COMPONENTE:** Información y Comunicación. **L**

**FECHA:** 23 de abril del 2013

**OBJETIVO DEL EXÁMEN:** Obtener información adecuada relacionada con actividades tanto internas como externas.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se utilizan reportes para brindar Información en todos los niveles de entidad?	X		
2	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con oportunidad y claridad?	X		
3	¿El director está al tanto del desempeño de la institución?	X		
4	¿La información que se presenta es confiable?	X		
5	¿Se definen informes periódicos sobre la marcha de la institución?	X		
6	¿La información generada de forma externa es puesta a conocimiento de todo el personal?		X	∞Se la analiza pero no es comunicada a todo el personal.
7	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	X		
8	¿Cada área opera, coordinada y en interacción con las otras áreas de la institución?	X		

∞Hallazgo

**L** Sustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO COSO							
<b>ENTIDAD:</b>		Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 "DULCE REFUGIO"					
<b>COMPONENTE:</b>		Información y comunicación.					
<b>PERIODO:</b>		2011					
Nº	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy Confiable	Óptimo	Total Factor
		0%	25%	50%	75%	100%	
1	¿Se utilizan reportes para brindar Información en todos los niveles de entidad?				X		75
2	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con oportunidad y claridad?				X		75
3	¿El gerente general está al tanto del desempeño de la institución?				X		75
4	¿La información que se presenta es confiable?			X			50
5	¿Se definen informes periódicos sobre la marcha de la institución?					X	100
6	¿La información generada de forma externa es puesta a conocimiento de todo el personal?		X				25
7	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?				X		75
8	¿Cada área opera, coordinada y en interacción con las otras áreas de la institución?					X	100
<b>TOTAL</b>							<b>575</b>

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

Promedio ponderación: 575/8

Promedio ponderación: 72%

Confianza: 72% Media ✓

Riesgo: 28% Medio ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJA
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

De acuerdo a los datos arrojados en el cuestionario de control interno referente al componente de Información y Comunicación, se obtiene un 28% que corresponde al riesgo en el nivel medio lo que nos indica que las medidas establecidas para comunicar información generada de manera externa al personal del CDN-459, no es difundida de una manera rápida y oportuna ; lo que proporciona un nivel de confianza del 72% con respecto a la comunicación, cabe tomar en cuenta que esto puede ser causa de llamados de atención por parte de autoridades de control. **E**

**E** Sustentado con evidencia

✓ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	8/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO

**COMPONENTE:** Supervisión y Monitoreo. **E**

**FECHA:** 23 DE ABRIL DEL 2013

**OBJETIVO DEL EXÁMEN:** Determinar si las actividades de supervisión del control interno son prácticas y brindan información relevante.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se toman en cuenta recomendaciones sugeridas de agentes externos para mejorar la labor institucional?	X		
2	¿Se consideran las deficiencias en determinada área o personal?	X		
3	¿Todo hallazgo es puesto a consideración del director?	X		
4	¿Se realiza supervisiones esporádicas a las actividades que el personal realiza?	X		
5	¿Se solicitan documentos de respaldo, al momento de realizar verificaciones?	X		
6	¿El director, realiza verificaciones propias para determinar la veracidad de la información presentada?		X	∞Se encargan solos los coordinadores.
7	¿Se evalúa periódicamente el desenvolvimiento del personal?	X		

∞Hallazgo

**E** Sustentado con evidencia

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL MÉTODO COSO							
<b>ENTIDAD:</b>		Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 "DULCE REFUGIO"					
<b>COMPONENTE:</b>		Supervisión y monitoreo.					
<b>PERIODO:</b>		2011					
N°	Preguntas	Incipiente	Básico	Confiable	Muy confiable	Óptimo	Total factor
		0%	25%	50%	75%	100%	
1	¿Se toman en cuenta recomendaciones sugeridas de agentes externos para mejorar la labor institucional?					X	100
2	¿Se consideran las deficiencias en determinada área o personal?					X	100
3	¿Todo hallazgo es puesto a consideración del Director?					X	100
4	¿Se realiza supervisiones esporádicas a las actividades que el personal realiza?				X		75
5	¿Se solicitan documentos de respaldo, al momento de realizar verificaciones?					X	100
6	¿El Director, realiza verificaciones propias para determinar la veracidad de la información presentada?		X				25
7	¿Se evalúa periódicamente el desenvolvimiento del personal?				X		75
<b>TOTAL</b>							<b>575</b>

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

Promedio ponderación: 575/7

Promedio ponderación: 82%

Confianza: 82% Alta ✓

Riesgo: 18% Bajo ✓

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15-50	ALTO	BAJA
51-75	MEDIO	MEDIO
76-95	BAJO	ALTA

De acuerdo a los datos arrojados por el componente de control, Supervisión y Monitoreo, en el cuestionario de control interno, el mismo nos muestra que las medidas establecidas para supervisar las actividades instituciones, se encuentran adecuadamente y la confianza que esta emana es de un 82%, que si bien es un porcentaje alto, correspondiente al nivel alto de confianza, pero la falta de verificaciones por parte del Director puede provocar la falta de veracidad de la información presentada por el personal representando un 18% del riesgo correspondiente al nivel bajo. ✘

✘ Sustentado con evidencia

✓ Revisado o verificado

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	8/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

### 5.2.2.2 DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS

#### 1. Inexistencia de un manual o código de conducta

**Condición:** El CDN-459 no tiene definido en forma clara y concisa un Código o Manual de conducta (Ver REF P/T **CI 1/15** y **CI 3/15**)

**Criterio:** La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.<sup>45</sup>

**Causa:** Falta de iniciativa y planificación en la elaboración de éste documento.

**Efecto:** El personal no se rige a un código o manual de conducta que se encuentre documentado por lo que es más difícil que ellos lo apliquen por lo cual dentro del Centro el personal tiene llamados de atención y sanciones de manera verbal lo que no permite que se oriente su integridad y compromiso hacia la organización de manera más técnica y organizada.

**Conclusión:** El CDN-459 no cuenta con un código de conducta que guie el desarrollo del personal ya que las autoridades no fomentan la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades dentro CDN-459 y no utilizan mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección del personal se deberá conducir teniendo en cuenta esas cualidades.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	8/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

<sup>45</sup> Normas De Control Interno Para las Entidades , Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos

**Recomendación al Director:** Poner en marcha la elaboración y estructuración de un código o manual de conducta para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición del personal.

## **2. Falta de documentos donde se establezcan las sanciones por el incumplimiento de los principios y valores del CDN-459**

**Condición:** El CDN-459 no cuenta con un documento donde se establezcan las sanciones que deberán estar sujetas las personas que han incumplido los principios y valores establecidos por el CDN-459. (Ver REF P/T **CI 1/15** y **CI 3/15**)

**Criterio:** La sanción moral o de conducta consiste en aprobación o desaprobación, recompensa o castigo que merece el incumplimiento o la violación del deber.<sup>46</sup>

En ética, el término sanción es comúnmente asociado con pena, correctivo, condena y prohibición, por un lado; Y, por otro, aprobación, autorización, beneplácito, permiso y anuencia, cumplimiento de los objetivos.

**Causa:** Falta de iniciativa por parte del director del CDN-459 en la planificación y elaboración de este documento.

**Efecto:** El personal no cuenta con documentos donde se dé a conocer las sanciones que ellos se verán sujetos en el caso de incumplir los valores y principios institucionales, lo que permite que sean llamados la atención en forma verbal ocasionando así que no se tome en serio la sanción y en ocasiones la repetición de aquella falta.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	10/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

<sup>46</sup> Código de conducta y ética empresarial

**Conclusión:** El CDN-459 no cuenta con un documento donde se dé a conocer las sanciones emitidas para el personal por el incumplimiento de valores y principios institucionales.

**Recomendación al Director:** Poner en marcha la elaboración de un documento donde se encuentren las sanciones para el personal por el incumplimiento de valores y principios del CDN-459 y sobre todo difundir y sociabilizar el documento.

**3. Escasa atención de los riesgos de acuerdo al nivel de impacto.**

**Condición:** Los directivos de la entidad no identifican los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, y no toman las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. (Ver REF P/T **CI 4/15** y **CI 6/15**)

**Criterio:** El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno.<sup>47</sup>

**Causa:** La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal del CDN-459 no toman la responsabilidad de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>10/05/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

---

<sup>47</sup> Normas De Control Interno Para las Entidades , Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos

**Efecto:** El personal no es capaz de identificar los riesgos más relevantes que pudiera enfrentar el CDN-459 en la búsqueda de sus objetivos, desconoce ciertos factores externos tales como económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales e internos como la infraestructura, el personal y la tecnología.

**Conclusión:** La identificación de los riesgos es un proceso interactivo y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso se deberá realizar un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar.

**Recomendación al Director:** Los directivos deberán desarrollar un método como un mapa de riesgos con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos clave de la institución, la interacción con terceros, la identificación de los objetivos y las amenazas que se pueden afrontar.

#### **4. Falta de valoración a la probabilidad de ocurrencia de los riesgos**

**Condición:** No se analiza la probabilidad de ocurrencia de riesgos internos o externos dentro del CDN-459. (Ver REF P/T [CI 7/15](#) y [CI 9/15](#))

**Criterio:** La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	10/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar.<sup>48</sup>

**Causa:** Controles ineficientes, por la falta de un plan de contingencias elaborado para la Institución

**Efecto:** Ocurrencia de riesgos y llamados de atención por parte de las autoridades y entidades de control, que desprestigian la institución

**Conclusión:** El CDN-459 no valora la ocurrencia de los riesgos que pueden presentarse en la institución.

**Recomendación al Director:** La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia.

## 5. Controles inadecuados

**Condición:** El acceso a documentos, equipos y recursos de valor no están protegidos con mecanismos de seguridad físicos y lógicos. (Ver REF P/T CI 7/15 y CI 9/15)

**Criterio:** La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.<sup>49</sup>

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	10/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

<sup>48</sup> Normas De Control Interno Para las Entidades , Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos 300-03

<sup>49</sup> Normas De Control Interno Para las Entidades , Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos 405.04

Toda entidad u organismo del sector público, cuando el caso lo amerite, estructurará una unidad encargada de la administración de bienes.<sup>50</sup>

**Causa:** La información (datos) se verá afectada por muchos factores, incidiendo básicamente en los aspectos de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la misma, delito o crimen informático, por factores externos e internos.

**Efecto:** Perdida sustracción o daño en equipos, programas, y documentos importantes de CDN-459 lo que afecta las actividades habituales del centro.

**Conclusión:** Los documentos, programas y equipos del CDN-459 no están protegidos con mecanismos de seguridad físicos y lógicos.

**Recomendación al Director:** Los documentos de carácter administrativo deberán estar organizados de conformidad al sistema de archivo adoptado por el CDN-459, el que debe responder a la realidad y a las necesidades institucionales. Es necesario reglamentar la clasificación y conservación de los documentos de uso permanente y eventual, el calificado como histórico y el que ha perdido su valor por haber dejado de tener incidencia legal, técnica, financiera, estadística o de otra índole.

La máxima autoridad a través de la Unidad de Administración de Bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	10/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

<sup>50</sup> Normas De Control Interno Para las Entidades , Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos 406-01

## **6. Inexistencia de indicadores de desempeño.**

**Condición:** El CDN-459 no cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa. (Ver REF P/T **CI 7/15** y **CI 9/15**)

**Criterio:** La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.<sup>51</sup>

**Causa:** El trabajo del personal no es evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad no serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

**Efecto:** La institución no conoce de forma cuantitativa el cumplimiento de programas establecidos y sus beneficios e impacto en la institución.

**Conclusión:** El CDN-459, no posee herramientas que permitan determinar el cumplimiento cuantitativo de los programas establecidos

**Recomendación dirigida al Director:** La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos del CDN-459.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>10/05/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

<sup>51</sup> Normas De Control Interno Para las Entidades , Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos 4007-04

## 7. Información externa no es socializada a todo el personal.

**Condición:** La información generada de forma externa no es puesta a conocimiento de todo el personal. (Ver REF P/T [CI 10/15](#) y [CI 12/15](#))

**Criterio:** Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.<sup>52</sup>

**Causa:** Descoordinación entre las diferentes unidades de la institución y falta de comunicación entre las mismas

**Efecto:** No todo el personal conoce de los problemas que se pueden presentar en la institución, menos aún cómo podrían mejorar con su actuación la situación del CDN-459.

**Conclusión:** Las autoridades del CDN-459 no socializan adecuadamente la información, poniendo en peligro a toda la institución.

**Recomendación al Director:** El CDN-459 deberá disponer de canales abiertos de comunicación que permita al personal aportar información de gran valor, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

## 8. El director realiza escasos controles.

**Condición:** El director realiza escasas verificaciones propias para determinar la veracidad de la información presentada. (Ver REF P/T [CI 13/15](#) y [CI 15/15](#))

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	10/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

<sup>52</sup> Normas De Control Interno Para las Entidades , Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos 500-02

**Criterio:** La máxima autoridad efectuará un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.<sup>53</sup>

**Causa:** Confianza de los informes presentados y ausencia de indicios que se presenten para pensar que la información es irreal.

**Efecto:** El personal como son las tutoras o el mismo patrocinado puede manipular la información en caso de no existir alguien vigilando.

**Conclusión:** El Director del CDN-459 realiza escasas verificaciones de la información que le presentan; los coordinadores son los encargados de controlar pero sería importante que la autoridad realice controles y verificaciones sorpresivas, asegurando así la veracidad de la información presentada.

**Recomendación al Director:** Verificar la información recibida, comprobar que la misma concuerde con los documentos base que sustenten dicha información, y que los mismos hayan sido legalmente autorizados.

## 9. Escasa difusión de la filosofía institucional

**Condición:** La filosofía institucional es escasamente difundida entre el personal, por lo que no se mantiene presente en ellos. (Ver REF P/T CP3 2/7, CP3 4/7 y CP3 5/7, CP3 7/7)

**Criterio:** La misión, visión, políticas de calidad, políticas basada en valores, de la Institución deben ser conocidas y estar presentes en cada uno de los colaboradores de la misma.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	10/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

<sup>53</sup> Normas De Control Interno Para las Entidades , Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos 600-01

**Causa:** Inadecuado canal de comunicación y descoordinación entre las unidades de mando.

**Efecto:** Desconocimiento parcial de la esencia de las labores institucionales y la importancia de la aportación de los colaboradores en el desarrollo institucional.

**Conclusión:** La filosofía de la Institución es inadecuadamente difundida entre los colaboradores.

**Recomendación al Director:** Establecer que la filosofía institucional sea difundida permanentemente en todas las actividades realizadas y que se visibilice tanto misión y visión dentro del CDN-459.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	10/05/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

### 5.2.2.3 Informe de control interno

Riobamba, 7 de junio del 2013

Ingeniero

Edison Gamarra

**DIRECTOR**

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC-459 “DULCE REFUGIO**

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, con esta oportunidad me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a efectuar la evaluación del sistema de control interno, de cuyo análisis se anotó las siguientes debilidades, por lo que en cada caso me permito efectuar las recomendaciones del caso a fin de fortalecer, el sistema de control interno y en otros casos a minimizar riesgos innecesarios, el detalle de los mismos es:

#### **1. Escaso manual o código de conducta**

**Debilidad:** El CDN-459 no tiene definido en forma clara y concisa un Código o Manual de conducta (Ver REF P/T **CI 1/15** y **CI 3/15**)

**Recomendación al Director:** Poner en marcha la elaboración y estructuración de un código o manual de conducta para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición del personal.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>10/05/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**2. Falta de documentos donde se establezcan las sanciones por el incumplimiento de los principios y valores del CDN-459**

**Debilidad :** El CDN-459 no cuenta con un documento donde se establezcan las sanciones que deberán estar sujetas las personas que han incumplido los principios y valores establecidos por el CDN-459. (Ver REF P/T **CI 1/15 y CI 3/15**)

**Recomendación al Director:** Poner en marcha la elaboración de un documento donde se encuentren las sanciones para el personal por el incumplimiento de valores y principios del CDN-459 y sobre todo difundir y sociabilizar el documento.

**3. ESCAZA ATENCIÓN DE LOS RIESGOS DE ACUERDO AL NIVEL DE IMPACTO.**

**Debilidad:** Los directivos de la entidad no identifican los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, y no toman las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. (Ver REF P/T **CI 4/15 y CI 6/15**)

**Recomendación al Director:** Los directivos deberán desarrollar un método como un mapa de riesgos con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos clave de la institución, la interacción con terceros, la identificación de los objetivos y las amenazas que se pueden afrontar.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>10/05/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

#### **4. FALTA DE VALORACIÓN A LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS**

**Debilidad:** No se analiza la probabilidad de ocurrencia de riesgos internos o externos dentro del CDN-459. (Ver REF P/T **CI 7/15** y **CI 9/15**)

**Recomendación al Director:** La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia profesional.

#### **5. Controles inadecuados**

**Debilidad:** El acceso a documentos, equipos y recursos de valor no están protegidos con mecanismos de seguridad físicos y lógicos. (Ver REF P/T **CI 7/15** y **CI 9/15**)

**Recomendación al Director:** Los documentos de carácter administrativo deberán estar organizados de conformidad al sistema de archivo adoptado por el CDN-459, el que debe responder a la realidad y a las necesidades institucionales. Es necesario reglamentar la clasificación y conservación de los documentos de uso permanente y eventual, el calificado como histórico y el que ha perdido su valor por haber dejado de tener incidencia legal, técnica, financiera, estadística o de otra índole.

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	10/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

La máxima autoridad a través de la Unidad de Administración de Bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración. VISUALICE

**6. Inexistencia de indicadores de desempeño.**

**Debilidad:** El CDN-459 no cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa. (Ver REF P/T **CI 7/15 y CI 9/15**)

**Recomendación dirigida al Director:** La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos del CDN-459.

**7. Información externa no es socializada a todo el personal.**

**Debilidad:** La información generada de forma externa no es puesta a conocimiento de todo el personal. (Ver REF P/T **CI 10/15 y CI 12/15**)

**Recomendación al Director:** El CDN-459 deberá disponer de canales abiertos de comunicación que permita al personal aportar información de gran valor, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>10/05/2013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

### 8. El director realiza escasos controles.

**Debilidad:** El director realiza escasas verificaciones propias para determinar la veracidad de la información presentada. (Ver REF P/T **CI 13/15 y CI 15/15**)

**Recomendación al Director:** Verificar la información recibida, comprobar que la misma concuerde con los documentos base que sustenten dicha información, y que los mismos hayan sido legalmente autorizados.

### 9. Escasa difusión de la filosofía institucional

**Debilidad:** La filosofía institucional es escasamente difundida entre el personal, por lo que no se mantiene presente en ellos. (Ver REF P/T **CP3 2/7, CP3 4/7 y CP3 5/7, CP3 7/7**)

**Recomendación al Director:** Establecer que la filosofía institucional sea difundida permanentemente en el personal y que se visibilice tanto misión y visión dentro del CDN-459.

Atentamente

-----  
Ana Lucía Olmedo Cifuentes

AUTORA DE LA TESIS

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	10/05/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013



## ÍNDICE

### CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”

#### LEGAJO CORRIENTE

<p style="text-align: center;"><b>LEJAGO CORRIENTE/CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b></p>	
<p>Programa de Auditoria</p> <p>Identificar los procesos de los patrocinados.</p> <p>Elaboración de flujogramas.</p> <p>Aplicar Indicadores de Gestión</p> <p>Evaluar los resultados de los indicadores de gestión.</p>	<p style="text-align: right;"><b>PA</b></p> <p style="text-align: right;"><b>IP</b></p> <p style="text-align: right;"><b>EF</b></p> <p style="text-align: right;"><b>IG</b></p> <p style="text-align: right;"><b>AF</b></p>

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	3/06/2013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

### 5.2.3 FASE III: Ejecución de la auditoría

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

**Auditoría de Gestión  
Ejecución del Trabajo  
Programa de Auditoría**

#### OBJETIVOS

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados a la Institución.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificar los procesos de los patrocinados.	<b>IP4/4</b>	<b>A.O</b>	03/06/2013
2	Elaboración de flujogramas.	<b>EFG 7/7</b>	<b>A.O</b>	03/06/2013
3	Aplicar Indicadores De Gestión	<b>IG 4/4 IP 1/1</b>	<b>A.O</b>	03/06/2013
4	Evaluar los resultados de los indicadores	<b>EVI 3/3</b>		

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	<b>A.O</b>	<b>14/03/2013</b>
Revisado por:	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

### **1.2.3.1 Identificación de procesos claves existentes**

Se ha identificado el siguiente proceso en el **Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO**.

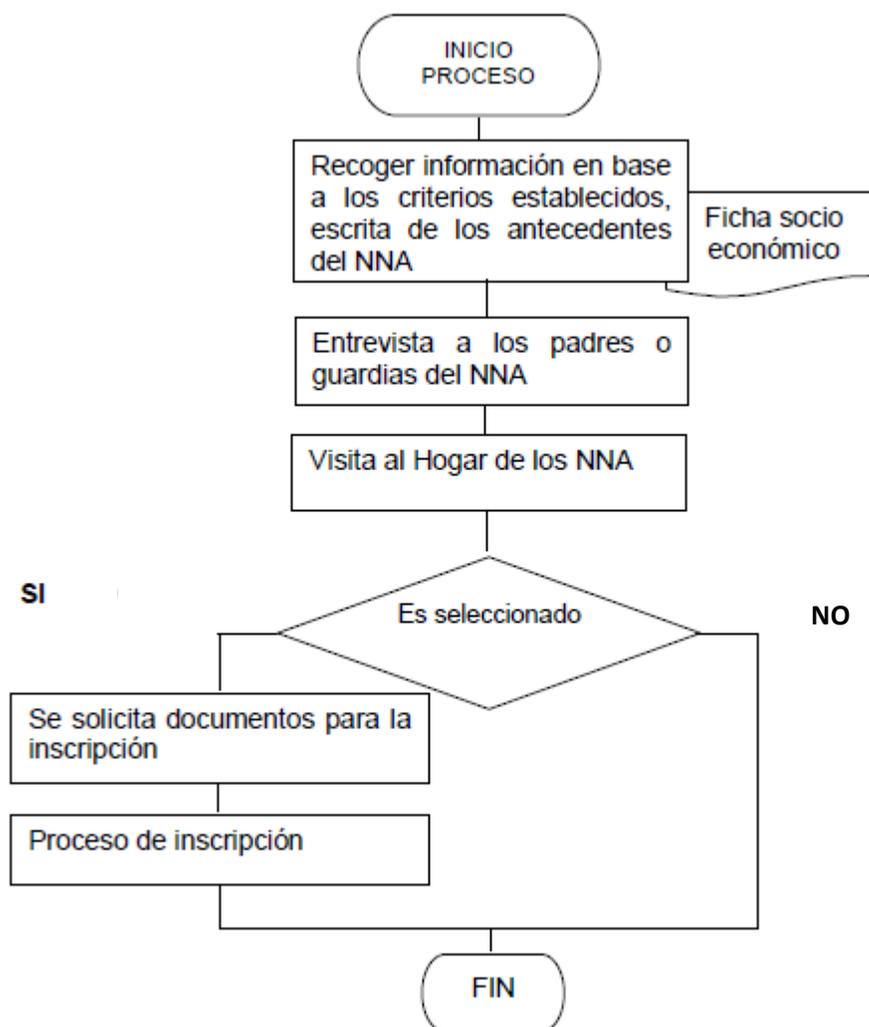
1. Proceso de selección del NNA.
2. Proceso de Inscripción de los NNA.
3. Proceso de Comunicación entre Padrinos y Patrocinados.
4. Procesos de Salida.

#### **A. Descripción del Proceso de Selección de los NNA**

1. Secretaria recoge información de los NNA
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-459.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>03/062013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**Figura N°1.-Flujograma del Proceso de Selección de los NNA**



**FUENTE:** CDN – 459 DULCE REFUGIO

**ELABORADO:** Anita Olmedo

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	A.O	03/062013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

## **B. Descripción del proceso de Inscripción de los NNA**

### 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.

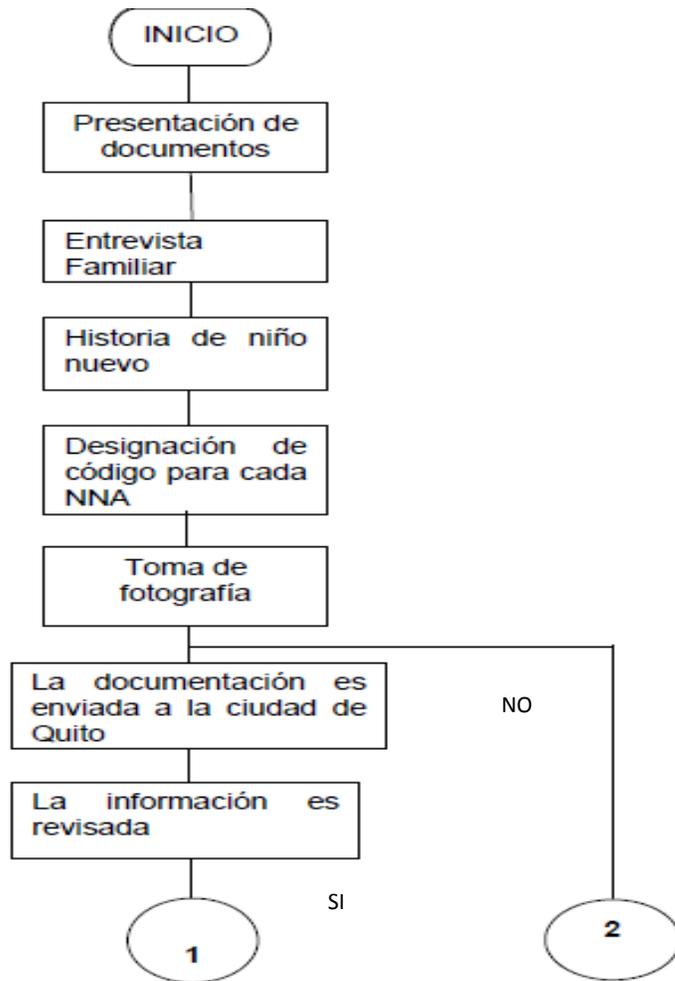
### 4. Designación de código para cada NNA.

### 5. Toma de fotografía.

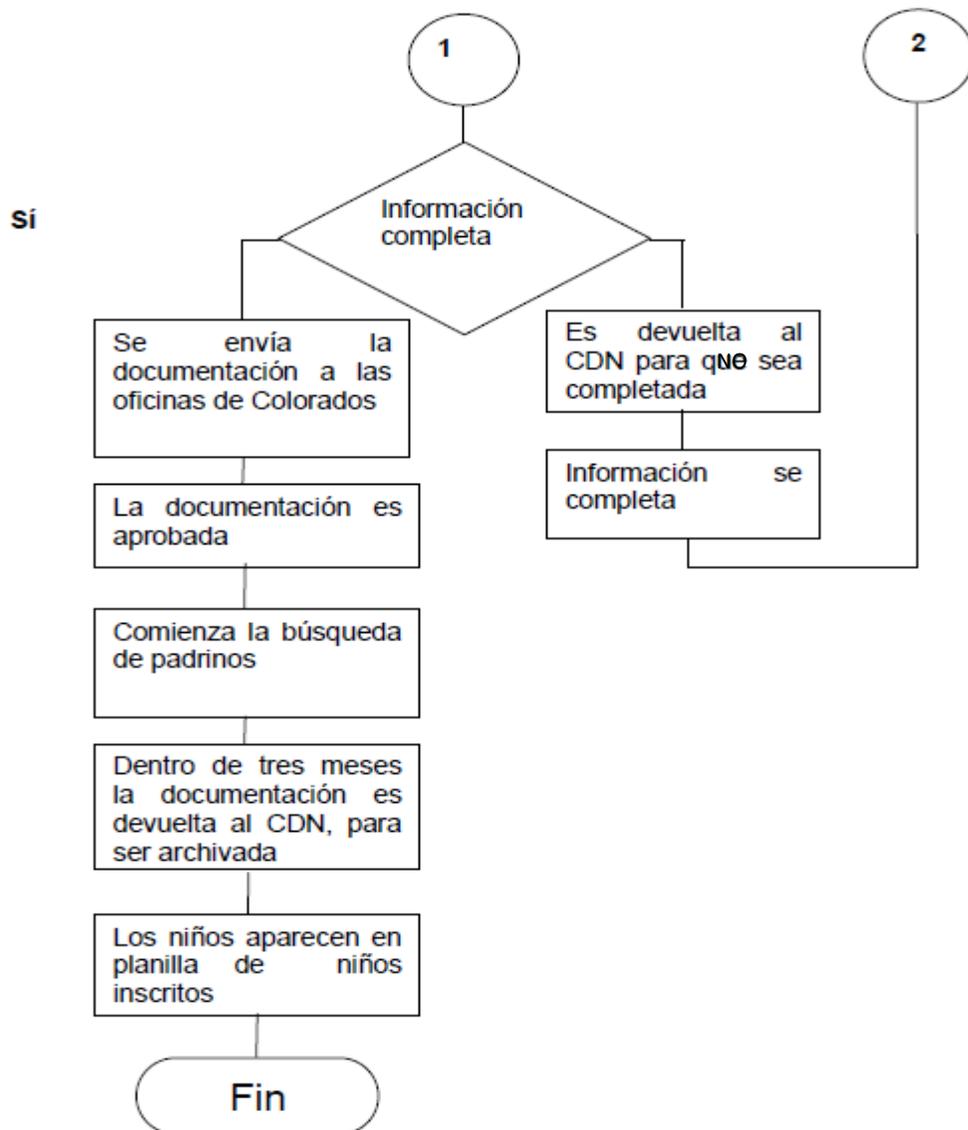
### 6. La documentación es enviada a la matriz en la ciudad de Quito.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>03/062013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**Figura N°2.- Descripción del proceso de Inscripción de los NNA**



	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013



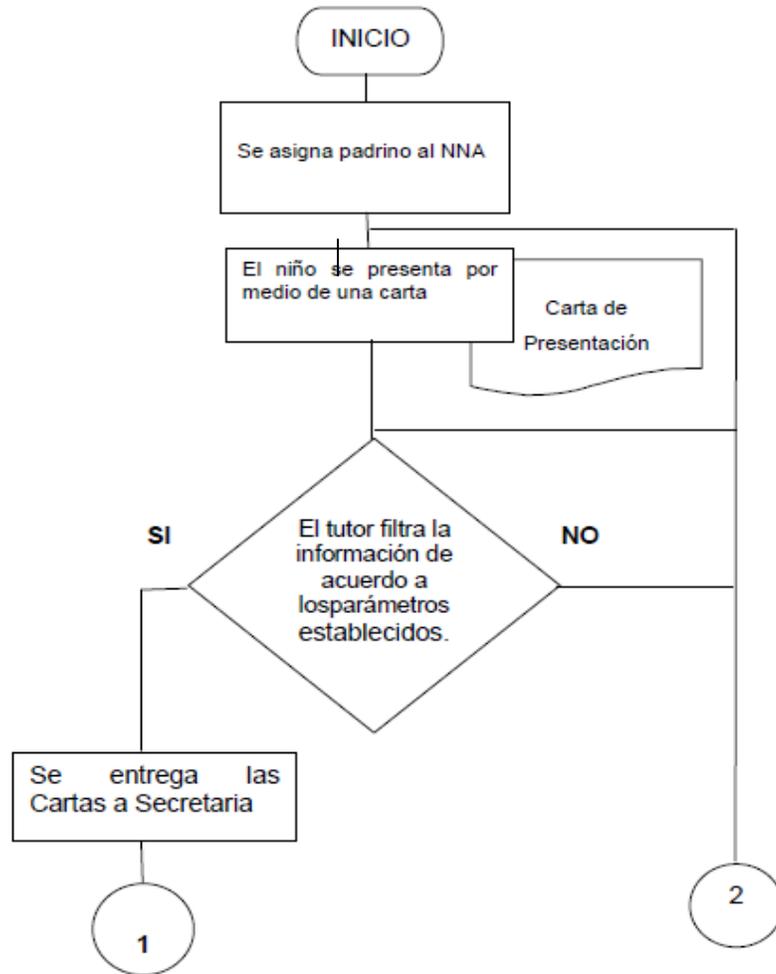
	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

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

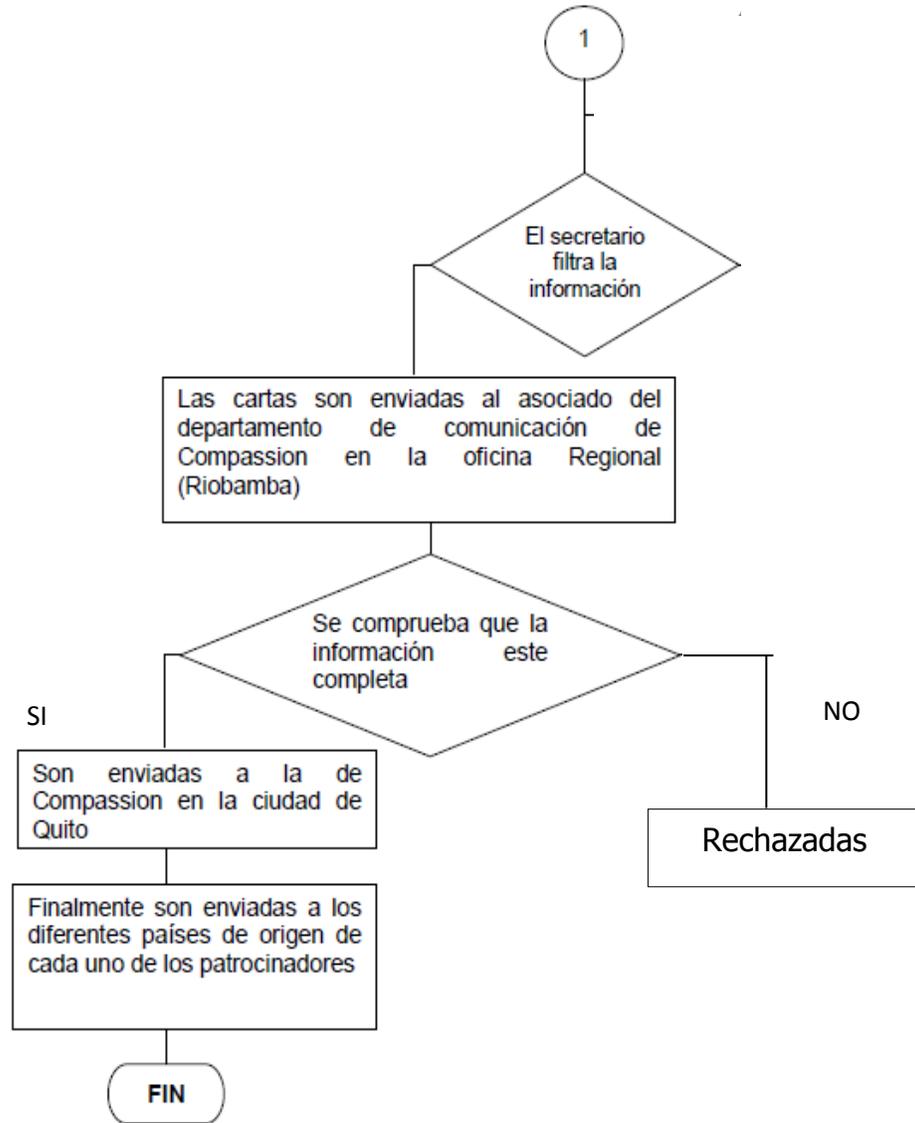
1. Se designa el padrino a cada NNA.
2. Carta de presentación por parte del niño la cual contendrá la siguiente información estándar.
  - Saludo.
  - Descripción de la mayor información personal posible.
  - Una pregunta hacia el padrino.
  - Una petición de oración.
  - La despedida
  - Un dibujo en 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 Compasión 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

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>03/062013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**Figura N°3.-Flujograma del Proceso de Comunicación entre Padrinos y Patrocinados**



	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013



	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

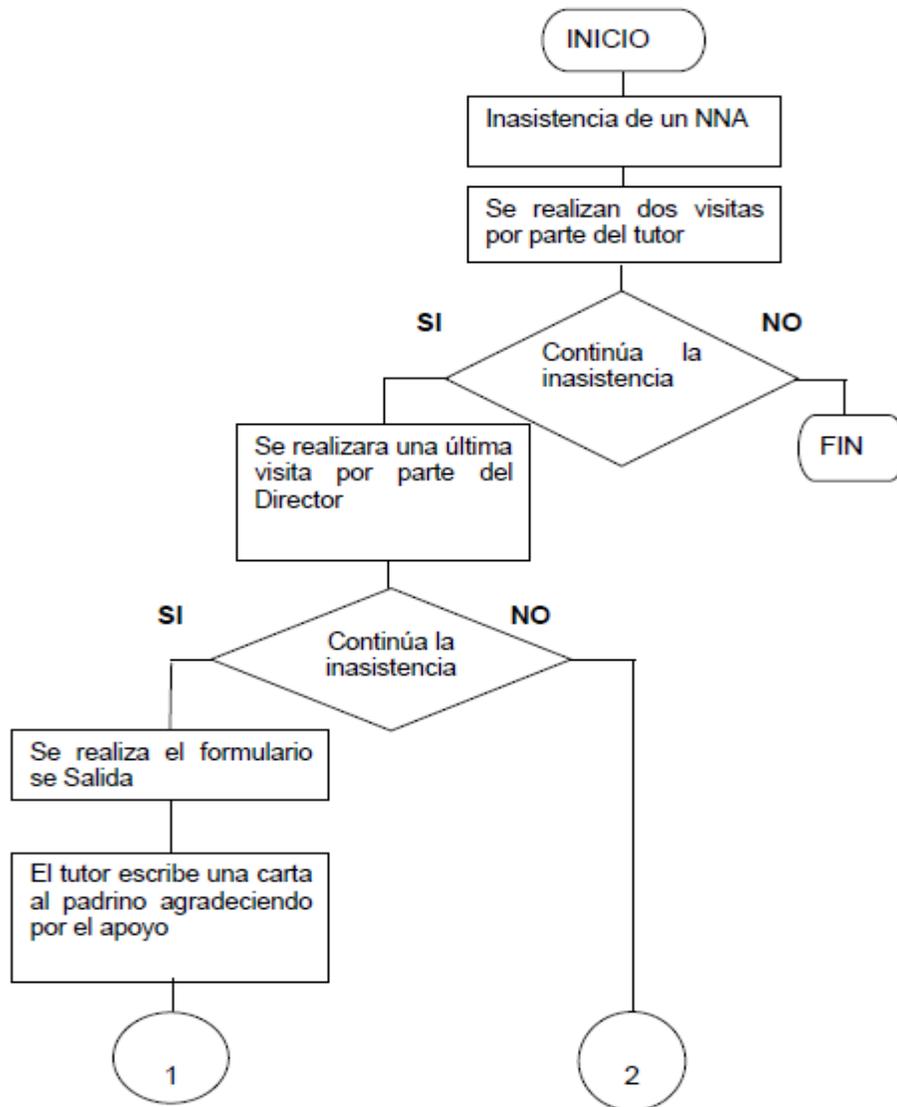
#### **D. Descripción del Proceso de Salida**

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

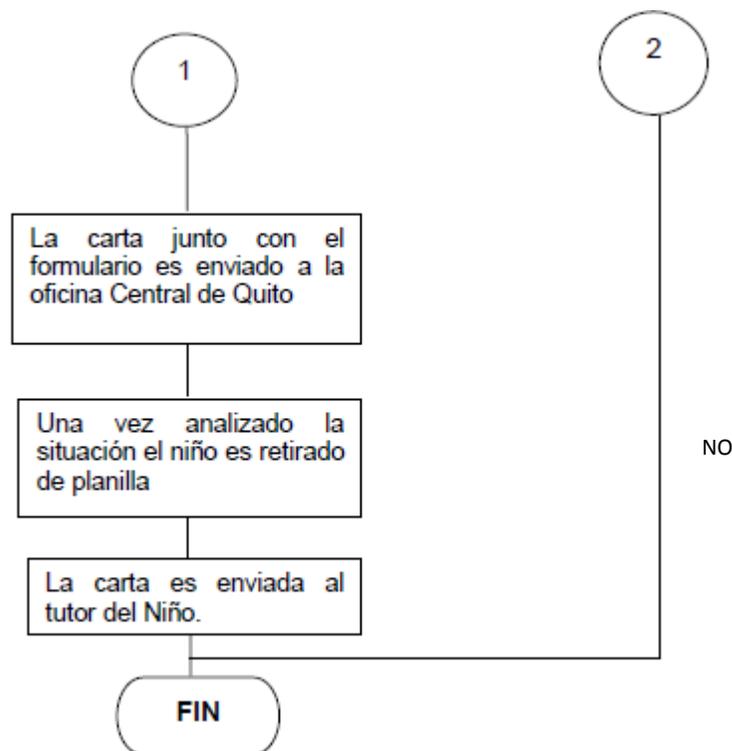
1. El NNA ha superado el tiempo límite de inasistencia injustificada al CDN-459.
2. Se realizan dos visitas por parte del Tutor, para determinar las razones.
3. Si el NNA no ha mostrado interés por el CDN-459, la directora realizará la última visita al hogar del niño.
4. Si la inasistencia persiste se 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.

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	A.O	03/062013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

**Figura N°4.-Flujograma del proceso de salida**



	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013



	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

### 5.2.3.2 Indicadores de gestión aplicados al CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC-459 “DULCE REFUGIO

#### 1. ECONOMÍA:

$$\text{GASTO CAPACITACIÓN} = \frac{\text{PRESUPUESTO GASTO CAPACITACIÓN}}{\text{Nº TOTAL DE FUNCIONARIOS CAPACITADOS}}$$

$$\text{GASTO CAPACITACIÓN} = \frac{100}{100} = 100\% \text{ L}$$

**Análisis:** Mediante este indicador se ha analizado que la capacitación que se proporciona al personal de CDN-459 es constante y se asigna un valor parte del presupuesto para la formación profesional y humana de los empleados, por lo que mediante la aplicación de este indicador de economía observamos que lo presupuestado se cumple en un 100%.

En este periodo se ha realizado capacitaciones al personal de salud, y al personal del área administrativa.

#### 2. EFICIENCIA

$$\frac{\text{TIEMPO PROGRAMADO PROYECTO O PROGRAMA}}{\text{TIEMPO UTILIZADO POR PROGRAMA}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{1 \text{ año}}{1 \text{ año}} * 100 = 100\% \text{ L}$$

**L** Sustentado con evidencias

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

**Análisis:** Mediante la aplicación del indicador de eficiencia podemos constatar que el tiempo programado proyecto es el mismo tiempo que se utiliza para el proyecto, cada tutor realiza el POA (plan operacional anual) lo que permite que se planifique las actividades y los presupuestos que se van a realizar durante el periodo de junio –julio así teniendo orden y secuencia.

### 3. EFICACIA

$$\text{GASTO DE CUMPLIMIENTO} = \frac{\text{GASTOS EJECUTADOS}}{\text{GASTOS PROGRAMADOS}} * 100$$

$$\text{GASTO DE CUMPLIMIENTO} = \frac{121164,12}{128388,00} = 94,37\% \text{ L}$$

**Análisis:** Existe eficacia en la utilización de los recursos asignados para el CDN-459 ya que los gastos que se programaron hacerlo se ejecutaron en un 94,37%, lo que permite que las actividades de cada programa se cumplan correctamente.

$$\text{NIVEL DE SATISFACCIÓN A LOS PATROCINADOS} = \frac{\text{RECLAMOS RECIBIDOS}}{\text{NIÑOS ATENDIDOS}} * 100$$

$$\text{NIVEL DE SATISFACCIÓN A LOS PATROCINADOS} = \frac{45}{45} * 100 = 100\% \text{ L}$$

**Análisis:** De los reclamos recibidos en el periodo 2011 se atendido al 100% ya que se satisface las necesidades de todos y cada uno de los patrocinados para brindarles mejor estilo de vida.

**L** Sustentado con evidencias

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

#### 4. ECOLOGÍA

Miden la condición de las características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos del nivel de impacto o escasez o deben ser indicativas de que representan una medida global de calidad o tendencias básicas. La meta más importante que define el contexto de los indicadores es el desarrollo sostenible.

Esta se conceptúa de la siguiente manera: "para asegurar la viabilidad del ecosistema; la protección, mantenimiento y sostenibilidad de los recursos naturales; y la protección y realización de la salud y bienestar del ser humano".

Es por ello que dentro de la visita al CDN-459 se ha observado con respecto cuidado del medio ambiente lo siguiente;

#### ECOLOGÍA

ALTERNATIVAS	TUTORES	PATROCINADOS	TOTAL	%
SI	4	220	224	40,95%
NO	13	310	323	59,04%
<b>TOTAL</b>	17	530	547	100%

**Análisis:** Tanto las autoridades, tutores y patrocinados del CDN-459 no contribuyen significativamente al cuidado del medio ambiente reciclando e incentivando a través de casas abiertas para que los sectores y habitantes aledaños al CDN cuiden su ciudad, el CDN-459 no cuenta con espacio verdes ni con basureros en espacios adecuados.

**L** Sustentado con evidencias

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	03/06/2013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

**5. ÉTICA; Llamados de atención por parte de la Oficina central**

$$\frac{\text{Llamados asimilados}}{\text{Llamados realizados}} * 100$$

$$\frac{4}{5} * 100 = 80\% \text{ L}$$

Análisis: Se han presentados llamados de atención por parte de la oficina central ya sea por informes, retraso en la emisión de proformas o retraso en el envío de cartas de los patrocinados hacia los padrinos, pero se tomado las medidas necesarias para corregirlo.

	Iniciales	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	A.O	03/062013
<b>Revisado por:</b>	J.A	05/06/2013

**Indicadores presupuestarios del CDN-459**

$$\text{DEPENDENCIA FINANCIERA} = \frac{\text{INGRESOS POR DONACIONES}}{\text{INGRESOS TOTALES}}$$

$$\text{DEPENDENCIA FINANCIERA} = \frac{107640,00}{124120,00} \text{ 87\% } \mathbf{L}$$

**Análisis:** Mide el nivel de dependencia financiera, CDN-459 cuenta con mayores ingresos generados por donaciones realizadas por Compasión Internacional quienes destinan los recursos para sus patrocinados y el mantenimiento del CDN.

$$\text{AUTONOMIA FINANCIERA FINANCIERA} = \frac{\text{INGRESOS PROPIOS}}{\text{INGRESOS TOTALES}}$$

$$\text{AUTONOMIA FINANCIERA} = \frac{16480,00}{124120,00} \text{ 13\% } \mathbf{L}$$

**Análisis:** Cuantifica la capacidad institucional para autofinanciarse el CDN-459 obtiene ingresos por aportes de padres de familia, aportes de la iglesia Dulce Refugio y saldos anteriores.

**L** Sustentado con evidencias

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

## **EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES APLICADOS**

### **1. ECONOMÍA**

El centro de desarrollo de la Niñez EC-459 “Dulce Refugio” a través del presupuesto asignado por Compasion Internacional realiza capacitaciones para el personal tanto administrativo como de apoyo con el fin de mejorar los conocimientos de los colaboradores. **L**

**Recomendaciones al Director:** Capacitar a todo el personal sin excepciones, se debería incluir a las demás áreas que conforman el CDN-459 en el presupuesto asignado para esta actividad, con el fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.( Ver REF P/T **IG 1/4**).

### **2. EFICIENCIA**

El CDN-459 utiliza de manera eficiente el tiempo proyectado con respecto al tiempo programado en el desarrollo de las actividades de cada programa cumpliendo un 100% de lo planificado dentro del POA. **L**

**Recomendaciones al Director:** Aplicación de las actividades a tiempo ya que es una excelente manera de cumplir eficientemente las actividades sin retrasos y sin perjuicios para los patrocinados. (Ver REF P/T **IG 1/4**).

### **3. EFICACIA**

Los gastos efectuados con relaciona a los gastos programados existe variaciones lo que indica que no se cumplen con todo lo planificado dentro del presupuesto. **L**

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>03/062013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

**Recomendaciones al Director:** Tomar en cuenta que todo el presupuestado debe ser ejecutado, por ende se recomendaría que exista más precisión y exactitud en los gastos efectuados. (Ver REF P/T **IG 2/4**).

#### **4. ÉTICA; Llamados de atención por parte de la Oficina central**

Se han efectuado llamados de atención por parte de padres de familia, por el incumplimiento de actividades y beneficios que los patrocinados deben tener acceso. **L**

**Recomendaciones al Director:** Satisfacer las necesidades de todos y cada uno de los patrocinados para brindarles mejor estilo de vida. (Ver REF P/T **IG 4/4**).

#### **5. ECOLOGÍA**

Es por ello que dentro de las visitas efectuadas al CDN-459 se ha observado que no se contribuye significativamente al cuidado del medio ambiente.

**Recomendaciones al Director :** Contribuir al cuidado del medio ambiente reciclando e incentivando a través de casas abiertas para que los sectores y habitantes aledaños al CDN cuiden su ciudad, se debe implementar espacios verdes y tachos de basura en lugares estratégicos. (Ver REF P/T **IG 3/4**)

	<b>Iniciales</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>A.O</b>	<b>03/062013</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>

## INDICADORES PRESUPUESTARIOS DEL CDN-459

### 6. DEPENDENCIA FINANCIERA

Se realiza la comparación de los ingresos por donaciones con respecto a los ingresos totales con los que cuenta el CDN-459. **L**

**Recomendaciones al Director :** Mide el nivel de dependencia financiera, CDN-459 cuenta con mayores ingresos generados por donaciones realizadas por Compasión Internacional quienes destinan los recursos para sus patrocinados y el mantenimiento del CDN.

Es importante mantener el apoyo que brinda esta institución mediante el manejo claro y transparente de las cuentas y presupuestos del CDN-459. (Ver REF P/T **IP 1/1**).

### 7. AUTONOMÍA FINANCIERA

Se realiza la comparación de los ingresos propios con respecto a los ingresos totales con los que cuenta el CDN-459. **L**

**Recomendaciones al Director:** Cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse el CDN-459 obtiene ingresos por aportes de padres de familia, aportes de la iglesia Dulce Refugio y saldos anteriores. (Ver REF P/T **IP 1/1**).

	Iniciales	Fecha
Elaborado por:	A.O	03/062013
Revisado por:	J.A	05/06/2013

#### 5.2.4 FASE IV: Comunicación de resultados

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

**Auditoría de Gestión  
Comunicación de resultados  
Programa de Auditoría**

#### OBJETIVOS

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar la notificación para la lectura del borrador del informe.	<b>NI 1/1</b>	<b>A.L.O.C</b>	08/06/2013
2	Realizar el Informe Final de Auditoría de Gestión	<b>IF</b>	<b>A.L.O.C</b>	08/06/2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	<b>A.O</b>	<b>03/06/2013</b>
Revisado por:	<b>J.A</b>	<b>05/06/2013</b>



Riobamba, 05 de Junio de 2013

Ingeniero

Edison Gamarra

**DIRECTOR DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

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 EC- 459 “DULCE REFUGIO”** del año 2011.

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,

.....

Ana Lucia Olmedo Cifuentes

**AUTORA DE LA TESIS**



#### **5.2.4.1 Informe de auditoría de gestión**

### **CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO”**

Ingeniero

Edison Gamarra

### **DIRECTOR DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC- 459 “DULCE REFUGIO**

De mi consideración:

He efectuado la Auditoría de Gestión al CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC-459-”DULCE REFUDIO” Por el año 2011, para emitir una opinión recomendable en cuanto al logro de los objetivo y la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

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, que la información, documentación y actividades examinadas están libres de errores de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la dirección de la empresa. Mi responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuado con base en nuestra auditoría.

Se analizó al personal del CDN-459, mediante cuestionarios, observación y entrevistas con el personal, revisión y evaluación de documentos y actividades seleccionadas.



## **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

### **MOTIVO**

La Auditoría de Gestión al CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC-459-”DULCE REFUDIO”, periodo enero-diciembre 2011 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficiencia y eficacia ,de los procesos administrativos y el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de la normativa interna.

### **OBJETIVO**

1. Diagnosticar al Centro de Desarrollo de la Niñez Ec-459 “DULCE REFUGIO” a través del relevamiento de información.
2. Medir la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos del Centro de Desarrollo DULCE REFUGIO mediante la utilización de indicadores de gestión.
3. Evaluar el rendimiento de sus recursos a través de la realización del Control Interno.
4. Elaborar y archivar los papeles de trabajo, junto con la documentación relativa a la planificación, para evidenciar de forma suficiente, competente y relevante, los hallazgos.
5. Plantear el correspondiente informe final de auditoría, conforme a los hallazgos encontrados, los procedimientos aplicados y los papeles de trabajo recopilados.

### **ALCANCE**

La Auditoría de Gestión practicada al CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC-459-”DULCE REFUDIO”, comprende el período del ejercicio económico de año 2011 correspondiente a la Dirección del Ing. Edison Gamarra.



## **ENFOQUE**

La Auditoría de Gestión está orientada al personal del CDN-459 para determinar el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de objetivos, y eficiencia, en el uso de los recursos.

## **INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 “DULCE REFUGIO” es una fundación sin fines de lucro , en el año 2002 se obtuvo la aprobación y el convenio con Compasión Internacional siendo esta la Institución que provee de recursos materiales y económicos cumpliendo de esta forma los sueños de muchas familias y sobre todo de los niños.

Su principal objetivo es el brindar un servicio de calidad a los niños, niñas, adolescentes y madres en periodo de gestación de la ciudad de Riobamba.

### **MISIÓN**

Formar personas preparadas integralmente, con la práctica de valores de honestidad, hermandad amor a Dios y al prójimo, a través del conocimiento científico, espiritual y vocacional con una perspectiva emprendedora que contribuya al desarrollo económico y social de la ciudad de Riobamba.

### **VISIÓN**

El Centro de Desarrollo de la Niñez Ecuador 459 “DULCE REFUGIO” está llamado a convertirse en la institución que mejor responda a las necesidades materiales y espirituales de los niños, niñas, adolescentes y madres de la ciudad de Riobamba brindando una atención humana de calidad reflejada en principios y valores de una vida cristiana, con el personal comprometido hacia el servicio social y a Dios.



## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Brindar un servicio de calidad a los niños, niñas, adolescentes y madres en periodo de gestación de la ciudad de Riobamba.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Incrementar las habilidades de los niños menores de 3 años mediante la estimulación temprana.
- ✓ Aportar en el desarrollo cognitivo de los niños patrocinados, a través del reforzamiento escolar.
- ✓ Inculcar la educación cristiana en todos los beneficiarios y colaboradores.
- ✓ Dotar de atención médica tanto a los niños, niñas, adolescentes como a las madres en período de gestación.

## RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

### 1. ELABORACIÓN DE MANUAL O CÓDIGO DE NORMAS DE CONDUCTA.

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. (Ver REF P/T **HH1/7**)

**Recomendación al Director:** Poner en marcha la elaboración y estructuración de un código o manual de conducta para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición del personal.

### 2. FALTA DE DOCUMENTOS DONDE SE ESTABLEZCAN LAS SANCIONES POR EL INCUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DEL CDN-459

El CDN-459 carece de documentos donde se establezcan las sanciones que deberán estar sujetas las personas que han incumplido los principios y valores establecidos por el CDN-459. (Ver REF P/T **CI 1/15** y **CI 3/15**)

**Recomendación al Director:** Poner en marcha la elaboración de un documento donde se encuentren las sanciones para el personal por el incumplimiento de valores y principios del CDN-459 y sobre todo difundir y sociabilizar el documento.

### 3. ESCAZA ATENCIÓN DE LOS RIESGOS DE ACUERDO AL NIVEL DE IMPACTO.

Los directivos de la entidad no identifican los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, y no toman las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. (Ver REF P/T **CI 4/15** y **CI 6/15**).

**Recomendación al Director:** Los directivos deberán desarrollar un método como un mapa de riesgos con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos clave de la institución, la interacción con terceros, la identificación de los objetivos y las amenazas que se pueden afrontar.

#### **4. FALTA DE VALORACIÓN A LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS RIESGOS**

El CDN-459 no valora la ocurrencia de los riesgos que pueden presentarse en la institución. (Ver REF P/T **CI 7/15** y **CI 9/15**)

**Recomendación al Director:** La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia profesional.

#### **5. CONTROLES INADECUADOS**

El acceso a documentos, equipos y recursos de valor no están protegidos con mecanismos de seguridad físicos y lógicos. (Ver REF P/T **CI 7/15** y **CI 9/15**)

**Recomendación al Director:** Los documentos de carácter administrativo deberán estar organizados de conformidad al sistema de archivo adoptado por el CDN-459, el que debe responder a la realidad y a las necesidades institucionales. Es necesario reglamentar la clasificación y conservación de los documentos de uso permanente y eventual, el calificado como histórico y el que ha perdido su valor por haber dejado de tener incidencia legal, técnica, financiera, estadística o de otra índole.



La máxima autoridad a través de la Unidad de Administración de Bienes, instrumentará los procesos a seguir en la planificación, provisión, custodia, utilización, traspaso, préstamo, enajenación, baja, conservación y mantenimiento, medidas de protección y seguridad, así como el control de los diferentes bienes, muebles e inmuebles, propiedad de cada entidad u organismo del sector público y de implantar un adecuado sistema de control interno para su correcta administración.

#### **4. INEXISTENCIA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO.**

El CDN-459 no cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa. (Ver REF P/T [CI 7/15](#) y [CI 9/15](#))

**Recomendación dirigida al Director:** La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos del CDN-459.

#### **5. INFORMACIÓN EXTERNA NO ES SOCIALIZADA A TODO EL PERSONAL.**

La información generada de forma externa no es puesta a conocimiento de todo el personal. (Ver REF P/T [CI 10/15](#) y [CI 12/15](#))

**Recomendación al Director:** El CDN-459 deberá disponer de canales abiertos de comunicación que permita al personal aportar información de gran valor, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva.

## **6. EL DIRECTOR REALIZA ESCASOS CONTROLES.**

El director realiza escasas verificaciones propias para determinar la veracidad de la información presentada. (Ver REF P/T **CI 13/15 y CI 15/15**)

**Recomendación al Director:** Verificar la información recibida, comprobar que la misma concuerde con los documentos base que sustenten dicha información, y que los mismos hayan sido legalmente autorizados.

## **7. ESCASA DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

La filosofía institucional es escasamente difundida entre el personal, por lo que no se mantiene presente en ellos. (Ver REF P/T **CP3 2/7, CP3 4/7 y CP3 5/7, CP3 7/7**)

**Recomendación al Director:** Establecer que la filosofía institucional sea difundida permanentemente en el personal y que se visibilice tanto misión y visión dentro del CDN-459.

## **EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES APLICADOS**

## **8. ECONOMÍA**

El centro de desarrollo de la Niñez EC-459 “Dulce Refugio” a través del presupuesto asignado por Compasion Internacional realiza capacitaciones para el personal tanto administrativo como de apoyo con el fin de mejorar los conocimientos de los colaboradores. **L**

**Recomendaciones al Director:** Capacitar a todo el personal sin excepciones, se debería incluir a las demás áreas que conforman el CDN-459 en el presupuesto asignado para esta actividad, con el fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.( Ver REF P/T **IG 1/4**).



## 9. EFICIENCIA

El CDN-459 utiliza de manera eficiente el tiempo proyectado con respecto al tiempo programado en el desarrollo de las actividades de cada programa cumpliendo un 100% de lo planificado dentro del POA. **L**

**Recomendaciones al Director:** Aplicación de las actividades a tiempo ya que es una excelente manera de cumplir eficientemente las actividades sin retrasos y sin perjuicios para los patrocinados. (Ver REF P/T **IG 1/4**).

## 10. EFICACIA

Los gastos efectuados con relaciona a los gastos programados existe variaciones lo que indica que no se cumplen con todo lo planificado dentro del presupuesto. **L**

**Recomendaciones al Director:** Tomar en cuenta que todo el presupuestado debe ser ejecutado, por ende se recomendaría que exista más precisión y exactitud en los gastos efectuados. (Ver REF P/T **IG 2/4**).

## 11. ÉTICA; Llamados de atención por parte de la Oficina central

Se han efectuado llamados de atención por parte de padres de familia, por el incumplimiento de actividades y beneficios que los patrocinados deben tener acceso. **L**

**Recomendaciones al Director:** Satisfacer las necesidades de todos y cada uno de los patrocinados para brindarles mejor estilo de vida. (Ver REF P/T **IG 4/4**).

## 12. ECOLOGÍA

Es por ello que dentro de las visitas efectuadas al CDN-459 se ha observado que no se contribuye significativamente al cuidado del medio ambiente.



**Recomendaciones al Director** : Contribuir al cuidado del medio ambiente reciclando e incentivando a través de casas abiertas para que los sectores y habitantes aledaños al CDN cuiden su ciudad, se debe implementar espacios verdes y tachos de basura en lugares estratégicos. (Ver REF P/T **IG 3/4**)

## **INDICADORES PRESUPUESTARIOS DEL CDN-459**

### **13. DEPENDENCIA FINANCIERA**

Se realiza la comparación de los ingresos por donaciones con respecto a los ingresos totales con los que cuenta el CDN-459. **L**

**Recomendaciones al Director** : Mide el nivel de dependencia financiera, CDN-459 cuenta con mayores ingresos generados por donaciones realizadas por Compasión Internacional quienes destinan los recursos para sus patrocinados y el mantenimiento del CDN.

Es importante mantener el apoyo que brinda esta institución mediante el manejo claro y transparente de las cuentas y presupuestos del CDN-459. (Ver REF P/T **IP 1/1**).

### **14. AUTONOMÍA FINANCIERA**

Se realiza la comparación de los ingresos propios con respecto a los ingresos totales con los que cuenta el CDN-459. **L**



**Recomendaciones al Director:** Cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse el CDN-459 obtiene ingresos por aportes de padres de familia, aportes de la iglesia Dulce Refugio y saldos anteriores.

Es recomendable mantener el apoyo de padres de familia y de la iglesia con el fin de cubrir necesidades extras del CDN. (Ver REF P/T **IP 1/1**).

**L** Sustentado con evidencias

Atentamente

-----  
Ana Lucía Olmedo Cifuentes

AUTORA DE LA TESIS

## **CAPÍTULO VI**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. A través del diagnóstico al Centro de Desarrollo Dulce Refugio se obtuvo el reglamento interno, la filosofía institucional, planificación estratégica y se pudo detectar la inexistencia de un manual o código de conducta que ayude al mejor desenvolvimiento del personal.
2. A través de la medición de los indicadores de gestión se pudo conocer que la economía, eficiencia y eficacia evaluada se cumple en un 100% mientras que la ecología y la ética tiene ciertos puntos por mejorar.
3. Evaluando el rendimiento de los recurso del CDN-459 con la aplicación de cuestionarios de control interno a través del método COSO, se detectó: una escasa atención de los riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento del Centro de Desarrollo; controles inadecuados en los sistemas informáticos y al desempeño del personal; información externa no difundida inmediatamente entre los colaboradores y el desconocimiento de la filosofía institucional.
4. Después de haber elaborado, archivado los papeles de trabajo junto con la documentación pertinente de forma suficiente, competente y relevante se pudo respaldar los hallazgos mencionados en el respectivo informe de control interno.
5. Luego de haber planteado el correspondiente informe de auditoría se determinó las respectivas recomendaciones correspondientes a los hallazgos para que el Director del CDN-459 pueda conocerlas y tomar las mejores decisiones.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Poner en marcha la elaboración y estructuración de un código o manual de conducta para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición del personal.
2. Es importante mantener la eficiencia, eficacia y economía de la gestión sin embargo se recomienda el mejoramiento de los elementos correspondiente a ecología y ética.
3. Con respecto a la escasa atención a los riesgos se recomienda desarrollar un método como un mapa de riesgos para diferenciar los factores internos y externos que afectan al CDN-459, con relación al control de los sistemas informáticos y documentos administrativos deben asegurarse con claves personales, evaluar constantemente al personal tomando en consideración ,tiempo, calidad y herramienta de trabajo, la información externa deberá ser difundida inmediatamente para el conocimiento de todo el personal, y es importante que se visualice la filosofía institucional en las instalaciones del CDN-459.
4. Es importante que se analice los hallazgos encontrados considerando su respectiva documentación que sirve como evidencia de los resultados obtenidos.
5. Es esencial que el Director tome en cuenta las recomendaciones establecidas y las tome en práctica con el fin de mejorar la gestión administrativa del CDN-459 y mejorar el servicio a sus patrocinados.

## RESUMEN

La presente tesis contiene una Auditoría de Gestión aplicada al Centro de Desarrollo de la Niñez Ec- 459 “Dulce Refugio” de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2011; donde se evaluó el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología, equidad y ética con el que se maneja los recursos existentes y el desempeño del personal, logrando así el cumplimiento de los objetivo y metas establecidas por el CDN-459.

Se realizó un diagnóstico a través de la Matriz FODA permitiendo conformar un cuadro de la situación actual en la que se detalló las fortalezas, debilidades pertenecientes a los factores internos y amenazas, oportunidades pertenecientes a los factores externos que influyen notablemente en el desempeño de las actividades del Centro “Dulce Refugio”.

Para lograr el propósito fue necesario profundizar la teoría que relacionó al objeto de estudio, por ello se hace referencia a; Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, conceptualización de Auditoría de Gestión, Fases comprendidas en familiarización y Revisión de la Legislación, Evaluación del Sistema de Control Interno, Papeles de Trabajo, Desarrollo de Hallazgos y Redacción de Informe y Comunicación de Resultados; métodos de auditoría como cuestionarios, entrevistas, observación; el Sistema de Control Interno basado en el método COSOI, Indicadores de Gestión, que permitió desarrollar un mejor trabajo. Finalmente se generó un informe de Auditoría que contiene debilidades encontradas durante la ejecución de la auditoría de gestión periodo 2011, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, cada una de estas encaminan a contribuir al mejoramiento institucional como; el uso de los recursos, fortalecimiento de las debilidades, mejor desempeño laboral, cumplimiento de políticas y procedimientos que mejoren la gestión del CDN-459.

## **SUMMARY**

The present thesis contains a Management Auditing applied to the Development Center of the Childhood Ec- 459 “Dulce Refugio”, from Riobamba city in Chimborazo Province, Year; where it was evaluated the level of efficiency, efficacy, economy, ecology, equity and ethics with which is managed the existing resources and the staff performance, reaching on this way the accomplishment of the objectives and established goals by CD-459.

If was made a diagnosis through FODA Matrix permitting to conform a chart of the current situation in which is detailed the strengths, weaknesses belonging to the internal factors and threats, opportunities belonging to the external factors that influence notably in the performance of the activities of the Center “Dulce Refugio”

For achieving the purpose was necessary to deepen the theory that related the object of study, for this is made reference to: General Accepted Auditing Principles, conceptualization of the Management Auditing, Phases covered by familiarization and Reviewing of the Legislation, Evaluation of the Internal Control System, Work Papers, Developing Findings, Redaction Report, and Communication of Outcomes; Auditing methods such as: questionnaires, surveys, observation; the Internal Control System bases on the method COSO I, Management Indicators, that allowed to develop a better work. Finally, it was generated an Auditing, year 2011, with its respective conclusions and recommendations; each one of these channel to contribute to the institutional improvement such as: the use of resources, strengthening of weaknesses, better work performance, accomplishment of policies and procedures that get better the management of the CDN-459.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balseca, J (2008) *Fundamentos de Auditoría*, ESPOCH – EICA.
- Contraloría General del Estado. (2001); *Manual de Auditoría de Gestión*; Quito Ecuador. Acuerdo 031 - CG - 2001 (22/11/2001) R.O. 469 (07/12/2001).
- Maldonado, M (2011) *Auditoría de Gestión*. Quito- Ecuador, Producciones Digitales Abyala, 4° edición.
- Balseca, J (2010) *Auditoría Financiera I*, ESPOCH – EICA
- Dávalos, N, *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*, Quito, 1990, 3era Edición, Corporación de Estudios y Publicaciones
- Mantilla, S (2005) *Auditoría 2005*, Colombia, 4ta Edición, ECOE Ediciones.
- Estupiñan, R (2006) *Control Interno y Fraudes en los Ciclos Transaccionales*, Colombia, 2da Edición, ECOE Ediciones.

## **WEB GRAFÍA**

- FERNANDEZ, E. El proceso de auditoría, pruebas de Auditoría, Centro de formación técnica SOEDUC. Recuperado el 18-01-2013 de [www.soeduc.cl/apuntes/procesos%20de%20auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/procesos%20de%20auditoria.doc)).

## **OTRAS FUENTES.**

- Centro de Desarrollo de la Niñez Ec- 459 “Dulce Refugio”
- Reglamento interno de trabajo del CDN-459
- Plan Operativo Anual CDN-459
- Plan Estratégico Institucional del CDN-459.

# **ANEXOS**

# **ARCHIVO PERMANENTE**

## ANEXO 1.- PRESUPUESTO ANUAL

### PROYECTO CENTRO DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ EC-459 PRESUPUESTO ANUAL DEL 2011-2012

DIRECCION	Corazón de la Patria Km 2 1/2 Vía Panamericana Sur.	CIUDAD O LUGAR	Lizarzaburu - Riobamba - Chimborazo.	TELEFONO	2317355	PATROCINADOS	530	PAG
-----------	---	----------------	--------------------------------------	----------	---------	--------------	-----	-----

#### INGRESOS ESTIMADOS

I N G R E S O S	CODIGOS	CUENTAS DE INGRESO	TOTALES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
		Número de registrados en planilla ☒	460,00													
		Mensualidad recibida por cada patrocinado ☒	19,50													
		Número de registrados sin patrocinador ☒	70,00													
		Mensualidad recibida por cada sin patrocinado \$10 x 32 ☒	9,00													
	411 01	Mensualidad del C D N ☒	107.640,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00	8.970,00
	412 01	Aportes de padres de familia del CDN ☒	6.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	412 02	Aportes de la Iglesia para el CDN ☒	420,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
	411 03	Fondos Fondos para no patrocinados.☒	7.560,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00
		Saldo del año anterior de CDN.☒	2.500,00	2.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		<b>TOTAL INGRESOS ESTIMADOS PARA EL AÑO</b>	<b>124.120,00</b>	<b>12.635,00</b>	<b>10.135,00</b>											

- ☒ Información documentada
- ☐ No existe documentos
- ✓ Revisado o verificado
- ∑ Sumatoria
- ⊙ Información comprobada
- ☐ No existe documentos

CODIGOS	CUENTAS DE GASTO	ACTIVIDADES	TOTALES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
51201	Ayuda transportes al personal del área de salud del CDSP	Ayuda para transportes al personal del área de salud. 1 cocineras principal 235 c/u, cocinera auxiliar 210; tutora de salud \$235	8.160,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00
51202	Consultoría y capacitación al personal de salud del CDSP	Feria de salud	50,00				50,00								
		Gastronomía	100,00							50,00		50,00			
		prevención de desastres	70,00					70,00							
		Capacitación al personal. Nutrición	150,00								150,00				
51205	Atención en salud preventiva a los 475*10 c/patrocinado.	Chequeo odontológico y Adquisición de suministro odontológico	1.200,00				300,00			300,00			300,00		300,00
		Chequeo médico general	1.000,00				250,00			250,00			250,00		250,00
		Chequeo psicológico	720,00				80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
		Chequeo Oftalmológico	800,00											800,00	
51207	Alimentación para los registrados y personal del CDSP	530*0.23 patrocinados 17 personal	20.900,00	700,00	700,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
51208	Muebles enseres y equipos de salud del CDSP	Enseres de cocina	775,00					775,00							
51209	Artículos de higiene y combustible del CDSP	Compra de Salud Buca: pastas y Cepillos para 493 patrocinados 1 al año	750,00				750,00								
		Compra de gas uso doméstico.	316,00	8,00	8,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
		Compra de artículos de higiene área de salud. Papel higienico, Lava, Detergentes, Pinoclin,	580,00	40,00	40,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
		Compra de Escobas y Trapeadores cada 3 meses: para las Aulas y Cocina	150,00	25,00		25,00		25,00		25,00		25,00		25,00	
51210	Transporte y movilización del área de salud del CDSP	Transporte de víveres, muebles, equipos y más objetos utilizados en el área de salud, gastos de movilización y refrigerios del tutor de salud en visitas a registrados.	340,00	20,00	20,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
51211	Mantenimiento de muebles y equipos de salud del CDSP	Reparación de muebles y equipos del área de salud	210,00	35,00		35,00		35,00		35,00		35,00		35,00	
51212	Copias y fotografías del área de salud del CDSP	Formatos de salud fotos del área de salud	200,00			20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
SUMAS DEL AREA DE SALUD			36.471,00	1.508,00	1.448,00	2.820,00	4.190,00	3.745,00	2.840,00	3.500,00	2.990,00	2.950,00	3.390,00	3.700,00	3.390,00

- σ No reúne requisitos
- ✓ Revisado o verificado
- ∩ No existe documentos
- ☒ Información documentada
- Σ Sumatoria
- σ No reúne requisitos

E S P I R I T U A L	CODIGOS	CUENTAS DE GASTO	ACTIVIDADES	TOTALES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO			
	51301	Ayuda para transportes y capacitación al personal del área espiritual del CDSP ☐	Ayuda transportes a 1*235	3.000,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	√	
			Capacitacion a WILLO CRIC	350,00						350,00									√
			Compra de Materiales Cristiano	500,00	500,00														√
			Retiro Espiritual con el personal	1.000,00	1.000,00														√
			Encuentro de la red pastoral .	500,00	500,00														√
			Artículos y materiales para educación cristiana del CDSP ©✓	Articulos y materiales para eduuacion Cristiana.	150,00	150,00												√	
	51304	Actividades de desarrollo espiritual con los registrados del CDSP ☐	Compra de materiales	560,00			40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	200,00	40,00	40,00	40,00	√	
			noche evangelistico	1.500,00												1.500,00		√	
			Vigilia con los patrocinados	-															√
			Encuentro de Jovenes de 254 de MQV	1.500,00											1.500,00			√	
			Ayuno con los 254 jovenes M.QV	160,00								160,00							√
			Bautizo jovenes patrocinados	150,00											150,00				√
			Evangelizacion en Comunidades	1.000,00							1.000,00								√
			Noche de talentos	500,00											500,00				√
			Escuela para padres y programa de desarrollo de la familia.	400,00				100,00				100,00			100,00			100,00	√
51305	Copias y fotografias de actividades espirituales del CDSP ☐	Copias de módulos, cuadernillos y toma de fotografias.	450,00			45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	√		
SUMAS DEL AREA ESPIRITUAL				11.720,00	2.400,00	250,00	435,00	335,00	1.685,00	435,00	495,00	335,00	2.745,00	1.835,00	335,00	435,00	Σ		

☐ Información documentada

√ Revisado o verificado

Σ Sumatoria

© Información comprobada

[CODIGOS]	CUENTAS DE GASTO	ACTIVIDADES	TOTALES	JULIO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO		
S O C I A L		Bono navideño para el personal	-												√	
		Festejo de cumpleaños 530*4,5	2.385,00					1192,50							1192,50	√
		Campamento con jóvenes MQV	1.000,00	1000,00												√
		Programa de Navidad	200,00						200,00							√
		Festejo del día del Niño	2.120,00												2120,00	√
		Festejo de las 15 año	700,00									700,00				√
		Video	762,00										762,00			√
		Eleccion de Gobierno estudiantil	120,00			120,00										√
		Jegos tradicionales	500,00								500,00					√
		Día del maestro	425,00										425,00			√
		Festejo día de la madre	600,00											600,00		√
		Graduacion de MQV	500,00												500,00	√
		Premiacion al 100% de asistencia	150,00												150,00	√
		Casa Abierta	100,00												100,00	√
		Paseo turistico con Conquistadores	500,00												500,00	√
51402	Equipos y actividades deportivas del CDSP	Campeonato internos (varias disciplinas deportivas) con la participacion de los 493 niño/as y CDN	400,00										400,00		√	
		Compra de implementos deportivos para los patrocinados del CDN	100,00										100,00		√	
51403	Campamentos y paseos con los registrados del CDSP	gira de observacion (medio ambiente, flora y fauna) con los	-												√	
		Actividades recreativas con 254	810,00			90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	√	
51404	Copias y fotografias de actividades sociales y culturales del CDSP	Copias de las invitaciones Fotos del evento	200,00		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	√	
51405	Gastos autorizados en actividades del CDSP		-												√	
SUMAS DEL AREA SOCIO-EMOCIONAL			11.572,00	1.000,00	-	140,00	110,00	110,00	1.502,50	110,00	610,00	810,00	1.297,00	1.210,00	4.672,50 ## Σ	

☒ Información documentada

√ Revisado o verificado

Σ Sumatoria

☉ Información comprobada

A D M I N I S T R A C I O N	CODIGOS	CUENTAS DE GASTO		TOTALES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO		
	51501	Ayuda para transportes al personal administrativo del CDSP	Director 350; contador 235 , secretario 235 y conserje 210		12.360,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00	1030,00
		Administración y Finanzas del CDN (tributación), comunicación con el patrocinador y Donante (atención individual del niño), SIIDEN.		200,00	100,00						100,00							√
		capacitacion al personal		200,00		200,00												√
		Fundamentos de Ministerio, administración de la sociedad, Intervenciones complementarias, Planificación Estratégica y Línea de Base.		100,00					100,00									√
		Declaracion al SRI con un contador profesional 50% de \$100 aportara la Iglesia Socia		600,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	√
51504	Muebles y equipos de oficina del CDSP			-														√
51506	Utiles de oficina del CDSP	Utiles para secretaria y contabilidad (CDs, papel y otros), elaboracion libretines de retencion		700,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	100,00	√
51507	Transporte y movilización area administrativa del CDSP	Movilizacion del personal administrativo durante el año		480,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	√
51508	Teléfono, fax e internet del CDSP	Internet y telefono fax e internete, envio de documentos y tarjeta porta.		660,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	√
51509	Luz y agua del CDSP	Pago de agua, luz		1.440,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	√
51510	Copias, correo y fortografias del área administrativa del CDSP	Copias de formatos del CDN, fotografias - en marzo y regalos		480,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	√
51511	Mantenimiento de muebles y equipos de oficina del CDSP	Recarga de cartuchos, mantenimiento de equipo de computo		420,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	√
51512	Impuestos y gastos bancarios del CDSP	Impuestos y gastos bancarios		96,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	√
51513	Depreciación de muebles y equipos del CDSP			-														√
51514	Depreciación de equipos de			-														√
51515	Gastos autorizados de administración del CDSP			-														√
SUMAS DEL AREA ADMINISTRATIVA				18.336,00	1.578,00	1.678,00	1.478,00	1.478,00	1.578,00	1.528,00	1.578,00	1.478,00	1.478,00	1.478,00	1.478,00	1.478,00	1.528,00	## Σ

☒ Información documentada

√ Revisado o verificado

Σ Sumatoria

© Información comprobada

σ No reúne requisitos

TOTAL DE GASTOS DEL AÑO	128.388,00	8.516,00	15.876,00	16.423,00	8.774,00	9.859,00	8.966,50	8.524,00	8.074,00	10.644,00	10.661,00	9.384,00	12.686,50
-------------------------	------------	----------	-----------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	----------	-----------

DETALLE		TOTALES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
RESUMEN	SALDOS DEL MES ANTERIOR ✓			4.119,00	(1.622,00)	(7.910,00)	(6.549,00)	(6.273,00)	(5.104,50)	(3.493,50)	(1.432,50)	(1.941,50)	(2.467,50)	(1.716,50)
	INGRESOS MENSUALES ✓	124.120,00	12.635,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00	10.135,00
	Menos: EGRESOS DEL MES ✓	128.388,00	8.516,00	15.876,00	16.423,00	8.774,00	9.859,00	8.966,50	8.524,00	8.074,00	10.644,00	10.661,00	9.384,00	12.686,50
	SALDO TOTAL	4.268,00	4.119,00	(1.622,00)	(7.910,00)	(6.549,00)	(6.273,00)	(5.104,50)	(3.493,50)	(1.432,50)	(1.941,50)	(2.467,50)	(1.716,50)	(4.268,00)

✓ Revisado o verificado

Σ Sumatoria

## ANEXO N°2: REGLAMENTO INTERNO CDN-459

 <p><b>Centro de Desarrollo de la Niñez</b> <b>EC-459 "Dulce Refugio"</b> <b>Acuerdo Ministerial N° 0363</b> Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria E-mail: <a href="mailto:cdi459refugio@yahoo.es">cdi459refugio@yahoo.es</a> Fono: 032-601-128</p>
<p style="text-align: center;"><b>REGLAMENTO INTERNO DEL CDN 459</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CONSIDERANDO</b></p> <p><b>QUE:</b> Es facultad del Centro de Desarrollo de la Niñez CDN-459 "Dulce Refugio", elaborar el Reglamento Interno o sus reformas y remitirlos a Compassion Internacional para su respectiva aprobación.</p> <p><b>QUE:</b> Es necesario acometer normas que ajuste a la escala infinita del progreso social y a las nuevas formas estructurales en el Centro de Desarrollo de la Niñez, garantizando unidad y eficiencia en la enseñanza aprendizaje de los niño/as y jóvenes patrocinado/as de los programas.</p> <p style="text-align: center;"><b>ACUERDA</b></p> <p>Expedir el presente <b>REGLAMENTO INTERNO del CDN-459 "Dulce Refugio"</b> ubicada en la iglesia evangélica "Refugio del Pueblo de Dios" cooperativa Corazón de la Patria - Riobamba.</p> <p style="text-align: center;"><b>TITULO I</b></p> <p style="text-align: center;"><b>GENERALIDADES</b></p> <p><b>UBICACIÓN</b></p> <p>El Proyecto EC-459 "DULCE REFUGIO" ubicada en la Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba, Parroquia Lizarzaburu cooperativa Corazón de la Patria; Panamericana Sur Km. 2 ½ Mz. C. Lote Cero, junto a la ESPOCH.</p> <p><b>ANTECEDENTES.</b></p> <p>Este asentamiento poblacional se origina de la siguiente manera:</p> <p>En el año de 1984 un grupo de 46 familias emigrantes de diferentes lugares de la provincia de Chimborazo, luego de sufrir una serie de atropellos que implica el arrendamiento de habitación para vivir en casas en la ciudad muy caras, maltratos,</p>



**Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

explotación u otros incidentes; ven la necesidad de crear una cooperativa de vivienda la misma que, con el trabajo comprometido se ha logrado urbanizar 5 etapas.

El crecimiento poblacional en el sector llega a 200 familias lo cual ha traído el incremento de necesidades como es la educación, alimentación, vestuario, salud y otros.

En el año 1991 se crea una escuela intercultural bilingüe para dar atención a los niños del sector y de los barrios aledaños, con el objetivo de mantener y fortalecer la cultura dentro del nuevo contexto. En el desarrollo del hecho educativo se ha visto que en el proceso de formación no satisface las expectativas de cambio y crecimiento espiritual de la población estudiantil. A demás la crisis económica de la población en general no ofrece oportunidades de crecimiento de una vida digna, ante esta situación en el año 2003 en el mes de octubre; se crea el programa Centro de Desarrollo de la Niñez EC-459 de Compassion Internacional en convenio con la Iglesia Evangélica Nacional "Refugio del Pueblo de Dios"

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente Reglamento Interno, orientará el buen funcionamiento de su orgánico estructural y funcional de los programas CDN, CSP y LDP del proyecto EC-459, lo que no contempla en el manual de Gerencia y Administración de Compassion Internacional de acuerdo a las necesidades y realidades de la iglesia socia. Será un documento modificable en cuanto sea necesario previa comunicación y análisis a la Junta Administrativa de la Iglesia socia y Compassion Internacional del Ecuador. Y persigue los siguientes objetivos:

**OBJETIVOS.-** Son los objetivos del presente Reglamento Interno:

### **OBJETIVO GENERAL**

- Establecer normas para el buen manejo y la aplicación de las disposiciones del manual de Gerencia entregado por Compassion Internacional al Centro de Desarrollo de la Niñez EC- 459.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Lograr el Desarrollo Integral de los patrocinados basados en principios bíblicos y las disposiciones del presente Reglamento Interno.



**Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

### **ORGÁNICO FUNCIONAL DEL PROYECTO**

**Art. 2. De la Junta administrativa.** - Este organismo representa a la Iglesia "Refugio del Pueblo de Dios", "Cooperativa corazón de La Patria, quienes serán responsables en la toma de dediciones con el personal del proyecto.

Se integran:

- a. Integran los siete diáconos y dos pastores con nombramiento legal, quienes representan a la iglesia socia entre Compassion Internacional del Ecuador.

#### **PERFIL PARA SER MIEMBROS DE LA JUNTA ADMINISTRATIVA:**

- a. Ser cristianos comprometidos con la Iglesia.
- b. Tener un perfil cristiano y académico acorde a sus funciones.

Sus funciones son:

- a. Elegir a los miembros del Comité y Director del proyecto.
- b. Apoyar moral y económicamente al proyecto.
- c. Fortalecer el evangelio mediante la enseñanza espiritual, el buen vivir y trabajo para la vida.
- d. Ayudar y resolver los problemas de casos extremos.
- e. Dar atención oportuna a los PP, FF de los niños, niñas y adolescentes del proyecto.

### **CAPITULO II**

#### **COMITÉ DEL PROYECTO CDN 459**

**Art. 3.** El Comité del proyecto del CDN-459 será designado por la Junta Administrativa y pastores en la que participarán por periodo de un año calendario y estarán integradas por:

- a. Pastor.
- b. Presidente y Vice-presidente de la Junta Administrativa.
- c. Presidente del gobierno estudiantil.
- d. Un miembro activo que sea beneficiario del patrocinio.

**Art. 4.** A más de lo estipulado en el manual vigente de Gerencia y Administración, deben cumplir las siguientes funciones:



**Centro de Desarrollo de la Niñez  
EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria  
E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- a. Participar en las reuniones convocadas por el Director.
- b. Participar en la elaboración del PES, POA y otros instrumentos de gestión, conjuntamente con el Director y coordinadores de los programas del CDN y CSP.
- c. Solicitar al Director, el informe de las actividades y novedades del proyecto, en donde se verificarán los documentos en las oficinas del CDN.
- d. Mantener en comunicación permanente a la Junta Administrativa.
- e. Apoyar al Director en todas las actividades programadas sean: Espirituales, sociales, culturales, deportivas y otras.
- f. Revisar y analizar los reportes mensuales del proyecto para su envío a la oficina Nacional.
- g. Amonestar al Director de manera verbal y/o escrita, en caso de existir mal manejo o problemas de carácter administrativo y financiero del CDN.
- h. Emitir sugerencias para la remoción o contratación del personal.
- i. Llevar el libro de Actas sobre las reuniones con el Director o junta administrativa del proyecto.
- j. Participar conjuntamente con el Director en la selección del personal e ingreso al programa: CDN y CSP.
- k. Firmar en los retiros bancarios conjuntamente con el Director.
- l. Elegir o reelegir al Director, conjuntamente con la Junta Administrativa bajo autorización del facilitador de Compassion Internacional.
- m. Supervisar oportunamente los libros de asistencia y otros documentos a fines.
- n. Evaluar y emitir sugerencias del personal al Director del CDN.

Art. 5. Se prohíbe al comité tomar resoluciones que no esté acorde al manual de Gerencia y Administración de Compassion y Reglamento vigente.

### **CAPITULO III**

#### **DEL DIRECTOR DE CDN.**

Art. 6 El Director del proyecto será elegido de entre sus miembros por la Junta Administrativa de la iglesia socia, con la aprobación de Compassion Internacional, bajo el perfil y requisitos dispuestos en el Manual de Gerencia y Administración y Normas Vigentes de la Iglesia.

Art. 7. A más de lo estipulado en el Manual de Gerencia y Administración, las funciones del Director son las siguientes:

- a) Cumplir y hacer cumplir todas las funciones estipulados en el manual de Gerencia de Compasión Internacional, Reglamento Interno del CDN y la iglesia.
- b) Responsabilizarse del buen manejo, administrativo y financiero del proyecto.



**Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- c) Será responsable de los fondos asignados, solidariamente con el personal administrativo del Proyecto.
- d) Propiciar permanentemente la calidad y el fortalecimiento del programa.
- e) Contratación y designación de funciones al personal en coordinación con el Comité del Proyecto.
- f) Firmar cuentas bancarias, conjuntamente con el representante del Comité, Pastor y Director.
- g) Realizar el retiro bancario de cuenta corriente y/o ahorros para diferentes gastos.
- h) Registrar todos los movimientos contables en libros y auxiliares conjuntamente con el contador.
- i) Enviar los informes en forma oportuna a la oficina central.
- j) Ser responsable de la planificación del: PES, POA y otros instrumentos.
- k) Realizar adquisiciones de bienes en base pro-forma seleccionada.
- l) Mantener en comunicación permanente con el comité del proyecto
- m) Ser ejemplo de vida y de servicio cristiano.
- n) Apoyar al desarrollo en cada una de las áreas del proyecto.
- o) Firmar documentos, informes, correspondencias y otros en coordinación con el secretario.
- p) Laborar de acuerdo a la jornada de trabajo establecido.
- q) Cumplir con todas las comisiones asignadas y las que no contemplan en el presente Reglamento Interno.
- r) Sujetarse a las normas establecidas por Compasión Internacional y Comité del Proyecto.
- s) Mantener reuniones permanentes con los coordinadores de los programas.
- t) Mantener reuniones permanentes con el Contador y Secretario del CDN.
- u) Realizar evaluaciones cada semestre al personal del CDN.
- v) Conceder permisos al personal del proyecto previa solicitud, el mismo que será comunicado al Coordinador de los programas.
- w) Autorizar la asistencia del personal, coordinadores, tutores, contador y secretario a cursos de capacitación, siempre y cuando sean de interés para la institución.
- x) Facultar el uso adecuado de bienes y equipos de la institución, para programas Espirituales, académicos, sociales, culturales y otros.
- y) Director será quien delegue el cargo de la dirección al pastor o al coordinador, en caso de ausencia no más de treinta días, bajo su responsabilidad del manejo.

#### **DEL SECRETARIO/A**

**Art. 8** Esta función debe ser desempeñada por una persona profesional del ramo o experiencia, previamente calificado.

Sus funciones son:



**Centro de Desarrollo de la Niñez  
EC-459 "Dulce Refugio"  
Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria  
E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- a) Manejar la correspondencia de los programas CDN, CSP y LDP del proyecto con el carácter de inviolabilidad.
- b) Enviar toda la información requerida por la oficina central a tiempo.
- c) Mantener debidamente organizados los archivos del proyecto.
- d) Controlar y enviar las informaciones requeridas.
- e) Llevar el libro de vida y más registros del proyecto.
- f) Llevar el control de ingreso y salida de correspondencias.
- g) Mantener actualizadas las carpetas individuales de los patrocinados, del programa CSP y LDP.
- h) Registrar las compras de regalos especiales.
- i) Manejar la correspondencia tanto para la oficina nacional como para otras instituciones con las que mantiene relación el proyecto.
- j) Actualizar los datos de los niños, como libretas de calificaciones, firmas y demás registros trimestralmente.
- k) Llevar control de bianuales de los patrocinados.
- l) Participar en la elaboración del PES y POA.
- m) Tener listo toda la documentación para las auditorías.
- n) Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo.
- o) Cumplir las tareas y actividades del proyecto.
- p) Archivar debidamente el registro de asistencia de los patrocinados.
- q) Archivar debidamente el registro de asistencia del personal de CDN.
- r) Archivar adecuadamente el registro de asistencia de los padres de familia.
- s) Laborar de acuerdo al horario establecido por el Proyecto.
- t) Sujetarse a las disposiciones encomendadas por el Director y Compasión Internacional.
- u) Notificar y controlar la asistencia a reuniones del personal de proyecto; redactar y suscribir las actas de sesión del Comité, coordinadores y tutores.
- v) Entregar la nómina de lo/as patrocinado/as, a los coordinador/as, del CDN y CSP.
- w) Asistir a actos culturales y formular el programa que será considerado por el Director y Coordinadores.

**DEL CONTADOR/A**

Art.9. Esta función debe ser desempeñada por una persona profesional del ramo o de experiencia, previamente calificado.

Sus funciones son:

- a) Ser responsable del manejo contable asignados al proyecto, bajo la cobertura del Director.
- b) Participar en la elaboración del PES y POA en el SIIDEN.



## **Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- c) Ser responsable del manejo del Diario, Mayor, Inventario, y Balances.
- d) Realizar las retenciones de las compras de CDN y CSP.
- e) Ser responsable de la elaboración de los estados financieros.
- f) Elaborar los roles de pagos mensuales del Programa CDN y CSP.
- g) Controlar los fondos asignados a caja chica y realizar el arqueo de caja de los programas.
- h) Realizar mensualmente la conciliación de saldos bancarios.
- i) Elaborar y presentar el informe económico mensual a tiempo.
- j) Mantener en orden y seguridad sus archivos.
- k) Comprobar que todos los gastos del proyecto estén de acuerdo al plan presupuestado (POA)
- l) Verificar que todos los gastos sean mediante facturas y otros documentos legales.
- m) Llevar auxiliares de contabilidad y realizar las declaraciones mensualmente del SRI via electrónica.
- n) Cumplir con todos los requerimientos del SIIDEN.
- o) Tener listo toda la documentación para las auditorias.
- p) Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo.
- q) Cumplir en todas las actividades del proyecto.
- r) Elaborar y controlar el inventario de archivos fijos y de bienes.
- s) Laborar de acuerdo al horario establecido por el proyecto.
- t) Sujetarse a las normas y disposiciones del Director y de Compasión Internacional.

### **DE LOS COORDINADORES DE LOS PROGRAMAS.**

Art.10. Esta función debe ser desempeñada por una persona profesional del ramo o de experiencia, previamente calificado.

Sus funciones son:

- a) Cumplir con todas las disposiciones del Director del proyecto.
- b) Laborar en horarios establecidos por el Proyecto.
- c) Presentar los informes mensuales y trimestrales.
- d) Llevar un registro de control, revisar y aprobar las Actividades planificadas en las áreas a su responsabilidad.
- e) Informar las novedades al Director sobre los avances y dificultades de los tutores y promotores a su cargo.
- f) Capacitar Pedagógicamente, Salud, Espiritual, y evaluar las actividades que realiza los tutores y promotores a su cargo.
- g) Hacer Cumplir las planificaciones presentadas y evaluaciones por cada uno de los tutores y promotores.
- h) Mantener buenas relaciones con todo/as lo/as tutor/as y promotoras del CDN y CSP.



**Centro de Desarrollo de la Niñez  
EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- i) Realizar reuniones cada último día laborable del mes para la recepción de los informes y planificación para el siguiente mes.
- j) Participar en la elaboración del PES y POA.
- k) Realizar la compra de regalos, materiales de bienes para aulas y presentar la respectiva pro-forma de compra al Director.
- l) Hacer conocer al Director las programaciones a desarrollarse en actividades sociales y ministeriales.
- m) Distribuir los materiales didácticos y fichas que va aplicar cada tutor y promotoras.
- n) Asistir a cursos de capacitaciones programadas por Compasión y cumplir la designación por el Director.
- o) Llevar un cuaderno de campo diario tanto del Patrocinio y CSP.
- p) Solicitar al Director la compra de materiales, entregar a los tutores con anterioridad de acuerdo a la planificación del mes.
- q) Resolver novedades de tutores, niños, padres de familia, juntamente con el Director.
- r) Enviar memorandun a los tutores previa información y autorización del Director.
- s) Sujetarse a las disposiciones del Director del CDN.
- t) Será encargado de contratar los servicios profesionales para el chequeo médico y odontológico del CDN, junto con el Director y tutora de Salud.
- u) Dirigir la comisión técnica-pedagógica y presidir las sesiones.
- v) Informar a cada tutor de los resultados de la evaluación, hacer las respectivas sugerencias en forma individual y mantener en reserva las debilidades del personal.
- w) Responsabilizar de la coordinación, supervisión y del normal funcionamiento de cada departamento conjuntamente con el Director.
- x) Organizar, actualizar y mantener un registro de control del cumplimiento académico de los tutores.
- y) Llevar debidamente organizado el registro de aportes de padres de familia.
- z) Realizar depósito bancario los aportes de los padres de familia antes de finalizar el mes.
- aa) Organizar las diferentes comisiones permanentes.

**TUTOR/A DE DESARROLLO ESPIRITUAL**

Art. 11. Esta área es desempeñada por una persona que tenga preparación teológica y experiencia de dos años.

Sus funciones son:

- a) Elaborar el Plan de Educación cristiana y valores.
- b) Reportar al coordinador todas las novedades del área



**Centro de Desarrollo de la Niñez  
EC-459 "Dulce Refugio"  
Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria  
E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- c) Participar en la elaboración del PES y POA.
- d) Documentar la aplicación y seguimiento de las actividades realizadas y coordinar con los tutores, niños y elaborar informe.
- e) Dar apoyo espiritual a los padres de familia de los niños patrocinados.
- f) Llevar registros de vivencias, experiencias y desarrollo espiritual de los patrocinados y CSP.
- g) Cumplir con las actividades del proyecto.
- h) Laborar de acuerdo al horario establecido por el proyecto.
- i) Programar las devocionales y horas de educación cristiana, para los patrocinados y CSP.
- j) Elaborar mensualmente la planificación de acuerdo al POA.
- k) Mantener un ambiente de armonía y paz entre todo el personal de Proyecto.
- l) Visitar periódicamente a padres de familia del patrocinio y madres de CSP.
- m) Dar charlas espirituales al personal que labora en el CDN.
- n) Distribuir planificación y materiales de educación cristiana conjuntamente con los coordinadores del Patrocinio y CSP.
- o) Decorar con textos bíblicos en cada una de las aulas y oficinas del Proyecto.
- p) Trabajar con los niños patrocinados en cada aula, de acuerdo al horario establecido con el coordinador.
- q) Entregar informes mensuales a los coordinadores.

**TUTOR/A DE SALUD**

Art. 12. Esta área es desempeñada por un profesional, y con experiencia mínima de dos años en Salud.

Debe cumplir con las siguientes funciones.

- a) Planificar un programa de salud preventiva para el proyecto.
- b) Programar una alimentación sana y nutritiva para los patrocinados.
- c) Diseñar un plan de educación nutricional orientado a los registrados y padres de familia del Patrocinio y CSP.
- d) Velar por el aseo y cuidado personal de los niños (cortar las uñas, y cabellos).
- e) Tomar peso y talla a los patrocinados cada tres meses.
- f) Colaborar en la compra de los alimentos para los patrocinados.
- g) Realizar charlas de salud preventiva a los padres y niños del Patrocinio y CSP.
- h) Dar seguimiento y registrar los logros de cada uno de los patrocinados.
- i) Llevar un registro en carpeta individual de los chequeos médicos realizados según la programación.
- j) Registrar y documentar los tratamientos médicos realizados a cada uno de



## **Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- k) Atender casos especiales de salud, accidente, imprevistos, diagnosticados por un profesional de salud.
- l) Participar en la elaboración del PES y POA
- m) Mantener la higiene de las instalaciones a ella encomendada.
- n) Laborar de acuerdo al horario establecido por el Proyecto.
- o) Será responsable de controlar el inventario del menú de cocina con el personal de esa área.
- p) Realizará autogestión para charlas con los Bomberos, Cruz Roja, Policía, MSP, Fundaciones y CEMOPLAF.
- q) Apoyar en todas las actividades que realizan cada coordinador de los programas.
- r) Sujetarse a las disposiciones de cada coordinador, director y las órdenes de Compasión Internacional.
- s) Entregar informes mensuales al coordinador.
- t) Participar activamente en la preparación de los alimentos y compras del patrocinio.
- u) Cumplir con el numeral 52204 del manual del CSP.

### **TUTOR/AS DE LAS AULAS**

Art. 13. Esta área desempeña por un profesional que tenga experiencia de un año, y será designado por el Director y comité del Proyecto bajo concurso de merecimiento.

Sus funciones son:

- a) Laborar en los horarios establecido por el Director y Compasión Internacional.
- b) Presentar planificaciones mensuales antes de inicio del mes al coordinador de patrocinio.
- c) Llevar el registro de asistencia y presentar al coordinador de los niños patrocinados a su cargo.
- d) Elaborar pruebas de evaluación y presentar al coordinador para su aprobación.
- e) Permanecer en las aulas en horario de trabajo y evaluaciones parciales a los patrocinados, y disponer en forma adecuado el ambiente de clases.
- f) Llevar un registro único en que conste las observaciones relativas a la asistencia correcta y aprovechamiento de los niños.
- g) Participar en forma disciplinada en horas cívicas, culturales y espirituales en los eventos programadas por CDN.
- h) Constituirse en ejemplo de uso correcto del idioma tanto hablado y escrito con la finalidad de fomentar la comunicación culta y apropiada.
- i) Dictar conferencias cuando el Director solicite.
- j) Constituirse en ejemplo permanente de cumplimiento, capacidad, puntualidad, respeto, para la buena presentación.
- k) Tener organizado todas las carpetas de trabajo de los patrocinados a su cargo.
- l) Presentar solicitud de materiales necesario para cada aula al coordinador.



**Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- m) Firmar en registro de asistencia a la hora de entrada para su respectivo control.
- n) Tener adecuado las aulas y ser responsable de todas las cosas que existen a su cargo.
- o) Asistir a las reuniones programadas por el Director y Comité del proyecto.
- p) Debe asistir a las evaluaciones semestrales que realiza el Director.
- q) Presentar informes de las actividades y novedades, al coordinador cada fin del mes para recibir su respectivo apoyo para transporte.
- r) Apoyar en momentos de aseo y reparto de alimentos a los niños patrocinados.
- s) Asistir y apoyar a las actividades programadas por la iglesia.
- t) Recibir desde 13h00 a los niños que ingresan al CDN.
- u) Solicitar la autorización al Director para su abandono del Proyecto.
- v) Realizar visitas permanentes a los patrocinados.
- w) Vigilar la seguridad de los patrocinados en horas de entrada y salida.

#### **DE LOS ASISTENTES DE COCINA**

Art. 14. Esta área es desempeñada por un personal que tenga experiencia de un año, y será designado por el Director y Comité del Proyecto, bajo concurso de merecimiento.

*Sus funciones son:*

- a) Sujetarse al menú aprobado por el Director y por tutor de salud.
- b) Cuidar de su preparación y combinación adecuada de alimentación sana, nutritiva, de valor vitamínico y proteico.
- c) Con respecto a los alimentos, almacenarlos en lugares adecuados, tener control y cuidado de los mismos.
- d) Hervir agua para los jugos.
- e) Al momento de preparar los alimentos ponerse el delantal y la gorra por asuntos de higiene.
- f) Participar en la compra de los viveres con las personas indicadas por el Director.
- g) Mantener la higiene de las instalaciones a su cargo, cocina u otros.
- h) Estar dispuesto para apoyar en el proyecto e Iglesia.
- i) Hacer hervir la vajilla por lo menos cada 15 días, para evitar enfermedades.
- j) Mantener ordenado el anaquel de cocina con sus respectivas vajillas y el cuidado de ellos.
- k) Preparar la alimentación según el menú planificado.
- l) Tener listo los alimentos y servirlos a la hora establecida los días laborables en el Proyecto.
- m) Luego de servirse los alimentos: lavar, secar y colocar la vajilla y demás utensillos utilizados.
- n) Responder por la pérdida de cualquier vajilla o implementos bajo su cargo.



## Centro de Desarrollo de la Niñez

EC-459 "Dulce Refugio"

Acuerdo Ministerial N° 0363

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- o) Se sujetarán a las disposiciones generales del Director y de los coordinadores de programas.
- p) Llevar un registro de control de viveres consumidos diariamente.
- q) Preparar la alimentación para las madres del programa CSP, en las reuniones quincenales.

### ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES

Art. 15. Este cargo será desempeñado por un personal miembro activo de la iglesia, de buen testimonio, con preparación académica de por lo menos décimo año de educación básica.

Art. 16. Las funciones que el personal de servicio debe cumplir son todas dispuestas por el manual de Gerencia de Compassion Internacional, Director y Comité de la Iglesia. A más de lo dispuesto cumplirá:

- a) Cuidar y mantener el aseo y la seguridad de la instalación del proyecto.
- b) Mantener una buena higiene de todas las instalaciones del proyecto.
- c) Sacar los desechos en las horas que pasa el carro recolector de basura.
- d) Mantener limpio y desinfectar los baños y lavabos.
- e) Cumplir con todas las disposiciones encomendadas por el personal del Proyecto.
- f) Colaborar en todas las actividades que realice el Proyecto.
- g) Sujetarse a las disposiciones del Director y Comité del Proyecto.
- h) Colaborar con los coordinadores de patrocinio y CSP del Proyecto.
- i) Llevar y traer información dentro y fuera del proyecto.
- j) Abrir y cerrar las puertas de todas las dependencias del Proyecto.
- k) Solicitar autorización al Director para ausentarse del Proyecto.
- l) No facilitar el uso del plantel, maquinarias y otros sin autorización por el Director.
- m) Responsabilizarse de los bienes de la bodega.

## CAPITULO IV

### DE LOS REGISTRADOS

Art.17 Se considera a los niño/as registrados en la planilla enviado por Compassion Internacional.

Son derechos de los registrados:

- a. Tienen derecho a lo estipulado en el código de la niñez y adolescencia.



**Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- b. Acceso y utilización de los materiales de biblioteca, equipos de cómputo, peluquería, belleza, taller de sastrería del proyecto; previa autorización del personal responsable.
- c. A la utilización de las instalaciones del Proyecto e Iglesia.
- d. A la participación en el fortalecimiento del liderazgo dentro del proyecto.

Son deberes de los registrados:

- a. Cumplir con los principios y valores cristianos a las autoridades, tutores, personal del proyecto y a sus compañeros.
- b. Asistir puntualmente y permanecer dentro del proyecto durante toda la jornada establecida para el efecto.
- c. Asistir a todas las actividades planificadas por el Proyecto.
- d. Llevar comunicados o informaciones a sus padres.
- e. Traer las tareas escolares y realizarlas con su tutor.
- f. Justificar su inasistencia con su representante para el registro que llevan los tutores.
- g. Cumplir con las funciones que les fueron encomendadas: Gobierno Estudiantil, Presidente de grupo, Banda "Dulce Refugio" u otros.
- h. Lavar las vajillas utilizadas.
- i. Evitar ensuciar las instalaciones del proyecto.
- j. No escribir, ni hablar palabras soeces, ni destruir las instalaciones del proyecto.
- k. Participar activamente en el devocional.
- l. No agredirse físicamente, moralmente entre sus compañeros y demás personas.
- m. Participar en las mingas comunitarias para el beneficio del barrio.

## **CAPITULO V**

### **PROCESO DE ELECCIÓN DEL GOBIERNO ESTUDIANTIL**

Art.18. Para la elección del gobierno estudiantil se basará en las siguientes normas:

- a. El directorio de CDN conformará los miembros del tribunal electoral de un Presidente, Secretario y un Coordinador de entre el Personal.
- b. Los miembros del tribunal electoral convocará a la reunión de la junta general en el que nominará del personal coordinadores de las listas de un Presidente y Coordinador de las listas.
- c. El presidente y coordinador de las listas seleccionará a los miembros de los candidatos de entre los registrados con mayor puntaje y responsables en



## Centro de Desarrollo de la Niñez

EC-459 "Dulce Refugio"

Acuerdo Ministerial N° 0363

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

- d. El proceso de elección del directorio del gobierno estudiantil cumplirá las disposiciones otorgados por los miembros del tribunal electoral como: Proceso conformación de las listas, inscripción, campaña electoral, votación, escrutinios, proclamación y posición legal.

Son deberes del directorio del gobierno estudiantil:

- a. Cumplir con las normas establecidas por los miembros del tribunal electoral.
- b. Cumplir y hacer cumplir con las acciones propuestas en la campaña electoral.
- c. Participar en las reuniones y tomas de decisiones del CDN.
- d. Presentar planes de gestiones e informes de las acciones realizadas.
- e. Velar por la buena comunicación con el Comité y Director del Proyecto para el buen funcionamiento del CDN.

### DE LOS PADRES DE FAMILIA

Art. 19 De los padres de familia. - Este organismo quien está representado por el comité el cual *colaborará directamente con el personal del proyecto.*

Sus funciones son:

- a. Ser un organismo de apoyo directo para el funcionamiento y buena marcha del proyecto.
- b. Asistir puntualmente a reuniones, sesiones y actividades que el proyecto convoque.
- c. Mantenerse al día en las aportaciones mensuales.
- d. Dar atención oportuna y amable a los tutores en las visitas domiciliarias.
- e. Enviar oportunamente los documentos requeridos por el proyecto.
- f. Cumplir con otras disposiciones del proyecto.
- g. Colaborar en las mingas para el mejoramiento del proyecto.
- h. Ayudar a los niños en la realización de las tareas escolares y revisar los trabajos de destrezas realizadas en el CDN.
- i. Mantener el aseo personal de sus hijo/as.
- j. Responsabilizarse de la asistencia permanente de sus hijos al CDN, de acuerdo al horario establecido.
- k. Recibir en su domicilio la visita de los tutores o personal del proyecto.
- l. Entregar cumplidamente todas las documentaciones requeridas por el CDN.



**Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

## **CAPITULO VI**

### **DE LAS SANCIONES Y MULTAS:**

Art. 20 Por incumplimiento de una o más de las disposiciones de este presente reglamento, queda en facultad del Director del proyecto aplicar la siguientes sanciones.

- a. Por falta y atrasos: se acuerda una multa de \$ 5,00 por cada día \$ 1.00 por hora.
- b. Por incumplimiento; De sus funciones retraso en la entrega de planificación, correspondencias, facturas, regalos, visitas, informes, asistencias de los niños y otros, la multa será de \$ 1,00 en caso de reincidencia siempre se aumentará la multa de \$ 2,00.
- c. Por falta a su trabajo durante tres día al mes será agradecido de sus funciones en caso de no existir sus respectivas justificaciones.
- d. Justificaciones por: Calamidad doméstica, viajes por estudios, programa especial en Iglesias, deberán realizar la justificación escrita dirigida al Director antes de 24h00.
- e. En caso de reemplazo deben presentar por escrito la petición, siempre a una persona con título relacionados a su función que desempeña, máximo por un mes al año.
- f. El titular se encarga de pago al reemplazo.
- g. Para la aplicación de estas sanciones y multas, primero se hará la llamada de atención, advertencias verbales, MEMOS, y descontado la multa en el rol de pagos, y si reincide se les pasará un comunicado de despido de sus funciones por parte del Director del proyecto.
- h. Por no asistir a cursos, reuniones, giras, visitas y paseos programados serán sancionadas con multas y si el caso amerita será despedido de su cargo.

## **CAPITULO VII**

### **PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**

Art. 21 La selección del Personal tanto administrativo, educativo, salud, espiritual y de servicios generales se regirán bajo las siguientes normas:

#### **DEL DIRECTOR**

- a. La Junta Administrativa verifica la necesidad, analiza y designa a un miembro de la iglesia de acuerdo al perfil requerido por la Iglesia y Compassion Internacional para llenar la vacante del Director de CDN.



**Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

#### DEL PERSONAL DE CDN

- b. Para llenar vacante de Secretario, Contador, Personal Educativo, Salud, Espiritual y Servicios Generales, el Director comunicará al Comité del Proyecto la necesidad de cubrir vacante para buscar al personal de entre los miembros. De no existir, se publicará en los medios de comunicación de mayor sintonía; para: la entrevista, recepción y análisis del currículo. El de mayor puntaje cubrirá la vacante.
- c. Los interesados o aspirantes deberán presentar la documentación al Director del proyecto de acuerdo las funciones que aspira.

### CAPITULO VIII

#### CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE CDN

- Art. 22. Para el proceso de capacitación al personal de CDN se sujetará en los siguientes parámetros:
- a. El comité de proyecto verifica la necesidad capacitar al personal de acuerdo a las necesidades o temas con mayor grado de dificultad.
  - b. Verificará la disponibilidad de tiempo del personal tanto del comité y personal del CDN.
  - c. Los gastos serán registrados y aprobados por Compassion Internacional dentro del periodo en ejercicio del POA.
  - d. Los facilitadores, conferencistas y profesionales en diferentes áreas serán del mismo personal del proyecto y caso necesario será contratado por el director del CDN previo cumplimiento del comprobante de Ley (factura)

### CAPITULO IX

#### DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE CDN

- Art. 23 Para la administración y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles del CDN se regirá bajo las siguientes normas:
- a. Es responsabilidad exclusiva del Director del CDN con las personas asignadas a su área de trabajo.
  - b. Constará en el libro de inventario de bienes muebles e inmuebles de CDN.
  - c. En casos de pérdida serán responsables las personas a su cargo en el trabajo.



**Centro de Desarrollo de la Niñez**

**EC-459 "Dulce Refugio"**

**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

---

- d. En caso de deterioro se verificará previa una acta, lo que será dadas de baja del inventario con la responsabilidad del Comité y director del CDN.
- e. Es terminantemente prohibida la enajenación o venta de bienes muebles y inmuebles del CDN de no haber acuerdo de las partes Comité y Director.
- f. Los bienes de la iglesia socia y CDN será de uso exclusiva de las partes previa responsabilidad.

## **CAPITULO X**

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

- Art. 24. Cualquier situación no prevista en el presente Reglamento Interno será resuelta por el Director y Comité del proyecto.
- Art. 25. El presente Reglamento Interno entrará en vigencia luego de la aprobación y ratificación de Compasión Internacional

Dado y firmado en la ciudad de Riobamba a los doce días del mes de marzo del año dos mil nueve.



**Centro de Desarrollo de la Niñez  
EC-459 "Dulce Refugio"**

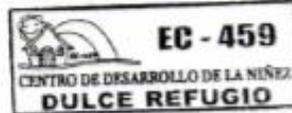
**Acuerdo Ministerial N° 0363**

Dir.: Panamericana Sur 2 1/2 Coop. Corazón de La Patria

E-mail: [cdi459refugio@yahoo.es](mailto:cdi459refugio@yahoo.es) Fono: 032-601-128

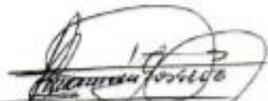
## CERTIFICACIÓN

El suscrito Secretario del proyecto de CDN, EC-459. "Dulce Refugio", CERTIFICO:  
Que el presente Reglamento Interno, fueron estudiados, analizados y discutidos en las sesiones, de los días 11 y 12 de Marzo del 2009, con todos los representantes del proyecto.



  
**DIRECTOR DE CDN-459**

  
**PASTOR DE CDN-459**

  
**SECRETARIO DE CDN**

  
**PRESIDENTE DE COMITÉ**

  
**VISTO BUENO DE FACILITADORA DE COMPASSION.**

### ANEXO 3.- RUC DE LA EMPRESA



#### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC:	0091700345001		
RAZON SOCIAL:	CORPORACION EVANGELICA MISIONERA BILINGUE REFUGIO DEL PUEBLO DE DIOS		
COMERO COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
REPRESENTANTE LEGAL:	GUSTAVO A. ALCANTARA DAZEL		
CONTADOR:	FALCÓN GONZÁLEZ JEFERSON WILFONDO		

---

TEL. PRINCIPAL:	26110002	FICHA COMERCIAL:	17/11/2012
TEL. SECUNDARIA:	00917003	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	17/06/2012

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

**ACTIVIDADES REALIZADAS EN ORGANIZACIONES RELACIONADAS:**

**FAMILIA TRIBUTARIA:**

Presupuesto ORDENADO Cambio PROGRAMAS Presupuestos CARGAR EN Contribuyente SIN SISTEMA DE IMPUTACIONES con el JONH PARRALTA 10/04/12 11/11/2012 00917003001 00917003001 Manabí 17/11/2012 17/11/2012 A RETENIDA CUANTIA DE LA ENTIDAD EDUCATIVA ORGANIZACIÓN DE LA PATRIA Telefono Telefono Daxco 1128 Celular 09775190 Telefono de Retención de JRSB:

Agencia Especial:

**Organizaciones relacionadas:**

ANEXO AL CONTRIBUYENTE RELACIONADO CON EL RUC POR OTRO EJEMPLO:

ORGANIZACIÓN DE LA PATRIA

ORGANIZACIÓN DE RESPUESTO A LA VENTA SUBSIDIOS

ORGANIZACIÓN DE RELACIONES EN LA FUENTE

ORGANIZACIÓN TRIBUTARIA DE IVA

---

Por estado provincia registradora:	00917003	ABRIGADO:	0
ORGANIZACION:	ORGANIZACION CENTRO DE CONTRIBUYENTES	CONTRATOS:	0



**SRI DIRECCION REGIONAL CENTRO II**  
 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TRIBUTARIOS  
**VENTANILLA 2**  
 FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE

Firma y sello: 17/06/2012 12:35:00  
**SRI.gob.ec**

**NÚMERO RUC:** 0681799545001  
**RAZÓN SOCIAL:** CORPORACIÓN EVANGÉLICA MISIONERA BILINGÜE REFUGIO DEL PUEBLO DE DIOS

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

Nº ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	ABIERTO	MATRIZ:	FPC INICIO ACT:	27/11/2000
Nombre Comercial:						REL. GIBRE
Actividad Económica:						REL. REFUGIO
Actividades Realizadas en Organizaciones Religiosas:						

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Financiera: CHIMBORAZO Ciudad: ROSABLANCA Parroquia: GUANABURO Cantón: MARIPEÑAS DE CHIMBORAZO (Calle: RA PERALTA Número 14 Inscripción: EDWIN QUIROZ Párrafo: A MEDIA CUADRA DE LA UNIDAD EDUCATIVA CORAZÓN DE LA PATRIA Manabí - WTCU de Trabajo: 037621138 Celular: 097708150 Teléfono de Residencia: 097110360

*[Firma manuscrita]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

**SRI** DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO II  
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS TENDIDOS  
**VENTANILLA 2**  
FIRMA DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE  
*[Firma manuscrita]*

SERVICIO DE RENTAS Y APORTAS

Única: A-14-18040

Lugar de emisión: ROSABLANCA MANABÍ

Fecha y hora: 17/08/2011 12:37:53

Página: 1 de 1

**SRI.gob.ec**

**ANEXO**

**ARCHIVO CORRIENTE**

## ANEXO 1: MISIÓN

### CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO”

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la misión del Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO””, contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La alta dirección ha definido claramente la razón de ser del Centro?		
2	¿Es difundida la misión de la institución entre el personal, y esta se mantiene presente en ellos?		
3	¿Conoce y sabe claramente la misión del Centro?		
4	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa?		
5	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros?		
6	Todas las actividades que usted realiza tiene resultados finales congruentes con la misión del Centro?		
<b>TOTAL</b>			

## TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

### 1. La alta dirección ha definido claramente la razón de ser del Centro

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	17	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis



El 100% del personal encuestado menciona que la alta dirección ha definido claramente la razón de ser del centro.



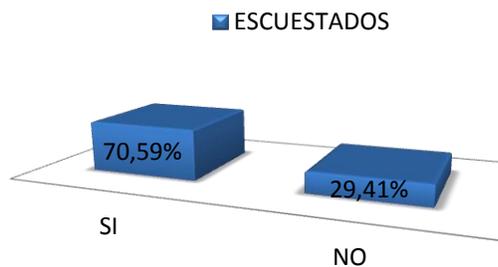
2. Es difundida la misión de la institución entre el personal, y esta se mantiene presente en ellos.

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	12	70,59%
NO	5	29,41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevista al personal

Elaborado por: Autora de la tesis

**Es difundida la misión de la institución entre el personal, y esta se mantiene presente en ellos**



El 70,59% de los encuestados manifiesta que la misión es difundida entre el personal y esta se mantiene presente en ellos.

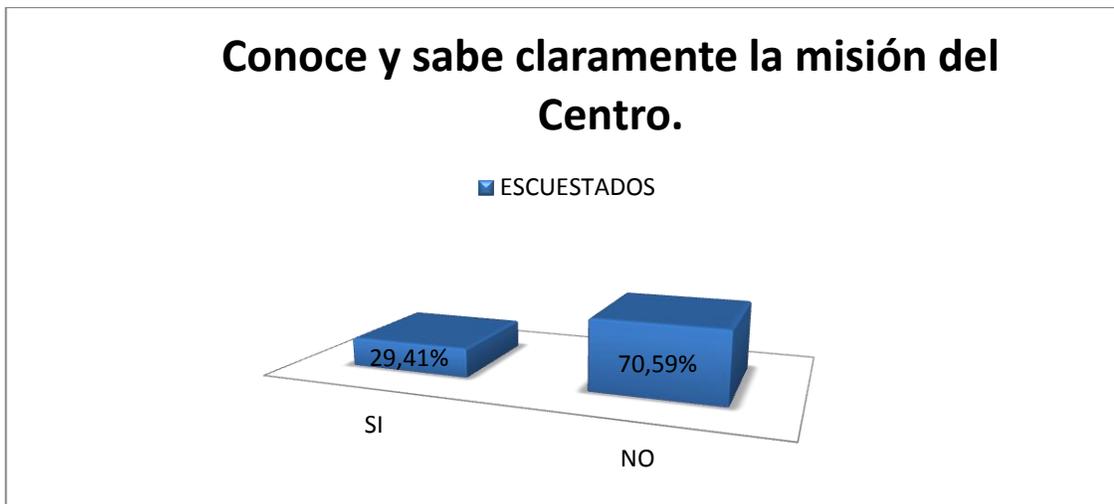


### 3. Conoce y sabe claramente la misión del Centro.

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	5	29,41%
NO	12	70,59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis



Dentro de las encuestas realizadas el 29,41% del personal conoce y sabe la misión del CDN-459.



#### 4. El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis



Dentro de las encuestas realizadas el 100% del personal manifiesta que el enunciado de la misión identifica el que hacer de la empresa.



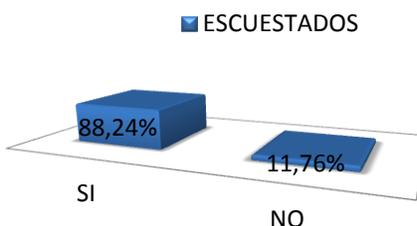
**5. El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>V.ABSOLUTO</b>	<b>V. RELATIVO</b>
SI	15	88,24%
NO	2	11,76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis

## El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros



En las encuestas realizadas el 88,24% del personal manifiesta que el enunciado de la misión se ha formulado en términos claros.



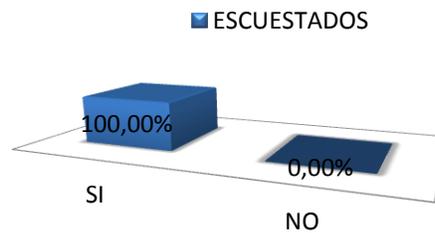
6. Todas las actividades que usted realiza tiene resultados finales congruentes con la misión del Centro.

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis

## Todas las actividades que usted realiza tiene resultados finales congruentes con la misión del Centro....



Dentro de las encuestas realizadas el 100% del personal manifiesta que todas las actividades que realizan tienen resultados finales congruentes con la misión del Centro.



### ANEXO 2: VISIÓN

#### CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

**ENTIDAD:** Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO”

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la Visión del Centro de Desarrollo Integral 459 “DULCE REFUGIO”. Define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?		
2	¿Conoce y sabe la visión del Centro?		

3	¿La visión es difundida en sus diferentes medios y formas, es consistente y permanente a través del tiempo?		
4	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?		
5	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?		



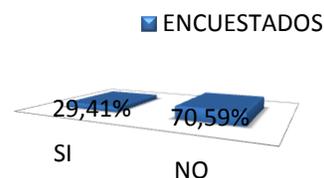
**1. Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo.**

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	5	29,41%
NO	12	70,59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis

## Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo.



Dentro de las encuestas realizadas el 29,41% del personal considera que la visión no define claramente lo que quiere ser el CDN-459 a largo plazo.



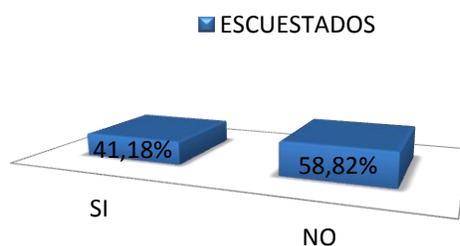
### 2. Conoce y sabe la visión del Centro CDN-459.

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	7	41,18%
NO	10	58,82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis

## Conoce y sabe la visión del Centro CDN-459.



En las encuestas realizadas el 41,18% del personal conoce y sabe la visión del centro CDN-459.



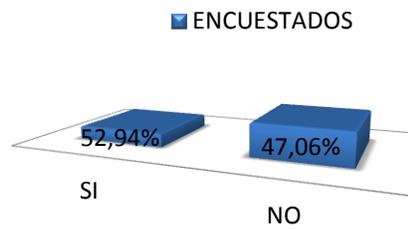
**3. La visión es difundida en sus diferentes medios y formas, es consistente y permanente a través del tiempo.**

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	9	52,94%
NO	8	47,06%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis

**La visión es difundida en sus diferentes medios y formas, es consistente y permanente a través del tiempo....**



En las encuestas realizadas el 52,94% del personal menciona que la visión es difundida en sus diferentes medios y formas, es consistente y permanente a través del tiempo



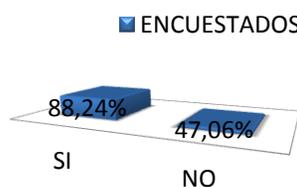
3. Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión.

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	15	88,24%
NO	2	11,76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis

## Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión....



Como resultado de las encuestas realizadas al personal del CDN-459 el 88,24% menciona que los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión.



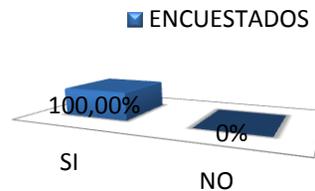
4. El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla.

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis

## El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible...



Como resultado de las encuestas realizadas al personal el 100% menciona que el contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla.



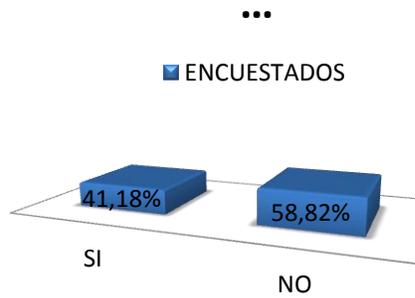
### 5. La visión es difundida en forma permanente entre el personal

ALTERNATIVAS	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	7	41,18%
NO	10	58,82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Entrevista al personal

**Elaborado por:** Autora de la tesis

## La visión es difundida en forma permanente entre el personal.



Como resultado de las encuestas realizadas al personal el 41,18 % manifiesta que la visión es difundida en forma permanente entre el personal.