



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL
INTERNO EN LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”

Tesis previa a la obtención del
título de Contador Público
Auditor

AUTORES:

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

DIRECTOR:

Ing. Com. Genaro Oswaldo Peña Cordero

CUENCA, ECUADOR

2015



RESUMEN

Control interno es una herramienta de administración llevada a cabo por el personal, y que ha sido establecida en cada nivel de la organización con el objeto de procurar un aseguramiento razonable para cumplir con los objetivos de la organización.

El diagnóstico de control interno en la Fundación tiene como objeto establecer la situación actual de control y entender los puntos en los cuales la organización muestra debilidades.

Las herramientas de control interno son los instrumentos a partir de los cuales la administración establece los parámetros para mantener un grado de seguridad razonable en los distintos tipos de procedimientos en la búsqueda de cumplir con los objetivos de la organización.

Este trabajo realiza un diagnóstico al sistema de control interno en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, utilizando como punto de partida las herramientas ilustrativas generadas por COSO (2013), con el fin de entender cuál es la situación actual de la organización y a partir de lo cual sugerir mejoras aplicables a los procedimientos de control.

En el cuarto capítulo del presente estudio, con base en la información obtenida del diagnóstico al sistema de control interno, se establecen propuestas de un manual orgánico funcional, un manual de procedimientos y un conjunto de guías básicas de actuación que ayudarán a la organización a mejorar el desarrollo de sus actividades.

Palabras Clave: Consejo de administración, Componente, COSO, Deficiencia de control, Estándar, Marco Lógico, Riesgo.



ABSTRACT

Internal control is an administrative tool used by management staff to ensure compliance with the organization's objectives.

The internal controls diagnostic is used to determine the status of the organization, identifying strengths and weaknesses.

The internal control tools are instruments from which the administration sets the parameters to maintain a reasonable degree of safety in the different types of procedures in seeking to meet the objectives of the organization.

This document provides a diagnosis of internal control system in the "Partnership in Development" Foundation, using it as a starting point. The illustrative tools generated by COSO (2013), in order to understand what the current situation of the organization, whereupon suggest improvements applicable to the control procedures.

Proposals for a functional organic manually set in the fourth chapter of this study based on information obtained from diagnosis to internal control system, a procedures manual and a set of basic guidelines for action, considered help the organization to enhance the development of their activities.

Keywords: Board of Directors, Component, COSO, Control Deficiency, Standard, Logical Framework, Risk .



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	6
ÍNDICE DE CUADROS	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR	9
CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	12
AGRADECIMIENTO	13
DEDICATORIA	14
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I	18
ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”	18
1.1 DESCRIPCIÓN GENERAL.....	18
1.1.1 ANTECEDENTES FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”.....	18
1.1.2 MISIÓN	18
1.1.3 VISIÓN	19
1.1.4 OBJETIVOS.....	19
1.1.4.1 Objetivo general.....	19
1.1.4.2 Objetivos específicos	19
1.1.5 LÍNEAS DE TRABAJO	20
1.1.6 PROYECTOS.....	21
1.1.6.1 Apoyo a Nivel Local	21
1.1.6.2 A la población en general en situaciones de vulnerabilidad	23
1.1.6.3 Apoyo al área infantil	24
1.1.6.4 Apoyo a nivel Nacional	24
1.1.6.5 Aliados	25
1.1.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	25
1.1.7.1 Directorio y personal administrativo	26
1.1.7.2 Organigrama estructural de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”	26
CAPITULO II	27
CONTROL INTERNO Y HERRAMIENTAS DE CONTROL	27
2.1 CONTROL INTERNO - COSO.....	27
2.1.1 DEFINICIÓN	27
2.1.2 IMPORTANCIA	28
2.1.3 OBJETIVOS.....	29
2.1.3.1 Objetivos operacionales.....	30
2.1.3.2 Objetivo de información.....	30
2.1.3.3 Objetivos de Cumplimiento.....	30
2.1.4 COMPONENTES Y PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO	31



2.1.4.1 Entorno de control.....	31
2.1.4.2 Evaluación o valoración de riesgos.....	33
2.1.4.3 Actividades de control.....	35
2.1.4.4 Información y Comunicación.....	36
2.1.4.5 Monitoreo.....	38
2.1.5 RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	39
2.1.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
2.1.6.1 Investigación Documental.....	40
2.1.6.2 Observación Directa.....	40
2.1.6.3 Entrevistas.....	40
2.1.6.4 Cuestionarios.....	40
2.2 HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO.....	41
2.2.1 MANUAL.....	42
2.2.1.1 Objetivos del Manual.....	42
2.2.1.2 Funciones de los manuales.....	43
2.2.1.3 Tipos de Manuales.....	44
<u>CAPITULO III.....</u>	46
<u>EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO EN LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”.....</u>	46
3.1 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	46
3.1.1 EVALUACIÓN A LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”.....	47
3.1.1.1 Evaluación al componente Entorno de Control.....	48
3.1.1.2 Evaluación al componente Evaluación de Riesgos.....	53
3.1.1.3 Evaluación al componente Actividades de Control.....	56
3.1.1.4 Evaluación al componente Información y Comunicación.....	60
3.1.1.5 Evaluación al componente Monitoreo.....	63
3.1.2 EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES DESARROLLADOS EN LAS DIRECCIONES DE LA FUNDACIÓN MEDIANTE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS (VER ANEXOS DEL 23 AL 27), OBSERVACIONES Y DIAGRAMAS DE FLUJO.	66
3.2 INFORME DE CONTROL INTERNO.....	92
3.2.1 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES.....	96
3.2.2 PLAN DE ACCIÓN.....	104
<u>CAPITULO IV.....</u>	106
<u>PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO PARA LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”.....</u>	106
4.1 PROPUESTA DE MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”.....	106
4.2 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”.....	114



4.3 PROPUESTA DE GUÍAS BÁSICAS DE ACTUACIÓN PARA LA FUNDACIÓN	
“ALIANZA EN EL DESARROLLO”	131
<u>CAPITULO V</u>	<u>142</u>
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	<u>142</u>
5.1 CONCLUSIÓN.....	142
5.2 RECOMENDACIONES	142
<u>ANEXOS.....</u>	<u>144</u>
<u>GLOSARIO.....</u>	<u>222</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>223</u>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fundación “Alianza en el desarrollo”.....	20
Ilustración 2: Recicladoras.....	21
Ilustración 3: Organigrama estructural de la Fundación “Alianza en el desarrollo”	26
Ilustración 4: Relación entre objetivos, componentes y organización.....	39



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Directorio y personal administrativo de Fundación “Alianza en el Desarrollo”	26
Cuadro 2: Fuentes principales de obtención documental.....	40
Cuadro 3: Tipos de estándares.....	41
Cuadro 4: Objetivo y procedimientos	47
Cuadro 5: Calificación del nivel de confianza para el componente Entorno de cControl.....	48
Cuadro 6: Evaluación del componente Entorno de Control.....	49
Cuadro 7: Calificación del nivel de confianza para el componente Evaluación de Riesgos	54
Cuadro 8: Evaluación de componente Evaluación de Riesgos	54
Cuadro 9: Calificación del nivel de confianza para el componente Actividades de Control.....	57
Cuadro 10: Evaluación del componente Actividades de Control	58
Cuadro 11: Calificación del nivel de confianza para el componente Información y Comunicación.....	61
Cuadro 12: Evaluación de componente Información y Comunicación.....	61
Cuadro 13: Calificación del nivel de confianza para el componente Monitoreo ..	63
Cuadro 14: Evaluación de componente Actividades de Monitoreo.....	64
Cuadro 15. Matriz de riesgo en Procedimiento de Compras	69
Cuadro 16: Matriz de riesgo del Procedimiento de manejo de caja chica	73
Cuadro 17: Matriz de riesgos en el Manejo de Inventarios.....	76
Cuadro 18: Matriz de riesgos en el Manejo de Pago a Proveedores.....	80
Cuadro 19: Matriz de riesgos en el Manejo de Pago de Sueldos	84
Cuadro 20: Matriz de riesgos en el Procedimiento de Contratación de Personal	87
Cuadro 21: Matriz de riesgos en el Procedimiento de Financiamiento	90
Cuadro 22: Identificación de debilidades por componentes	96
Cuadro 23: Plan de Recomendaciones.....	104
Cuadro 24: Relación de dependencia y supervisión	111
Cuadro 25: Relación de dependencia y supervisión 2	113
Cuadro 26: Relación de dependencia y supervisión 3	114
Cuadro 27: Elementos del formato para la ejecución presupuestaria.....	132



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nivel de confianza del Entorno de Control.....	48
Gráfico 2: Nivel de confianza del componente Evaluación de Riesgos	53
Gráfico 3: Nivel de confianza del componente Actividades de Control en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, luego de la Aplicación de un cuestionario de evaluación.	57
Gráfico 4: Nivel de confianza del componente Información y Comunicación en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, luego de la Aplicación de un cuestionario de Información y Comunicación.....	60
Gráfico 5: Nivel de confianza del componente Monitoreo en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, luego de la Aplicación de un cuestionario de Información y Comunicación.....	63
Gráfico 6: Flujo de procedimientos para el componente Compras	67
Gráfico 7: Flujo de Procedimiento para el componente: CAJA CHICA.....	71
Gráfico 8: Flujo de Procedimientos para el componente Manejo de Inventarios	75
Gráfico 9: Procedimiento para el componente Pago a Proveedores	78
Gráfico 10: Procedimiento para el componente Pago de Sueldos	82
Gráfico 11: Flujo de Procedimientos para el componente Contratación de Personal	86
Gráfico 12: Flujo de Procedimientos para el componente Proceso de Financiamiento de un Proyecto.....	89
Gráfico 13: Organigrama	109
Gráfico 14: Proceso para la creación del Fondo de caja chica.....	116
Gráfico 15: Restitución del Fondo de caja chica	118
Gráfico 16: Procedimiento para la contratación de personal	120
Gráfico 17: Procedimiento de compras	122
Gráfico 18: Proceso para realizar pagos	124
Gráfico 19: Pago de sueldos a empleados.....	126
Gráfico 20: Adjudicación de Proyectos	128
Gráfico 21: Manejo de inventario de bienes	130



CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, ANGEL FERNANDO QUEZADA CONZA, autor de la tesis "DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO EN LA FUNDACIÓN "ALIANZA EN EL DESARROLLO", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor

Cuenca, Julio del 2015

ANGEL FERNANDO QUEZADA CONZA

C.I: 0105591945



CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, BYRON ENRIQUE SANMARTÍN SANMARTÍN, autor de la tesis "DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO EN LA FUNDACIÓN "ALIANZA EN EL DESARROLLO", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor

Cuenca, Julio del 2015

BYRON ENRIQUE SANMARTÍN SANMARTÍN

C.I: 0106583784



CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, ANGEL FERNANDO QUEZADA CONZA, autor de la tesis "DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO EN LA FUNDACIÓN "ALIANZA EN EL DESARROLLO", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Julio del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Angel Fernando Quezada Conza".

ANGEL FERNANDO QUEZADA CONZA

C.I: 0105591945



CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, BYRON ENRIQUE SANMARTÍN SANMARTÍN, autor de la tesis “DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO EN LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Julio del 2015

BYRON ENRIQUE SANMARTÍN SANMARTÍN

C.I: 0106583784



AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios por ser nuestra fortaleza en el camino de toda nuestra vida estudiantil, nuestro sincero sentimiento de gratitud al Ingeniero Genaro Peña Cordero, por la guía brindada en el desarrollo de esta tesis. A la Licenciada Catalina Orellana, Licenciada Yolanda Bueno y al Ingeniero Miguel Crespo, miembros importantes de la Fundación “Alianza en el Desarrollo” por habernos dado la oportunidad de aplicar nuestro trabajo en su prestigiosa institución y a todas las personas que de una u otra manera nos brindaron su apoyo en la culminación de nuestros estudios.

Byron Enrique

Angel Fernando



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis queridos padres, por ser el pilar fundamental en mi vida estudiantil, ya que me han brindado todo su apoyo incondicional hasta la culminación de mis estudios, los quiero.

Byron Enrique



Este trabajo se lo dedico a mis queridos padres por ser mi apoyo durante toda mi vida educativa, por guiarme e inculcarme principios con el fin de hacerme una persona de bien y a toda la gente que me ha tendido la mano para permitirme llegar hasta donde estoy.

Angel Fernando

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene la finalidad de diagnosticar el sistema de control interno actual de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, así como detectar las falencias que impiden llevar satisfactoriamente sus actividades; con esta evaluación se obtendrán las directrices que permitirán realizar mejoras y proponer herramientas de control interno encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales.

Con el objeto de llevar a cabo esta evaluación habrá que enfocarse en la necesidad más latente que se tiene en el sistema administrativo de la Fundación, donde las actividades se las lleva de una manera empírica y ningún reglamento ni procedimiento está claramente definido, donde todas sus actividades se basan en la experiencia de los empleados y en que las funciones no están claramente definidas. A su vez, todos los empleados se ayudan como pueden, existiendo a veces una duplicidad de funciones o una sobrecarga de las mismas, motivo por el cual las herramientas de control interno que se proponen están encaminadas a brindar los lineamientos necesarios para tener un ordenamiento adecuado de las funciones.

Las herramientas que se proponen son un Manual Orgánico Funcional y una Propuesta de Guías Básicas de Actuación, los que tendrán por objeto delimitar claramente las actividades a ser realizadas en cada puesto de trabajo, permitiendo unificar cada línea de actividad para llevar un desenvolvimiento adecuado de las funciones institucionales.

Para la consecución adecuada de nuestro tema de tesis “Diagnóstico y propuesta de herramientas de Control Interno en la Fundación “Alianza en el Desarrollo” se lo realizará en cinco capítulos de contenido.

En el capítulo dos se efectuará un estudio del marco teórico referente al control interno, describiendo los componentes y sus principios, importancia, objetivos y los conceptos necesarios de las herramientas de control interno que se propondrán en la fundación.



En el capítulo tres se llevará a cabo un diagnóstico al sistema de control interno actual de la fundación “Alianza en el Desarrollo”, en el cual se analizará cada uno de los componentes, detallando si se cumple o no con los principios correspondientes a ellos, para ello se hará uso de las herramientas de evaluación previamente establecidas, como es el caso de un cuestionario de control interno, entrevistas, encuestas y la descripción del desarrollo de sus actividades mediante diagramas de flujo. Como resultado de este capítulo se tendrá un informe en donde detallaremos las falencias detectadas en el desarrollo de las funciones dentro de la fundación, ya que servirán como base para el desarrollo del capítulo cuatro.

En el capítulo cuatro se procederá a elaborar las herramientas de controles internos encaminados a mejorar la ejecución de las actividades de la fundación, entre las más importantes: un Manual Orgánico Funcional y una Propuesta de Guías Básicas de Actuación.

Se presenta este trabajo de tesis como un aporte a la sociedad, así como a otros organismos similares a la institución a la cual se aplica el estudio, proponiendo un control interno flexible y adaptable a cualquier ente organizacional.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”

1.1 Descripción general

1.1.1 Antecedentes Fundación “Alianza en el Desarrollo”

Inicialmente se forma como Unidad de Proyectos Alternativos de Desarrollo UPADE, la que obtiene la aprobación de Estatutos y concesión de la Personería Jurídica el 12 de diciembre del 2001, en base al Acuerdo N° 0000266 del Ministerio de Bienestar Social.

Actualmente, la Fundación es concebida como una entidad privada con fines sociales, orientada a contribuir con apoyo técnico y especializado, con estudios, evaluaciones e implementación de proyectos integrales y de saneamiento ambiental dirigido a comunidades urbanas y rurales e instituciones del sector; está regulada de acuerdo a las normas contenidas en el título XXIX libro primero del código civil, y tiene su domicilio en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, con Ruc 0190311422001. Cumple todas las disposiciones tanto tributarias como legales para el correcto funcionamiento de la institución, pudiendo ampliar su campo de acción a las provincias que requieran sus servicios.

1.1.2 Misión

La Fundación “Alianza en el Desarrollo” establece su misión organizacional en la siguiente declaración:

Mejorar las condiciones y calidad de vida de los sectores pobres y marginados, a través de: servicios integrales y de calidad, la promoción de la participación social; el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades, y la generación de oportunidades de desarrollo; con ética, respeto y compromiso con las personas para quienes trabajamos. (Fundación "Alianza en el Desarrollo", 2013, pág. 3)

1.1.3 Visión

La visión institucional muestra de la siguiente manera su enfoque en el servicio social:

Buscamos una sociedad justa, equitativa y solidaria en la que sus poblaciones superan la condición de pobreza y marginación. Nuestra organización se ha consolidado y mantiene un liderazgo compartido en la promoción de oportunidades y procesos de desarrollo sostenible, con actores sociales que participan en forma libre, activa y consciente. (Fundación "Alianza en el Desarrollo", 2013, pág. 4)

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Entidad privada con fines sociales, orientada a contribuir con apoyo técnico y especializado, con estudios, evaluaciones e implementación de proyectos integrales y de saneamiento ambiental a comunidades urbanas y rurales e instituciones del sector.

1.1.4.2 Objetivos específicos

La Fundación apoyará a la formulación y ejecución de programas y proyectos, enmarcados en los siguientes ámbitos:

1. Implementar servicios integrales de agua potable, saneamiento ambiental, servicios de eliminación de excretas y tratamiento de aguas residuales.
2. Protección, manejo adecuado y recuperación del medio ambiente.
3. Generación de oportunidades económicas.
4. Fortalecimiento a gobiernos locales.
5. Cobertura y calidad de educación (formal y no formal).
6. Gestión integral de residuos y desechos sólidos.
7. Gestión, manejo y evaluación de recursos naturales.
8. Gestión, implementación y evaluación de proyectos de desarrollo.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

1.1.5 Líneas de trabajo

Ilustración 1. Fundación “Alianza en el desarrollo”



Fotografía tomada por Ángel Quezada

Los servicios ofertados por la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, son implementados a través de equipos multidisciplinarios con experiencia dentro de los siguientes ámbitos:

- Formulación de proyectos de bienestar social.
- Diseño de programas para el manejo y disposición final de desechos sólidos.
- Capacitación a Juntas de Agua, en organización, administración, educación sanitaria, operación y mantenimiento, protección de cuencas hidrográficas.
- Elaboración de estudios y diseños de sistemas de agua potable y saneamiento.
- Construcción de sistemas de agua y saneamiento.
- Programas de educación y comunicación para la salud.
- Asesoría, capacitación y acompañamiento en proyectos productivos y sociales.
- Diseño, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos económicos y sociales.
- Coordinación interinstitucional con comunidades, organizaciones de base y el gobierno local.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

- Planificación, ejecución y evaluación de programas con enfoque de género.
- Elaboración de diagnósticos y línea base comunitaria.
- Promoción y organización comunitaria.
- Capacitación en liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

1.1.6 Proyectos

La organización, con la finalidad de cumplir su misión institucional, desarrolla proyectos que tienen el objeto de atender a los sectores con mayor vulnerabilidad como son los niños/as, adolescentes y adultos. Entre los proyectos de mayor relevancia están:

1.1.6.1 Apoyo a Nivel Local

Familias recicladoras:

Ilustración 2: Recicladoras



Fotografía tomada por Byron Sanmartín

En la ciudad de Cuenca se generan 430 toneladas diarias de desechos sólidos, de los cuales un porcentaje sirve para la elaboración de nuevos productos a través del reciclaje; el proceso tiene inicio con la recolección de estos materiales, para lo cual se involucran familias que han hecho de la recolección su medio de ingresos, aportando, de esta manera, al cuidado del ambiente.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Las organizaciones que se dedican a estas actividades en la ciudad de Cuenca agrupan, aproximadamente, a un total de 110 familias reunidas en las siguientes asociaciones:

- Asociación San Alfonso-Centro Histórico.
- Asociación de Recicladores El Chorro.
- Asociación de Recicladores Pichacay.
- Corporación AREV.
- Corporación ARUC.

Adicionalmente, existe una alta cantidad de recicladores/as (trescientos) no organizados y que necesitan mejorar sus condiciones de vida.

Por lo que proyectos y programas tienen el objeto de establecer acciones efectivas con los ciudadanos para el acceso a materiales reciclables directamente desde los generadores, garantizando una mayor cantidad y mejor calidad lo que representa mejores precios y mejores ingresos para las familias. Los proyectos y programas que se pueden mencionar son:

- “Fortalecimiento de las organizaciones de recicladoras de Cuenca” con apoyo del GAD Municipal de Cuenca a través del Departamento de Planificación y Gestión para la Equidad Social y de Género.
- “Investigación de las prácticas de cuidado ambiental desarrollada por organizaciones de mujeres” con apoyo del GAD Municipal de Cuenca a través del Departamento de Planificación y Gestión para la Equidad Social y de Género.
- “Mejorando la vida de los recicladores y sus familias en Cuenca” con el apoyo de Fundación AVINA.
- “Análisis situacional del Programa de Reciclaje en Cuenca Empresa Municipal de Aseo de Cuenca EMAC”. Estudio que fue realizado para la Empresa Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP.

- “Generación de microempresas familiares de crianza de cobayos” con el apoyo del Consejo de Gestión de Aguas de la Cuenca Rio Paute y la Unión Europea.
- “Mejorando la educación de las familias de recicladores de Cuenca y la Valle” con apoyo de Escolar Schips donantes privados de E.U.
- “Familias recicladoras de Cuenca” con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo FECD.

1.1.6.2 A la población en general en situaciones de vulnerabilidad

Proyectos dirigidos a grupos sociales y a través de los cuales se busca el mejoramiento de la calidad de vida en sus comunidades y el fortalecimiento de la autoestima como condición fundamental para superar la pobreza; entre estos se pueden mencionar aquellos que han sido ejecutados por la institución:

- “Diseño de rutas turísticas, investigación de mercado, elaboración del plan de mercadeo y comercialización turístico para los cantones de la Cuenca del Rio Jubones de la Provincia del Azuay” con apoyo del Gobierno Provincial del Azuay 2005-2009.
- “Empoderamiento y equidad de Género” con apoyo de CARE Internacional Ecuador.
- “Gestión del Conocimiento” con apoyo de CARE Internacional Ecuador.
- “Promoviendo la gestión integral de residuos sólidos en Cuenca” con apoyo de CARE Internacional Ecuador.
- “Implementación de la Planta de Tratamiento de Agua Potable del Sistema regional del Cantón Chordeleg” con apoyo de CARE Internacional Ecuador.

1.1.6.3 Apoyo al área infantil

Considerando que el reciclaje es realizado, en su mayoría, por mujeres madres de familia y en algunos casos jefas de hogar, se ha incluido el apoyo para mejorar la vida de los Niños/as y adolescentes del sector del reciclaje mediante la entrega de becas estudiantiles, becas alimenticias, apoyo pedagógico, salud, actividades recreativas y cuidado nocturno, esto con la finalidad de erradicar el trabajo infantil. También se realizará el seguimiento a los centros educativos y a las familias que necesiten de apoyo en casos de problemas intrafamiliares, atendiendo a niños/as desde 1 año de edad hasta adolescentes de 17 años de edad, siendo aproximadamente 120 niños/as y adolescentes.

Estos proyectos y programas buscan la erradicación del trabajo infantil y la generación de oportunidades de desarrollo para los niños/as y adolescentes; entre los proyectos realizados se mencionan:

- “Inclusión social a través del reciclaje” con el apoyo de la Embajada de Finlandia.
- “Apoyo a la educación de niños/as y adolescentes en situaciones de vulnerabilidad” con apoyo del GAD Municipal de Cuenca a través del Departamento de Desarrollo Social y la Institución Suiza APIA.
- “Atención Integral a las Familias Recicladoras de Cuenca y de la Parroquia de El Valle” con el apoyo de CONFIÉ-
- Apoyo Escolar para Niños/as Trabajadores de la Ciudad de Cuenca y de la Parroquia El Valle, Provincia del Azuay” con apoyo del GAD Municipal de Cuenca a través del Departamento de Desarrollo Social.

Los cuales, por su objetivo, son prioridad en la institución estudiada, siendo una de las líneas principales que actualmente se vienen desarrollando.

1.1.6.4 Apoyo a nivel Nacional

Adicionalmente la Fundación ha realizado, conjuntamente con la Red Nacional de Recicladores del Ecuador, proyectos de apoyo técnico que propendan a la inclusión social de este sector, para que sea el reciclaje reconocido por el estado y la ciudadanía a nivel nacional. La Red tiene actualmente 23 asociaciones en

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

diferentes ciudades del país, siendo el apoyo de la Fundación de vital importancia ya que, por medio de la gestión de proyectos, se logró la personería jurídica, el acercamiento con algunos municipios, entidades de estado e industrias, al igual que el fortalecimiento de la Red con la unión de las asociaciones. Entre los proyectos que ha realizado la Fundación se mencionan:

- “Viva Asistencia Técnica y Apoyo Social a la RENAREC” con el apoyo de Fundación AVINA.
- “Capacitación, Inclusión y Visibilización de los Recicladores Ecuatorianos 2010” con el apoyo de Fundación AVINA.
- “Encuentro e intercambio de experiencias para fortalecer la RENAREC”, proyecto gestionado para la RENAREC a través de Corporación ARUC.
- “Emprendiendo Negocios Asociativos”, proyecto gestionado para la RENAREC a través de Corporación ARUC.
- “Desarrollo Social de la Red Nacional de Recicladores del Ecuador”, proyecto gestionado para la RENAREC a través de Corporación ARUC.

1.1.6.5 Aliados

La Fundación “Alianza en el Desarrollo”, a lo largo de su historia, ha conseguido apoyo de distintas instituciones nacionales y extranjeras para la ejecución de los proyectos, también han formado parte de las actividades realizadas por el ente como son: la recepción de donaciones de alimentos, ropa y otros insumos que se han entregado a las familias recicladoras.

Algunas de las instituciones que han colaborado de manera significativa son: La Ilustre Municipalidad de Cuenca, Empresa Municipal de Aseo de Cuenca (EMAC EP), APIA institución suiza, CONFIÉ, Fundación AVINA, Escuela de Gastronomía de la Universidad de Cuenca, la Embajada de Finlandia, Ciudad Saludable de Perú entre otros.

1.1.7 Estructura Orgánica

La estructura orgánica establecida por la fundación se basa en los Estatutos (2001, pág. 3).

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

1.1.7.1 Directorio y personal administrativo

Cuadro 1: Directorio y personal administrativo de Fundación “Alianza en el Desarrollo”



**DIRECTORIO Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
FUNDACIÓN ALIANZA EN EL DESARROLLO 2013**

APellidos	Nombres	Puesto	Correo electrónico
MIEMBROS DEL DIRECTORIO			
BUENO LOJA	BLANCA YOLANDA	DIRECTORA EJECUTIVA	Yolandabueno07@gmail.com goe50@hotmail.com
ORDOÑEZ ESPINOZA	GALO HERNÁN	DIRECTOR DE PROGRAMAS	mrespom@yahoo.com
CRESPO MERCHÁN	MIGUEL BENJAMÍN	DIRECTO ADMINISTRATIVO	catyorellana@gmail.com
ORELLANA ZÚÑIGA	ANA CATALINA	SECRETARIA	falianza@etapanet.net
CRESPO CRESPO	MIGUEL AGUSTIN	SOCIO FUNDADOR	
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
PATRICIA NOEMÍ	CORNEJO NARVÁEZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Info@falianza.org.ec / falianza@etapanet.net
BOSCH RODRÍGUEZ	MARÍA	TRABAJADORA SOCIAL	maria.bosch.rodriguez@gmail.com
ALEMÁN GRANJA	SANTIAGO RAFAEL	PROFESOR	wwwsantunga@gmail.com
ESPINOZA VALLEJO	PAOLA CATALINA	PROFESORA	pao.espinoza_26@hotmail.com
CORTE LOZANO	MARTHA DIOCELINA	PROFESORA	marthitad32@hotmail.com

Fuente: Fundación “Alianza en el desarrollo”

1.1.7.2 Organigrama estructural de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”

Ilustración 3: Organigrama estructural de la Fundación “Alianza en el desarrollo”



Fuente: Fundación “Alianza en el desarrollo”

CAPITULO II

CONTROL INTERNO Y HERRAMIENTAS DE CONTROL

2.1 Control Interno - COSO

2.1.1 Definición

Una definición que destaca las particularidades de seguridad y protección de los activos es la señalada por Lara (2007):

El plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección (pág. 54).

Otra definición, destaca el compromiso que debe tener la administración de una entidad:

El control interno es un proceso, llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Dirección y resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission "COSO", 2013, pág. 1)

Se destaca de la cita anterior la concepción de varias definiciones básicas que permitirán adentrarse más en el entendimiento de esta definición:

- El control interno busca llegar al cumplimiento de los objetivos relacionados con las actividades u operaciones de la organización.
- Es un proceso que se lo lleva a cabo y que se compone de actividades y tareas, siendo estas un medio para llegar al objetivo y no un objetivo en sí mismo.
- Es realizado por las personas en la organización, es decir, tiene que ver con las personas y las actividades que realizan en cada nivel organizacional para lograr el control, más que las herramientas que puedan existir para llevar a cabo el mismo.
- Genera seguridad razonable, dicho de otra forma, no genera una seguridad absoluta al consejo y a la alta dirección.

- Se acopla a la estructura; es decir, el control interno en su aplicación es flexible a la complejidad y tamaño de la entidad.

A su vez, es importante señalar los elementos que integran el control interno de una compañía. Cook & Winkle (1990) apuntan a los siguientes elementos: plan de organización, delegación de tareas o actividades, así como de responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y aquellas medidas y métodos que sirvan para salvaguardar los activos, alcanzar precisión y confiabilidad de la información contable, fortalecer y evaluar la eficiencia de las operaciones de la entidad e informar sobre las políticas y lineamientos administrativos, contribuyendo al cumplimiento de aquellas.

De lo anterior se puede deducir que, control interno, son aquellos procesos y acciones llevadas a cabo dentro de las organizaciones por las personas que en ella interactúan, en todos los niveles de mando, con el propósito de generar seguridad razonable para lograr con esto cumplir con los objetivos y fines propuestos dentro de la organización.

Por ello, las actividades llevadas a cabo dentro de este proyecto analizarán los principales procesos establecidos dentro de los sistemas de la organización “Alianza en el Desarrollo”, todo con el fin de identificar el nivel de fiabilidad de los mismos.

2.1.2 Importancia

La importancia del control interno radica en que es un medio a través del cual la organización incrementa la posibilidad de alcanzar sus objetivos y adecuarse a los cambios de su entorno operacional y de mercado.

En la actualidad, el control interno se vuelve imprescindible, es cada día más requerido en cualquier tipo de organización y no es algo negociable, puesto que facilita el desarrollo normal de los procedimientos, sirviendo como una herramienta a través de la cual alcanzar los objetivos institucionales.

Un óptimo sistema de control interno permite a la organización generar eficiencia y eficacia en las operaciones, además reduce los riesgos de pérdida en activos, asegura la confiabilidad en la información emanada de la institución, al mismo tiempo que da cumplimiento a las leyes y regulaciones a las que esta se somete.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Una adecuada estructuración del sistema de control interno le permite a la organización identificar las falencias en sus procesos, permitiendo así que estas generen valor dentro de la cadena de actividades en la organización.

2.1.3 Objetivos

Como menciona *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commisision* (2013), la dirección, bajo la supervisión del consejo de administración, tiene la función de establecer objetivos que deben estar articulados con la visión y la misión organizacional.

Establecer los objetivos es fundamental para la gestión en lo relacionado a la planificación estratégica y una necesidad básica del control interno.

Dichos objetivos generados por la administración deben ser condicionados a las opciones que se ejecutan en el afán de generar valor a sus grupos de interés. Estos pueden direccionarse en las necesidades específicas de las actividades de la organización o buscar dar cumplimiento a las leyes, reglas, regulaciones y normas impuestas por los organismos reguladores.

Los colaboradores de la organización que forman parte del sistema de control deben tener presentes y entender los planes estratégicos, esto de tal manera que puedan medir y evaluar los riesgos que ponen en riesgo la consecución de los objetivos.

Estos objetivos deben tener la cualidad de ser medibles u observables, alcanzables, de importancia y que tengan una limitación de tiempo.

Por ello COSO (2013) establece tres categorías de objetivos que le permiten a las organizaciones enfocarse en los distintos aspectos del control interno, estos son:

- Objetivos operacionales.
- Objetivos de Información.
- Objetivos de Cumplimiento.

2.1.3.1 Objetivos operacionales

La razón de ser de estos objetivos es alcanzar y cumplir con la misión y visión de la organización, estos pueden ser diferentes en torno a los modelos organizacionales elegidos por la administración, las características, el mercado y el desempeño. Además, estos objetivos se pueden fraccionar en sub-objetivos, establecidos para actividades específicas con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Al hablar de la eficiencia y eficacia de las operaciones, se debe entender que las organizaciones todos los días buscan ser más competitivas en un mundo globalizado que cada vez genera mejores productos. Entonces, una organización no puede quedar relegada frente a estos cambios pues quedaría estancada en comparación a aquellos entes con mayor calidad en sus procesos y actividades.

Por lo tanto, estos objetivos pueden estar orientados a mejorar el rendimiento financiero, las operaciones y la protección de activos frente a los contingentes que puede tener la entidad, proporcionando a la generación valor agregado en sus actividades y procesos.

2.1.3.2 Objetivo de información

Contar con una adecuada estructura de control para la organización que garantice que la información producida a través de reportes, tanto financieros como no financieros, internos y externos o por el desarrollo de la actividad económica, sean más fiables, siempre y cuando estos se produzcan en un marco de cumplimiento de normas y regulaciones vigentes y que avalen la información como herramientas en la toma de decisiones de la organización.

Dicho esto, los objetivos de información interna provienen de la necesidad de la organización de obtener información ante una serie de requerimientos que puedan surgir, mientras que los objetivos de información externa son motivados por las organizaciones reguladoras.

2.1.3.3 Objetivos de Cumplimiento

El control interno, por su concepción, no puede dejar de lado las normas que regulan la organización; de hecho, un sano sistema de control interno debe ser

un cimiento que permita un correcto cumplimiento de las leyes y normas reguladoras.

Este objetivo apunta a que la organización se desarrolle en el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las cuales el ente se sujeta.

2.1.4 Componentes y Principios de Control Interno

Los componentes del control interno se sustentan en principios propios que se agrupan en cada componente. Sirven de soporte en su funcionamiento y su aplicación total aspira a la generación de un control interno eficaz. Los componentes del control interno son las herramientas que permiten que la organización camine en miras a la consecución de los objetivos.

A continuación se analizarán las definiciones de los distintos componentes del control interno, tomando como base lo expuesto por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commisision*, (2013), además del análisis de los principios de control interno en los que se fundamentan estos cinco componentes.

2.1.4.1 Entorno de control

El entorno de control se fundamenta en la cultura organizacional de la empresa; es la integración tanto del entorno interno como externo, además de la interacción de los principios, valores, filosofía y ética del ente. En el entorno de control interactúan estos aspectos junto con las actividades, con el fin de conseguir los objetivos corporativos y tomando al ser humano como un pilar fundamental en la generación de valor al interior de toda organización.

En base a lo expuesto, el entorno de control se desarrollaría en medio de las costumbres y formas de pensar dentro de la organización, sin olvidar que es responsabilidad de la administración y el gobierno corporativo implantar las normas y procedimientos que ayuden a generar un ambiente de trabajo que promueva productos finales competitivos y, por ende, valor agregado a la organización.

- **Principios aplicables para el Ambiente de Control**

1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos:

Es decir, la organización debe mantener un compromiso que se inicie en los altos mandos, con diseños estándares de conducta y motivando con esto a los colaboradores. Además, el ente necesita verificar el grado de aceptación, adaptación y compromiso de las personas a dichos estándares y luego buscar herramientas que administren las desviaciones a dichos estándares de manera oportuna.

2. Ejerce responsabilidad de supervisión:

El Consejo de Administración debe mostrar autonomía de la gerencia y procurar generar un monitoreo sobre el engranaje y funcionamiento del sistema de control interno.

El directorio tiene el reto de aceptar sus responsabilidades sobre la supervisión a la gerencia, necesita establecer las necesidades y metas pertinentes para evaluar la dirección, el control interno y tomar las decisiones en búsqueda de corregir las desviaciones detectadas.

3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad:

La gerencia debe instituir, por medio de la supervisión del directorio, estructuras organizacionales que se enmarquen en la consecución de los objetivos institucionales, esto con el fin de identificar las líneas de mando, basándose en una determinación de autoridades y deberes adecuada.

En otras palabras, este principio habla sobre la estructura orgánica del ente y como éste debe estar bien estructurado, procurando ordenar adecuadamente los niveles de mando y establecer claramente los límites entre los funcionarios y sus responsabilidades.

4. Demuestra compromiso para la competencia:

El ente debe mostrar la responsabilidad por generar normas que permitan incorporar, desarrollar y mantener personal con competencias que se alineen a los objetivos propuestos por la organización.

Es decir, la entidad debe tener la disposición para la generación de políticas y procedimientos que permitan el reclutamiento y motiven la permanencia de personal con capacidades y conocimientos necesarios en el desempeño eficiente de las actividades en el ente.

La evaluación de competencias busca medir el desempeño del personal frente a las responsabilidades que le fueron asignadas. Estas evaluaciones están encaminadas a medir la actitud, el conocimiento y la conducta de los colaboradores en relación a las necesidades de la organización.

5. Fortalece la medición de resultados:

Es necesario que en la organización se designe sobre las personas responsabilidades en materia del control, siempre con el fin de llegar a los objetivos.

La dirección y la administración deben tener la necesidad de generar procedimientos para informar y mantener personas responsables por el manejo y administración del sistema de control interno.

Además, se deberán preocupar por la generación de medidas de desempeño y por la evaluación correspondiente, con la finalidad de que ambas actividades se alineen con el logro de objetivos.

2.1.4.2 Evaluación o valoración de riesgos

La evaluación de los riesgos tiene la finalidad de identificar, analizar, valorar los riesgos que impiden llegar a los objetivos deseados por la organización, llegando a ser una gran herramienta en la gestión de los riesgos empresariales.

Una adecuada valoración de los riesgos es necesaria, tomando en cuenta las distintas variables, tanto internas como externas, que podrían impedir el desarrollo normal de las actividades dentro de la organización; a su vez, dará a

la organización una gran pauta que permitirá saber cuáles son las desviaciones a los objetivos propuestos previamente.

- **Principios aplicables para la Evaluación de Riesgos**

6. Especifica objetivos adecuados:

Estos objetivos pueden contener las siguientes características:

- ✓ Operacionales: Poniendo en evidencia las decisiones tomadas por la dirección, en las que plasman sus aspiraciones en el desempeño financiero y operativo, esto a partir del riesgo que está dispuesta a soportar la institución, permitiendo facilitar la asignación de recursos.
- ✓ De la información financiera externa: Estos objetivos tienen relación con los principios contables aplicables para la organización, buscando que la información generada sea lo más aproximada a la realidad.
- ✓ De la información no financiera externa: La información no financiera tiene relación al cumplimiento de las normas externas con altos estándares de exactitud, los que serán de utilidad a las necesidades del usuario.
- ✓ De la información interna: Estos objetivos se generan con el afán de desarrollar información interna adecuada que permita conocer a la dirección la situación actual en que se encuentra la organización en relación a las decisiones tomadas. Además, establece los niveles requeridos por la dirección en cuanto al nivel de exactitud de la información generada.
- ✓ De cumplimiento: Los objetivos de cumplimiento son la integración de las leyes y regulaciones emanadas de la organización, siendo la dirección la que establece los márgenes aceptables de variación respecto de dichos objetivos.

7. Identifica y analiza los riesgos:

La organización debe identificar y comprender los riesgos en cada nivel organizativo de la entidad con el fin de administrarlo.

Es decir, el ente debe generar la evaluación sobre todos los niveles de la organización con el fin de identificar los riesgos tanto internos como externos que son de mayor importancia para la obtención de los objetivos organizacionales.

Todo esto con el fin de entender cómo debe reaccionar la organización para el manejo del riesgo.

8. Evalúa el riesgo de fraude:

La organización debe entender e identificar la probabilidad existente del fraude en cada nivel organizativo de la entidad y cómo esta perjudica llegar a las metas propuestas.

Este principio busca que la organización considere los tipos de fraude que se pueden producir y las oportunidades que se generan para el cometimiento de un fraude.

9. Identifica y analiza cambios significativos:

Es importante que la organización se preocupe de los cambios que se generan en el sector externo, los que pueden ser de tipo regulatorio, económico o físico; a su vez, debe medir el impacto que existe por cambios en el modelo de negocios o aquellos que se puedan provocar por cambios generados en la alta dirección.

2.1.4.3 Actividades de control

Las actividades de control se establecen como las políticas y procedimientos a través de los cuales se intenta mitigar las contingencias a lo largo de la organización y que pueden generarse por consecuencia de hechos que perjudiquen el desarrollo normal de las actividades de la organización y que, por lo tanto, impidan alcanzar el objetivo final de la organización que es generar valor.

Una vez realizada una evaluación de riesgos adecuada, e identificados los posibles problemas que puedan generar perturbaciones al cumplimiento normal

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

en el desarrollo de las actividades de la organización, es necesario el establecimiento de mecanismos que permitan el control de dichos riesgos de la organización, mejorando los procesos dentro de los sistemas de la empresa.

- **Principios aplicables a las Actividades de Control**

10. Selecciona y desarrolla actividades de control:

El ente debe generar y establecer actividades con el fin de controlar y administrar los riesgos que pueden perjudicar el buen funcionamiento de la organización, para ello la entidad debe procurar identificar los procesos que son de mayor relevancia, así como considerar los factores que pudiesen influir en la presencia de situaciones negativas.

11. Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología:

La organización debe incluir procesos y actividades de control sobre la tecnología y que estos sirvan de soporte a la organización en el alcance de objetivos.

Para esto es importante generar procesos para el control de la estructura tecnológica.

12. Implementa a través de políticas y procedimientos:

La organización debe sentir la necesidad de establecer un marco normativo que sirva como base para la aplicación de actividades de control.

Esto implica que la organización debe preocuparse por desarrollar controles oportunos que permitan elegir las mejores alternativas correctivas, determinar responsabilidades, así como la rendición de cuentas sobre el desarrollo de los controles implementados.

2.1.4.4 Información y Comunicación

La información adecuada, confiable y oportuna se vuelve básica en la consecución de objetivos, puesto que permite a la administración compartir todas las decisiones dentro de los niveles organizacionales, generar datos que

posibiliten tomar decisiones confiables en la búsqueda de cumplir con los objetivos propuestos dentro del ente.

Toda actividad realizada por las organizaciones se genera a través de sistemas de información y comunicación, permitiendo que todo el personal de la organización interactúe entre sí para poder llevar una consecución ordenada, gestionada y controlada de sus actividades.

Con esto, se deberá entender que la información y comunicación es parte fundamental para la interacción del personal, tanto dentro de la organización como fuera de ella. El personal que recibe mensajes claros al interior de la organización terminará cumpliendo eficientemente con las responsabilidades delegadas.

- **Principios aplicables a la Información y Comunicación**

13. Utiliza información relevante:

La generación de información relevante permite que los procedimientos de control sirvan de herramientas en la aplicación de controles. Además de la búsqueda de eficacia y calidad por parte de los sistemas, al transformar los datos generados en todas las etapas a informes que sirvan de utilidad en la toma de decisiones.

14. Comunica internamente:

Los procesos, responsabilidades y objetivos establecidos para el funcionamiento del control interno deben mantenerse en constante circulación, a través de líneas definidas de comunicación.

15. Comunica externamente:

Informa a los funcionarios, a los socios, dueños, evaluadores, las desviaciones dadas en el funcionamiento del control interno; así también, toma en consideración los criterios de la parte externa para comunicar al directorio.

2.1.4.5 Monitoreo

La supervisión y monitoreo es la retroalimentación que se realiza sobre los procesos establecidos de control, con el objeto de identificar las falencias existentes dentro del sistema de control, para así elaborar propuestas correctivas sobre tales falencias.

Como apunta Beltrán Pardo (2013), el sistema de control interno debe ser monitoreado, pues este proceso de valoración permite medir la eficiencia y eficacia del desempeño del sistema en el tiempo. El alcance de la supervisión realizada así como la periodicidad de las evaluaciones estará sometida en primera instancia a la valoración de los riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Los problemas localizados en el sistema de control interno deben reportarse a la organización, informando a la alta gerencia y así como al Consejo, principalmente aquellos asuntos con una relevancia significativa.

Todo proceso dentro de las actividades de la entidad debe ser monitoreado y supervisado, para identificar con facilidad los desperfectos existentes en los sistemas y hacer las correcciones pertinentes y necesarias, para que todo sistema pueda reaccionar ágilmente y cambiar su forma de actuación de acuerdo a las circunstancias que se puedan generar.

Con este concepto podemos determinar un monitoreo constante de toda actividad realizada dentro de la organización, de manera que los objetivos precedentes del informe COSO sean aplicados oportunamente para la gestión de riesgos dentro de la Fundación.

- **Principios aplicables a la Supervisión y Monitoreo**

16. Lleva a cabo evaluaciones permanentes y / o separadas:

Aplicar diagnósticos separados sobre las actividades, de acuerdo al tipo de evaluación con personas que tengan conocimientos necesarios sobre lo evaluado, de manera que se pueda apreciar si el control interno está funcionando correctamente.

17. Evalúa y comunica las deficiencias:

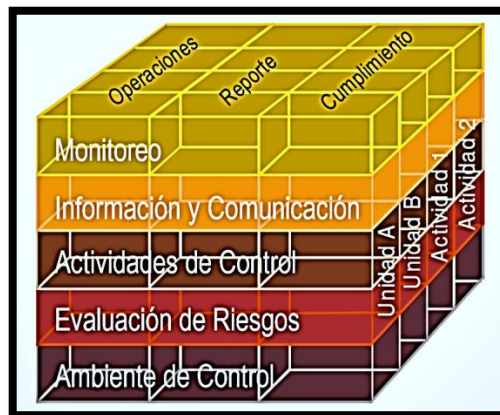
Una vez evaluado el control interno se deben comunicar las desviaciones encontradas para tomar las acciones correctivas y dar un seguimiento a las mismas.

2.1.5 Relación entre los Objetivos y los Componentes del Control Interno

Haciendo una referencia en lo que dice *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2013), sobre la relación apuntada, puede acotarse que existe una relación directa entre los objetivos mencionados anteriormente en el mismo documento del control interno, que es lo que el ente busca alcanzar al aplicar un sistema de control interno; en cambio, los componentes representan lo que la organización necesita en todos sus niveles para alcanzar los objetivos delimitados.

Esta relación se la puede representar gráficamente mediante la utilización de un cubo donde:

Ilustración 4: Relación entre objetivos, componentes y organización



Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission "COSO", 2013, pág. 7)

2.1.6 Técnicas de recolección de información

Partiendo de lo expuesto por Franklin (2013), la recolección de información tiene por objetivo el registro de los hallazgos y evidencias que permitan realizar una evaluación objetiva, evitándose cometer errores en la interpretación que se pueden dar por la necesidad de recolectar información.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Dicho esto, para obtener la información requerida de manera rápida y ordenada existen técnicas de recabo que pueden ser utilizadas de manera individual o combinadas entre ellas:

2.1.6.1 Investigación Documental

La ubicación, la selección y análisis de la documentación permitirán establecer elementos que posibilitarán la emisión de juicios sobre la evaluación.

Las fuentes principales de obtención documentales a las cuales se pueden acudir son:

Cuadro 2: Fuentes principales de obtención documental

<ul style="list-style-type: none">• Normativa• De tipo Administrativa• Del mercado• La ubicación Geográfica	<ul style="list-style-type: none">• Estudios Financieros de la organización• Comportamiento del Consumidor• El mercado
--	--

Fuente: (Franklin F., 2013)

2.1.6.2 Observación Directa

Esta herramienta se basa en verificar el área física en que se desenvuelven las actividades de la organización, con el propósito de entender el entorno organizacional y las condiciones en las que se desarrolla el trabajo.

2.1.6.3 Entrevistas

La entrevista radica en la reunión, bajo acuerdo previo, con una o varias personas en la que se les preguntará de manera ordenada, con el objetivo de recolectar información. Esta técnica de recolección es una de las más utilizadas, puesto que se puede obtener información de manera más completa, debido a que se tiene un contacto directo con el entrevistado.

2.1.6.4 Cuestionarios

Técnica de recolección de información de manera homogénea, información que puede ser separada por temas o capítulos con el propósito de establecer una

relación lógica entre las diferentes áreas de la organización y que esto le permita obtener un conocimiento completo de la entidad.

2.2 Herramientas de Control Interno

Las herramientas de control son instrumentos que buscan generar procesos que contribuyan al mantenimiento de una seguridad razonable en la institución sobre los objetivos del control interno. Dichos objetivos son: alcanzar la efectividad y la eficiencia de las operaciones, así como lograr que la información que se genera en la organización sea confiable y que, a su vez, la entidad trabaje en el cumplimiento de las leyes y regulaciones que la rigen.

Como señala Isaza (2014), la organización debe preocuparse por establecer, documentar y mantener el sistema de control interno mejorando continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad.

Los estándares desarrollados e implantados se vuelven una herramienta necesaria para el funcionamiento del sistema, a través de la vigilancia del cumplimiento de los responsables de cada uno de los procesos organizacionales.

Para ello es necesario, según Isaza (2014), que en la organización se establezcan y desplieguen los siguientes tipos de estándares:

Cuadro 3: Tipos de estándares

• Plan Estratégico	• Manual de Funciones
• Plan de Acción	• Formatos de Calidad para procedimientos
• Plan Operativo	• Indicadores de gestión
• Manual de Procedimientos del área	

Fuente: (Isaza Serrano, 2014)

2.2.1 Manual

Para Valencia (2012) un manual es: “Un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.

En función a esta definición se puede decir que un manual es una base formal, en donde se encuentran detallados de manera ordenada todos los pasos y procedimientos a seguir para la ejecución de las actividades en un respectivo puesto de trabajo.

El esquema del manual debe tener una buena redacción, señalando con claridad todas las directrices que se deben realizar en la ejecución de las actividades y procedimientos, sin dejar de lado pasos de mucha importancia que pueden afectar la funcionalidad de dicho manual.

2.2.1.1 Objetivos del Manual

En el ámbito administrativo actual el uso de manuales es muy común; sirven para detallar los procedimientos, políticas y en sí toda la estructura orgánica, señalando por escrito la manera cómo se deben desarrollar las actividades dentro de una organización, esto con el propósito de cumplir con los objetivos generales.

Algunos de los objetivos más importantes que persiguen los manuales, son:

- Dar a conocer la misión, visión y los valores de la entidad.
- Organizar las diferentes dependencias de una organización.
- Detallar una secuencia de actividades.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Formalizar las actividades.
- Proporcionar líneas de responsabilidad.
- Distribuir de manera ordenada todos los puestos de trabajo permitiendo obtener un buen ambiente de trabajo, tanto para los subalternos como para los subordinados.
- Segregar funciones.
- Generar los lineamientos necesarios para la ejecución de actividades en las diferentes direcciones.

- Generar actividades específicas para cada colaborador.
- Proporcionar perfiles de trabajo, facilitando la contratación de colaboradores.
- Diseñar una visión global de toda la organización.
- Dar una guía para administrar oportunamente los recursos y aprovecharlos al máximo.
- Ayudar al personal para que realicen sus actividades de una manera satisfactoria.
- Ayudar al cumplimiento de los objetivos institucionales con bases sólidas para un buen desarrollo de sus actividades.
- Evitar la colusión para incidir en un fraude.
- Evitar la sobrecarga de funciones en unos empleados y/o disminuyendo a otros sus responsabilidades.

Como conclusión se puede decir que un manual es una guía que tiene el objetivo de orientar todas las actividades de una organización hacia el fin deseado, el cumplimiento de sus objetivos, brindando un ordenamiento de puestos de trabajo con sus respectivas responsabilidades y pasos a seguir para la ejecución de su gestión dentro de la entidad.

2.2.1.2 Funciones de los manuales

- **Como medio de comunicación:**

Los manuales son medios escritos que permiten a la dirección comunicar las decisiones, reglamentos, políticas, procedimientos, instructivos y guías técnicas hacia todos los niveles de mando en la organización, permitiendo administrar todo el flujo de actividades desarrolladas durante la gestión empresarial. La comunicación escrita en el manual de funciones muestra a los empleados lo que abarca en su puesto de trabajo y la relación que tienen sus actividades con los demás puestos dentro de la organización.

- **Como herramienta de control:**

Al servir como herramienta de control permite a la alta dirección conocer todas las actividades desarrolladas en los diferentes puestos de trabajo, las responsabilidades y obligaciones que deben cumplir los colaboradores, pudiendo detectar irregularidades en caso de estarse omitiendo pasos muy importantes en

la consecución de las tareas, las que podrían estar obstaculizando el cumplimiento de la misión institucional. Esto le permite a la alta dirección tomar acciones correctivas contra los empleados que estén malinterpretando todo lo regulado por el manual de funciones referente a sus puestos de trabajo.

2.2.1.3 Tipos de Manuales

2.2.1.3.1 Manual de organización

Podemos decir que el manual de organización es aquel que detalla de manera muy simplificada y que busca explicar con profundidad lo que muestra un organigrama. Describe las actividades de los puestos y su interrelación, los niveles jerárquicos y sus funciones.

2.2.1.3.2 Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos tiene por objetivo señalar de una forma cronológica, ordenada y sistemática todos los pasos a seguir para realizar las funciones y operaciones propias de una actividad periódica.

Contiene las responsabilidades y operaciones de un puesto de trabajo en relación a una determinada actividad frecuente, así como su comportamiento con los demás puestos de trabajo.

2.2.1.3.3 Propuesta de Guías Básicas de Actuación

La Propuesta de Guías Básicas de Actuación, es una descripción de todas las guías relacionadas a la ejecución de una actividad, tales políticas son dadas por la alta dirección al personal para que realice sus operaciones y no tenga que estar consultando de forma periódica a niveles jerárquicos superiores sobre la ejecución de su trabajo.

2.2.1.3.4 Manuales por función específica

Como apunta Herrera Salas (2007), el manual de funciones es un instrumento administrativo que establece las responsabilidades de los colaboradores en función de los objetivos institucionales, proporcionando parámetros para el desarrollo de las actividades diarias en cada puesto de trabajo. Debe mostrar un reporte de evaluación del cumplimiento del personal y proporcionar sus respectivas correcciones. Al ser flexible se pueden hacer futuras actualizaciones, de acuerdo a las necesidades y propuestas, mejorando la gestión institucional.

Angel Fernando Quezada Conza

Byron Enrique Sanmartín Sanmartín



Es decir, este tipo de manual detalla las actividades, regulaciones y procedimientos propios de una actividad específica; en dichas actividades se imponen reglas indistintamente de las otras que posee una organización, por ejemplo, las incluidas en un manual de adquisiciones.

CAPITULO III

EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO EN LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”

3.1 Estudio y evaluación del sistema de control interno

El objeto de este Capítulo es identificar y valorar las deficiencias existentes en el sistema de control de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, de tal manera que permitan diseñar herramientas de control que sean de utilidad durante la consecución de los objetivos institucionales.

Objetivo general:

Evaluar el Sistema de control Interno actual en las distintas direcciones de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”.

Alcance:

La evaluación del sistema de control interno tiene la finalidad de verificar el nivel de confiabilidad en las actividades de control para la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, además de comprobar que los procedimientos generados en el área administrativa cumplan con los estándares actuales de control.

Durante la evaluación al sistema de control interno dentro de la Fundación “Alianza en el Desarrollo” se realizará un análisis sobre las distintas direcciones como son: La Dirección Ejecutiva, Dirección de Programas y la Dirección Administrativa.

Objetivos particulares:

Verificar que el Sistema de Control Interno sirva como una herramienta que procure la eficiencia y la eficacia de los procedimientos en la organización.

Comprobar que la información tanto financiera como no financiera, generada en la organización, se enfoque al cumplimiento de aspectos que permitan su validez.

Verificar si el sistema de control interno promueve el cumplimiento de las leyes y regulaciones que rigen a la Fundación.

Énfasis:

La importancia de este análisis radica en la necesidad de la Fundación por contar con herramientas de control que le permitan mejorar los procedimientos e identificar falencias que impiden el desarrollo eficiente de sus actividades.

Cuadro 4: Objetivo y procedimientos

COMPONENTE: <i>Sistema de Control Interno del área administrativa de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”</i>
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none">• Evaluar el Sistema de control Interno actual en las distintas direcciones de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”.
PROCEDIMIENTOS: <ol style="list-style-type: none">1. Aplique Cuestionarios de Control Interno en donde se evalué los componentes de Control Interno2. Establezca los procedimientos y actividades desarrolladas en las Direcciones de la fundación mediante entrevistas a los responsables.3. Genere Diagramas de Flujo describiendo las principales actividades.
OBSERVACIONES:

Elaborado por: Los autores

3.1.1 Evaluación a los componentes de Control Interno en el área administrativa de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”

Una vez aplicado el cuestionario, en donde se evaluó cada uno de los componentes de Control Interno descritos por COSO (2013) en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, se obtuvo lo siguiente:

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

3.1.1.1 Evaluación al componente Entorno de Control

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno al Director Administrativo de la Fundación (ver Anexo N° 1), a través de preguntas enfocadas a conocer el estado del componente Entorno de Control, se obtuvo lo siguiente:

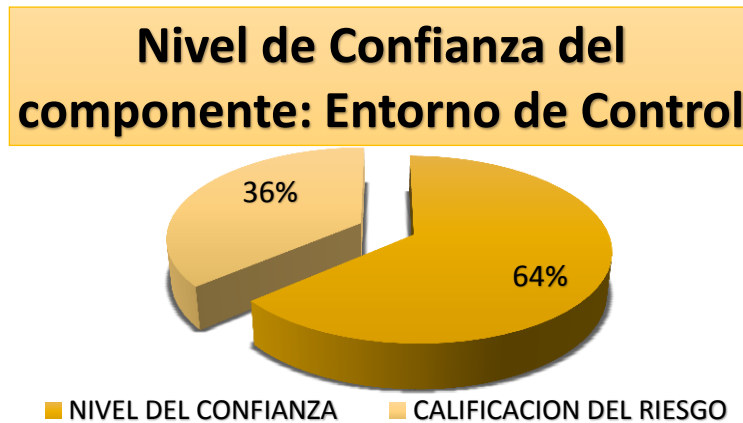


Gráfico 1: Nivel de confianza del Entorno de Control

Elaborado por: Autores

Cuadro 5: Calificación del nivel de confianza para el componente Entorno de Control

Nivel del confianza	64%	Calificación del Riesgo	36%
Nivel del Confianza			
NIVEL	RANGO		
ALTO	76%- 100%		
MEDIO	46% - 75%		
BAJO	0% - 45%		

Elaborado por: Autores

A continuación se realizó un análisis que argumenta la presencia del componente Entorno de Control dentro de la organización y su funcionamiento en base a lo obtenido del estudio de los principios que lo sustentan, también se determinarán las deficiencias encontradas dentro del componente.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Cuadro 6: Evaluación del componente Entorno de Control

Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
1.	Compromiso con la integridad y los valores éticos del Ente. (Ver anexo N°6).	No	No	Al no existir un código de conducta vigente que sirva de sustento para administrar el principio N°1, es difícil que la organización administre las desviaciones generadas en la conducta de los colaboradores de la institución.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
EC 1-1	Las políticas encaminadas a difundir la integridad y valores éticos han sido socializadas de manera verbal sin contar con evidencia escrita de su promulgación.	X			Al establecer las políticas y reglamentos de manera verbal, éstas se pasan por alto, propiciando el cometimiento de conducta inapropiada.
EC 1-2	La Fundación no cuenta con actividades de evaluación acerca de las desviaciones existentes a la conducta organizacional de los colaboradores.		X		La falta de evaluaciones al comportamiento organizacional, impide que la administración establezca medidas correctivas oportunas a las posibles desviaciones en el entorno organizacional.
Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	

2.	Ejerce responsabilidad de supervisión. (Ver anexo N°7).	Sí	No	Puesto que la organización no cuenta en la actualidad con programas de gestión, lo que impide medir el nivel de desviaciones en la entidad. Debido a ello, el principio N° 2 se ve en problemas al momento de funcionar de manera eficiente.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
EC 2-1	La administración se encuentra compuesta por integrantes del Consejo de Administración. A falta de recursos, la Junta de Socios Fundadores forma parte activa en la administración, como empleados internos.		X		Esto puede influir en la generación de sesgos o conflictos de interés en los miembros de la Junta de Socios Fundadores, así como en su objetividad y en su actuación diaria.
EC 2-2	La Asamblea de Socios no cuenta con planes de gestión a las desviaciones en el control interno.		X		Las actividades de seguimiento hechas por la Asamblea de Socios no son documentadas por lo que es difícil constatarlas.
Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	

3.	Establece estructuras, Niveles de autoridad y responsabilidad del ente. (Ver anexo N°8).	No	No	La falta de una norma que delimite las responsabilidades de los colaboradores (EC 3-1), dificulta el establecimiento de parámetros para evaluación del funcionamiento en las líneas de mando.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
EC 3-1	La organización no cuenta con un marco que asigne y delimite las responsabilidades de los colaboradores.	X			Actualmente, el personal identifica problemas en cuanto a lo poco claras que son dichas responsabilidades.
EC 3-2	Las desviaciones detectadas en las líneas serán corregidas, pero sin generar informes al respecto.		X		La carencia de archivos respecto de las deficiencias encontradas, evita el dar un seguimiento adecuado a las desviaciones.
Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
4.	Demuestra compromiso con respecto a la competencia de sus profesionales. (Ver anexo N° 9).	Sí	No	El ente no cuenta con programas o normas que establezcan los procedimientos de evaluación sobre las competencias del personal.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	

EC 4-1	La institución carece de políticas reconocidas formalmente en un documento oficial.	X			Las políticas encaminadas a establecer los compromisos de las competencias profesionales de los empleados se han establecido de forma verbal.
Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
5.	Fortalece la medición de resultados. (Ver anexo N°10).	No	No	En base a las deficiencias encontradas sobre el principio N° 5 (EC 5-1 y EC 5-2) se establece como grave el estado de este principio.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
EC 5-1	No se han delimitado correctamente estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades, puesto que estas son duplicadas en los cargos de dirección.	X			Dadas las dimensiones y limitaciones de capital de trabajo de la Fundación, se dificulta el realizar ajustes en las responsabilidades del personal.
EC 5-2	No hay evaluaciones de desempeño al personal para generar recompensas o tomar medidas disciplinarias.	X			No se han establecido métodos de evaluación a las responsabilidades (EC 5-2) del personal.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el componente		Las deficiencias graves localizadas se encuentran en relación a los principios 1, 3, 4 y 5.			

	Sí/No	Conclusión
¿Se encuentra presente el componente?	No	Las deficiencias encontradas en el componente son determinadas como graves.
¿El componente se encuentra en funcionamiento?	No	Al establecerse la ausencia del componente, se determina su no funcionamiento, así como su ineficacia.

Elaborado por: Autores

Fecha: 20 de Enero del 2015

3.1.1.2 Evaluación al componente Evaluación de Riesgos

De la aplicación del Cuestionario al componente Evaluación de Riesgos de la Fundación (ver Anexo N° 2), se estableció un nivel de confianza que mantiene dicho componente de un 53% con un nivel medio de riesgo.

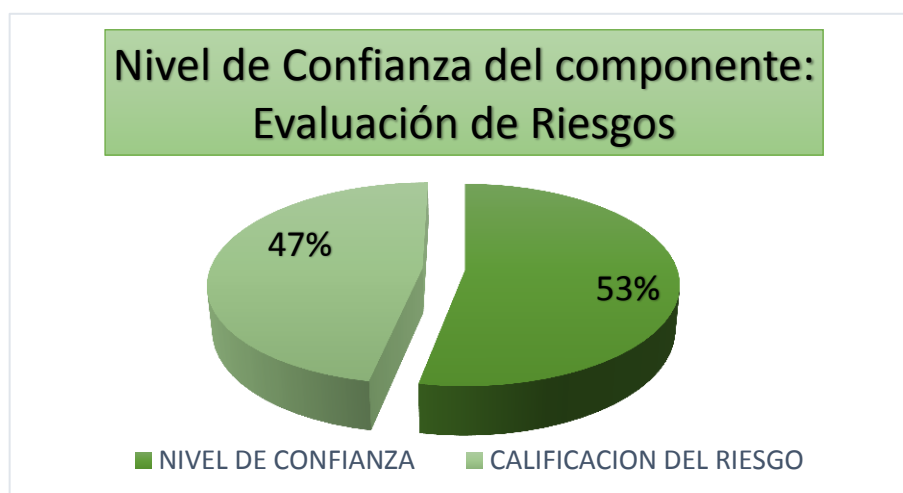


Gráfico 2: Nivel de confianza del componente Evaluación de Riesgos

Elaborado por: Autores

Cuadro 7: Calificación del nivel de confianza para el componente Evaluación de Riesgos

NIVEL DE CONFIANZA		53%	CALIFICACION DEL RIESGO		47%
NIVEL DE CONFIANZA					
NIVEL	RANGO				
ALTO	76%- 100%				
MEDIO	46% - 75%				
BAJO	0% - 45%				

Elaborado por: Autores

Entonces, a partir de la información obtenida de la aplicación del cuestionario de evaluación al componente de Evaluación de Riesgos se procedió a realizar un análisis sobre los principios que se encuentran implícitos para dicho componente según COSO (2013), en donde:

Cuadro 8: Evaluación de componente Evaluación de Riesgos

Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
6.	Definición específica de objetivos adecuados (Ver anexo N°11).	Sí	Sí	No se detectan deficiencias de control interno en este principio.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

7.	Identifica y analiza los riesgos (Ver anexo N°12)	Sí	No	Basándose en lo expuesto en la deficiencia ER 2-1, se la determina como una deficiencia de gravedad media.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
ER 7-1	No se han establecido procedimientos para establecer y analizar los riesgos de los factores externos.		X		-
Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
8.	Evalúa el riesgo de fraude (Ver anexo N°13)	No	No	Se puede decir que la deficiencia ER 3-1 tiene una calificación de riesgo grave, mientras que la deficiencia ER 3-2 es considerada como un riesgo medio.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
ER 8-1	Las personas que intervienen en el proceso de adquisición mantienen actividades de carácter incompatible.	X			En ocasiones se utiliza el fondo de caja chica para realizar adquisiciones, sin tomar en cuenta la naturaleza del fondo.
Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
9.	Identifica y analiza cambios significativos	Sí	No	Basándose en lo descrito por la deficiencia ER 9-1 se	

	(Ver anexo N°14).				puede considerar como una deficiencia de gravedad media.
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
ER 9-1	La Fundación carece de documentación sobre los procedimientos de evaluación de los riesgos provocados por los cambios en su entorno físico, económico y regulatorio.	X			Al no documentarse dichas actividades se corre el riesgo que se ignoren los cambios generados en el entorno externo de la Fundación.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el componente		Las deficiencias graves localizadas se encuentran en relación a los principios 7, 8 y 9.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el componente?		No	Las deficiencias encontradas en el componente se las determina graves, por lo tanto, se establece una ausencia del componente.		
¿El componente se encuentra en funcionamiento?		No	Dada la ausencia del componente en la institución, se las determina como no funcionales para la organización.		

Elaborado por: Autores

Fecha: 20 de Enero del 2015

3.1.1.3 Evaluación al componente Actividades de Control

A partir de los resultados obtenidos de la evaluación (ver Anexo N° 3), se estableció que el nivel de confianza del componente de Actividades de Control se encuentra en un nivel medio de confianza, pues alcanza un 62%.

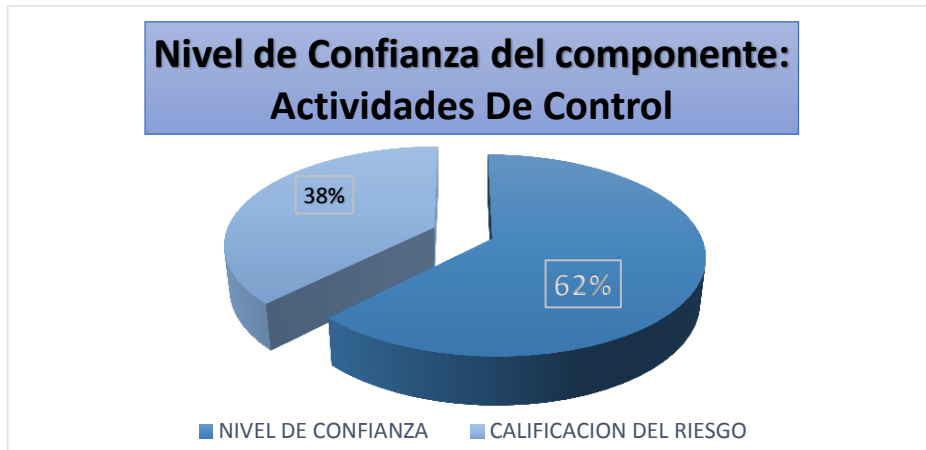


Gráfico 3: Nivel de confianza del componente Actividades de Control en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, luego de la Aplicación de un cuestionario de evaluación.

Elaborado por: Autores

Cuadro 9: Calificación del nivel de confianza para el componente Actividades de Control

NIVEL DE CONFIANZA	62%	CALIFICACION DEL RIESGO	38%
NIVEL DE CONFIANZA			
NIVEL	RANGO		
ALTO	76%- 100%		
MEDIO	46% - 75%		
BAJO	0% - 45%		

Elaborado por: Autores

De la evaluación aplicada al sistema de control interno, en lo que tiene que ver con las Actividades de Control, se realizó el análisis sobre los principios, determinándose que:

La siguiente matriz tiene por objeto realizar un análisis del estado actual del componente de control interno, a partir de la evaluación realizada a los principios:

Cuadro 10: Evaluación del componente Actividades de Control

Principio		¿Presente? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
10.	Selecciona y desarrolla actividades de control (Ver anexo N°15).	Sí	No	En base a un análisis preliminar se establece como grave a la deficiencia identificada (AC 10-1) en relación al principio N° 10; Actualmente carece de funcionalidad el principio ya que no se han delimitado las responsabilidades del personal.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
AC 10-1	No existe una adecuada distribución de funciones, provocando incompatibilidad de actividades desarrolladas por el personal responsable en cada área.	X			Esto puede desencadenar la evasión de las responsabilidades que son específicas de cada persona y un desempeño ineficiente de las actividades propias del puesto.
Principio		¿Presente? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
11.	Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología (Ver anexo N°16).	No	No	Dado lo determinado en la deficiencia del principio N° 11 (AC 11-1), donde la base tecnológica de trabajo para la fundación son los básicos, se determina como una deficiencia de nivel bajo.	

Id. Nº	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
AC 11-1	No se han establecido actividades de control sobre las infraestructuras tecnológicas de la fundación.			X	La base tecnológica de trabajo para la fundación es básica.
Principio		¿Presente? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
12.	Se Implementan políticas y procedimientos (Ver anexo Nº17).	Sí	Sí	Según lo determinado y expuesto en las deficiencias (AC 12-1) del principio Nº12 se puede calificarlas como moderadas.	
Id. Nº	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
AC 12-1	La organización no ha revisado las políticas y procedimientos con el objeto de verificar su efectividad actual.	X			La posible desactualización de las políticas y procedimientos de la organización impide a la administración entender el estado actual del sistema de control interno de la Fundación.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el componente		Las deficiencias graves localizadas se encuentran en relación a los principios 11, pero dada la naturaleza y su importancia actual para la Fundación, esta no se vuelve un principio que afecte en gran medida el funcionamiento del control interno.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el componente?		Sí	Las deficiencias encontradas y tomando en cuenta la importancia del principio 11 para la fundación, se establece como presente el componente en el ente.		
¿El componente se encuentra en funcionamiento?		No	Dada la posible desactualización de las políticas y procedimientos de la organización (AC 12-1) no se puede		

	comprobar el funcionamiento actual del componente.
--	--

Elaborado por: Autores

Fecha: 20 de Enero del 2015

3.1.1.4 Evaluación al componente Información y Comunicación

El componente de control interno de Información y Comunicación se puntuó en un nivel de confianza alto, con un 78% una vez aplicado el cuestionario de evaluación (Ver anexo N°4).

Nivel de Confianza del componente: Información Y Comunicación

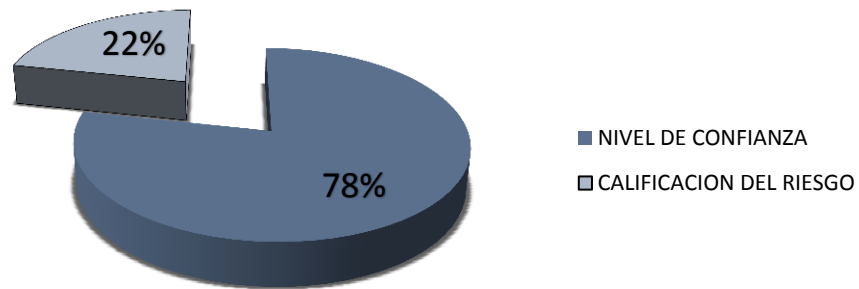


Gráfico 4: Nivel de confianza del componente Información y Comunicación en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, luego de la Aplicación de un cuestionario de Información y Comunicación.

Elaborado por: Autores

Cuadro 11: Calificación del nivel de confianza para el componente Información y Comunicación

NIVEL DE CONFIANZA	78%	CALIFICACION DEL RIESGO	22%
NIVEL DE CONFIANZA			
NIVEL	RANGO		
ALTO	76%- 100%		
MEDIO	46% - 75%		
BAJO	0%- 45%		

Elaborado por: Autores

El análisis a los principios para el componente de Información y Comunicación ha permitido determinar:

Cuadro 12: Evaluación de componente Información y Comunicación

Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
13.	Utiliza información relevante (Ver anexo N°18).	Sí	Sí	No se detectan deficiencias de control interno en este principio.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Principio		¿Presente ? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
14.	Comunica internamente (Ver anexo N°19).	Sí	Sí	Una vez analizadas las deficiencias encontradas (IC 14-1), las cuales afectan al correcto funcionamiento del principio N°14, se establece que su gravedad es moderada.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

	de Control Interno	Grave	Medio	Bajo	
IC 14-1	No se realizan verificaciones sobre los sistemas de comunicación existentes y, por ende, no se puede constatar su eficacia.		X		Esto puede desembocar en una ejecución ineficiente de los procedimientos establecidos por la ejecución.
Principio		¿Presente? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
15.	Comunica externamente (Ver anexo N°20).	Sí	Sí	No se detectan deficiencias de control interno en este principio.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Evaluación de las deficiencias encontradas en el componente		La deficiencia encontrada, según el principio N° 14 (IC 14-1) y debido a que la comunicación es realizada de manera general, en forma verbal y a través de documentos, se la ha establecido como una deficiencia no grave.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el componente?		Sí	El componente se encuentra presente, a pesar de la deficiencia (IC 14-1) encontrada.		
¿El componente se encuentra en funcionamiento?		Sí	El componente se encuentra en funcionamiento, a pesar de la deficiencia encontrada (IC 14-1).		

Elaborado por: Autores

Fecha: 20 de Enero del 2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

3.1.1.5 Evaluación al componente Monitoreo

La calificación de riesgo para el componente de monitoreo se situó en un 58% de confianza, ubicándose en un nivel medio en su funcionamiento para la organización (Ver anexo N° 5).

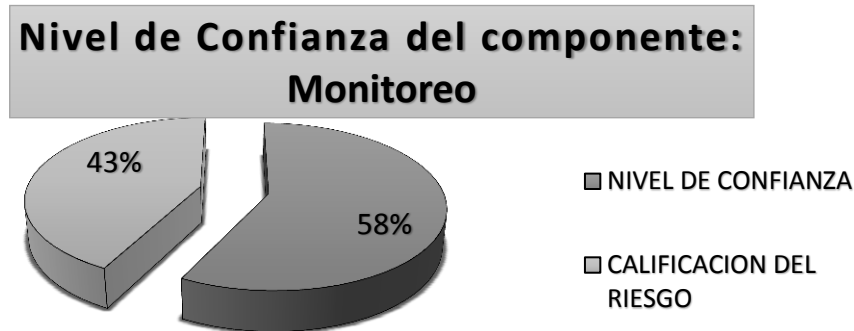


Gráfico 5: Nivel de confianza del componente Monitoreo en la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, luego de la Aplicación de un cuestionario de Información y Comunicación.

Elaborado por: Autores

Cuadro 13: Calificación del nivel de confianza para el componente Monitoreo

NIVEL DE CONFIANZA	58%	CALIFICACION DEL RIESGO	43%
NIVEL DE CONFIANZA			
NIVEL	RANGO		
ALTO	76%- 100%		
MEDIO	46% - 75%		
BAJO	0% - 45%		

Elaborado por: Autores

A continuación se presenta un resumen del análisis realizado sobre el funcionamiento de los principios para el componente de Monitoreo de Control Interno según COSO (2013), en donde se obtuvo que:

Cuadro 14: Evaluación de componente Actividades de Monitoreo

Principio		¿Presente? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
16.	Lleva a cabo evaluaciones permanentes y/o separadas (Ver anexo N°21).	No	No	En base a lo expuesto en la deficiencia MO 16-1, se la determina como grave en el funcionamiento del principio N° 16, puesto que, al no generar procedimientos de monitoreo sobre el sistema de control interno, se corre el riesgo de que éste no detecte deficiencias de manera oportuna.	
Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
MO 16-1	Las supervisiones establecidas por la organización no tienen por objeto evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.	X			La organización, al pasar por alto procedimientos de supervisión que determinen desviaciones, corre el peligro de que estos no cumplan con los propósitos para los cuales fueron creados.
Principio		¿Presente? (Sí/No)	¿Está en Funcionamiento? (Sí/No)	Conclusión/Explicación	
17.	Evalúa y comunica las deficiencias (Ver anexo N°22).	No	No	Basado en lo dicho en MO 17-1 y MO 17-2, así como en deficiencias del principio N° 17, y considerando la amenaza en conjunto de las deficiencias, se determina a la deficiencia como grave.	

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Id. N°	Descripción de la deficiencia de Control Interno	Calificación de gravedad de la deficiencia			Comentarios
		Grave	Medio	Bajo	
MO 17-1	La administración no establece evaluaciones con el fin de determinar desviaciones en el sistema del control interno.	X			Al no realizarse evaluaciones sobre el sistema de control interno, se le dificulta a la administración establecer medidas correctivas sobre las desviaciones de los objetivos de manera oportuna.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el componente		Entendiendo la gravedad de las deficiencias encontradas dentro del componente, se establece que, en su conjunto, la calificación del nivel de la deficiencia es grave.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el componente?		No	Las deficiencias encontradas en el componente los determinamos graves, por lo tanto se establece una ausencia del componente.		
¿El componente se encuentra en funcionamiento?		No	Dada la ausencia del componente en la institución, se determina como no funcional para la organización.		

Elaborado por: Autores

Fecha: 20 de Enero del 2015

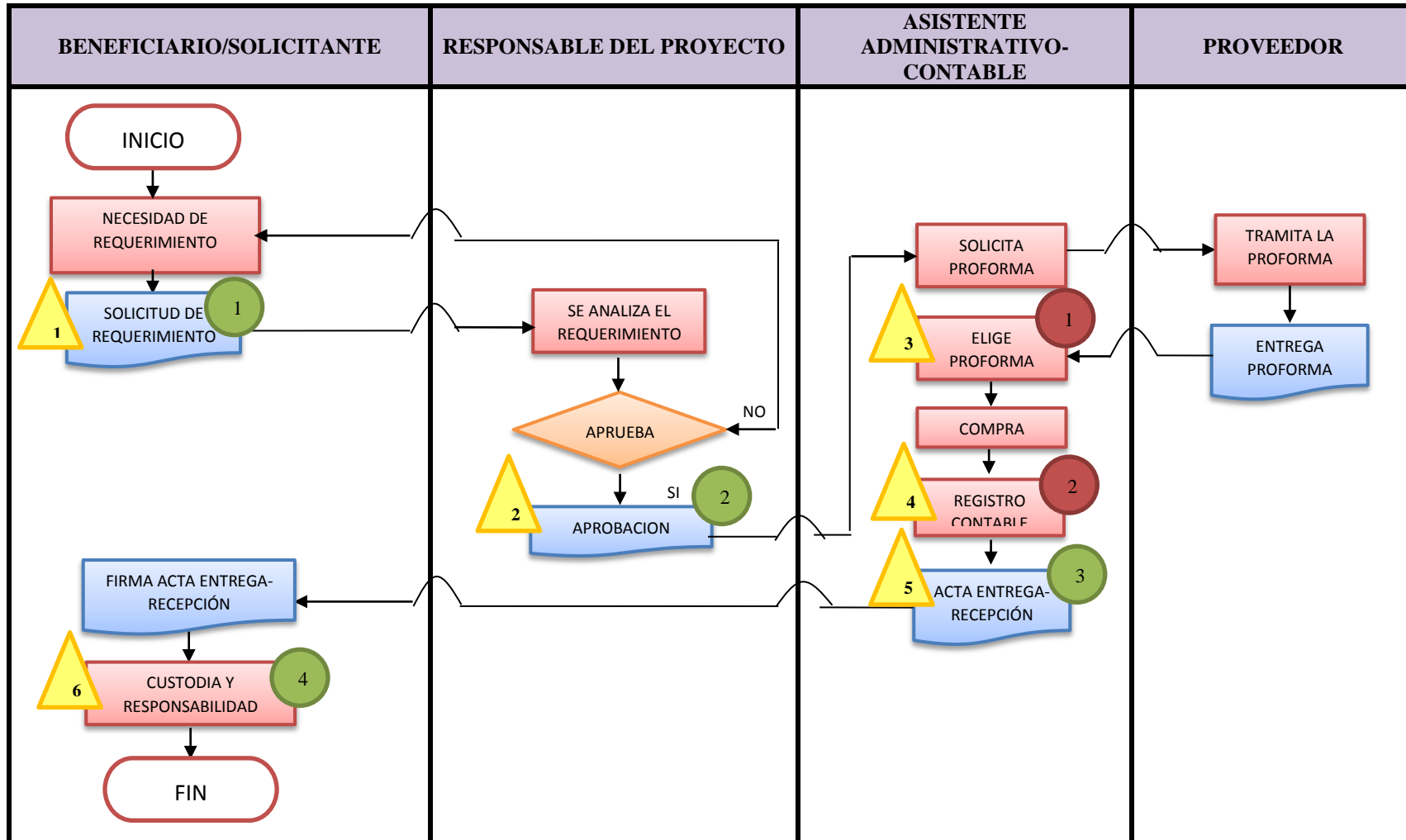
3.1.2 Evaluación de los procedimientos y actividades desarrollados en las Direcciones de la fundación mediante cuestionarios y entrevistas (Ver anexos del 23 al 27), observaciones y diagramas de flujo.

A continuación, con el objeto de entender el funcionamiento y debilidades, se verificarán las actividades de control llevados a cabo por la organización puesto que se ha visto la necesidad de desglosar los procedimientos ejecutados en cada actividad, esto permitirá identificar las actividades de control que mantienen niveles de control débiles.

Además mediante la aplicación de estas técnicas seremos capaces de entender el funcionamiento paso a paso de estos procedimientos y proponer soluciones que permitan a la fundación cumplir con los objetivos institucionales.

Los procedimientos a evaluarse serán: el procedimiento de adquisiciones, pagos, inventarios, fondo de caja chica, con el fin de ver si mantienen un funcionamiento que le permita cumplir con los objetivos de la organización. Adicionalmente también se evaluarán los procesos de financiamiento, supervisión de proyectos y el proceso de contratación de personal.

Gráfico 6: Flujo de procedimientos para el componente Compras



Realizado por: Autores
Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín









CALIFICACIÓN DEL RIESGO: Se considera la existencia de riesgo alto en el procedimiento N° 3, en donde los procedimientos y políticas a seguir para las compras de la Fundación no se encuentran establecidas en un documento formal.

También se establece como un riesgo de importancia el paso N° 4 en donde se identifica la ejecución de actividades de naturaleza incompatible en el cargo con nombre asistente contable administrativa.







PROCEDIMIENTO DE COMPRAS:

1. Se inicia con el establecimiento del requerimiento por parte del solicitante.
2. El responsable del proyecto verifica si el requerimiento está respetando los gastos contemplados en el presupuesto y autoriza las compras del respectivo proyecto.
3. Una vez aprobada la compra, el Asistente Administrativo-Contable solicita proformas a los proveedores,
4. Revisa las distintas proformas y se elige la mejor opción para proceder a la compra.
5. El Asistente Administrativo-Contable registra la compra en las respectivas cuentas contables del proyecto al que pertenece.
6. La entrega del bien se lo hace con la firma de un acta entrega-recepción.

Cuadro 15. Matriz de riesgo en Procedimiento de Compras

ID. Nº	OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO DE CONTROL	OBSERVACIÓN
1.	Identificar el objetivo de la compra.		Que la compra no se contemple en las condiciones establecidas en el contrato por el financista.		La solicitud del requerimiento debe contener las especificaciones necesarias del bien a adquirirse.	Preventivo.	No hay observación.
2.	Aprobar la adquisición previa verificación del proyecto.		Aprobación de la compra sin verificar si esta se encuentra contemplada en el presupuesto.		Verificar si el presupuesto contempla la adquisición del bien o servicio. La dirección de proyectos debe realizar una constante verificación de los gastos.	Preventivo	El proceso es llevado por el responsable del proyecto, que en este caso puede ser: -Director Ejecutivo. -Director de Programas. Es decir, los dos cargos tienen la competencia de coordinar el desarrollo de los proyectos en la institución.
3.	Efectuar la compra cumpliendo con las políticas establecidas.		Que la compra efectuada no cumpla con las especificaciones del requerimiento.		Dar cumplimiento a la política de compra.	Preventivo	Las políticas no están expresadas en un documento formal de la fundación y la mayor parte del proceso de compra lo realiza una sola persona.

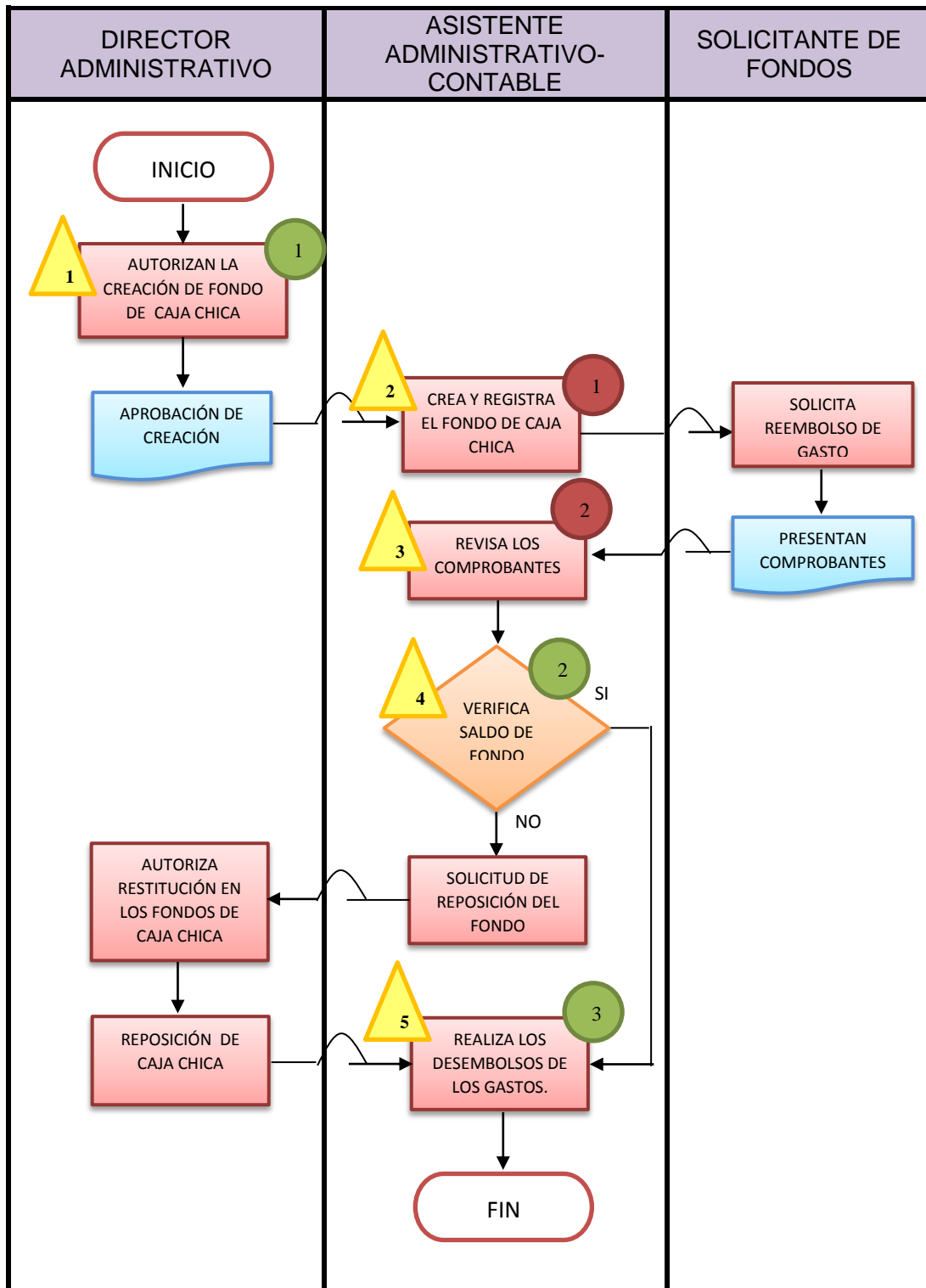
Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

4.	Registrar la compra en la respectiva cuenta contable.		Que el registro se haga en una cuenta diferente del proyecto equivocado.		Registro de todo el proceso efectuado para la compra.	Preventivo	La misma persona que realiza la compra genera la verificación de la factura para el registro contable en las respectivas cuentas contables de los diferentes proyectos.
5.	Formalizar la entrega del bien.		Que la información detallada en el acta entrega-recepción no especifique claramente los bienes entregados.		Documentar y archivar todo el proceso de entrega.	Preventivo	No hay observación.
6.	Establecer la responsabilidad sobre el manejo del bien.		Que el custodio no sea responsable del uso del bien.		Las responsabilidades establecidas sobre la administración se encuentran identificadas en el reglamento general de la Fundación.	Preventivo	No se establecen claramente los detalles de la responsabilidad respecto al bien por parte del custodio.

Realizado por: Autores

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Gráfico 7: Flujo de Procedimiento para el componente: CAJA CHICA



Realizado por: Autores

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

CALIFICACIÓN DEL RIESGO: En el procedimiento del manejo de los fondos de caja chica se encontró en su conjunto un **riesgo alto**, basándose en las falencias detectadas que se detallan a continuación:








En la actividad N° 2 se llega a la conclusión de que existe una acumulación de funciones incompatibles, incrementándose el riesgo en el cargo de asistente administrativo-contable.



En la actividad N° 3 se establece un nivel de riesgo alto, puesto que el fondo de caja chica se usa de manera indistinta al establecido en el reglamento de la Fundación.

PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE CAJA CHICA:

1. El Director administrativo autoriza la creación del Fondo de Caja Chica en base a los montos fijados por el Reglamento general de la Fundación.
2. La Asistente administrativo-contable una vez autorizado, abre el fondo de caja chica.
3. La Asistente administrativo-contable realiza todos los pagos menores con el fondo de caja chica.
4. La Asistente administrativo-contable determina el saldo y pide reposición de caja chica en caso de que este saldo sea menor al establecido por el Reglamento general de la Fundación.
5. Se realiza la reposición una vez verificados que los comprobantes cumplan con las condiciones establecidas para el desembolso.

Cuadro 16: Matriz de riesgo del Procedimiento de manejo de caja chica

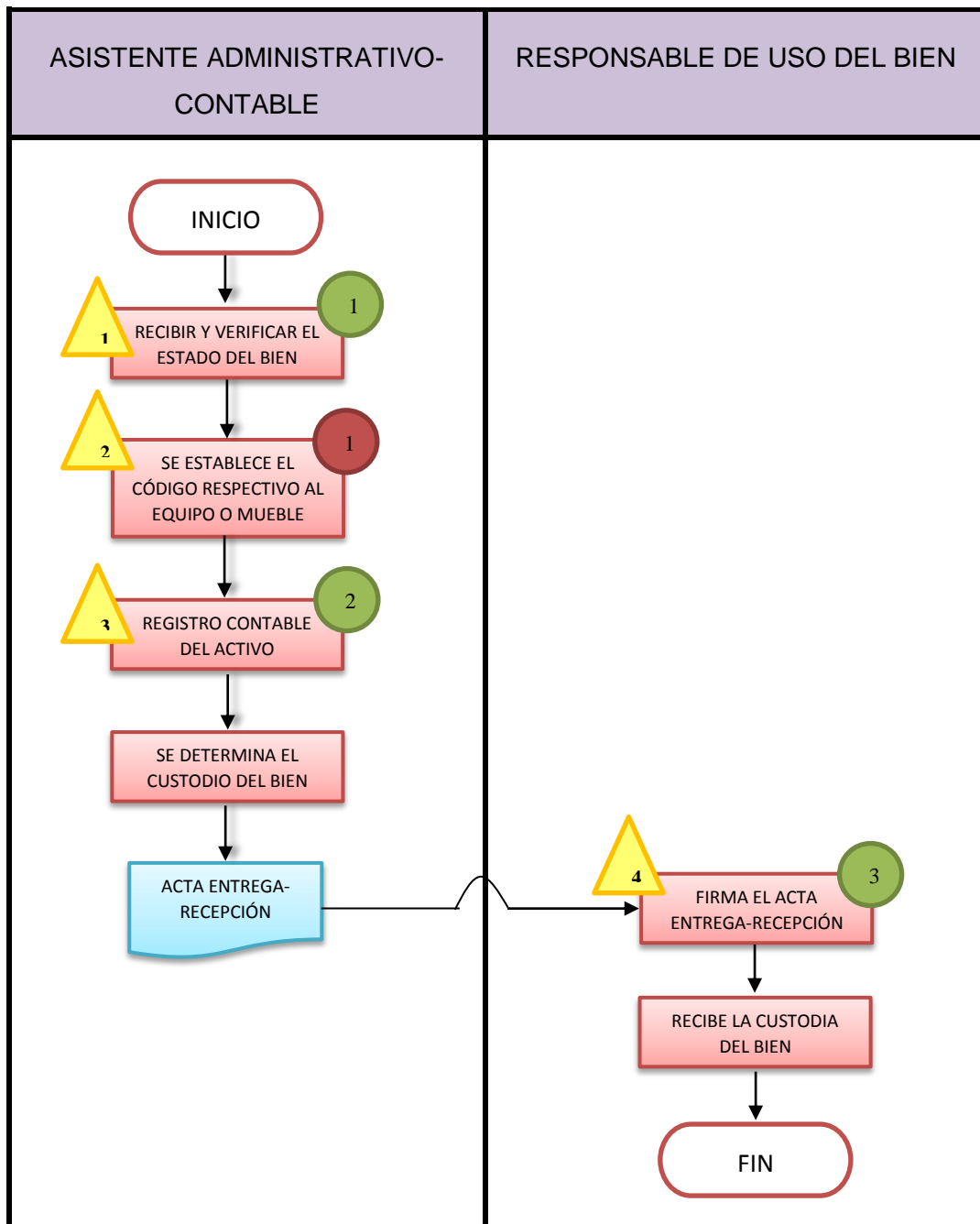
Nº ID	OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO DE CONTROL	OBSERVACIÓN
1.	Crear un fondo de caja chica para pagos menores.		Que se hagan pagos mayores a lo establecido para el fondo de caja chica.		Loa fondos de caja chica se utilizan para pagos menores.	Preventivo	La Fundación cuenta con un fondo de caja chica para gastos propios de la organización y adicional a eso, si el financista lo autoriza en el contrato, se puede crear un fondo de caja chica para el proyecto en cuestión.
2.	Incorporar en la contabilidad el fondo de caja chica.		Que no se determine si pertenece a un proyecto o es institucional.		Determinar qué tipo de caja chica es al momento de su creación.	Preventivo	La asistente administrativa-contable es la responsable de la administración en los procedimientos de administración, pagos y registros de los fondos de caja Chica.
3.	Verificar que los pagos cumplan con el propósito para el cual fue creado el fondo.		Que no se tengan los documentos de respaldo que avalen el pago.		Se tienen los documentos motivos por el cual se efectuó el pago.	Preventivo	El fondo se utiliza para pagos en general, sin tomar en cuenta la naturaleza del fondo.
4.	Gastado el 80% del fondo se pide reposición.		Que no se cumpla esta norma y se haga cuando el saldo esté en cero.		Se hace la reposición cuando se haya gastado el 80%.	Preventivo	No hay observación.

5.	Reponer los gastos pequeños de manera rápida.		Que el fondo no cuente con los recursos para cubrir con gastos pequeños contingentes.		Verificar la existencia del saldo para la cancelación y constatar que la documentación de la compra esté en orden.	Concurrente	No hay observación.
----	--	---	---	---	--	-------------	---------------------

Realizado por: Autores

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Gráfico 8: Flujo de Procedimientos para el componente Manejo de Inventarios



Realizado por: Autores







CALIFICACIÓN DEL RIESGO: Se establece un nivel de **riesgo medio** en el manejo de inventario de muebles y enseres de la Fundación, puesto que, se carece de un sistema de codificación de los bienes muebles.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín



PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE INVENTARIOS:

1. Recibir y verificar el estado del bien para constatar que este llegue según las características acordadas.
2. Una vez adquirido el bien, el Asistente administrativo-contable le asigna un código de identificación al bien en cuestión.
3. El Asistente administrativo-Contable procede a identificar y registrar el bien contablemente para la Fundación.
4. Se entrega al Custodio la responsabilidad del bien mediante la firma de un acta entrega-recepción.

Cuadro 17: Matriz de riesgos en el Manejo de Inventarios

ID. N°	OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO DE CONTROL	OBSERVACIÓN
1.	Recibir y verificar el estado del Activo.		Que el bien no se encuentre en las establecidas en el acta de traspaso de los bienes, en caso de donación, o la factura en el caso de una compra.		Verificación de las características del bien adquirido para establecer su estado.	Detectivo	No hay observación.
2.	Codificar al bien adquirido.		Que no se realice la codificación del bien, impidiendo un control eficiente del activo.		Después de la compra, inmediatamente se hace la codificación del bien.	Preventivo	No cuentan con un sistema adecuado de codificación de los activos.
3.	Identificar y registrar en la contabilidad de la		Que los estados financieros no reflejen el estado actual real de la Fundación.		Se registra el bien en la contabilidad al momento de la codificación.	Preventivo	No hay observación.

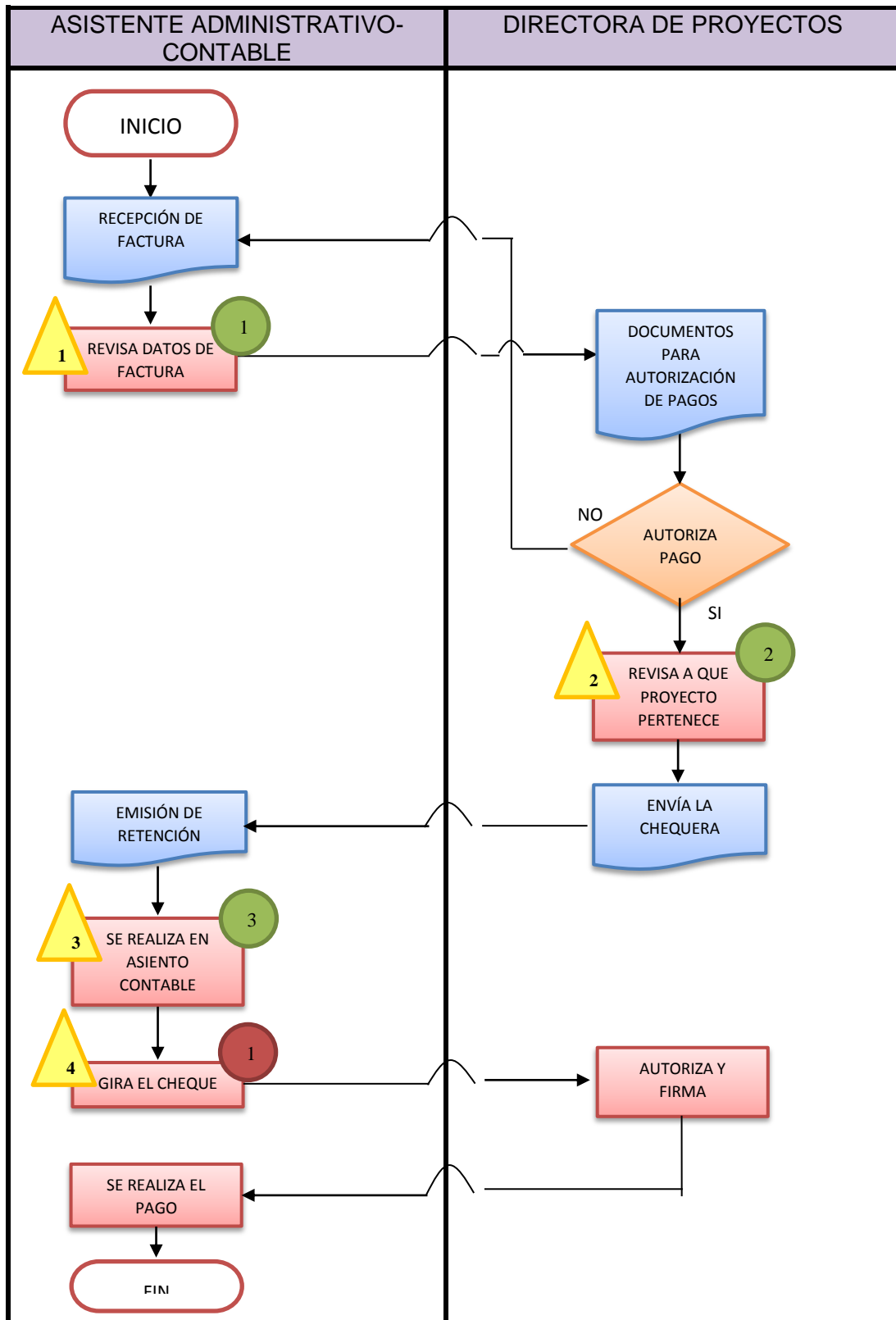
Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

	fundación.						
4.	Formalizar la entrega del bien a su custodio.		La no identificación del responsable en caso de una mala administración del bien.		Se constata en un acta de entrega-recepción la custodia del bien.	Preventivo	No hay observación.

Realizado por: Autores

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Gráfico 9: Procedimiento para el componente Pago a Proveedores



Realizado por: Autores







Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

CALIFICACIÓN DEL RIESGO: En el procedimiento de pagos se ha determinado la existencia de un nivel de **riesgo medio** debido a que son varias las personas encargadas de llevar la responsabilidad de los respectivos proyectos de la Fundación, (Directora Ejecutiva-Directora de Programas), esto sucede debido a que no se cuenta con reglamentos que determinen de manera clara la delimitación de responsabilidades del personal así como un adecuado cumplimiento de los objetivos propuestos por la Fundación. Además, se ha identificado la existencia de pasos de manera innecesaria durante la aprobación del pago.



PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES:

1. La Asistente administrativo-contable recibe la factura del proveedor, efectúa la retención y realiza el cálculo del valor a pagar.
2. La Directora de proyectos autoriza el pago y entrega la chequera correspondiente.
3. La Asistente administrativo-contable gira el cheque y envía a directora del proyecto para que firme.
4. La Asistente administrativo-contable paga al proveedor y registra el pago.

Cuadro 18: Matriz de riesgos en el Manejo de Pago a Proveedores

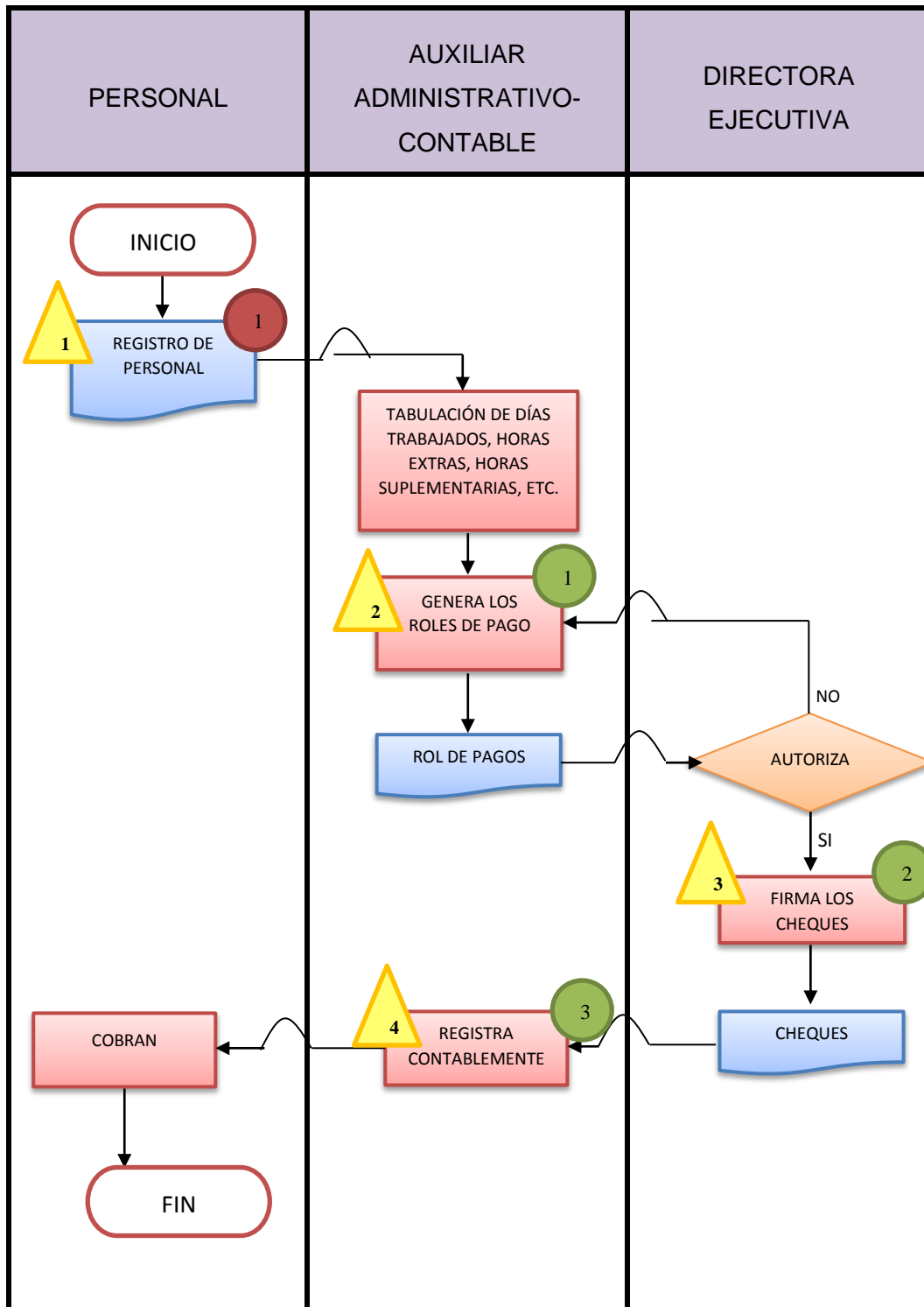
Nº ID	OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO DE CONTROL	OBSERVACIÓN
1.	Revisar todos los datos de la factura y aplicar el porcentaje de retención correspondiente.		Que los datos de la factura no estén debidamente generados, o que los comprobantes de retención no sean llenados correctamente y que se aplique un porcentaje incorrecto.		Se revisan los datos de la factura (nombre de la fundación, valor, porcentaje IVA, RUC) y se llena contra factura los datos y valores de la retención.	Preventivo	No hay observación
2.	Verificar la pertenencia de los fondos del proyecto.		Que el monto de la compra exceda los montos establecidos por el financista, o que el bien comprado no esté contemplado en el presupuesto.		Se tiene una chequera por cada proyecto	Preventivo	No hay observación
3.	Registrar el pago en las cuentas contables correspondientes al proyecto en curso.		Que se cargue el desembolso de fondos a las cuentas equivocadas		La contabilización se la realiza de manera separada con el propósito de evitar el registro o cargo a las cuentas de manera equivocada.	Preventivo	No hay observación

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

4.	Girar los cheques de acuerdo a la vigente ley de cheques.		Que los cheques estén mal girados y se generen protestos; Que no firme la persona correcta.		Al momento de firmar, el responsable de la chequera revisa que contenga todos los datos	Preventivo	La emisión del cheque la realiza el responsable del proyecto (Directora Ejecutiva – Directora de Proyectos)
----	--	---	---	---	---	------------	---

Realizado por: Autores

Gráfico 10: Procedimiento para el componente Pago de Sueldos



Realizado por: Autores

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín









CALIFICACIÓN DEL RIESGO: El nivel de riesgos encontrado es **medio** puesto que, el no contar con un registro de asistencia confiable, impide la generación de un rol de pagos seguro.



PROCEDIMIENTO DEL PAGO DE SUELDOS:

1. Todos los empleados llenan una hoja de registro de entradas y salidas.
2. La Auxiliar administrativo-contable revisa el registro y formula los roles de pago.
3. La Directora ejecutiva revisa los roles y firma los cheques.
4. La Auxiliar administrativo-contable registra el pago y entrega los cheques.

Cuadro 19: Matriz de riesgos en el Manejo de Pago de Sueldos

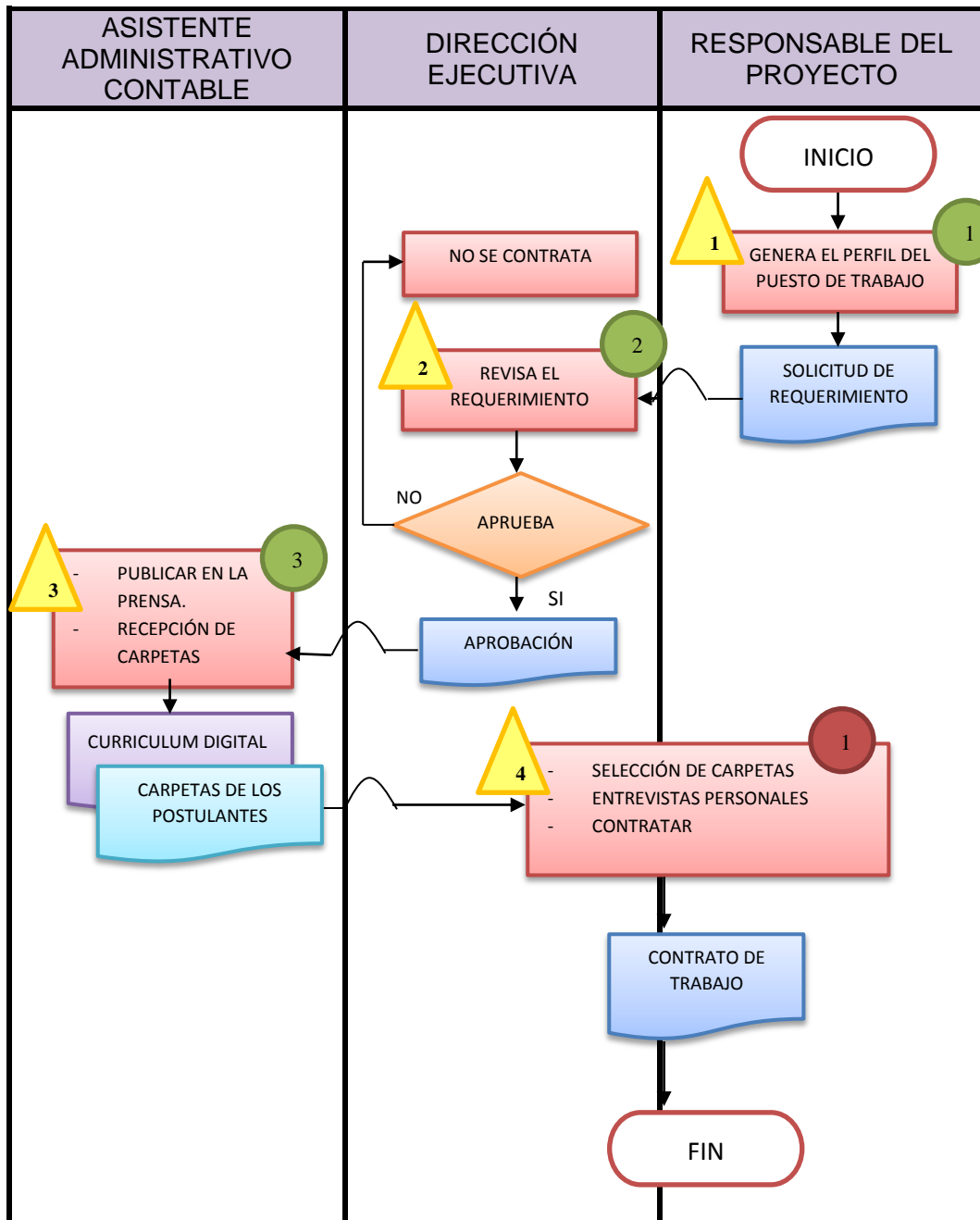
Nº ID	OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO DE CONTROL	OBSERVACIÓN
1.	Constatar en la hoja de registro las entradas y salidas de los empleados		Que no se llene la hoja de registro y no se cuente con la información para realizar los roles.		Se registran todas las entradas y salidas.	Preventivo	No siempre las hojas de registro contienen la firma del empleado.
2.	Elaborar roles de pago, cumpliendo con la ley laboral		Que se incumpla un aspecto en el cálculo de salario para un trabajador.		Revisión del Rol por parte de la Directora Ejecutiva.	Preventivo	No hay observación.
3.	Firmar los cheques para el pago de sueldos		Que se emitan los pagos a los empleados, sin que estos valores sean los correctos.		Se revisa el valor a pagar antes de firmar	Preventivo	Los pagos son efectuados con fondos de los proyectos, cada empleado es pagado por un proyecto diferente, es decir, el pago no se hace con fondos propios de la fundación

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

4.	Registrar el desembolso de dinero por pago de sueldos		Que los valores registrados no correspondan con los valores reales desembolsados por la Institución.		Registrar el pago en el momento en el que se realiza		No hay observación.
----	--	---	--	---	--	--	---------------------

Realizado por: Autores

Gráfico 11: Flujo de Procedimientos para el componente Contratación de Personal



Realizado por: Autores







CALIFICACIÓN DEL RIESGO: En el procedimiento de contratación de personal se tiene un **riesgo moderado**, debido a que no se aplican en su totalidad los procedimientos a seguir en la selección y contratación de personal, esto se lo hace de manera directa sin realizar las evaluaciones necesarias.



Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL:

1. El responsable del proyecto genera el perfil del personal que se requiere contratar.
2. La Dirección ejecutiva aprueba la contratación de un nuevo empleado.
3. La Asistente administrativo-contable es la encargada de publicar la convocatoria y recibir las carpetas de los postulantes.
4. La Directora ejecutiva en coordinación con el responsable del proyecto seleccionan y contratan al personal.

Cuadro 20: Matriz de riesgos en el Procedimiento de Contratación de Personal

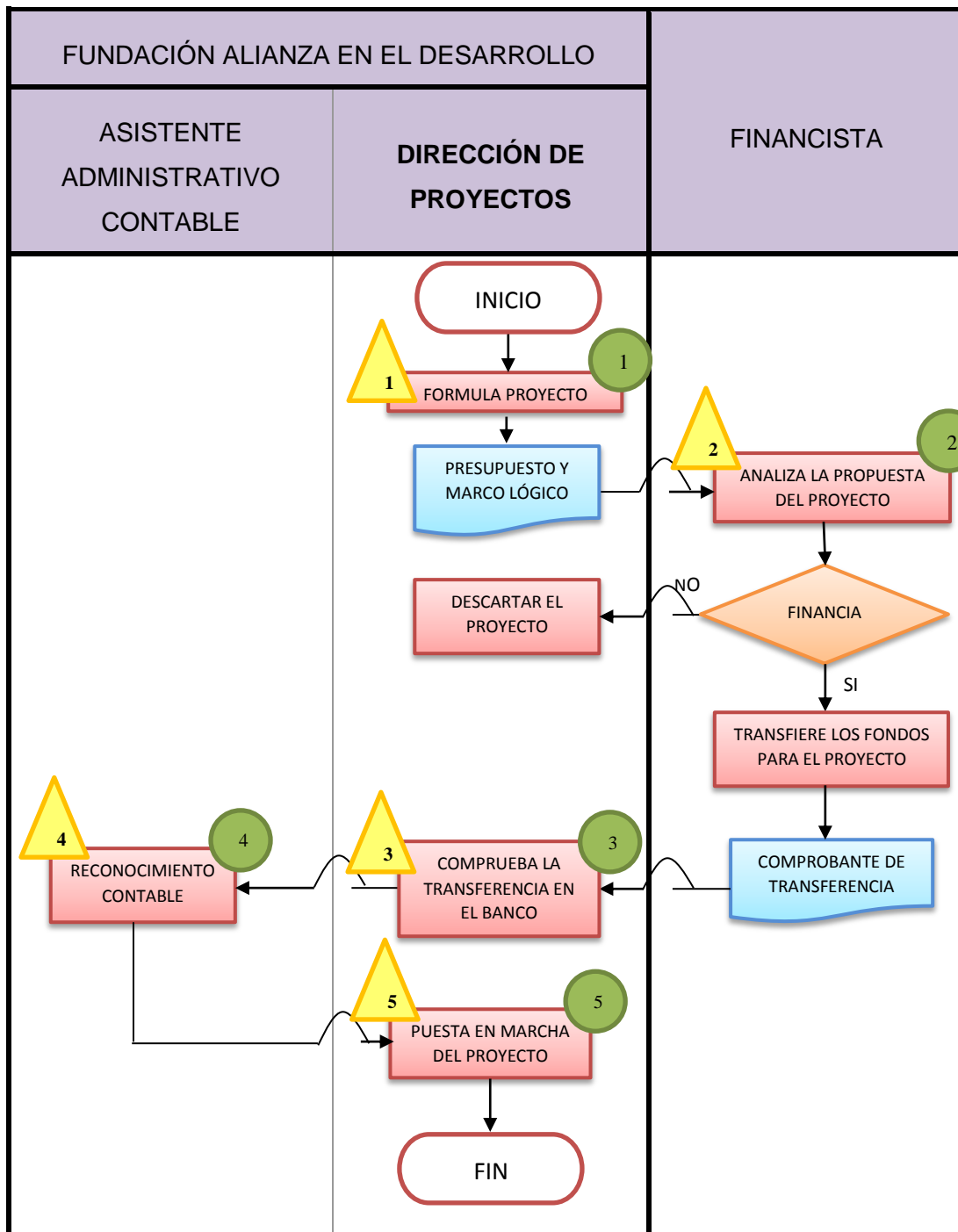
Nº ID	OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO DE CONTROL	OBSERVACIÓN
1.	Generar un perfil de trabajo acorde a las necesidades del proyecto		Que no sea necesaria la contratación de nuevo personal.		El proyecto avala la contratación de mayor cantidad de personal.	Preventivo	No hay observación.
2.	Aprobar la contratación del personal		Que se apruebe la contratación sin revisión del presupuesto.		Aprobar cualquier contratación previa revisión del presupuesto.	Preventivo	No hay observación.
3.	Recopilar carpetas de postulantes sin ninguna preselección		Que el responsable de la recepción de carpetas se beneficie personalmente por lo mismo.		La recopilación de carpetas se debe hacer vía correo electrónico e impreso.	Preventivo	No hay observación.

4.	Seleccionar a la persona ideal para el puesto de trabajo		Que la selección se haga sin un parámetro establecido.		La contratación se debe hacer mediante una preselección y entrevista.	Preventivo	En caso de que alguien sea recomendado por un empleado de la Fundación, se genera una contratación directa, sin tomar en cuenta lo establecido en el reglamento general de la institución.
----	---	---	--	--	---	------------	--

Realizado por: Autores

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

**Gráfico 12: Flujo de Procedimientos para el componente Proceso de
Financiamiento de un Proyecto**



Realizado por: Autores



CALIFICACIÓN DEL RIESGO: Se ha establecido un nivel de riesgo **bajo** puesto que no se encuentran procedimientos con niveles de control en el desarrollo de las actividades de la institución.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín







PROCEDIMIENTO PARA EL FINANCIAMIENTO DE UN PROYECTO:

1. La Dirección de proyectos formula el proyecto con su respectivo presupuesto y procedimientos a seguir durante su ejecución.
2. Se envía el proyecto con el presupuesto y el marco lógico al Financista.
3. Se recibe la transferencia de los fondos en la cuenta bancaria especialmente creada para dicho proyecto.
4. El Asistente administrativo contable hace el registro contable del proyecto.
5. El responsable del proyecto pone en marcha su ejecución.

Cuadro 21: Matriz de riesgos en el Procedimiento de Financiamiento

Nº ID.	OBJETIVO	ID RIESGO	RIESGO	ID CONTROL	CONTROL	TIPO DE CONTROL	OBSERVACIÓN
1.	Formular el proyecto tomando en cuenta las características y especificaciones solicitadas por los financistas.		Que la planificación no tome en cuenta alguna actividad relevante en la ejecución del programa.		Ser lo más específicos en los gastos a incurrir para ejecutar el proyecto.	Preventivo	No hay observación.
2.	Reportar al financista los costos y actividades propuestas para la ejecución del proyecto.		Que no cumpla con los parámetros establecidos por el financista.		Que el proyecto sea elaborado de acuerdo al formato del financista.	Preventivo	No hay observación.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

3.	Crear una cuenta bancaria que sea exclusivamente para el manejo de los fondos del proyecto.		Que la transferencia de dinero sea depositada en la cuenta bancaria destinada para un proyecto diferente.		Se crea un grupo de cuentas que permitan generar una gestión reparada de los distintos tipos de movimientos desarrollados durante la ejecución del proyecto, una vez obtenido el financiamiento.	Preventivo	No hay observación.
4.	Llevar una contabilidad por cada proyecto.		Que no se identifique plenamente el proyecto al que pertenece el gasto generado.		Se maneja cada proyecto en cuentas de mayor por separado.	Preventiva	No hay observación.
5.	Poner en marcha el proyecto de acuerdo a lo establecido.		Que se atrase con el cronograma establecido para la puesta en marcha del proyecto.		Una vez aprobado se cumple con lo establecido en el cronograma de actividades.	Preventivo	No hay observación.

Realizado por: Autores

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

3.2 Informe de Control Interno

A la Asamblea General de Socios Fundadores de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”:

Se ha practicado una evaluación al sistema de control interno de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”. Es responsabilidad de la administración procurar una organización adecuada del sistema de control interno en la búsqueda de alcanzar los objetivos institucionales.

Nuestra responsabilidad consiste en emitir un informe sobre el estado del sistema control partiendo de la información obtenida en la evaluación correspondiente, las cuales se fundamentaron el Marco integrado de Control Interno emitido por *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

Este informe enmarca una evaluación al sistema de control interno enfocándose en el área administrativa de la Fundación “Alianza en el Desarrollo” que se compone de: Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa y Dirección de Programas.

Objetivo General:

Evaluar el Sistema de control Interno actual en las distintas direcciones de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”.

Resultados:

En base a la información obtenida de las pruebas aplicadas a los componentes del Sistema de Control Interno actual en la Fundación “Alianza en el Desarrollo” hemos determinado los siguientes hallazgos, las cuales detallamos a continuación:

- **No cuentan con manual de funciones ni de procedimientos que permita un mejor funcionamiento**

La Fundación “Alianza en el Desarrollo” no cuenta con un manual de funciones, ni de procedimientos debidamente aprobados que delimiten las actividades a

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

efectuarse por sus colaboradores, provocando que la institución no pueda cumplir satisfactoriamente el desarrollo de su gestión, éste hecho se da porque la Dirección Ejecutiva no se ha preocupado por elaborar dichos manuales, como lo determinan los estatutos de la Fundación en el artículo 21, literal g, que establece que: es responsabilidad del Director Ejecutivo: “Elaborar los reglamentos y dar las directivas necesarias para el desenvolvimiento de la entidad.”

Conclusión: La Dirección Ejecutiva no se ha preocupado por elaborar los manuales que normen la ejecución de las actividades del personal de la fundación, provocando que las actividades se realicen únicamente en función a la experiencia de cada uno.

Recomendaciones:

A la Dirección Ejecutiva:

1. Recomendamos la implementación de un Manual Orgánico Funcional, para lo cual hemos formulado la siguiente Propuesta de Manual Orgánico Funcional para la Fundación “Alianza en Desarrollo” (ver Capítulo IV 4.1).
2. Proponemos el desarrollo de un Manual de Procedimientos en donde se detalle cada tarea que se debe seguir para efectuar una actividad, nos permitimos presentar una *Propuesta de Manual de Procedimientos para la Fundación “Alianza en Desarrollo”* (ver Capítulo IV 4.3).
3. A la Asamblea General de Socios, supervisar el cumplimiento de las funciones de sus direcciones.

- **Falta de un Código de Conducta**

La Fundación carece de un Código de Conducta, por lo que impide a la administración mantener estándares de comportamiento que le permitan corregir desviaciones en el comportamiento de la organización, dado que la Asamblea General, así como el Director Ejecutivo, no han considerado necesaria la generación de dicho Código, para tal efecto COSO (2013, pág. 39) señala que en un buen entorno de control: “Las normas de conducta guían a la organización a través de su comportamiento, sus actividades y sus decisiones de cara a la consecución de los objetivos”.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Conclusión: La fundación no cuenta con un Código de Ética que regule el comportamiento organizacional en sus direcciones por la falta de gestión de la Asamblea General.

Recomendaciones:

4. Se sugiere a la Asamblea General para que, conjuntamente con la Dirección Ejecutiva, elaboren un Código de Ética que unifique y fortalezca la conducta en las practicas organizacionales.

- **Falta de actualización en la reglamentación interna de la Fundación**

El reglamento interno no ha sido acoplado a las necesidades actuales, debido a que la Dirección Ejecutiva no ha mostrado interés en mejorar sus políticas y reglamentos, incumpliendo lo sugerido por COSO (2013, pág. 120), que establece: “La dirección deberá reevaluar de manera periódica las políticas y los procedimientos así como las actividades de control relacionadas para garantizar que se mantenga su eficacia y relevancia, con independencia de su capacidad de respuesta ante los cambios significativos que se puedan producir en los riesgos o en los objetivos de la organización”, lo que ocasiona que las funciones se lleven de acuerdo a la experiencia de sus empleados y se cometan errores frecuentes.

Conclusión: La funcionalidad de las normas internas contiene vacíos que afectan el adecuado funcionamiento de las actividades de la institución.

Recomendaciones:

5. Actualizar el Manual de Políticas y Reglamentos, que permita regular el desarrollo adecuado de las actividades institucionales, por lo que nos permitimos realizar una Propuesta de Guías Básicas de Actuación para la Fundación “Alianza en Desarrollo” (ver Capítulo IV 4.2).
6. A la Dirección Ejecutiva, realizar un plan de actualización de las normas establecidas en función a los cambios del entorno organizacional.

- **No se realiza seguimiento sobre el cumplimiento de las normas internas**

La Fundación, a través de la Asamblea General de Socios, no ha determinado quién es el funcionario responsable de realizar el seguimiento para dar fe del cumplimiento de la normativa interna, lo cual impide que se pueda constatar desviaciones en la consecución de las actividades por parte de los empleados, debido a que la Asamblea General no ha implementado un plan de seguimiento para el cumplimiento del reglamento interno, incumpliendo lo que dice el estatuto en la parte de deberes y atribuciones de la Asamblea General en su literal *i*: “Tomar todas las resoluciones necesarias para el cumplimiento de los fines de la entidad dentro de los marcos legales”.

Conclusión: No hay un seguimiento adecuado para el cumplimiento de la normativa interna por lo que no se pueden determinar desviaciones al sistema de control interno.

Recomendaciones:

7. A la Asamblea General, implementar un plan de seguimiento, de manera que se pueda verificar el cumplimiento de la normativa vigente.

3.2.1 Identificación de debilidades

Cuadro 22: Identificación de debilidades por componentes

Id. Nº	FUENTE DE DEFICIENCIA		Descripción de la Deficiencia	Consideraciones	Gravedad Deficiencia	Responsable	Efectos sobre el funcionamiento
	Componente	Principio					
EC-1-1	EC	1	Las políticas encaminadas a difundir la integridad y valores éticos han sido socializadas de manera verbal sin contar con evidencia escrita de su promulgación, generando así diversas interpretaciones a dichas normas.	La mayoría del personal que labora en la Fundación lleva varios años en la empresa, por lo tanto, entiende de manera general cuáles son las políticas de integridad y valores éticos de la fundación.	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Asamblea de Socios Fundadores	Al establecer las políticas y riesgos de manera verbal se corre el riesgo de que se pasen por alto los cumplimientos de dichas políticas, propiciando el cometimiento de conductas inapropiadas.



EC 1- 2	EC	1	La administración no ha generado procedimientos que permitan una evaluación acerca de las desviaciones existentes a la conducta organizacional de los colaboradores	Hasta la fecha los problemas generados por desviaciones existentes a la conducta organizacional han sido menores y se los han controlado.	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Dirección Ejecutiva	La falta de una evaluación al comportamiento organizacional, evita que la administración pueda establecer medidas correctivas de manera oportuna a las posibles desviaciones en el entorno del comportamiento organizacional.
---------------	----	---	---	---	--	---------------------	---



EC-3-1	EC	3	La organización no cuenta con Manual de funciones en donde se establezcan y delimiten las responsabilidades de los colaboradores de manera clara y precisa.	Si bien se han delimitado las funciones de la Fundación en los estatutos de la administración, existen vacíos en cuanto a las responsabilidades que impiden un eficiente desempeño de las distintas actividades llevadas a cabo en cada puesto de trabajo.	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Asamblea de Socios Fundadores	Los estatutos establecen las responsabilidades de los directores de la institución. Actualmente el personal identifica problemas en cuanto a la claridad en la delimitación de funciones. Además al existir esta deficiencia se afectan otros principios como son: EC 5-1; ER 8-2; AC 10-1
EC-3-2	EC	3	La dirección no establece evaluaciones documentadas sobre las líneas de mando.	Las desviaciones son corregidas una vez detectadas, pero sin generar informes al respecto	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Dirección Ejecutiva-Directora Ejecutiva- Lic. Catalina Orellana	La carencia de archivos respecto de las deficiencias encontradas, evita darles un seguimiento adecuado.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín



EC-4-1	EC	4	La institución carece de políticas reconocidas formalmente en un documento oficial, donde se establezcan los compromisos para desarrollar las competencias profesionales de los colaboradores.	La mayoría del personal que labora en la fundación lleva varios años en la empresa, por lo tanto, este personal entiende de manera general cuáles son las políticas al respecto.	El principio está presente pero no está en funcionamiento.	Dirección Ejecutiva-Directora Ejecutiva-Lic. Catalina Orellana.	Las políticas encaminadas a los compromisos de las competencias profesionales de los trabajadores y empleados se han establecido de manera verbal.
EC-5-2	EC	5	No se cuenta con evaluaciones de desempeño del personal para generar recompensas o tomar medidas disciplinarias. No se han establecido métodos de evaluación a las responsabilidades (EC 5-2) del personal.	-	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Dirección de Programas-Directora de Programas-Lic. Yolanda Bueno.	Esto impide conocer cuál es el estado actual del desempeño de los trabajadores.

ER 7-1	ER	7	No se han establecido procedimientos para la identificación y análisis de los riesgos de los factores externos de manera documentada.	La organización realiza un análisis sobre las posibles contingencias a los proyectos y programas a implementarse, además se realizan y programan verificaciones de campo con el fin de identificar posibles desviaciones.	El principio está presente pero no está en funcionamiento.	Dirección Ejecutiva- Directora Ejecutiva- Lic. Catalina Orellana.	No se identifican los riesgos latentes de manera documentada de tal manera que se les dé seguimiento, provocando con ello que se puedan pasar por alto hechos que limiten el cumplimiento de los objetivos propuestos por la fundación.
ER 8-1	ER	8	Existe la posibilidad de irregularidades en el procedimiento de adquisición y pago, ya que puede beneficiarse el funcionario a cargo del puesto, cuyas funciones sean de carácter incompatible.	El procedimiento se establece en base a proformas, pero la falta de un seguimiento adecuado sobre la actividad genera un riesgo sobre la actividad.	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Asistente Administrativo -Contable- Srta. Diana	Esto parte de la deficiencia EC 3-1. en donde, por la incompatibilidad de funciones, este puesto podría devenir en hechos colutorios.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

ER 9- 1	ER	9	La Fundación carece de documentación sobre los procedimientos de evaluación de los riesgos provocados por los cambios en el entorno físico, económico y regulatorio. Los procedimientos actuales se encuentran desactualizados, no se establecen criterios para el análisis de cambios generados en el entorno físico y los existentes no se encuentran debidamente documentados.	-	El principio está presente pero no está en funcionamiento.	Dirección Ejecutiva-Directora Ejecutiva- Lic. Catalina Orellana.	Al no documentar dichas tareas existe el riesgo de que se ignoren los cambios generados en el entorno externo de la fundación. Puede esto traducirse en fallos en materia de cumplimiento, en la generación incorrecta de información, etcétera.
AC 11 -1	AC	11	No se han establecido actividades de control sobre la infraestructura tecnológica de la Fundación.	-	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Dirección Ejecutiva-Directora Ejecutiva- Lic. Catalina Orellana.	La base tecnológica de trabajo para la Fundación es básica por lo que no considera necesario establecer actividades de control sobre los activos tecnológicos de la organización.



A C 12 -1	AC	12	La organización no ha revisado políticas y procedimientos, con el objeto de verificar su efectividad actual.	-	El principio se encuentra presente y en funcionamiento	Asamblea de Socios Fundadores	La posible desactualización de las políticas y procedimientos de la organización impide a la administración entender el estado actual del sistema de control interno de la Fundación.
IC 14 -1	IC	14	No se realizan verificaciones sobre los sistemas de comunicación existentes y no se puede constatar su eficacia, es decir, no se verifica si la información generada está llegando de manera clara a su destino	La Fundación establece canales de comunicación directa, (mediante correo electrónico o de forma verbal), en los cuales se informa sobre hechos sucedidos en la organización, careciendo de canales de comunicación independientes o de denuncias a través de los cuales se suministre información de forma anónima.	El principio se encuentra presente y en funcionamiento	Dirección Ejecutiva-Directora Ejecutiva- Lic. Catalina Orellana.	Esto puede desembocar en una ejecución ineficiente de los procedimientos establecidos por la ejecución.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

M O 16 -1	MO	16	Las supervisiones establecidas por la Fundación no tienen el objeto de evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos diseñados para la consecución de los objetivos institucionales.	La administración ha establecido actividades de seguimiento a través de los coordinadores de los programas de la Fundación en donde propone y genera evaluaciones continuas sobre las actividades llevadas a cabo en el desarrollo de los proyectos.	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Dirección de Programas- Directora de Programas- Lic. Yolanda Bueno.	La Fundación, al pasar por alto los procedimientos de supervisión que determinen desviaciones, corre el riesgo de que estos no cumplan con los propósitos para los cuales fueron creados.
M O 17 -1	MO	17	La administración no establece evaluaciones con el fin de determinar desviaciones en el sistema del control interno.	-	El principio no se encuentra presente ni está en funcionamiento.	Dirección Ejecutiva- Directora Ejecutiva- Lic. Catalina Orellana.	Al no realizarse evaluaciones sobre el sistema de control interno, se le puede dificultar a la Fundación establecer medidas correctivas sobre las desviaciones de los objetivos de manera oportuna.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

3.2.2 Plan de Acción

Cuadro 23: Plan de Recomendaciones

PLAN DE RECOMENDACIONES			
Objetivo	Responsabilidad	Plazo de Consecución	Prioridad
1. <i>Recomendamos la implementación de un Manual Orgánico Funcional.</i>	Asamblea General de Socios Fundadores	1 mes	Alta
2. <i>Proponemos el desarrollo de un manual de procedimientos en donde se detalle cada tarea que se debe seguir para efectuar una actividad.</i>	Asamblea General de Socios Fundadores	2 meses	Alta
3. <i>Supervisar el cumplimiento de las funciones de sus direcciones.</i>	Asamblea General de Socios Fundadores	3 meses	Alta
4. <i>Elaborar un Código de Ética que unifique y fortalezca la conducta en las practicas organizacionales.</i>	Dirección Ejecutiva	1 mes	Media
5. <i>Actualizar el Manual de Políticas y Reglamentos, que permita regular el desarrollo adecuado de las actividades institucionales</i>	Dirección Ejecutiva	1 mes	Alta
6. <i>Realizar un plan de actualización de las normas establecidas en función a los cambios del entorno organizacional.</i>	Dirección Ejecutiva	2 mes	Alta
7. <i>Determinar a la persona responsable que realice un seguimiento sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos implementados de la organización.</i>	Asamblea General de Socios Fundadores	1 meses	Alta



<i>8. Elaborar un plan de seguimiento, de manera que se lleve un seguimiento al cumplimiento de la normativa vigente.</i>	Asamblea General de Socios Fundadores, en conjunto el responsable de llevar el seguimiento	3 meses	Alta
---	--	---------	------

Realizado por: Autores

CAPITULO IV

PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO PARA LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”

Las herramientas de control interno son mecanismos utilizados por la alta gerencia para guiar el comportamiento organizacional hacia un solo fin específico, que es el cumplimiento de sus objetivos operacionales.

A continuación se presenta una de las herramientas más utilizadas en control interno, que es el Manual Orgánico Funcional, en donde se describen de manera ordenada todas las obligaciones a cumplir por cada uno de los miembros de la Fundación, sirviendo como guía de acción de las actividades a ser cumplidas.

4.1 Propuesta de Manual Orgánico Funcional para la Fundación “Alianza en el Desarrollo”

1. Introducción:

El presente manual tiene el objeto de visualizar de manera documentada el sistema organizacional actual de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”, presentando la reglamentación, procedimientos, funciones, actividades a ser tomadas en cuenta por cada colaborador para el desarrollo de sus actividades.

2. Objetivos del manual:

- Definir de manera clara y concisa las actividades llevadas a cabo en cada dirección.
- Servir como base de consulta e información para normar las acciones del personal dentro de su trabajo.
- Establecer las líneas de responsabilidad y competencia para cada dirección en función a los objetivos a cumplir por la fundación.
- Ser marco referencial para futuras evaluaciones de desempeño del personal dentro de sus funciones.

3. Ámbito de aplicación:

Este manual se elaboró para ser aplicado en toda la Fundación, ya que consta de manera integrada todas las actividades a ser realizadas por las direcciones y sus subordinados, de modo que se muestre todo el panorama de funciones.

4. Autoridad:

La Asamblea General de socios compuesta por la Dirección Ejecutiva, Administrativa y de Programas, según lo establecido en los estatutos aprueba el presente manual para reglamentar la ejecución en las actividades de la Fundación.

5. Cómo usar el manual:

Los colaboradores de la Fundación, en coordinación con todas las direcciones, deben utilizar el presente Manual Orgánico Funcional como una guía estricta a ser cumplida por todos. El Manual contiene de forma detallada las actividades a ser realizadas en los puestos de trabajo; el empleado debe cumplir a cabalidad todas las funciones en él detalladas ya que servirá de base para futuras evaluaciones al trabajo ejecutado.

6. Antecedentes históricos:

Fundación “Alianza en el Desarrollo”, Inicialmente se forma como Unidad de Proyectos Alternativos de Desarrollo UPADE, la que obtiene la aprobación de Estatutos y concesión de la Personería Jurídica el 12 de diciembre del 2001, en base al Acuerdo N° 0000266 del Ministerio de Bienestar Social.

Actualmente, la Fundación es concebida como una entidad privada con fines sociales, orientada a contribuir con apoyo técnico y especializado, con estudios, evaluaciones e implementación de proyectos integrales y de saneamiento ambiental dirigido a comunidades urbanas y rurales e instituciones del sector; está regulada de acuerdo a las normas contenidas en el título XXIX libro primero del código civil, y tiene su domicilio en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay, con Ruc 0190311422001. Cumple todas las disposiciones tanto tributarias como legales para el correcto funcionamiento de la institución, pudiendo ampliar su campo de acción a las provincias que requieran sus servicios.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

7. Base legal:

A continuación se detallan todas las leyes y normativas que regulan el comportamiento de la Fundación:

- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública que establece normativas sobre la transparencia y rendición de cuentas a las que están sometidas las fundaciones.
- Ley de Régimen Tributario Interno, que brinda las normas sobre la contribución tributaria.
- El Código de Trabajo.
- Constitución de la República del Ecuador.

8. Estructura Organizacional de la Fundación “Alianza en el Desarrollo”

La Fundación “Alianza en el Desarrollo” está organizada de la siguiente manera:

Un nivel Directivo conformado por: La Asamblea General de Socios Fundadores que a su vez es conformada de:

- Director Ejecutivo
- Director de Programas
- Director Administrativo
- Secretario
- Socio Fundador

Un nivel Ejecutivo: Conformado por la Dirección Ejecutiva

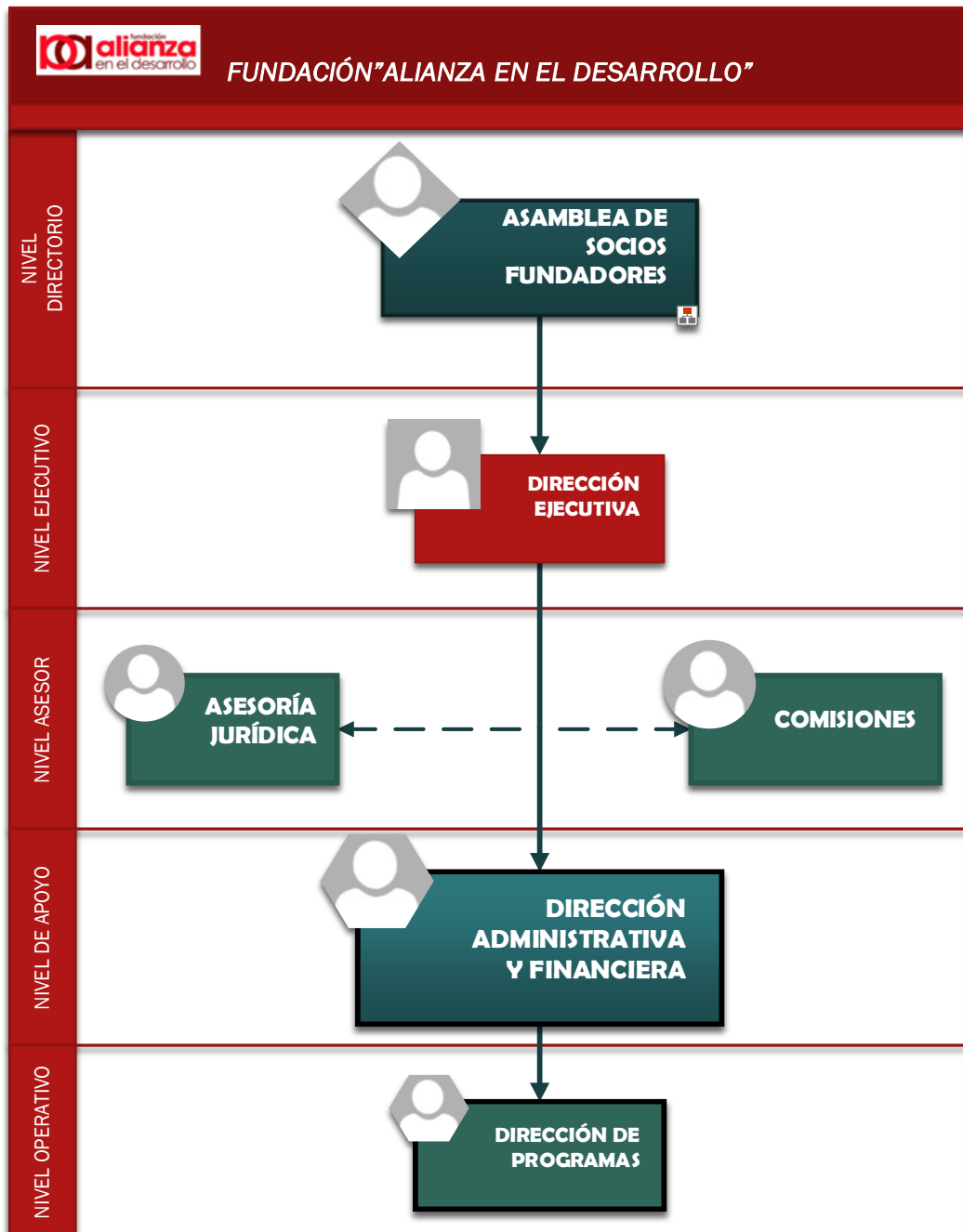
Un Nivel Asesor: Conformado por Asesoría Jurídica, y las Comisiones

Un Nivel de Apoyo o auxiliar: Conformado por Dirección Administrativa y Financiera

Nivel operativo: conformado por Dirección de Programas

9. Organigrama:

Gráfico 13: Organigrama



Elaborado por: Autores

Fecha: 10/03/2015

10. Asamblea de socios fundadores:

Funciones:

Son funciones de la Asamblea de Socios Fundadores las siguientes:

- a) Monitorear y emitir un juicio de valor sobre el cumplimiento de los deberes y responsabilidades por parte de los miembros de la asamblea.
- b) Evaluar y aceptar las reformas sobre los estatutos.
- c) Verificar el informe anual de la Fundación para las aprobaciones correspondientes.
- d) Aprobar el presupuesto General anual de la institución.
- e) Aprobar las reglamentaciones internas de la organización, y servir como instancia de interpretación de la misma.

Dirección ejecutiva.

Funciones:

Las principales funciones que debe realizar la Dirección Ejecutiva son las siguientes:

- a) Ser representante legal, judicial y extrajudicial de la fundación.
- a) Convocar y presidir a las sesiones de la Asamblea general.
- b) Orientar y coordinar el desarrollo de las actividades y su eficiente ejecución.
- c) Normar y asignar directrices necesarias para el desarrollo de funciones.
- d) Constatar la funcionalidad de los reglamentos establecidos.
- e) Actualizar reglamentos en función de los requerimientos de cada dirección.
- f) Supervisar y elaborar un informe de la gestión institucional.
- g) Buscar fuentes de financiamiento para viabilizar los objetivos generales.
- h) Aprobar los planes y proyectos de acción.
- i) Aprobar y verificar la contratación del personal.
- j) Generar un informe para la admisión de nuevos socios.
- k) Revisar periódicamente en conjunto con el director administrativo la situación económica de la Fundación.

- l) Elaborar conjuntamente con la Dirección de Programas el Plan Operativo Anual.

Cuadro 24: Relación de dependencia y supervisión

Relación de dependencia:	Relación de Supervisión:	Coordinación Con:
a) Asamblea General.	a) Dirección Administrativa. b) Dirección De Programas.	a) Dirección de Programas

Elaborado por: Autores

11. Asesoría jurídica:

Funciones:

Son funciones de la Asesoría Jurídica las siguientes:

- Asesoría en los trámites legales.
- Apoyar en la formulación de normas y decretos de la Fundación.
- Representar jurídicamente a la institución en caso de coacciones ante entidades públicas o privadas.
- Defender de sanciones en caso de irregularidades legales.
- Asesorar en la elaboración y extinción de contratos de trabajo, convenios y autorizaciones.
- Autenticar los documentos de la fundación.
- Servir como fuente de consulta legal a los niveles ejecutivo, administrativo y Operativo de la institución.

12. Comisiones:

Funciones:

- Investigación en la factibilidad de proyectos.
- Evaluar posibles contingencias en el desarrollo de un proyecto.
- Brindar parámetros de acción.
- Organizar planes para la ejecución de una actividad.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

13. Dirección administrativa y financiera:

Funciones:

Son funciones de la Dirección Administrativa y financiera las siguientes:

- a) En colaboración con la Dirección Ejecutiva elaborar el presupuesto anual de operaciones.
- b) Administrar bienes y fondos de conformidad con el presupuesto según lo planificado por la Dirección Ejecutiva.
- c) Recibir y entregar con inventario los bienes de la Fundación.
- d) Recaudar las cuotas y aportes económicos de los socios y otros ingresos, constatando los respectivos recibos.
- e) Controlar el presupuesto de los gastos y/o ingresos, verificando que se utilicen correctamente las partidas presupuestarias.
- f) Cubrir órdenes de pago y egresos con autorización del director ejecutivo.
- g) Llevar de forma ordenada las cuentas de la fundación.
- h) Realizar órdenes de transferencias para el fondo de capital.
- i) Auditoría administrativa y contable.
- j) Registrar contablemente los proyectos ejecutados por la Fundación.
- k) Elaborar los roles de pago de los empleados de la Fundación.
- l) Manejar los comprobantes de flujos de dinero.
- m) Hacer las declaraciones mensuales y anuales de impuestos.
- n) Solicitar proformas para adquisición de equipos necesarios
- o) Realizar tablas comparativas de precios.
- p) Solicitar información para elaborar los reembolsos de gastos.
- q) Verificar facturas de compras.
- r) Efectuar cheques de pagos para los proveedores.
- s) Hacer depósitos de montos recibidos para las diferentes cuentas bancarias.
- t) Llevar y controlar un archivo de los comprobantes de egreso e ingreso y sus respectivos comprobantes de compras, retenciones y depósitos.
- u) Realizar conciliaciones bancarias de forma mensual.
- v) Realizar los estados financieros.
- w) Informar el uso de los fondos.
- x) Generar y revisar los comprobantes de pago de IESS.

- y) Organizar la información contable y técnica de los Informes a ser enviados.
- z) Realizar los envíos de documentos relacionados con los proyectos.
- aa) Llevar un control de los materiales de oficina.
- bb) Cumplir con las funciones encomendadas por la Asamblea General o el Director Ejecutivo.

Cuadro 25: Relación de dependencia y supervisión 2

Relación de dependencia: Relación de Coordinación Con: Supervisión:		
a) Asamblea	a) Departamento de Contabilidad.	a) Dirección de Programas. b) Asesores Externos.
b) Dirección Ejecutiva	b) Unidades Operativas.	c) Organismos de Apoyo y Financiamiento.

Elaborado por: Autores

14. Dirección de programas:

Funciones:

Son deberes y obligaciones del Director de Programas las siguientes:

- a) Coordinar y ejecutar planes, programas y proyectos.
- b) Asignar las responsabilidades para los trabajadores de cada proyecto.
- c) Responsabilizarse por el desarrollo de los proyectos.
- d) Organizar las tareas de los proyectos con todos los miembros de la Fundación.
- e) Exponer la ejecución y evaluación de cada proyecto a la Junta Directiva.
- f) Autorizar el pago de gastos para la ejecución de los proyectos
- g) Dar seguimiento a los proyectos, y elaborar los informes de cumplimiento.

Cuadro 26: Relación de dependencia y supervisión 3

Relación de dependencia:	Relación de Supervisión:	Coordinación con:
a) Dirección Ejecutiva	a) Equipo de trabajo para los proyectos.	a) Dirección Administrativa.
		b) Dirección Ejecutiva.

Realizado por: Autores

4.2 Propuesta de Manual de Procedimientos para la Fundación “Alianza en el Desarrollo”

1. Objetivos del manual:

- Mostrar de manera sistemática y ordenada el flujo de procedimientos de una actividad.
- Brindar una guía a los empleados sobre las funciones repetitivas para que sean realizadas de una forma cronológica.

2. Alcance:

El presente Manual abarca procedimientos de: Manejo de Caja Chica, Contratación de personal, Financiamiento de los proyectos, Adquisiciones, Manejo de materiales y suministros, Pagos, Manejo de Inventarios, Seguimiento de Proyectos,

3. Cómo usar el manual:

El presente Manual debe ser usado como una guía práctica para la ejecución de los procedimientos en las diferentes actividades, ya que muestra un flujo ordenado y sistemático de cada uno de los procedimientos.

4. Revisiones y recomendaciones:

El Manual de Procedimientos puede ser modificado previa autorización del Director Ejecutivo, siempre y cuando se haga un estudio de la mejora o sustitución de un procedimiento.

5. Redacción de procedimientos y gráficas:

El presente Manual abarca procedimientos de: Manejo de Caja Chica, Contratación de Personal, Financiamiento de los proyectos, Adquisiciones, Manejo de materiales y suministros, Pagos, Manejo de Inventarios, Seguimiento de Proyectos.

Manejo de caja chica:

Creación del fondo de caja chica.

Procedimiento:

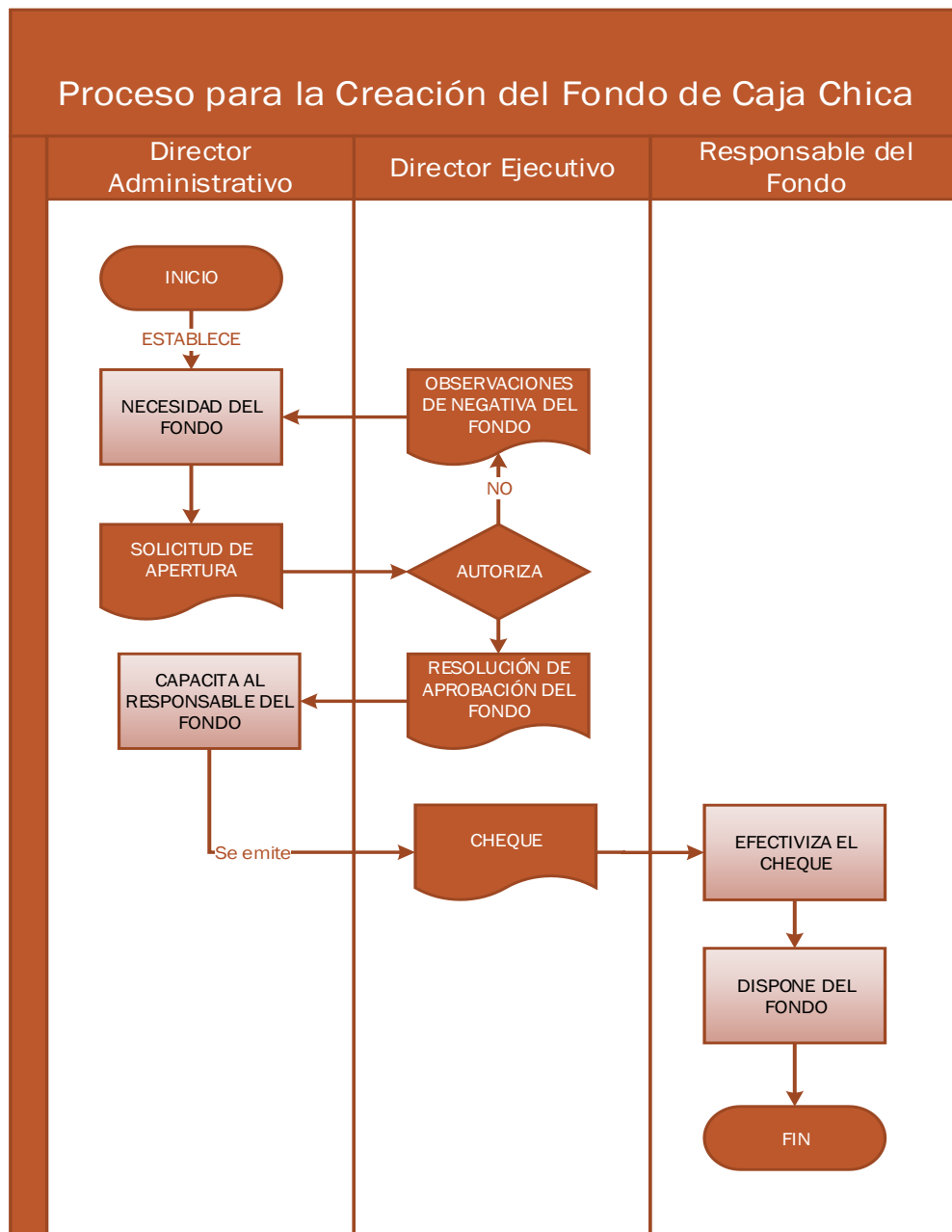
1. El Director Administrativo establece la necesidad de creación del fondo y solicita su apertura.
2. El Director Ejecutivo autoriza la creación del fondo a través de una resolución al Director Administrativo.
3. El Director Administrativo elige y capacita al encargado.
4. El Director Ejecutivo emite el cheque con el valor designado.
5. El encargado efectiviza el cheque y dispone del fondo.

Manejo del fondo de caja chica.

Procedimiento:

1. El responsable resguarda el fondo en un lugar con la seguridad apropiada.
2. La persona que necesite generar un gasto que se cargue a caja chica debe llenar una solicitud (ver anexo N° 28) en donde se especifique el motivo y la cantidad solicitada, anexando los respectivos comprobantes.
3. El responsable revisa la solicitud y los respectivos comprobantes de venta.
4. El responsable destina el fondo.
5. El responsable envía la información a la Asistente Administrativo-Contable para el registro contable.
6. El responsable determina el saldo del fondo.

Gráfico 14: Proceso para la creación del Fondo de caja chica



Elaborado por: Autores

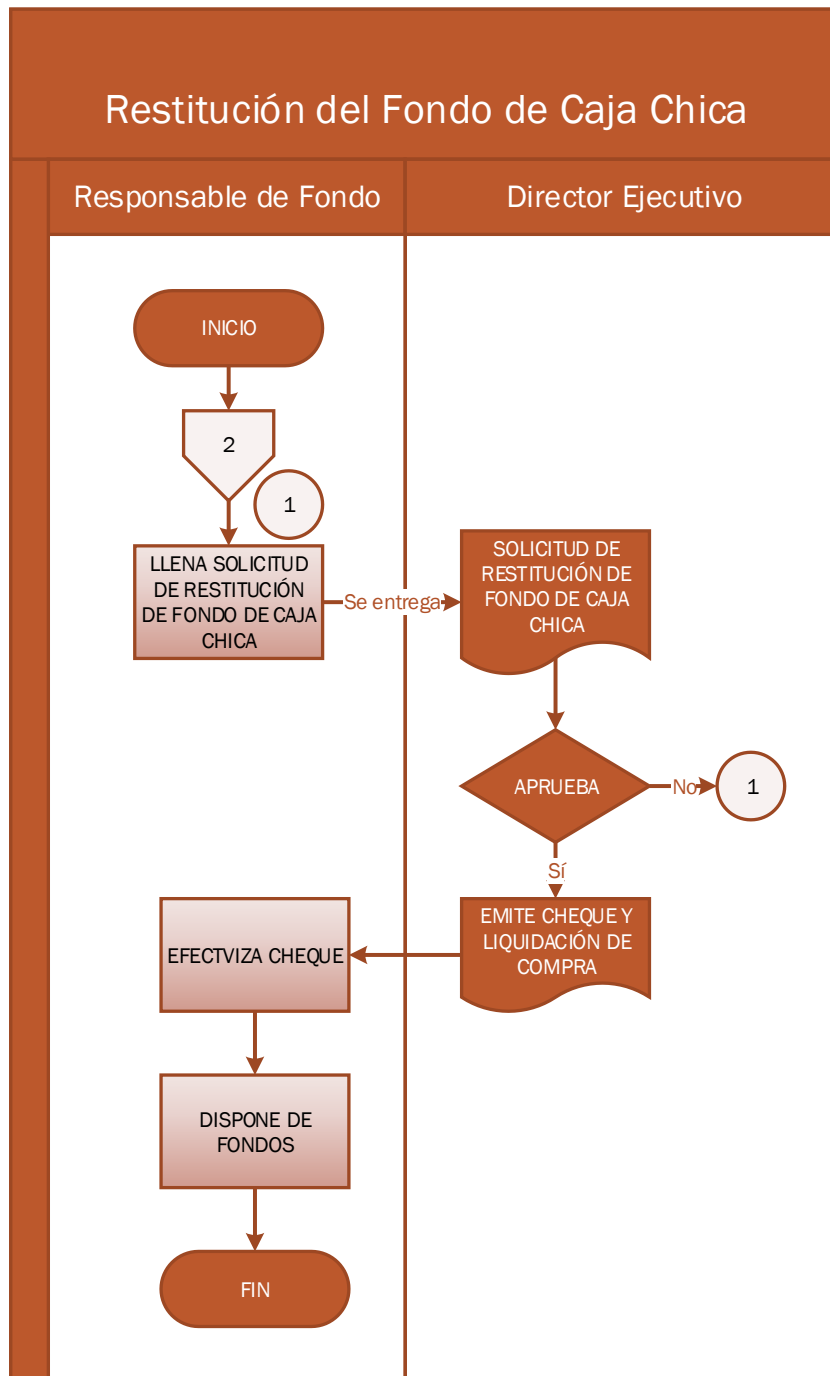
Fecha: 10/03/2015

Restitución del Fondo de caja chica.

Procedimiento:

1. El responsable del fondo determina que el saldo esté por encima del monto mínimo establecido.
2. Al ser el monto inferior al monto mínimo reglamentado llena la solicitud (Ver anexo N° 29) de restitución de caja chica y se entrega al Director Ejecutivo el reporte de reembolso.
3. El Director Ejecutivo establece si se aprueba o no, esto siempre dando cumplimiento a las políticas establecidas para el manejo del fondo de caja chica; en caso de aprobar se emite inmediatamente el cheque y la liquidación de compras correspondiente.
4. El encargado efectiviza el cheque y dispone de los fondos nuevamente.

Gráfico 15: Restitución del Fondo de caja chica



Elaborado por: Autores

Fecha: 10/03/2015

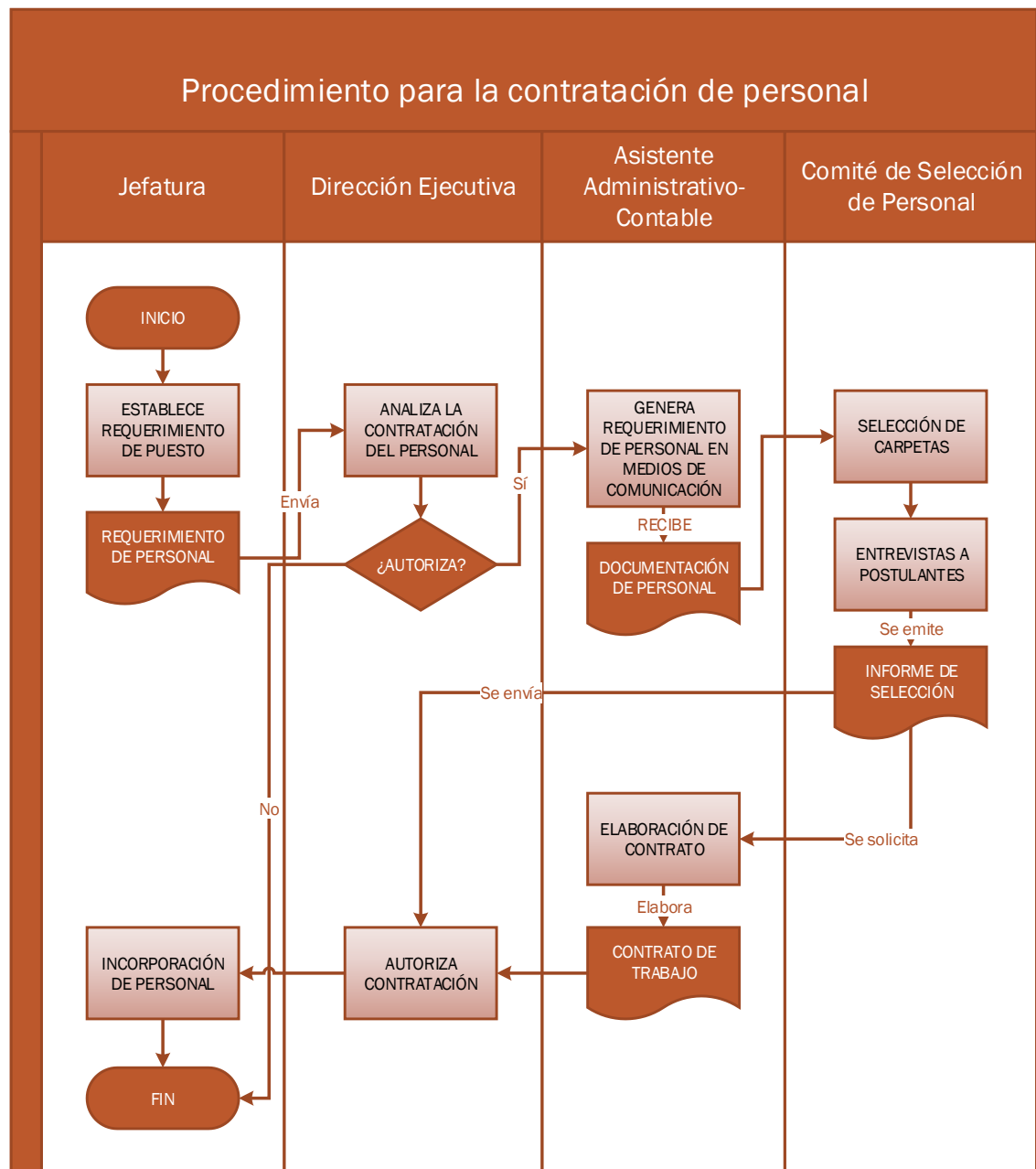
Contratación de personal.

Procedimiento:

1. La Jefatura establece el requerimiento del puesto de trabajo y envía la solicitud a la Dirección Ejecutiva.
2. La Dirección Ejecutiva establece la factibilidad de la contratación del personal.
3. Se solicita a la Asistente Administrativo-Contable la publicación en los diferentes medios de comunicación el requerimiento de carpetas con información de postulantes.
4. El Asistente Administrativo-Contable recibe la documentación de los postulantes de manera tanto física como digital, para el posterior envío de la documentación al Comité de selección de personal.
5. El Comité de selección de personal escoge las carpetas de los postulantes y efectúa las entrevistas a cada uno de ellos, elabora y envía al Director Ejecutivo un informe en donde debe constar el nombre del postulante mejor calificado.
6. El Asistente Administrativo-Contable elabora el respectivo contrato de trabajo de acuerdo a la Ley Laboral.
7. El Director Ejecutivo, como representante de la Fundación conjuntamente con la persona elegida, formalizan la contratación con sus respectivas firmas.
8. El Nuevo empleado es incorporado a su puesto de trabajo por la Directora Ejecutiva.

NOTA: El Comité de Selección de Personal está compuesto por el Director de Proyectos, el Director Ejecutivo y la Jefatura.

Gráfico 16: Procedimiento para la contratación de personal



Elaborado por: Autores

Fecha: 10/03/2015

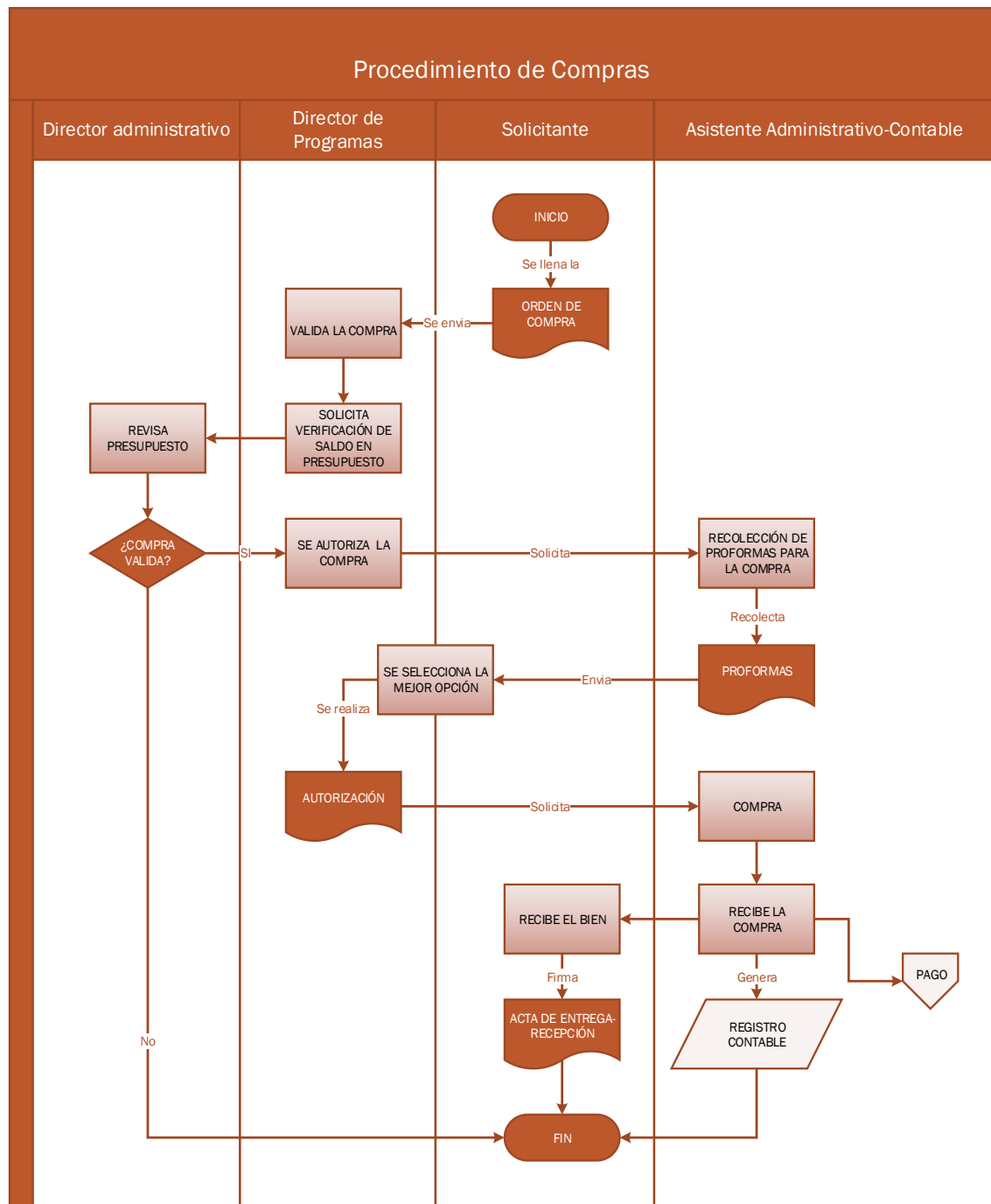


Compras:

Procedimientos:

1. El solicitante llena la orden de compra (Ver anexo N° 30) y entrega al Director de Programas.
2. El Director de Programas evalúa la validez de la compra para el proyecto y solicita al Director Administrativo la información de lo referente al presupuesto para viabilizar la compra.
3. Se autoriza la compra.
4. El Director de Programas solicita la recolección de proformas a los proveedores por parte del Asistente Administrativo-Contable.
5. El Asistente Administrativo-Contable recolecta y envía las cotizaciones al Director de Programas para la selección.
6. El Director de Programas, conjuntamente con el solicitante, elijen la mejor opción en términos de costo y calidad.
7. Se entrega la mejor opción a la Asistente Administrativo-Contable para que se proceda a realizar la compra.
8. El Asistente Administrativo-Contable compra y registra el bien en la contabilidad de la Fundación.
9. Se entrega el bien adquirido al solicitante mediante la firma de un acta entrega-recepción.

Gráfico 17: Procedimiento de compras



Elaborado por: Autores

Fecha: 10/03/2015



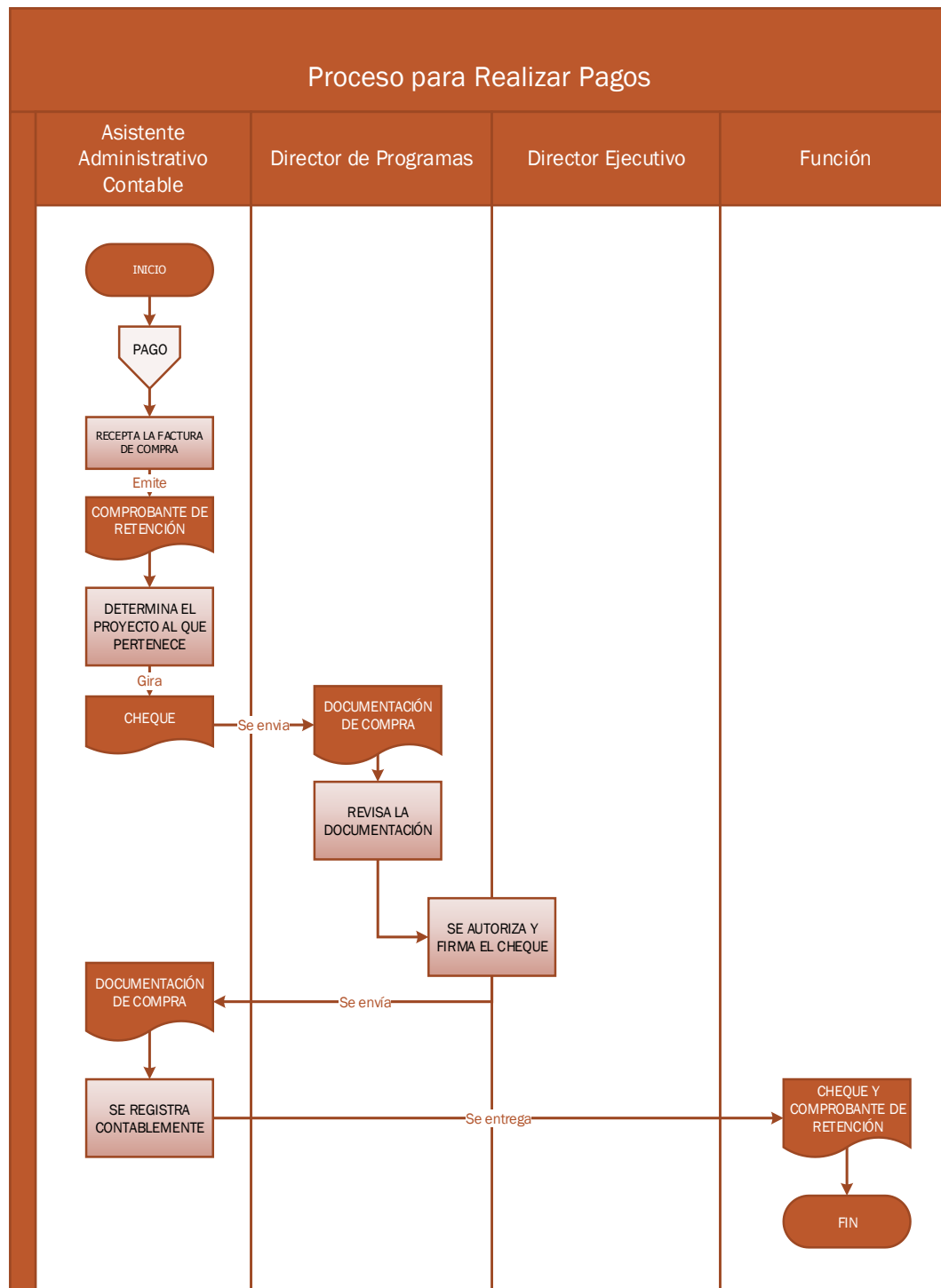
Pagos:

Procedimiento:

1. Se concluye el procedimiento de compra.
2. El Asistente Administrativo-Contable receipta la factura de compra y verifica que esté emitida de manera correcta.
3. El Asistente Administrativo-Contable emite el comprobante de retención de la factura para la entrega al contribuyente.
4. El Asistente Administrativo-Contable determina a que proyecto pertenece la compra.
5. Se entrega la documentación al Director de programas para la firma conjunta con el Director Ejecutivo del cheque respectivo.
6. Una vez firmado el cheque se envía al Asistente Administrativo-Contable para que lo registre contablemente y entregue al proveedor conjuntamente con el comprobante de retención al proveedor.

Nota: La documentación de la compra está integrada por la factura, el comprobante de retención, la orden de compra, la proforma y el cheque girado.

Gráfico 18: Proceso para realizar pagos



Elaborado por: Autores

Fecha: 10/03/2015

Pago de sueldo a los empleados:

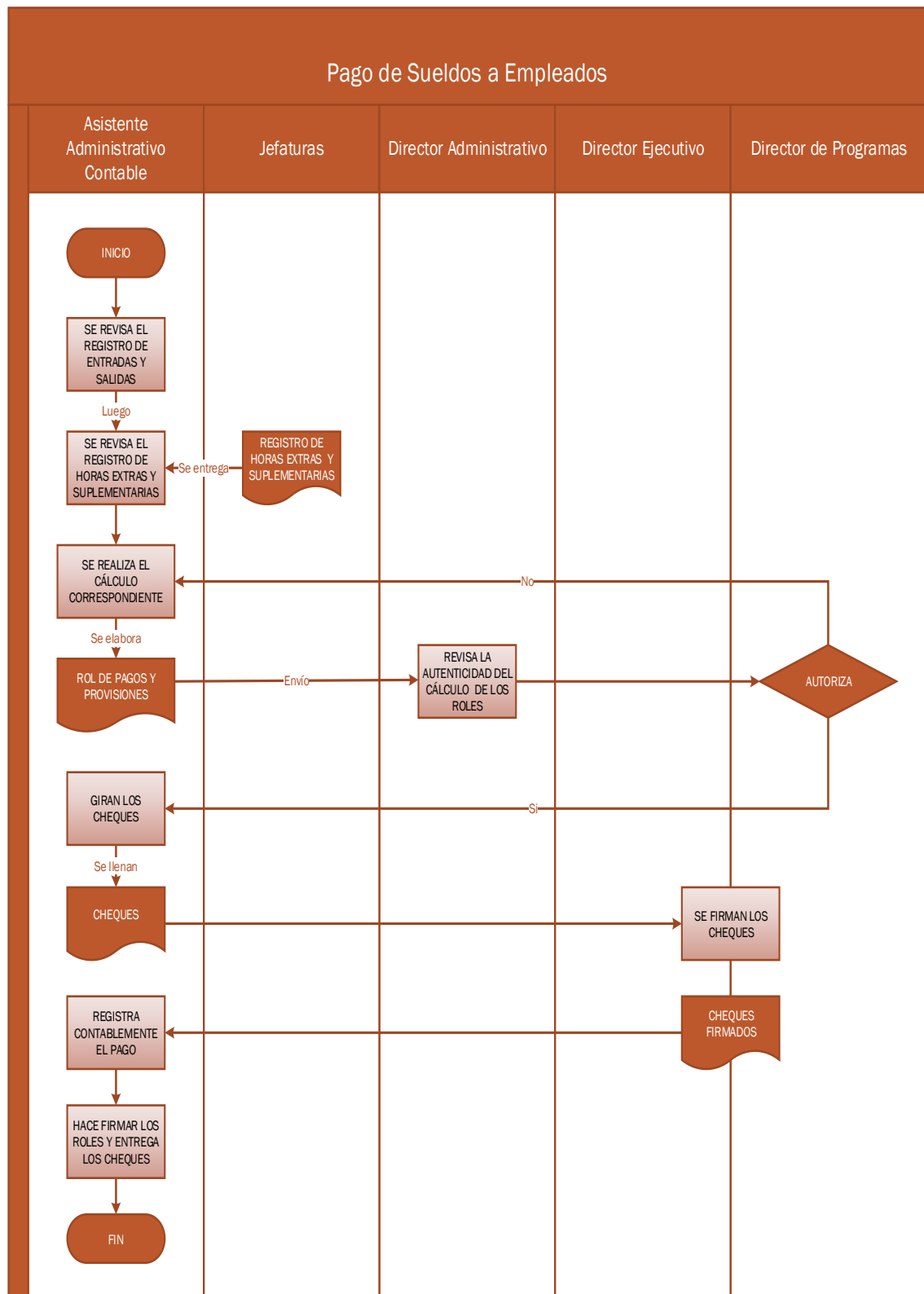
Procedimiento:

1. El Asistente Administrativo-Contable revisa el registro de entradas y salidas (ver anexo N° 31) de cada empleado.
2. Solicita el registro de horas extras y suplementarias (ver anexo N° 32) que deben ser aprobadas por las correspondientes jefaturas.
3. Se realiza el Rol de Pagos y el Rol de Provisiones correspondiente a cada empleado de la Fundación para su posterior pago.
4. El Asistente Administrativo-Contable envía los roles de pago al Director administrativo para su revisión.
5. Los roles de pago y de provisiones sociales son enviados al Director Ejecutivo para su aprobación.
6. Una vez aprobados los Roles por el Director Ejecutivo, éstos son enviados al Asistente Administrativo-Contable para la elaboración y llenado de los cheques correspondientes.
7. Posterior a esto, los cheques son enviados a la Dirección Ejecutiva para que los firme en conjunto con el Director de Programas.
8. El Asistente Administrativo-Contable hace firmar los Roles de Pago y entrega los cheques a cada uno de los empleados.
9. El Asistente Administrativo-Contable registra contablemente los pagos y anexa los roles en los archivos de la Fundación.

Nota 1: Para que se pueda otorgar el permiso de vacaciones se debe llenar la respectiva solicitud (Ver anexo N° 33).

Nota 2: En el presente procedimiento se entiende por jefaturas a los jefes inmediatos de cada empleado.

Gráfico 19: Pago de sueldos a empleados



Elaborado por: Autores

Fecha: 10/03/2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

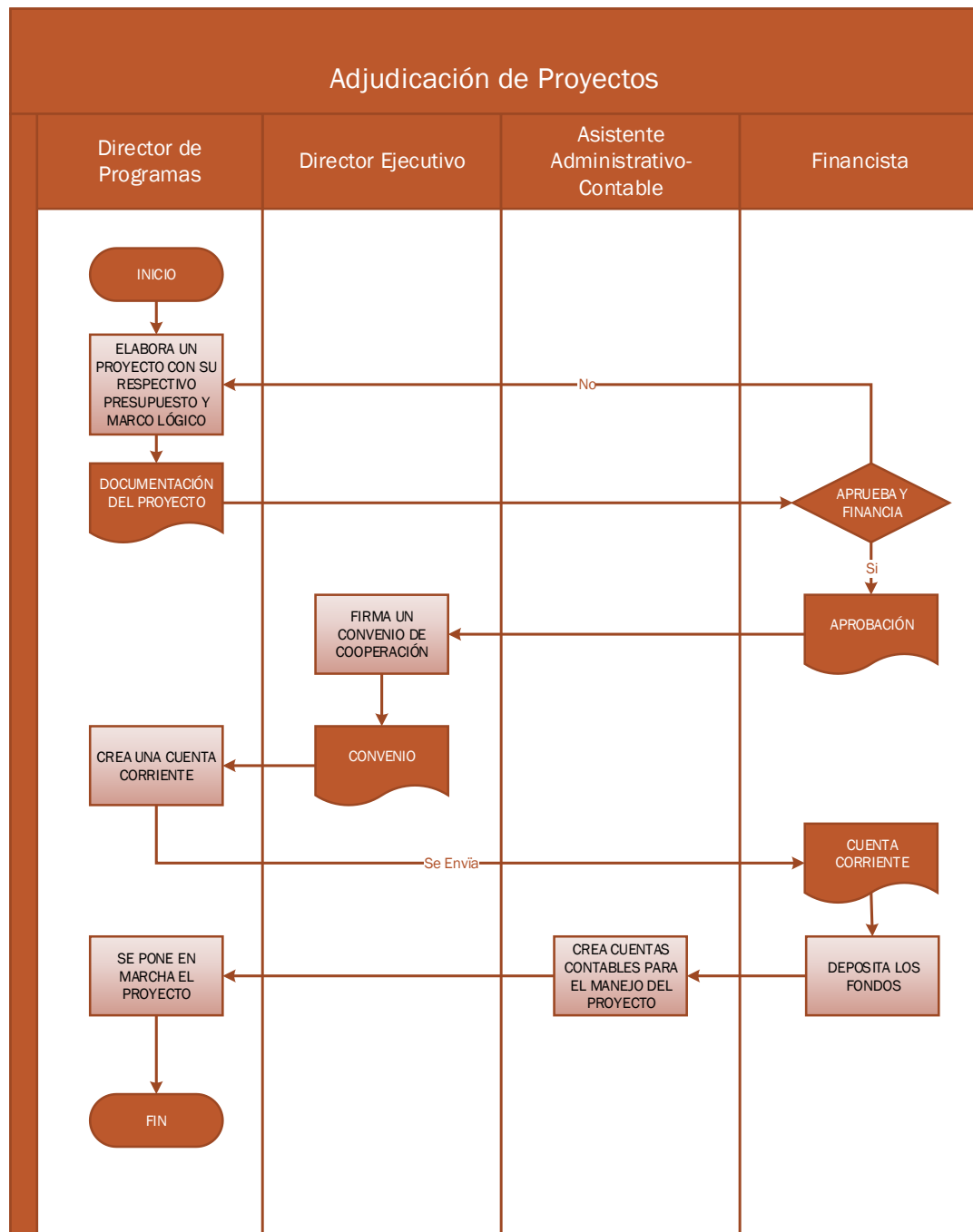


Adjudicación de Proyectos:

Procedimiento:

1. La Dirección de Programas en función de la necesidad de sus afiliados elabora proyectos de cooperación con entidades locales, nacionales y extranjeras.
2. La Dirección de Programas genera un presupuesto estimado con los gastos del proyecto y un marco lógico de aplicación.
3. El proyecto con toda la información es enviado a la entidad financiera, la misma que envía la contestación con la aprobación o la negación.
4. Con la aprobación el Director Ejecutivo de la fundación firma un convenio de cooperación con el financiero.
5. Una vez firmado el convenio de cooperación, el financiero destina los fondos para poner en marcha el proyecto.
6. El Director de Programas crea una cuenta corriente a nombre de la fundación, en la cual serán depositados los fondos para el proyecto.
7. Ya recibidos los fondos, la Asistente Administrativo-Contable de la fundación apertura las cuentas contables necesarias para el manejo de los fondos destinados para el proyecto.
8. Cuando ya todo esté listo se pone en marcha el proyecto por parte del Director de Programas.

Gráfico 20: Adjudicación de Proyectos



Elaborado por: Autores

Fecha: 10/03/2015

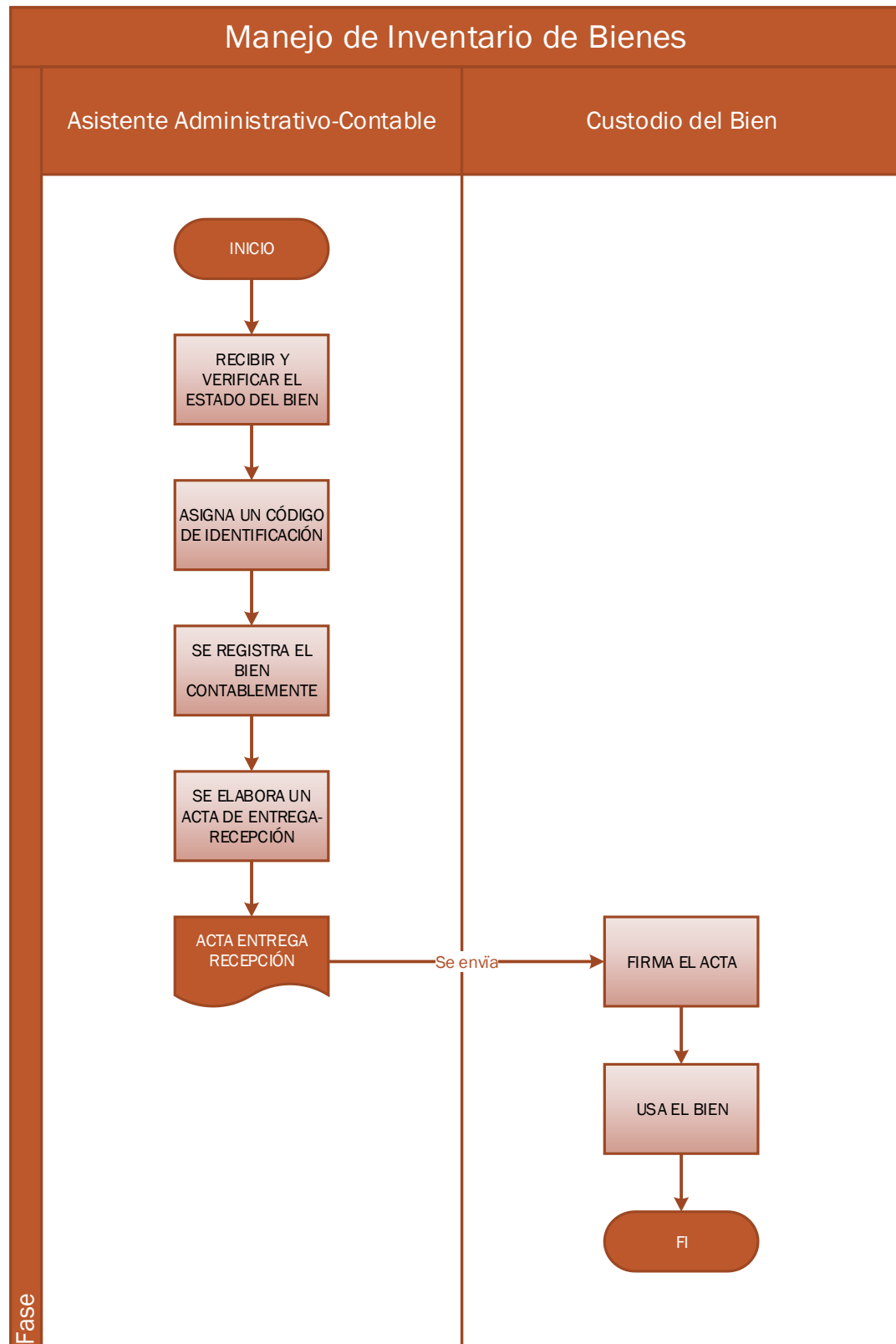


Inventario de bienes de la Fundación:

Procedimiento:

1. Recibir y verificar el estado del bien para constatar que posea las características acordadas.
2. Una vez adquirido el bien el Asistente Administrativo-Contable asigna un código de identificación al bien en cuestión.
3. El Asistente Administrativo-Contable procede a identificar y registrar el bien contablemente.
4. Se entrega al custodio la responsabilidad del bien mediante la firma de un acta entrega-recepción.

Gráfico 21: Manejo de inventario de bienes



Elaborado por: Autores

Fecha: 10/03/2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

4.3 Propuesta de Guías Básicas de Actuación para la Fundación “Alianza en el Desarrollo”

1. Objetivo del manual:

Establecer los límites generales a través de los cuales la Fundación “Alianza en el Desarrollo” encaminará sus procedimientos.

2. Alcance:

Este manual estipula las políticas que deberán servir como pauta en la ejecución de las actividades de la organización.

3. Cómo usar el manual:

Las políticas planteadas en el presente manual deben ser observadas por los empleados y colaboradores de la Fundación y servirá como marco para regular las actividades realizadas por el personal.

4. Revisiones y recomendaciones:

Una vez revisado el presente documento, se recomienda hacer las actualizaciones y modificaciones pertinentes con el objeto de mantener su validez, las cuales deben ser debidamente aprobadas por la asamblea de socios Fundadores de la Fundación.

5. Declaración de políticas

Políticas para la firma de convenios y elaboración de proyectos:

1. Será responsabilidad de la Directora Ejecutiva la firma de los convenios de cooperación previa la ejecución de proyectos, ya que es la representante legal de la Fundación.
2. La coordinación y ejecución de los programas y proyectos será exclusivamente del Director de Proyectos.
3. El presupuesto de los proyectos será elaborado entre todas las direcciones y será aprobado por el Director Administrativo, quien asegurará la razonabilidad y la disponibilidad de las cifras presupuestarias.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

4. Toda contratación de personal para un proyecto debe estar contemplada en el presupuesto.

Políticas para la ejecución presupuestaria:

1. El Director Administrativo velara por el buen uso de los fondos obtenidos a través de financiamiento.
2. Todo proyecto tiene que ser monitoreado desde su formulación y presupuestado hasta la liquidación de los convenios.
3. La elaboración de reportes será elaborada por el responsable de cada uno de los proyectos, de conformidad a los formatos solicitados por los financistas.
4. En caso de no existir un formato dado, se elaborará uno que contenga:

Cuadro 27: Elementos del formato para la ejecución presupuestaria

- Nombre del Proyecto.	- Fecha de Eventos Contables.
- Objetivo general.	- Detalle contable
- Período reportado.	- Valor presupuestado.
- Responsable de la información.	- Monto Ejecutado
- Detalles adicionales.	- Saldos

Elaborado por: Autores

Políticas para la culminación de proyectos:

1. El informe de culminación del proyecto debe ser elaborado por el responsable del proyecto.
2. El equipo de trabajo es conjuntamente responsable con la Dirección Ejecutiva de los datos contenidos en los informes.

Políticas para informe y culminación de proyectos:

1. Los informes a presentar serán técnicos y económicos en conformidad con los formatos y plazos dados en los convenios con los financistas.
2. El informe final será elaborado por el equipo de trabajo conjuntamente con la Dirección Ejecutiva, quienes serán responsables de su contenido.

Políticas para el manejo de fondos:

1. Los fondos propios, al igual que los fondos de los proyectos serán depositados en cuentas corrientes por separado a nombre de la Fundación.
2. La custodia de las chequeras será responsabilidad del Asistente Administrativo.
3. El llenado de los cheques será responsabilidad del Asistente Administrativo-Contable.
4. La firma de los cheques de cuentas corrientes de los proyectos estará a cargo del Director Ejecutivo y el Director de Programas en firmas conjuntas.
5. La firma de los cheques de la cuenta corriente de los fondos propios de la fundación estará a cargo de la Directora Ejecutiva.
6. En caso de pérdida de un cheque y si éste sale cobrado, el custodio de la chequera es absolutamente responsable por tal monto.
7. Ninguna persona que firme en la chequera tendrá acceso a la chequera así como no podrá girarse un cheque a sí mismo.
8. Es obligación del Asistente Administrativo-Contable antes de la emisión de un cheque verificar que todos los documentos de respaldo (factura, recibos, comprobantes, entre otros documentos) estén bien llenados y que las sumas sean las correctas.
9. El Director de Programas será el responsable de la emisión y pago mediante cheque (s) en un proyecto en ejecución.
10. Previa a la emisión de un cheque para proyectos se debe presentar la solicitud respectiva.

Política para el manejo de dinero en efectivo:

1. Todo ingreso en efectivo deberá ser depositado inmediatamente en la cuenta corriente respectiva de la fundación.
2. Los fondos sobrantes de las adquisiciones deberán ser depositados en la cuenta corriente del proyecto.

Políticas para el manejo del fondo de caja chica:

Definición: Caja chica es un fondo creado con el objeto de solventar y cubrir gastos menores de la fundación o programas específicos realizados por ella.

1. El monto que se maneje en caja chica será de quinientos dólares (\$500,00), para pagos en efectivo.
2. Para abrir la caja chica se requiere: en caso de que sea una caja para gastos de la fundación, la aprobación por parte del director administrativo de la fundación y en el caso de que sea una caja para un proyecto en ejecución la aprobación la realizará el/la coordinador/a o responsable del proyecto.
3. El monto máximo a ser pagado con fondos de caja chica es de cuatro dólares (\$4,00) por transacción.
4. Está totalmente prohibido utilizar fondos de caja chica para cubrir cheques.
5. El monto de la caja se revisará una vez por año.
6. El reembolso de los fondos de caja chica se lo debe realizar una vez gastado el 80% de su monto total, respaldado en los respectivos comprobantes.
7. La persona encargada de los fondos de caja chica es responsable directa en caso de pérdida o mala utilización de este fondo.
8. Las facturas de gastos con el fondo deben estar a nombre del responsable de la caja chica.
9. Está prohibido que se realicen préstamos a empleados de la Fundación con fondos de caja chica.
10. Solo la persona a cargo de la caja chica, es quien tendrá acceso a la misma, no puede traspasar esta caja a ninguna otra persona, salvo previa autorización.

Políticas para adquisiciones:

1. Es responsabilidad de la Dirección Administrativa efectuar las compras tanto para los proyectos como gastos propios de la Fundación.
2. Para proceder a cualquier adquisición, el solicitante deberá llenar un formulario con todos los datos necesarios que especifique el requerimiento.
3. La Dirección Administrativa tiene 5 días hábiles para efectuar la compra solicitada.
4. Para adquirir cualquier equipo, herramienta o insumo se requiere que en la solicitud se cuente con la firma de la persona responsable además de la autorización de su jefe inmediato.
5. Las facturas se aceptan cuando hayan cumplido con todo el procedimiento dado.
6. Las únicas compras que se pueden realizar y que no se requiere presentar una solicitud por escrito son las de caja chica.
7. En caso de compras superiores a quinientos dólares (\$500,00) debe contarse con tres proformas y establecer un cuadro comparativo en cuanto a precio y calidad de los productos a ser adquiridos.
8. Para hacer efectiva la compra del producto a ser adquirido debe estar contemplado en el presupuesto.
9. Toda compra que exceda el costo presupuestado debe tener la debida autorización del financista.
10. La Fundación debe mantener imparcialidad de cualquier índole respecto de sus proveedores, se debe evitar conflictos de interés.
11. Toda adquisición superior a los mil dólares (1.000,00), debe contar con un contrato en donde se especifique claramente las condiciones de la compra.
12. Si la adquisición es superior a 1.000 USD y el producto va a ser entregado luego de 8 días se requiere establecer un contrato donde se especifique claramente las condiciones de la adquisición.
13. En caso de que la compra supere los cinco mil dólares (5.000,00), se requiere que los oferentes presenten su propuesta en sobre sellado, y se nombre una comisión para abrir las propuestas, esta comisión debe estar

integrado por el o la responsable del proyecto, el responsable de adquisiciones y la dirección administrativa de la fundación.

14. Toda proforma emitida por los proveedores a la fundación debe contener información que detalle todas las condiciones de la compra.

Políticas de gastos por movilización:

1. Los gastos de movilización deben ser autorizados por los jefes inmediatos de los empleados o por las direcciones de la fundación.
2. Los gastos son reembolsables con los respectivos comprobantes, siempre y cuando hayan sido producto de la gestión de la fundación.
3. El empleado debe obtener la autorización antes de realizar el gasto.
4. En el caso de que se requiera transportar algún bien a las comunidades y no se disponga de movilización, se debe solicitar a la asistente administrativa de la oficina que cotice al menos dos opciones y el responsable de proyecto será quien autorice el gasto, siempre y cuando este considerado dentro del presupuesto.

Políticas de anticipos o adelantos de dinero para implementación de los proyectos:

1. El responsable que recibe el anticipo debe justificar los gastos oficiales para la ejecución de un proyecto con sus respectivos comprobantes, y el saldo restante se procede a devolver.
2. El cierre del gasto se debe realizar en los tres días siguientes de la realización de la gestión.
3. El responsable al momento de cerrar el gasto debe presentar un informe detallado de las actividades realizadas.
4. Si un empleado tiene pendiente el cierre de un anticipo, no se entregará otro mientras éste no haya sido cerrado.
5. No se reconocerá como viáticos si un empleado se hospeda y alimenta en la casa de un familiar.
6. En el caso de que un empleado no realizó el cierre en el tiempo previsto, se procederá a descontar de su salario el total del anticipo realizado.

Pago de impuestos, servicios y otros:

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

1. Para el pago de los impuestos la persona responsable deberá realizar el pago cinco días antes de que se venza el plazo.
2. En caso de que exista retraso en el pago y se deba a negligencia de la persona encargada, esta persona será quien cubra los costos de las multas.
3. Para el pago de impuestos concernientes a los proyectos, la persona encargada elaborará una matriz detallando cada comprobante, para que este pago sea realizado.
4. En el caso del pago de servicios, la persona responsable deberá controlar cada mes si los débitos se han realizado a través del banco.
5. Para realizar pagos en efectivo de los servicios, se lo debe realizar al momento de la emisión de la planilla.
6. En el caso de otros servicios que generen multa y que no se paguen debido a la negligencia de la persona que está a cargo, esta persona será quien cubra todos los gastos y multas generados por el pago impuntual.

Políticas de contratación de personal:

1. Las contrataciones del personal en la institución deben ser aprobadas por el Director Ejecutivo, quien formará un comité de selección de personal.
2. El comité de selección de personal determinará el perfil profesional del personal a ser contratado.
3. El Director(a) Ejecutivo aprobará la contratación de un nuevo empleado remunerado de la fundación.
4. La información de los postulantes debe ser recibida de manera física y digital
5. Los contratos con el personal deberán ser por escrito los mismos que deben ser preparados por un consejero legal.
6. En el caso de que una de las personas participantes al proceso de selección sea pariente o amigo personal de una de los miembros integrantes del comité de selección, este deberá presentar una carta de conflicto de interés y retirarse del proceso.
7. Todos los cargos deberán contar con una descripción de funciones donde describa las responsabilidades y requisitos del cargo.

8. En caso de que una persona se retire de la oficina o es separada de la institución, recursos humanos debe adjuntar un documento de las causas o motivos de la salida de la persona.
9. Cuando un empleado de la Fundación fuese retirado de su puesto de trabajo en condiciones no adecuadas, este no volverá a ser contratado por la Fundación.

Políticas para el manejo de equipos, muebles y enseres:

1. Los equipos, muebles y enseres de la Fundación deben estar registrados con un código asignado por la persona responsable de los inventarios.
2. El código del bien debe ser asignado hasta los siguientes ocho días de la adquisición para que conste en los inventarios de la fundación.
3. En caso de venta de un bien de la fundación con un valor superior a quinientos dólares (\$500,00), la Directora Ejecutiva debe de hacer conocer a los miembros del Directorio para obtener su aprobación y ejecutar la venta.
4. El responsable de custodia y utilización del bien, es responsable pecuniario en caso de pérdida o mal uso de bien.
5. Cuando sea necesario usar un equipo fuera de la oficina, este requiere ser entregado por la persona responsable de inventarios a través de una comunicación por escrito a la persona que lo solicita.
6. Al momento de efectuarse la devolución la persona responsable de inventarios debe recibir a conformidad el equipo prestado.
7. En el caso de suministros la persona responsable de inventarios debe tener un Kárdex el mismo que debe ir firmado por la persona que solicita el material.

Políticas para la entrega de equipos, herramientas o materiales de cada proyecto:

1. La persona encargada de la entrega de los equipos, herramientas o materiales es el responsable del respectivo proyecto.
2. La entrega de cualquier equipo, herramienta o material, se lo debe hacer con un acta de entrega-recepción, detallando las características

del equipo, herramienta o material entregado, formalizando con las firmas correspondientes.

3. La entrega se lo debe hacer en un tiempo máximo de ocho días desde la fecha de la solicitud.
4. Es obligación de la persona a cargo de la entrega verificar que todos los bienes se encuentren en perfecto estado al momento de la entrega de los mismos.
5. En caso de pérdida de un equipo el responsable responde pecuniariamente por el bien.

Políticas para el uso de muebles y equipos:

1. Cada empleado tiene la obligación de cuidar adecuadamente los muebles y equipos que se le entrega para que realice sus actividades.
2. Los muebles y equipos de la oficina no pueden salir de la fundación, salvo que se tenga autorización por escrito de la Dirección Ejecutiva.
3. La persona responsable del equipo no puede prestarlo a sus compañeros, ya que es de uso exclusivo para las actividades de cada puesto de trabajo.
4. El uso del computador es exclusivamente para el trabajo, salvo que se haya solicitado por escrito para otro fin a su supervisor inmediato.
5. El empleado a cargo del equipo no puede sacar los equipos de la oficina porque estos se encuentren a su cargo, para hacer uso de ellos requiere contar con la autorización por escrito de su supervisor inmediato.
6. En caso de daño o pérdida de estos equipos se debe comunicar por escrito en forma inmediata a su supervisor inmediato.
7. Al finalizar la jornada cada empleado debe asegurarse que los equipos que ha utilizado en la oficina queden apagados.

Políticas para el mantenimiento de los equipos:

1. Para el mantenimiento de los equipos primero, el responsable debe hacer una solicitud en donde especifique las deficiencias y las condiciones en las que ocurrió el daño del equipo.

2. El costo de la reparación de cualquier equipo debe estar sustentado en el presupuesto de la Fundación o del proyecto al que pertenece.
3. El equipo deber ser revisado solamente por el personal autorizado de la Fundación.
4. Los muebles o equipos no pueden ser utilizados para otros fines que no fueran los concernientes a sus funciones laborales.

Políticas para la seguridad de la oficina:

1. Las llaves serán entregadas constando en un documento por escrito, firmado por las Direcciones de la Fundación.
2. El custodio de las llaves de la oficina es responsable directo y no puede prestar por ningún motivo a sus compañeros de trabajo.
3. En caso de pérdida de las llaves se debe informar por escrito inmediatamente a la Dirección Ejecutiva para una posterior solución.
4. La clave asignada a la persona no puede ser prestada o transferida y en el caso de que esto suceda la persona que facilitó la clave será la persona responsable.

Políticas para el manejo de personal:

1. Todo pago de hora extra o suplementaria se realizará bajo autorización previa del jefe inmediato.
2. Es responsabilidad de todos los empleados de la fundación llenar el registro de entradas y salidas.
3. La autorización para la salida de vacaciones del personal se realizará previo a la autorización de la jefatura del trabajador.
4. Elaborar programas de inducción y capacitación para el personal nuevo de la fundación.
5. Establecer evaluaciones al personal de manera anual para medir su desempeño.
6. Solo los empleados que no se encuentren en procesos disciplinarios o con sanciones disciplinarias podrán asistir a las capacitaciones.



7. Solo se capacitará a empleados con contratos de permanencia indefinida.
8. Quien no culmine con éxito una capacitación asumirá los costes provenientes de la misma.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusión

Con la ejecución de nuestro trabajo de tesis se ha podido concluir lo siguiente:

Con la evaluación efectuada a la fundación “Alianza en el Desarrollo” se ha podido detectar que la institución no cuenta con un sistema de control implementado que le permita realizar evaluación de riesgo en la ejecución de sus actividades normales y poderlo contrarrestar de manera que se garantice la consecución de los objetivos.

Por esta razón, y en función al estudio realizado, se ha diseñado un Manual Orgánico Funcional en el que se describen claramente las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, una Propuesta de Guías Básicas de Actuación en donde se detallan claramente los reglamentos para las principales tareas a ser efectuadas, y por último la Propuesta de un Manual de Procedimientos en donde se incluyen las tareas a ser efectuadas en cada actividad frecuente realizada por los integrantes de la Fundación.

Cada manual ha sido elaborado de acuerdo a las necesidades actuales de la Fundación, de manera que garanticen la consecución ordenada de las actividades, con el fin de cumplir sus objetivos institucionales.

5.2 Recomendaciones

De manera que se pueda garantizar la consecución ordenada de las actividades de la institución se procede a recomendar lo siguiente:

1. Usar el Manual Orgánico Funcional para delimitar las tareas de cada empleado incluso desde su contratación.
2. Utilizar la Propuesta de Guías Básicas de Actuación como un documento que avale cada uno de los procedimientos efectuado por los empleados.
3. Cumplir de manera estricta con los reglamentos establecidos en las guías básicas de actuación propuestas.
4. Dar a conocer a los empleados de manera oportuna el Manual de Procedimientos establecido para la ejecución de cada actividad rutinaria.



5. Elaborar un programa de capacitación sobre la utilización de los manuales incorporados, para una familiarización con los lineamientos en ellos establecidos.
6. Revisar la funcionalidad de los manuales y hacer modificaciones en función a cómo vaya cambiando el entorno organizacional.

ANEXOS

Anexo N° 1

Cuestionario de evaluación al componente Entorno de Control

Id. N°	Puntos de Atención	Descripción / Comentarios			
		Si/ No	Calific ación	Ponder ación	Observaciones
ENTORNO DE CONTROL					
QEC-1	¿La organización cuenta con principios de integridad y valores éticos?	Si	3	10	No están establecidos de manera escrita
QEC-2	¿Principios como solidaridad, transparencia, equidad, trabajo en equipo están vigentes en la entidad?	Sí	4	10	Tales principios no están establecidos en un documento oficial.
QEC-3	¿Se ha realizado la socialización adecuada del código de conducta?	No	0	10	El personal dice conocer de las normas de conducta en la organización, pero no existe un documento físico que respalde tal afirmación.
QEC-4	¿Existe un conocimiento claro del código de ética por parte de los colaboradores?	No	0	10	No se establecieron de manera escrita por tanto esto no se puede realizar
QEC-5	¿Se generan mecanismos que favorezcan el cumplimiento del código de ética?	No	0	10	
QEC-6	¿La cantidad de puestos establecidos permite llevar adelante las actividades de la organización?	Sí	7	10	Sin embargo, se pudo observar que algunos puestos cumplen varias funciones, lo que podría derivar, acaso, en una sobrecarga de funciones.
QEC-7	¿La entidad cuenta con un manual de funciones que considere cada uno de los puestos de trabajo?	Si	4	10	Aunque existe un manual de funciones, el cual está incluido en el Reglamento General de la Fundación "Alianza en el Desarrollo" y en los Estatutos de la Fundación, en este está planteado de manera general y no especifica las responsabilidades y funciones para cada puesto de trabajo o colaborador.
QEC-8	¿Sus colaboradores conocen la existencia del manual de funciones?	Si	7	10	La mayor parte de los colaboradores reconocen la existencia del manual de funciones, estos no conocen su contenido, es decir, este no ha sido socializado.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

QEC-9	¿Cuenta el personal con los conocimientos y el entrenamiento necesarios para el nivel de responsabilidad asignado, tomando en cuenta el tamaño y complejidad del ente?	Si	10	10	
QEC-10	¿Se fomenta la confianza en la organización entre empleados y los diferentes niveles directivos?	Si	10	10	
QEC-11	¿Se crea espacios adecuados que permitan fomentar la confianza entre los empleados y los directivos de la organización?+A29	Si	10	10	
QEC-12	¿Existe un compromiso de alta gerencia por mejorar el sistema de control interno?	Si	9	10	La administración entiende la necesidad de establecer procesos para mejorar el sistema de control actual.
QEC-13	¿La alta gerencia genera espacios que fomenten la cultura del control en la organización?	Si	10	10	
QEC-14	¿La dirección analiza los posibles riesgos internos y externos para tomar decisiones?	Si	8	10	Estos los realizan en el momento en el que se realiza la planificación de los programas que se encuentran en marcha, pero estos no se encuentran plasmado de manera escrita.
QEC-15	¿La dirección presta la suficiente atención al sistema de control interno?	Si	8	10	La administración reconoce la importancia del sistema de control interno
QEC-16	¿La Dirección corrige oportunamente las desviaciones identificadas en el control interno?	Si	7	10	En general las desviaciones son tratadas a medida que se van presentando
QEC-17	¿Considera que existe una alta rotación de funcionarios claves en la organización?	No	10	10	
QEC-18	¿Existen políticas de motivación que promuevan la permanencia del personal clave dentro de la organización?	No	0	10	La organización reconoce la importancia de mantener el personal de la organización pero dichas políticas no se han establecido por escrito, pudiendo estas no tomarse en cuenta al momento de tomar decisiones.

QEC-19	¿La organización cuenta con una planificación estratégica?	Sí	7	10	La administración establece la planificación estratégica en torno a cada proyecto a su cargo, pero no cuentan con un planificación general para toda la organización
QEC-20	¿Se cuenta con un organigrama estructural actualizado de la organización?	Sí	8	10	
QEC-21	¿Se asigna y delega responsabilidades con el propósito de tratar objetivos de la institución?	Si	8	10	
QEC-22	¿Se generan políticas y procedimientos adecuados para la autorización y aprobación de transacciones a nivel adecuado?	Si	5	10	Las políticas y procedimientos existentes no se encuentran establecidos de manera escrita, sino más bien de manera verbal
QEC-23	¿Se aplican políticas y procedimientos como: cotizaciones varias, mejores opciones, diversificación de responsabilidades de gestión, etc.?	Sí	9	10	
QEC-24	¿Se comunican las políticas y procedimientos de manera oportuna?	Si	7	10	No se cuenta con un documento que permita al personal el conocimiento de dichas políticas
QEC-25	¿Se busca una adecuada segregación de actividades incompatibles?	Sí	3	10	Actualmente la organización no cuenta con políticas y procedimientos que separen e identifiquen responsabilidades en los puestos de trabajo
QEC-26	¿Existen normas y procedimientos para la contratación, capacitación, evaluación, promoción, remuneración, traslado y para la terminación de las relaciones laborales del personal en todas las áreas?	Sí	6	10	Las políticas y procedimientos existentes no han sido revisadas, por tanto se encuentran desactualizadas
QEC-27	¿Se aplican procedimientos como: selección técnica, verificación de presupuestos y necesidades, valoración de puestos, etc.?	Sí	7	10	Las políticas y procedimientos existentes no han sido revisadas, por tanto se encuentran desactualizadas
QEC-28	¿El personal tiene conocimiento de estas normas y procedimientos?	Sí	8	10	
QEC-29	¿Se evalúa periódicamente el desempeño de los	Sí	8	10	La fundación no ha diseñado planes de evaluación sobre el

	empleados?				desempeño de los empleados.
QEC-30	¿Existen políticas de formación, autoformación y capacitación continua para los empleados?	Si	8	10	Las políticas respecto a formación, capacitación de los empleados no se ha establecido de manera escrita, por lo que esto puede provocar que se pase por alto y genere descontento por parte del personal.
QEC-31	¿Dentro de la organización se reconoce el pago de horas extras?	Si	6	10	No existen autorizaciones por escrito o reportes de horas extras que respalden tanto la autorización como el número de horas extras pagar.
QEC-32	¿Las horas extras se autorizan en forma previa a su ejecución?	Si	7	10	Dichas autorizaciones no se las realiza de manera escrito.

Contestado por: Ing. Miguel Benjamín Crespo Merchán

Cargo: Director Administrativo

Elaborado por: Autores

Fecha: 26 de Diciembre del 2014

204 320

Anexo N° 2

Cuestionario de evaluación al componente Evaluación de Riesgos

Id. N°	Puntos de Atención	Descripción / Comentarios			
		Si/No	Calificación	Ponderación	
EVALUACION DE RIESGOS					
QER-1	¿Cuenta la Fundación con un plan de gestión de Riesgos?	Sí	3	10	Sin embargo, dicho plan no ha sido establecido en un documento escrito y previamente aprobado
QER-2	¿Existen mecanismos para identificar oportunamente los riesgos de la organización?	Si	3	10	Sin embargo, no se pudo señalar cuáles son dichos mecanismos.
QER-3	¿La organización evalúa riesgos implícitos en el alcance de los objetivos propuestos?	Si	3	10	Sin embargo, no se pudo señalar cuáles son dichos mecanismos.
QER-4	¿Los riesgos son evaluados de manera constante?	Si	8	10	Aunque dicha evaluación es realizada analizando los proyectos y programas de manera individual y no a nivel organizacional.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

QER-5	¿Cada actividad tiene definidos sus objetivos?	Sí	8	10	Aunque, no está establecido en un documento oficial
QER-6	¿Se considera la normativa vigente establecida para regular la Fundación en el desarrollo de su gestión?	Sí	5	10	Aunque ineficientemente, debido a la desactualización de la normativa vigente.
QER-7	¿Cada área de trabajo cuenta con un sistema adecuado para dar a conocer las desviaciones en la realización de una actividad?	Sí	3	10	Aunque, como es una constante en la entidad, no existe una normativa establecida por escrito y conocida por todos los colaboradores
QER-8	¿Se han detectado oportunamente los cambios que se dan en el desarrollo de las actividades?	Si	10	10	
QER-9	¿Se analizan las desviaciones y se toman las medidas necesarias para corregirlas?	Si	10	10	
QER-10	¿La Fundación cuenta con una gestión de riesgos que puedan identificar irregularidades de fuente externa?	No	0	10	No se cuenta con una gestión de riesgos en la organización
			53	100	

Contestado por: Ing. Miguel Benjamín Crespo Merchán
Cargo: Director Administrativo
Elaborado por: Autores
Fecha: 26 de Diciembre del 2014

Anexo N° 3

Cuestionario de evaluación al componente Actividades de Control

Id. N°	Puntos de Atención	Descripción / Comentarios			
		Si/No	Calificación	Ponderación	Observaciones
ACTIVIDADES DE CONTROL					
QAC-1	¿Se cuenta con políticas y procedimientos que regulen la ejecución de una actividad?	Si	5	10	Son desactualizadas a las necesidades actuales de la organización
QAC-2	¿Posee la organización manuales que guíen la realización de una operación?	Sí	2	10	No se encuentran actualizados ni abarcan todos los aspectos necesarios para la realización de una operación.
QAC-3	¿Los manuales son oportunamente socializados a los colaboradores para la realización de sus tareas?	No	0	10	

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

QAC-4	¿Los responsables de cada tarea generan mecanismos de control relacionados a su actividad?	Si	5	10	Aunque lo realizan empíricamente pues no cuentan con un instrumento que guíe su accionar.
QAC-5	¿Las políticas y procedimientos son revisados periódicamente para determinar si aún son apropiados como una herramienta de regulación de las operaciones?	No	0	10	
QAC-6	¿Se cuenta con la documentación oportuna y apropiada que respalde la ejecución de cada transacción realizada?	Sí	10	10	
QAC-7	¿Los deberes y obligaciones son divididos adecuadamente de acuerdo a las actividades de determinado puesto de trabajo?	Sí	10	10	
QAC-8	¿Existe una segregación de carácter incompatible de manera que se pueda evitar errores?	Sí	2	10	Se pudo identificar en la visita previa que algunos funciones desempeñan no solamente las funciones para las que fueron contratados sino otras que se van generando por la gran demanda de trabajo de la organización.
QAC-9	¿Los puestos de trabajo se han definido de acuerdo al organigrama institucional?	Si	10	10	
QAC-10	¿Se requiere de la aprobación por parte de la alta dirección para permitir el acceso a la información por parte de un funcionario diferente al responsable?	Si	10	10	
QAC-11	¿Existe un flujo apropiado de información entre las diferentes áreas de trabajo de la fundación?	Sí	5	10	El flujo de información se limita a comunicados a través de correos, memos o reuniones, pero sin preocuparse por la retroalimentación de parte del destinatario. La comunicación es de una sola vía.
QAC-12	¿Las tareas son relacionadas adecuadamente entre sí, permitiendo una coordinación adecuada?	Si	7	10	

QAC-13	¿La documentación se encuentra adecuadamente archivada y disponible para futuras revisiones?	Sí	10	10	
QAC-14	¿La documentación de cada transacción está separada de acuerdo a la actividad de cada departamento?	Sí	10	10	
QAC-15	¿Los controles aseguran que las operaciones y transacciones son autorizadas por la alta dirección?	Sí	10	10	
QAC-16	¿Los controles permiten verificar que las operaciones sean realizadas por las personas designadas para dicha función sin la intervención de terceros?	Sí	10	10	
QAC-17	¿Considera que las transacciones y operaciones son clasificadas y registradas oportunamente?	Sí	7	10	
QAC-18	¿Las transacciones son numeradas para permitir identificar la autorización, iniciación, proceso y clasificación en los registros pertinentes?	Sí	10	10	
QAC-19	¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros por parte de terceros?	Sí	10	10	
QAC-20	¿Se tiene un control sobre los accesos asignados al personal?	Sí	8	10	
QAC-21	¿Se han establecido políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementando y comunicando oportunamente al personal?	Sí	8	10	Aunque dichas políticas y procedimientos están desactualizados y no han sido satisfactoriamente socializados entre los colaboradores.
QAC-22	¿Se tienen identificados los activos clave de la fundación y se han determinado para ello medidas de seguridad especiales?	Sí	7	10	Aunque dichas medidas de seguridad están desactualizadas y no han sido satisfactoriamente socializadas entre los colaboradores.

QAC-23	¿Se han identificado en la fundación tareas de alto riesgo, en las que se comete la mayor cantidad de errores?	No	0	10	
QAC-24	¿La fundación cuenta con indicadores y criterios para la medición de gestión?	Si	0	10	Aunque los indicadores y criterios no están establecidos en una Planificación estratégica institucional.
QAC-25	En caso de ser así: ¿Se revisan periódicamente la validez y la apropiada funcionalidad de los indicadores de gestión?	Si	0	10	No se ha establecido una revisión periódica de dichos indicadores.

Contestado por: Ing. Miguel Benjamín Crespo Merchán

Cargo: Director Administrativo

Elaborado por: Autores

Fecha: 26 de Diciembre del 2014

156

250

Anexo N° 4

Cuestionario de evaluación al componente Actividades de Control

Id. N°	Puntos de Atención	Descripción / Comentarios			
		Si/No	Calificación	Ponderación	Observaciones
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
QIC-1	¿La organización es capaz de emitir informes exactos y oportunos?	Si	8	10	
QIC-2	¿La información tanto interna como externa generada por la fundación es emitida previa aprobación y autorización?	Si	9	10	
QIC-3	¿La organización genera los mecanismos para conseguir la información interna y externa con la que puede cumplir con los objetivos?	Si	10	10	
QIC-4	¿Se suministra a los directivos y jefes la información necesaria para cumplir con sus actividades?	Si	10	10	
QIC-5	¿Los resultados reales son medidos comparándolos con	Sí	10	10	

Angel Fernando Quezada Conza

Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

	lo proyectado?				
QIC-6	¿Existe un nivel suficiente de coordinación entre las funciones durante el procesamiento de la información	Si	10	10	
QIC-7	¿Existen políticas apropiadas para modificar y desarrollar los sistemas de información y comunicación?	Sí	7	10	La institución no cuenta con políticas que sirvan de base para el manejo de los sistemas de comunicación de manera escrita.
QIC-8	¿Hay políticas para la supervisión periódica de controles en la entidad con el fin de mitigar nuevos riesgos?	No	0	10	La administración no ha establecido políticas en torno a la supervisión y generación de informes respecto de los riesgos.
QIC-9	¿Son esfuerzos de la alta dirección el desarrollar o revisar los sistemas de información y que estos se relacionen con la planificación de la organización?	Sí	7	10	
QIC-10	¿Existen definidas vías de comunicación dentro de la organización?	Sí	8	10	Los canales de comunicación utilizados en la organización son de manera escrita y en el caso de información a niveles inferiores dependiendo de la importancia esta llega a ser de manera verbal.
QIC-11	¿Las políticas y procedimientos generados en la organización son comunicados a los trabajadores dentro de la institución?	Sí	6	10	No cuentan con políticas expresadas de manera escrita, lo que puede provocar que se pasen por alto dichas políticas
QIC-12	¿Los trabajadores creen que cuentan con la información suficiente para cumplir con sus funciones?	Sí	9	10	

Contestado por: Ing. Miguel Benjamín Crespo Merchán

Cargo: Director Administrativo

Elaborado por: Autores

Fecha: 26 de Diciembre del 2014

94

120

Anexo N° 5

Cuestionario de evaluación al componente Monitoreo

Id. N°	Puntos de Atención	Descripción / Comentarios			
		Sí/No	Calificación	Ponderación	Observaciones
MONITOREO					
QM O-1	¿Existen procedimientos para la revisión de las actividades de control?	Sí	7	10	Los procesos no se encuentran documentados.
QM O-2	Las actividades de control permiten evaluar los resultados obtenidos	Sí	7	10	Los resultados obtenidos de las evaluaciones no han sido generados de manera escrita, impidiendo generar un seguimiento adecuado sobre las deficiencias encontradas.
QM O-3	¿Se obtiene una optimización de procesos durante la aplicación de controles?	Sí	7	10	Al no contar con una documentación al generar los monitoreo es difícil establecer de manera clara las mejoras conseguidas.
QM O-4	¿Existe un sistema que permita supervisar y monitorear los procesos de control implementados?	No	0	10	La fundación no ha establecido un claro sistema de monitoreo a los procesos que permita identificar desviaciones o deficiencias en la aplicación de controles generados en la fundación.
QM O-5	¿Se cuenta con mecanismos para valorar el cumplimiento y/o desviaciones de las políticas y procedimientos establecidos?	Sí	5	10	La fundación no ha definido un claro sistema de monitoreo sobre los procesos que permitan identificar desviaciones o deficiencias durante la aplicación de controles en la fundación.
QM O-6	¿Las políticas y procedimientos son revisados periódicamente?	No	0	10	Las políticas establecidas emanadas de la fundación no han sido actualizadas desde hace varios años (2008).
QM O-7	¿Responde la Dirección oportunamente ante problemas de control detectados?	Sí	10	10	
QM O-8	¿Dentro de la propia gestión existen procesos permanentes de seguimiento y evaluación al desempeño del control interno?	Sí	10	10	
			46	80	

Contestado por: Ing. Miguel Benjamín Crespo Merchán

Cargo: Director Administrativo

Elaborado por: Autores

Fecha: 26 de Diciembre del 2014

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Anexo N° 6

Evaluación del principio N°1 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Ambiente de Control			
Principio N° 1:		Compromiso con la integridad y los valores éticos del Ente			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 1					
<p>La administración no cuenta con políticas de integridad y valores éticos plasmados en un código de ética o un manual; pero se alienta en la organización los buenos valores para mantener el ambiente organizacional.</p> <p>Al no existir una normativa específica sobre la integridad y los valores éticos, esto dificulta el establecimiento de procesos de control que faciliten la gestión oportuna a desviaciones generadas entorno a la conducta de los colaboradores en la institución.</p>					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
EC 1-1	Las políticas encaminadas a difundir la integridad y valores éticos han sido socializadas de manera verbal sin contar con evidencia escrita de su promulgación, generando así diversas interpretaciones a dichas normas.	X			Al establecer las políticas y riesgos de manera escrita se corre con la posibilidad de que se pasen por alto el cumplimiento de dichas políticas, propiciando el cometimiento de conductas inapropiadas.
EC 1-2	La fundación no cuenta con procesos que permitan una evaluación a cerca de las desviaciones existentes a la conducta organizacional de los colaboradores.		X		La falta de una evaluación al comportamiento organizacional, evita que la administración pueda establecer medidas correctivas de manera oportuna a las posibles desviaciones en el entorno del comportamiento organizacional.

Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio	Dadas las deficiencias de control interno en el principio del compromiso de la entidad para con los principios y valores éticos, puesto que al no existir una normativa que sirva de sustento para administrar el principio N°1, es difícil que la organización administre las desviaciones generadas en la conducta de los colaboradores de la institución.	
	Sí/No	Conclusión
¿Se encuentra presente el principio?	No	Esto debido a la deficiencia detectada en relación a la aplicación del principio N° 1
¿El principio se encuentra en funcionamiento?	No	Actualmente dada la ausencia del principio en la organización, se llega a la conclusión de que el principio no se encuentra en funcionamiento.

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 7

Evaluación del principio N°2 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Ambiente de Control			
Principio N° 2:		Ejerce responsabilidad de supervisión			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 2					
La Asamblea de socios fundadores a través de los estatutos ha establecido sus responsabilidades frente al control interno. La dirección se encuentra conformada por socios fundadores de la organización. El consejo de administración de la fundación busca mantener una asesoría en torno a la toma de decisiones de manera técnica.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

EC 2-1	La administración se encuentra compuesta por integrantes del consejo de administración.		X		A falta de recursos, la junta de socios fundadores forma parte activa en la administración, como empleados internos.
EC 2-2	La asamblea de socios no cuenta con un plan documentado para gestionar las desviaciones en el control interno.		X		Las actividades llevadas a cabo por la fundación no son documentadas por lo que es difícil constatar su ejecución.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		Puesto que la organización no cuenta en la actualidad con programas de gestión, impidiendo esto medir el nivel de desviaciones en la entidad por lo que el principio N° 2 se ve en problemas al momento de funcionar de manera eficiente.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		Si	Basándose en conjunto de deficiencias argumentadas anteriormente (EC 2-1; EC 2-2), se puede llegar a la conclusión que existe ausencia parcial del principio, sin embargo esto se debe a la naturaleza y tamaño de la organización.		
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		No	Actualmente el principio no se encuentra totalmente en funcionamiento		

Elaborado por: Autores
Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 8

Evaluación del principio N°3 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:	Ambiente de Control
Principio N° 3:	Establece estructuras, Niveles de autoridad y responsabilidad del Ente
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 3	
La administración es consciente de la estructura orgánica de la fundación, pero las funciones de los puestos de trabajo comparten responsabilidades entre ellos.	

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

<p>La fundación en sus estatutos establece las responsabilidades de mando de la administración, pero la falta de una norma promueva una segregación adecuada de funciones</p> <p>Los puestos de trabajo en la institución no están claramente definidos en función a los diferentes niveles de la fundación.</p>						
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio						
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar				Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia				
		Grave	Medio	Bajo		
EC 3-1	La organización no cuenta con un marco que establezca y delimite las responsabilidades de los colaboradores.	X				Los estatutos establecen las responsabilidades de los distintos puestos de la administración, pero actualmente el personal identifica problemas en cuanto a lo poco claras que son dichas responsabilidades.
EC 3-2	La dirección no establece evaluaciones documentadas sobre las líneas de mando.		X			Las desviaciones detectadas se las corrige una vez detectadas, pero sin generar informes al respecto.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		La falta de una norma que sirva de base para establecer las responsabilidades de los colaboradores (EC 3-1), dificulta el establecimiento de parámetros para evaluación del funcionamiento en las líneas de mando.				
		Sí/No	Conclusión			
¿Se encuentra presente el principio?		No	Utilizando como base para la conclusión lo expuesto en las deficiencias (EC 3-1 y EC 3-2) se llega a la conclusión de la ausencia del principio N° 3 en la organización.			
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		No	El principio no se encuentra en aplicación.			

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 9

Evaluación del principio N°4 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Ambiente de Control			
Principio N° 4:		Demuestra compromiso para la competencia de sus profesionales.			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 4					
La institución muestra interés en el desarrollo y capacitación del personal en la búsqueda de sus objetivos, pero no ha establecido políticas que permitan constatar dicha afirmación.					
La organización muestra interés en mantener al personal en la organización, puesto que comprende los riesgos y costos generados en la alta rotación del personal, pero carecen de un marco legal que respalde dichas aseveraciones.					
La fundación carece de un documento formal para el establecimiento de políticas y competencias en la consecución de los objetivos propuestos.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
EC 4-1	La institución carece de políticas reconocidas formalmente en un documento oficial.	X			La mayor parte de las políticas encaminadas a los compromisos de las competencias profesionales de los trabajadores y empleados se han establecido de manera verbal.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		El ente no cuenta con un programa o normativa de manera documentada que establezca los procesos a seguir para la evaluación de competencias en la organización.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		Si	La deficiencia encontrada (EC 4-1) se considera una deficiencia grave puesto que no cuenta con una base para generar evaluaciones a las competencias, pero la organización busca mantener personal capacitado a través de procesos establecidos de contratación.		

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

¿El principio se encuentra en funcionamiento?	No	Basado en lo anterior se establece que el principio N° 4 no se encuentra en funcionamiento.
--	----	---

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 10

Evaluación del principio N°5 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Ambiente de Control			
Principio N° 5:		Fortalece la medición de resultados			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 5					
Las responsabilidades de la administración que se encuentran definidas en los Estatutos y en el Reglamento General de la Fundación tienen dificultades en su aplicación ya estos tienen problemas en la delimitación de responsabilidades.					
Actualmente no existen parámetros definidos de evaluación al desempeño del personal.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
EC 5-1	Las responsabilidades tienen que ser compartidas entre los miembros de la organización, puesto que no se han delimitado correctamente estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades.	X			Dado las dimensiones y limitaciones de capital de trabajo de la fundación se complican el realizar ajustes en las responsabilidades del personal.
EC 5-2	No se cuenta con evaluaciones de desempeño del personal para generar recompensas o tomar medidas disciplinarias.	X			No se han establecido métodos de evaluación a las responsabilidades (EC 5-2) del personal.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		En base a las deficiencias encontradas sobre el principio N° 5 (EC 5-1 y EC 5-2) se establece como grave la deficiencia en este punto.			
		Sí/No	Conclusión		

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

¿Se encuentra presente el principio?	No	En base a lo encontradas sobre el principio N° 5 (EC 5-1 y EC 5-2) se establece como grave su deficiencia por tanto no se encuentra presente el principio.
¿El principio se encuentra en funcionamiento?	No	Puesto que el principio se considera como ausente, tampoco se lo puede considerar como funcional

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 11

Evaluación del principio N°6 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Evaluación de Riesgos			
Principio N° 6:		Definición específica de objetivos adecuados			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad el principio N° 6					
Los objetivos operacionales son discutidos por la administración con el fin de generar los programas y actividades necesarios para la realización de los proyectos aceptados a inicio de período.					
La fundación establece para indicadores de gestión a través de los cuales verifica desviaciones en el cumplimiento lo ejecutado.					
Los informes tanto financieros como no financieros son generados basándose en los términos solicitados por los entes con los que se coordina para el financiamiento y demás entes reguladores, generando la información de forma separada por proyecto y no de manera general.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		No se detectan deficiencias de control interno en este principio.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		Sí	No se detectaron deficiencias de control interno.		
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		Sí	No se detectaron deficiencias de control interno.		

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Anexo N° 12

Evaluación del principio N°7 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Evaluación de Riesgos			
Principio N° 7:		Identifica y analiza los riesgos			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 7					
Los procesos establecidos por la fundación para la identificación de los riesgos se los realiza por medio de un monitoreo de los proyectos, el realizado a través de indicadores de gestión durante la ejecución presupuestaria y las visitas de campo que se realizan sobre el estado de los proyectos de la institución.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
ER 7-1	No se han establecido procesos para la identificación y análisis de los riesgos de los factores externos de manera documentada.	X			La organización realiza un análisis sobre las posibles contingencias a los proyectos y programas implementados, además se realiza verificaciones de campo con el fin de identificar posibles desviaciones.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		Basándose en lo expuesto en la deficiencia ER 2-1 se determina como una deficiencia de gravedad media.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		Sí	Dado lo expuesto en la deficiencia ER 2-1 se determina que el principio se encuentra presente en la organización,		
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		No	Basándose en lo dicho en la deficiencia ER 2-1 se determina que el principio no se encuentra en funcionamiento para organización,		

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Anexo N° 13

Evaluación del principio N°8 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Evaluación de Riesgos			
Principio N° 8:		Evalúa el riesgo de fraude			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 8					
La institución entiende y considera las probabilidades de existencia del fraude que se pueden generar en el desarrollo de las actividades de la organización.					
La institución en la actualidad no cuenta mecanismos que permitan identificar de manera oportuna hechos que puedan desembocar en posibles fraudes.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
ER 8-1	Existe la posibilidad de irregularidades en el proceso de adquisición y pago ya que puede beneficiarse el funcionario a cargo puesto que sus funciones son de carácter incompatible.	X			Evitar elegir proveedores que estén relacionados con el personal responsable.
ER 8-2	Debido a que todas las actividades se hacen en conjunto y no se cuenta con una delimitación de responsabilidades.		X		Definir líneas de responsabilidad para determinar y aplicar acciones correctivas.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		Podemos decir que la deficiencia ER 3-1 tiene una calificación de riesgo grave, y la deficiencia ER 3-2 es considerado como un riesgo medio.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		No	Porque la institución no tiene un plan establecido de aplicación de este principio		
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		No	Se carece de la aplicación de este principio.		

Elaborado por: Autores
Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 14

Evaluación del principio N°9 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Evaluación de Riesgos			
Principio N° 9:		Identifica y analiza cambios significativos			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 9					
Reuniones en las que se identifican los posibles contingentes que pueden suceder sobre los proyectos durante su ejecución y que impidan llevar a cabo los objetivos propuestos. Durante la ejecución se realizan análisis sobre las distintas desviaciones con el fin de generar actividades correctivas de manera oportuna.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
ER 9-1	La organización carece de procesos de evaluación de los riesgos provocados por los cambios en el entorno físico, económico y regulatorio de la fundación de manera documentada. Los procesos actuales se encuentran desactualizados, no establecen criterios para la el análisis de cambios generados en el entorno físico y los existentes no se encuentran debidamente documentados.		X		Al no documentar dichos procesos se corre el riesgo que se ignoren los cambios generados en el entorno externo de la fundación puede esto traducirse en fallos en materia de cumplimiento, en la generación incorrecta de información, etcétera.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		Basándose en lo descrito por la deficiencia ER 9-1 se puede considerar como una deficiencia de gravedad media.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		No	Dada la gravedad de la deficiencia y calificada como media, se reconoce la ausencia del principio.		
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		No	Puesto que existe una deficiencia en el principio, se llega a la conclusión de que no está en funcionamiento.		

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Anexo N° 15

Evaluación del principio N°10 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Actividades de Control			
Principio N° 10:		Selecciona y desarrolla actividades de control			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 10					
La fundación a través de su departamento de programas genera supervisión al desarrollo de los procesos en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos en el proyecto. En el contrato realizado con el financista para el desarrollo y apoyo de los proyectos emprendidos por la fundación se establecen las responsabilidades con el control, así como para el ente financista.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
1	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
AC 10-1	Las responsabilidades de control se encuentran repartidas de manera duplicada en donde tanto las direcciones Ejecutivas y de Programas cumplen las mismas actividades de control.	X			Esto puede desencadenar en evasión de las responsabilidades que son específicas de cada persona y un desempeño ineficiente de las actividades propias del puesto.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		En base a un análisis preliminar se establece como grave a la deficiencia identificada (AC 10-1) en relación al principio N° 10; Actualmente carece de funcionalidad el principio puesto que no se puede establecer de manera adecuada las responsabilidades del personal procurando una incompatibilidad de funciones.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		Sí	A pesar de la deficiencia identificada (AC 10-1) se puede establecer como presente el principio.		

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

¿El principio se encuentra en funcionamiento?	No	Actualmente carece de funcionalidad el principio puesto que no se puede establecer de manera adecuada las responsabilidades del personal.
--	----	---

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 16

Evaluación del principio N°11 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Actividades de Control			
Principio N° 11:		Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 11					
La entidad no cuenta con procesos o actividades de control basados en la tecnología que permitan el llegar al cumplimiento de los objetivos.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
AC 11-1	No se ha establecido actividades de control sobre la infraestructuras tecnológica de la fundación.			X	La base tecnológica de trabajo para la fundación es básicos por lo que no considera necesario establecer actividades de control sobre los activos tecnológicos de la organización.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		Dado lo expuesto en la deficiencia del principio N°11 (AC 11-1), donde la base tecnológica de trabajo para la fundación son los básicos, se determina como una deficiencia de nivel bajo.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		No	Basado en lo expuesto en la deficiencia del principio N°11 (AC 11-1), donde la base tecnológica de trabajo para la fundación son los básicos, el principio no se encuentra presente en la organización		

Angel Fernando Quezada Conza

Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

¿El principio se encuentra en funcionamiento?	No	Al determinar la ausencia del principio se determina en no funcionamiento del principio.
--	----	--

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 17

Evaluación del principio N°12 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Actividades de Control			
Principio N° 12:		Se Implementan políticas y procedimientos			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 12					
<p>Las políticas y procedimientos generados por la organización no se han establecido en su gran mayoría de manera escrita.</p> <p>Las políticas y procedimientos no han sido modificados desde hace varios años atrás (2008).</p> <p>Las responsabilidades de control para la dirección de la organización han sido designadas a través de sus estatutos.</p> <p>Las personas responsables del control de la fundación tienen generadas e implementan medidas correctivas en caso de desviaciones al cumplimiento de los objetivos proyectados.</p> <p>Las revisiones de las actividades de control son llevadas a cabo por la fundación en la medida en la que los solicitan los financistas de los proyectos a realizarse.</p>					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia	Grave	Medio	
AC 12-1	La organización no ha revisado si las políticas y procedimientos a la actualidad con el objeto de verificar su efectividad actual.	X			La posible desactualización de las políticas y procedimientos de la organización impiden a la administración entender el estado actual del sistema de control interno de la fundación.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		Según lo determinado y expuesto en las deficiencias (AC 12-1) del principio N°12 se puede calificarlas como moderadas.			

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

	Sí/No	Conclusión
¿Se encuentra presente el principio?	Sí	A pesar de la deficiencia moderada con la que se maneja este principio se puede determinar que se encuentra presente en la organización.
¿El principio se encuentra en funcionamiento?	Sí	Aun entendiendo lo dicho en las deficiencias AC 12-1 y AC 12-2 se determina que hay un funcionamiento leve de este principio pero se tiene que revisar si las políticas y procedimientos establecidos son funcionales.

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 18

Evaluación del principio N°13 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Información y Comunicación				
Principio N° 13:		Utiliza información relevante				
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 13						
La organización cuenta con procesos que tienen el objeto de identificar la información generada para demostrar el cumplimiento de los objetivos impuestos por la institución.						
Los canales que utiliza la organización para suministrarse información procede tanto de fuentes internas como externas.						
La organización genera reportes de manera periódica sobre los procesos llevados a cabo referentes a los proyectos, en la medida en que el financista lo solicite, tratando que esto sea en los plazos solicitados.						
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio						
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar				Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia				
		Grave	Medio	Bajo		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		No se detectan deficiencias de control interno en este principio.				
		Sí/No	Conclusión			
¿Se encuentra presente el principio?		Sí	No se detectaron deficiencias de control interno			
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		Sí	No se detectaron deficiencias de control interno			

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Anexo N° 19

Evaluación del principio N°14 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Información y Comunicación			
Principio N° 14:		Comunica internamente			
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 14					
La fundación cuenta con políticas desactualizadas, que no genera procesos para informar las responsabilidades del control interno del personal en la organización.					
La fundación establece canales de comunicación directa, (mediante correo electrónico, reuniones o de forma verbal), en los cuales se informa sobre hechos sucedidos en la organización, careciendo de canales de comunicación independientes o de denuncias a través de los cuales se suministre información de forma anónima.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
IC 14-1	No se realizan verificaciones sobre los sistemas de comunicación existentes y no se puede constatar su eficacia.		X		-
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		Una vez analizadas las deficiencias encontradas (IC 14-1) que afectan al correcto funcionamiento del principio N°14 se establece que son de una gravedad moderada.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		Sí	A pesar de la deficiencia encontrada en este principio de que su gravedad es de nivel moderado está presente en la institución.		
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		Sí	El principio está en funcionamiento de una manera muy leve.		

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Anexo N° 20

Evaluación del principio N°15 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Información y Comunicación				
Principio N° 15:		Comunica externamente				
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 15						
Dada la procedencia de los fondos, los cuales son de financistas, ellos necesitan saber el destino de los fondos a ser invertidos por la fundación						
La fundación cuenta con procesos mediante los cuales se elabora y comunica la información solicitada, en donde los informes pueden ser realizados cuando los solicite la institución financiera o de manera periódica.						
Los canales de comunicación son realizados en relación a los formatos y métodos de información pactados o solicitados según el público al cual se dirige.						
Desviaciones encontrada en la aplicación del principio						
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar				Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia				
		Grave	Medio	Bajo		
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		No se detectan deficiencias de control interno en este principio.				
		Sí/No	Conclusión			
¿Se encuentra presente el principio?		Sí	No se detectaron deficiencias de control interno			
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		Sí	No se detectaron deficiencias de control interno			

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 21

Evaluación del principio N°16 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:	Supervisión y Monitoreo
Principio N° 16:	Lleva a cabo evaluaciones permanentes y / o separadas
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 16	
La administración ha establecido procesos de seguimiento a través de los coordinadores de los programas de la fundación en donde propone y genera evaluaciones continuas sobre las actividades llevadas a cabo en el desarrollo de los proyectos.	

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

El departamento de programas en coordinación con el responsable de cada programa genera reportes a los financistas de acuerdo a lo convenido.					
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio					
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar			Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia			
		Grave	Medio	Bajo	
MO 16-1	Las supervisiones establecidas por la organización no tienen el objeto de evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la organización para la consecución de los objetivos institucionales.	X			La organización al pasar por alto procesos de supervisión que determinen desviaciones se corre el peligro de que estos no cumplan con los propósitos para los cuales fueron creados.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		En base a lo determinado en la deficiencia MO 16-1 se determina como grave la deficiencia en el funcionamiento del principio N° 16 puesto que al no generar procesos de monitoreo sobre el sistema de control interno se corre el riesgo de que este no detecte deficiencias de manera oportuna.			
		Sí/No	Conclusión		
¿Se encuentra presente el principio?		No	Basado en lo encontrado en la deficiencia MO 16-1 se determina la ausencia del principio N° 16 de control interno en la fundación.		
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		No	El principio no se encuentra en funcionamiento debido a que no se encuentra presente en la institución.		

Elaborado por: Autores
Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 22

Evaluación del principio N°17 de control interno en la fundación "alianza en el desarrollo"

Componente:		Supervisión y Monitoreo				
Principio N° 17:		Evalúa y comunica las deficiencias				
Síntesis de los controles cuyo objetivo es llevar a la realidad en principio N° 17						
Al carecer la fundación de un proceso de evaluaciones que permita la verificación de las actividades llevadas a cabo a través de los componentes del control interno, se le dificulta el reporte de los hallazgos de deficiencias encontradas al consejo de socios o a la administración, según quien lo solicite.						
Desviaciones encontradas en la aplicación del principio						
Id. N°	Descripción de la deficiencia	Evaluación Preliminar				Comentarios
		Calificación de gravedad de la deficiencia				
		Grave	Medio	Bajo		
MO 17-1	La administración no establece evaluaciones con el fin de establecer desviaciones en el sistema del control interno.	X				Al no realizarse evaluaciones sobre el sistema de control interno, por lo que se le puede dificultar a la fundación establecer medidas correctivas sobre las desviaciones de los objetivos de manera oportuna.
Evaluación de las deficiencias encontradas en el principio		Basado en lo dicho en MO 17-1 y MO 17-2, deficiencias del principio N° 17 y considerando la gravedad en conjunto de las deficiencias se puede determinar a la deficiencia como grave.				
		Sí/No	Conclusión			
¿Se encuentra presente el principio?		No	Tomando como punto de partida lo determinado en las deficiencias del principio (MO 17-1 y MO 17-2) se establece como ausente el principio.			
¿El principio se encuentra en funcionamiento?		No	Al existir una ausencia del principio en la organización y dadas las condiciones de las deficiencias se determina el no funcionamiento del principio de control interno.			

Elaborado por: Autores
Fecha: 13 de Enero del 2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Anexo N° 23

Cuestionario para la recolección de datos en la fundación "alianza en el desarrollo"**CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A LOS
PUESTOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL
DESARROLLO”****1. Nombre del cargo o función que usted desempeña**

Dirección Ejecutiva.

2. Determine las áreas con las que su puesto de trabajo mantiene comunicación de manera regular**• Internos:**

Dirección de Programas

Dirección Administrativa

• Externos:

Organizaciones que coordinan trabajo con la Fundación

3. Identifique los puestos de trabajo con los que tiene relación su cargo**• Dependiente de:**

Niveles de Coordinación de los programas o proyectos de la Fundación.

• Supervisa a:

Dirección de Programas y Administrativa.

• Coordina con:

Dirección de Programas y Administrativa.

4. Señale el nivel académico que considera usted necesario para desempeñar las labores en su puesto de trabajo:

NIVEL DE ESTUDIOS	
Bachillerato	
Técnico	
Universitario	X
Master/Postgrado	

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

5. ¿Qué conocimientos considera usted debe manejar para desarrollar apropiadamente sus funciones?

- **Adquiridos académicamente:**

Formación en gerencia de programas, proyectos, manejo administrativo-financiero, coordinación de equipos de trabajo.

- **En función a la experiencia adquirida en la fundación:**

Manejo de presupuestos.

6. Señale el nivel de experiencia que usted considera necesaria para el desarrollo de las funciones en su cargo.

EXPERIENCIA	SI/NO	TIEMPO
Empresas similares		
Áreas similares		
Cargos similares	si	2 años

7. ¿Describa cuáles son las actividades específicas que usted desempeña en su cargo o función?

- **Actividades Normales:**

Búsqueda de recursos financieros y no financieros.

Elaboración de proyectos.

Coordinación Interinstitucional.

- **Actividades Periódicas:**

Coordinar con el responsable de cada proyecto.

8. Describa brevemente. ¿Cuáles son las actividades que usted comparte con el resto del personal de la organización?

Elaboración de Proyectos, Coordinación Interinstitucional, Relaciones Públicas.

9. ¿Cuáles son los valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipos de los que usted es responsable en su puesto de trabajo?

Es una responsabilidad del área administrativa encargada del manejo financiero, en el caso de los bienes muebles la asistente administrativa tiene esta responsabilidad.

10. Identifique usted cuales son las políticas, normas, reglamentos y manual de procedimiento que regulan su puesto de trabajo.

Cumplimos con lo que manifiesta el estatuto de la Fundación.

11. ¿Considera usted que la normativa actual permite un desarrollo óptimo de sus actividades?

El estatuto nos permite actuar, sin embargo actualmente estamos haciendo modificaciones al estatuto por exigencia del MIES, y requerimos para otras actividades crear una consultora para poder realizar otras actividades.

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 24

Cuestionario para la recolección de datos en la fundación "alianza en el desarrollo"

**CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A LOS
PUESTOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL
DESARROLLO”**

1. Nombre del cargo o función que usted desempeña.

Dirección Administrativa.

2. Determine las áreas con las que su puesto de trabajo mantiene comunicación de manera regular

• **Internos:**

Dirección Ejecutiva.

Dirección de Programas.

• **Externos:**

Entidades de financiamiento.

Socios estratégicos.

Entidades de Control.

3. Identifique los puestos de trabajo con los que tiene relación su cargo

• **Dependiente de:**

Directorio.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Dirección Ejecutiva.

- **Supervisa a:**
Asistente Administrativo-Contable.
- **Coordina con:**
Dirección de Programas.
Organismos de Apoyo y Financiamiento.
Asesores Externos.

4. Señale el nivel académico que considera usted necesario para desempeñar las labores en su puesto de trabajo:

NIVEL DE ESTUDIOS	
Bachillerato	
Técnico	
Universitario	x
Master/Postgrado	

5. ¿Qué conocimientos considera usted debe manejar para desarrollar apropiadamente sus funciones?

- **Adquiridos académicamente:**
Administración de Empresa; Gestión Comunitaria; Contabilidad Superior.
- **En función a la experiencia adquirida en la fundación:**
Administración de Empresa; Gestión Comunitaria; Contabilidad Superior.

6. Señale el nivel de experiencia que usted considera necesaria para el desarrollo de las funciones en su cargo.

EXPERIENCIA	SI/NO	TIEMPO
Empresas similares		
Áreas similares	si	1 año
Cargos similares		

7. ¿Describa cuáles son las actividades específicas que usted desempeña en su cargo o función?

- **Actividades Normales:**
Gestión administrativa.
Auditoría de procesos.

Auditoría financiera y contable.

- **Actividades Periódicas:**

Información a organismos de apoyo, entidades de financiamiento y organismos de control.

8. Describa brevemente. ¿Cuáles son las actividades que usted comparte con el resto del personal de la organización?

La gestión a nivel de toma de decisiones, gestión operativa administrativa, financiera y contable.

9. ¿Cuáles son los valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipos de los que usted es responsable en su puesto de trabajo?

Ninguno

10. Identifique usted cuales son las políticas, normas, reglamentos y manual de procedimiento que regulan su puesto de trabajo.

No se cuenta con reglamentos aprobados.

11. ¿Considera usted que la normativa actual permite un desarrollo óptimo de sus actividades?

Si pero tiene sus falencias ya que se tiene que organizar mejor.

Anexo N° 25

Cuestionario para la recolección de datos en la fundación "alianza en el desarrollo"

**CUESTIONARIO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A LOS
PUESTOS DE TRABAJO EN LA FUNDACIÓN "ALIANZA EN EL
DESARROLLO"**

1. Nombre del cargo o función que usted desempeña.

Dirección de Programas.

2. Determine las áreas con las que su puesto de trabajo mantiene comunicación de manera regular.

- **Internos:**

Equipos de proyectos.

Área administrativa.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Dirección de programas y administrativa.

- **Externos:**

Contrapartes de proyectos.

Entidades que están en el ámbito de los proyectos.

Entidades cooperantes.

3. Identifique los puestos de trabajo con los que tiene relación su cargo.

- **Dependiente de:**

Dirección Ejecutiva.

- **Supervisa a:**

Equipos de Proyectos.

- **Coordina con:**

Dirección Administrativa y de Programas.

4. Señale el nivel académico que considera usted necesario para desempeñar las labores en su puesto de trabajo:

NIVEL DE ESTUDIOS	
Bachillerato	
Técnico	
Universitario	x
Master/Postgrado	X

5. ¿Qué conocimientos considera usted debe manejar para desarrollar apropiadamente sus funciones?

- **Adquiridos académicamente:**

Gerencia de proyectos; manejo de presupuestos; políticas públicas, gestión territorial.

- **En función a la experiencia adquirida en la fundación:**

Administración; manejo de equipos de trabajo; comunicación asertiva.

6. Señale el nivel de experiencia que usted considera necesaria para el desarrollo de las funciones en su cargo.

EXPERIENCIA	SI/NO	TIEMPO
Empresas similares	Si	5
Áreas similares	Si	5
Cargos similares	Si	5

7. ¿Describa cuáles son las actividades específicas que usted desempeña en su cargo o función?

• **Actividades Normales:**

Reuniones de coordinación interna, externa y seguimiento de presupuestos.

• **Actividades Periódicas:**

Elaboración de proyectos y propuestas.

Establecimiento de contacto con entidades donantes.

Aprobación de solicitudes de compras.

Planificación de las actividades.

8. Describa brevemente. ¿Cuáles son las actividades que usted comparte con el resto del personal de la organización?

Reuniones, planeaciones, atención a padres de familia, decisiones de beneficiarios.

9. ¿Cuáles son los valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipos de los que usted es responsable en su puesto de trabajo?

Estación de trabajo.

10. Identifique usted cuales son las políticas, normas, reglamentos y manual de procedimiento que regulan su puesto de trabajo.

Tenemos solo el estatuto y algo muy puntual.

11. ¿Considera usted que la normativa actual permite un desarrollo óptimo de sus actividades?

Nos hace falta y actualizar la existente.

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Anexo N° 26

Entrevista de Control Interno para la recolección de datos en la fundación "alianza en el desarrollo"**ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO**

El objetivo que nos proponemos al aplicar la presente entrevista es obtener las pautas que nos permitan conocer el funcionamiento del Sistema actual de Control Interno de la fundación y generar propuestas de mejoramiento a dicho sistema.

Nombre: ing. Miguel Crespo Merchán.

Cargo: Director Administrativo y financiero.

Dirección: Dolores Veintimilla 1-125.

AMBIENTE DE CONTROL

- 1. ¿Indique qué reglamentos, políticas, valores éticos, procedimientos avalan la ejecución de las tareas realizadas dentro de su dirección?**

Estatuto, normativa propia de los organismos reguladores, planificación estratégica, plan corporativo, plan axiológico

- 2. ¿Defina los objetivos que persigue su departamento para el desarrollo de las actividades inherentes a la misma y su incidencia en los fines de la Fundación?**

El apoyo de la gestión logística, administrativa, financiera y contable a cada uno de los proyectos y de toda la fundación

- 3. ¿Los colaboradores en su dirección se involucran de una manera solidaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales?**

Si, de acuerdo a las instrucciones del descriptor de funciones y al propio compromiso de trabajo con la fundación

- 4. ¿La fundación cuenta con un programa de capacitación para sus colaboradores?**

Si, de manera permanente, en las diferentes áreas inclusive a nivel internacional, con el apoyo de las instituciones mecenaz.

ACTIVIDADES DE CONTROL

- 1. ¿Cuáles son los mecanismos a través de los cuales la alta gerencia da a**

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

conocer los cambios generados en las políticas, reglamentos, procedimientos, valores éticos, que tienen que ver con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?

Reuniones permanentes de trabajo, plan de gestión, reglamento interno.

2. ¿Cuáles son los controles implementados en la dirección que permiten disminuir los riesgos existentes?

Definidos en el plan de gestión, en las normativas de los descriptores de puestos, reglamento interno y plan estratégico.

3. ¿Cuáles son las herramientas o mecanismos probados por la administración que se han implementado para la gestión de riesgos?

Firmas compartidas, inventario permanente, control de auditoría permanente.

4. ¿Qué mecanismos permiten identificar desviaciones en el cumplimiento de objetivos de la organización?

Las observaciones de los procesos de control interno.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

1. ¿Existen programas de evaluación de desempeño de personal en la organización?

Si, en base a un análisis de 360 grados.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados dentro de la fundación?

Comunicación directa, reuniones periódicas y documentos escritos y virtuales.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

1. ¿Cuál es el plan de contingencia que posee su dirección para posibles riesgos que se puedan presentar en la ejecución de sus actividades?

El monitoreo constante, firmas de responsabilidad y documentos de protección financiera.

2. ¿Cuáles son los procedimientos implementados para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la organización?

Auditoría permanente de control administrativo, financiero y contable.

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Anexo N° 27

***Entrevista de Control Interno para la recolección de datos en la fundación
"alianza en el desarrollo"***

ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO

El objetivo que nos proponemos al aplicar la presente entrevista es obtener las pautas que nos permitan conocer el funcionamiento del Sistema actual de Control Interno de la fundación y generar propuestas de mejoramiento a dicho sistema.

Nombre: Yolanda Bueno

Cargo: Directora de Programas

Dirección: Honorato Vásquez 2-42 y Manuel Vega

AMBIENTE DE CONTROL

5. ¿Indique qué reglamentos, políticas, valores éticos, procedimientos avalan la ejecución de las tareas realizadas dentro de su dirección?

Puntualidad; responsabilidad; honestidad; creatividad; trabajo en equipo.

6. ¿Defina los objetivos que persigue su departamento para el desarrollo de las actividades inherentes a la misma y su incidencia en los fines de la Fundación?

Promover el logro de los resultados en los planes, programas y proyectos, a través de la organización, comunicación y planificación con transparencia y eficiencia.

7. ¿Los colaboradores en su dirección se involucran de una manera solidaria para el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Existe colaboración sin embargo hace falta posicionar más los objetivos de la Dirección de Programas.

8. ¿La fundación cuenta con un programa de capacitación para sus colaboradores?

Se realiza actividades de capacitación vinculado con el ámbito de los proyectos con una periodicidad de dos veces por año.

ACTIVIDADES DE CONTROL

- 5. ¿Cuáles son los mecanismos a través de los cuales la alta gerencia da a conocer los cambios generados en las políticas, reglamentos, procedimientos, valores éticos, que tienen que ver con las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo?**

Esta es un área que no está muy estructurada ni organizada, cuando hay cambios son comunicados a través de reuniones, hace falta fortalecer estos procedimientos.

- 6. ¿Cuáles son los controles implementados en la dirección que permiten disminuir los riesgos existentes?**

Seguimiento continuo del proyecto, en función de las actividades, indicadores y resultados planteados en los proyectos.

- 7. ¿Cuáles son las herramientas o mecanismos probados por la administración que se han implementado para la gestión de riesgos?**

Seguimiento permanente y la planificación de las actividades.

- 8. ¿Qué mecanismos permiten identificar desviaciones en el cumplimiento de objetivos de la organización?**

El monitoreo de los proyectos, la ejecución presupuestaria, las visitas en terreno.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

- 2. ¿Existen programas de evaluación de desempeño de personal en la organización?**

No.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- 2. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados dentro de la fundación?**

Reuniones de trabajo y conversaciones directas con el equipo o profesional responsable de la actividad.

De manera verbal o por correo electrónico.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

- 3. ¿Cuál es el plan de contingencia que posee su dirección para posibles**

riesgos que se puedan presentar en la ejecución de sus actividades?

Cuando se identifica un riesgo, planteamos medidas para prevenir, mitigar o disminuir al máximo el riesgo gestionando con los propios beneficiarios, aliados estratégicos, y otras entidades del contexto.

4. ¿Cuáles son los procedimientos implementados para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la organización?

Los indicadores de los proyectos quizás hace falta un trabajo más desde una mirada institucional y no solo de parte de los proyectos.

Elaborado por: Autores

Fecha: 13 de Enero del 2015



Anexo N° 28

Solicitud para reembolso de Caja Chica

	FUNDACIÓN "ALIANZA EN EL DESARROLLO"			
	SOLICITUD PARA REEMBOLSO DE CAJA CHICA			
Nombre de Solicitante		Fecha		N°
Departamento		Monto solicitado		
Cargo		Monto entregado		
Responsable del Fondo				
Concepto de Gasto				
Tipo de comprobante				
N° de comprobante				
			Firma de Solicitante	Firma Responsable Fondo

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín



Instructivo para llenar la Solicitud para Reembolso de Caja Chica


Nº:	Indica el número de secuencia de la solicitud.
Fecha:	Fecha en que se emite la Solicitud, debe contener: día/mes/año.
Nombre de Solicitante:	Nombre de la persona que solicita el fondo.
Departamento:	Dirección a la que pertenece el solicitante.
Cargo:	Cargo que ocupa dentro de la fundación.
Monto entregado:	Indica el valor que estima a necesitar el solicitante para el gasto.
Monto solicitado:	Indica el valor entregado por el responsable para realizarse el gasto.
Concepto de Gasto:	Espacio destinado a describir los datos respecto del gasto efectuado o por realizarse, donde se deben incluir la descripción del bien o el servicio, la cantidad y demás información que se considere importante para el reembolso.
Firmas:	Espacio destinado para la firma del solicitante y el responsable del fondo.

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/2015

Anexo N° 29

Solicitud para Restitución de Caja Chica

		FUNDACIÓN "ALIANZA EN EL DESARROLLO" SOLICITUD PARA RESTITUCIÓN DE CAJA CHICA		N°
Nombre de Responsable		Monto inicial de Fondo		
Cargo		Monto solicitado de Reposición		
Fecha		Saldo final del Fondo		
Resumen de Gastos Desembolsados				
Fecha	N° de Comp.	N° Solicitud	Concepto	Valor
			Total Desembolso	
Responsable		Director Ejecutivo		

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín



Instructivo para llenar la Solicitud para Restitución de Caja Chica


	<ul style="list-style-type: none">• Primera parte de solicitud
N°:	Indica el número de secuencia de la solicitud.
Nombre de Responsable:	Nombre de la persona responsable del fondo.
Cargo:	Cargo que ocupa dentro de la fundación.
Fecha:	Fecha en que se emite la Solicitud, debe contener: día/mes/año.
Monto inicial de Fondo:	Saldo del fondo a la fecha de la solicitud de reposición.
Monto solicitado de Reposición:	Monto que se solicita para el reembolso del fondo; este monto debe ser igual al valor total del desembolso que se encuentra en la segunda parte de esta solicitud.
Saldo final del Fondo:	Saldo del fondo una vez hecho el reembolso.
	<ul style="list-style-type: none">• Segunda parte de la Solicitud:
Resumen de Gastos Desembolsados:	Espacio dedicado para incluir un detalle breve de las facturas que fueron reembolsados y que generaron la disminución del fondo.
Fecha:	Fecha en que se emite la Solicitud, debe contener: día/mes/año.
N° Comp.:	Número del Comprobante de venta reembolsado, obtenido de la Solicitud de Reembolso de Caja Chica.
N° Solicitud:	Número de la solicitud para el reembolso de caja chica, obtenido de la Solicitud de Reembolso de Caja Chica.
Concepto:	Pequeño detalle de la compra realizada.
Valor:	Valor del reembolso obtenido de la solicitud de reembolso del fondo de caja chica.
Total desembolso:	Sumatoria de cada uno de los valores detallados incluidos del resumen de gastos de Desembolsos.
Firmas:	Comprende las firmas del solicitante de restitución de Fondo y del Director ejecutivo.

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/2015



Anexo N° 30
Orden de Compra

		FUNDACIÓN "ALIANZA EN EL DESARROLLO"		N°	
		ORDEN DE COMPRAS			
Proyecto:				Honorato Vásquez 2-42 y Manuel Vega	
Requerido por:				Teléfono.: 2849652 [Fax]2849652	
Autorizado por:				E-mail: falianza@etapanet.net	
Fecha de solicitud:				Cuenca-Ecuador	
Descripción		Cant.	Unid. de medida	P. Unitario Estimado	Precio Estimado
Nota: La información declarada en esta orden solo refleja precios referenciales.				TOTAL	
		Condiciones			
Firma de Autorización:	Firma de solicitante	Observaciones			
Fecha de autorización:					

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/2015

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Instructivo para llenar la Orden de Compra

Nº:	Indica el número de secuencia de la solicitud.
Proyecto:	Nombre del proyecto para el cual se realiza la compra.
Requerido por:	Nombre de la persona que solicita la compra.
Autorizado por:	Nombre de la persona que autoriza la compra.
Fecha de solicitud:	Fecha en que se emite la Solicitud, debe contener: día/mes/año.
<ul style="list-style-type: none">• Primera parte de la Solicitud	
Descripción:	Descripción del ítem solicitado para la compra.
Cant.:	La cantidad total del ítem solicitado.
Unid. de medida:	Especificar la unidad de medida del ítem solicitado.
P. Unitario Estimado:	El valor estimado unitario del ítem.
Precio Estimado:	Comprende el valor generado de la multiplicación de la cantidad solicitada por el precio unitario estimado.
Total:	Valor que totaliza el precio estimado de cada ítem solicitado en la orden.
Nota: La información declarada en esta orden solo refleja precios referenciales.	
<ul style="list-style-type: none">• Segunda parte de la Solicitud	
Condiciones:	Condiciones solicitadas para la autorización de la orden de compra y la proforma.
Observaciones:	Espacio dedicado para generar aclaraciones de la compra.
Fecha de Autorización:	Fecha en que se emite la Solicitud, debe contener: día/mes/año.
Firmas:	Comprende las firmas del solicitante de restitución de Fondo y del Director ejecutivo.

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/2015



Anexo N° 31
Registro de Entradas y Salidas

		REGISTRO DE ENTRADAS Y SALIDAS		
Nombre del empleado:				
Cédula de identidad:				
Cargo:				
Periodo:				
Fecha	Hora de entrada	Hora de salida	Observación	Firma

Realizado por: Autores
Fecha: 01/03/2015
Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín



Instructivo para llenar el Registro de Entradas y Salidas

Nombre del empleado:	Nombres y apellidos.
Cedula de Identidad:	Número de cédula de ciudadanía.
Cargo:	Función que desempeña en la dirección.
Periodo:	Mes y año al que pertenece el registro.
<ul style="list-style-type: none">• Primera parte del registro	
Fecha:	Día, mes y año.
Hora de Entrada:	La hora en la que ingresa el empleado.
Hora de Salida:	La hora en la sale el empleado.
Observación:	Constatar motivos por alteración en el horario.
<ul style="list-style-type: none">• Segunda parte del registro	

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/2015



Anexo N° 32
Solicitud de pago de Horas Extras

		SOLICITUD PARA EL PAGO DE HORAS EXTRAS			
Nombre del empleado:					
Cargo:					
Área:					
Periodo:					
Fecha	Horario	Nº horas extras	Nº horas suplementarias	Motivo	Firma de autorización
	TOTAL				
				FIRMA DEL SOLICITANTE	

Realizado por: *Autores*

Fecha: *01/03/2015*

Angel Fernando Quezada Conza
 Byron Enrique Sanmartín Sanmartín



Instructivo para el llenar la Solicitud para el Pago de Horas Extras

Nombre del empleado:	<ul style="list-style-type: none">• Primera parte de la solicitud Nombres y apellidos.
Cargo:	Función que desempeña en la dirección.
Área:	Área o Dirección en donde labora el trabajador.
Periodo:	Mes y año al que pertenece el registro.
Fecha:	<ul style="list-style-type: none">• Primera parte de la solicitud Fecha en que se genera la hora extra.
Horario:	Detalle del horario en que se laboró para obtener las horas extras o suplementarias.
Nº Horas Extras:	Cantidad de horas extras laboradas.
Nº Horas Suplementarias:	Cantidad de horas suplementarias laboradas.
Motivo:	Motivo o Actividad que se realizó para generar la hora extra.
Firma de Autorización:	Firma de la persona que autoriza el pago de las horas extras.
Firma de solicitante:	Firma del trabajador que solicita el pago de horas extras.

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/2015



Anexo N° 33

Solicitud de Permiso para Vacaciones



Solicitud de Permiso para Vacaciones.

Nombre de Empleado: _____
C.I. _____
Cargo: _____
Área: _____
Fecha de Solicitud: _____
Fecha de Aprobación: _____

Días Solicitados:	Desde	__/__/__	Hasta	__/__/__
Período:				

Observaciones:

Firma Solicitante	Firma Jefe Inmediato	Firma Director Ejecutivo

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín














Instructivo para llenar la Solicitud de Permiso para Vacaciones

Nombre del empleado:	Primera parte de la solicitud
C.I.	Nombres y apellidos.
Cargo:	Cédula de Identidad
Área:	Función que desempeña en la dirección.
Fecha de Solicitud	Área o Dirección en donde labora el trabajador.
Fecha de Aprobación	Fecha en que se realiza la solicitud.
	Fecha en que se aprueba la solicitud.
Día Solicitados	Segunda parte de la solicitud
Periodo:	Período en Días, meses y años que abarcan la solicitud.
Observaciones:	Periodo del cual hace uso de las vacaciones
Firma de Jefe inmediato:	Comentarios aclaratorios por parte del jefe inmediato para la aprobación de la solicitud.
Firma del Director Ejecutivo:	Firma de la jefatura del solicitante.
Firma de solicitante:	Firma del Director Ejecutivo.
	Firma del trabajador que solicita las vacaciones

Realizado por: Autores

Fecha: 01/03/201

SIMBOLOGÍA PARA FLUJO DE PROCESOS	
	<i>FIN O INICIO DE PROCESO</i>
	<i>PROCESO</i>
	<i>SUBPROCESO</i>
	<i>DOCUMENTO</i>
	<i>DOCUMENTO CON COPIA</i>
	<i>DESICIÓN</i>
	<i>ARCHIVO</i>
	<i>FLUJO DE PROCESO</i>
SIMBOLOGÍA PARA ANÁLISIS DE FLUJOS	
	Corresponde a la identificación de un control en estado funcional dentro del flujo de procesos, además estos se identifican por con un número que nos indica el número de controles en estado funcional del flujo de actividades.
	Corresponde a la identificación de un control en estado funcional dentro del flujo de procesos, además estos se identifican por con un número que nos indica el número de controles con deficiencias en el flujo de actividades.
	Indica la presencia de un riesgo en los procedimientos, además son identificados por un número que nos indica el número del riesgo en el flujo de actividades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



DISEÑO DE TESIS

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO
EN LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”

AUTORES: ANGEL FERNANDO QUEZADA CONZA
BYRON ENRIQUE SANMARTÍN SANMARTÍN

PROFESOR: ING. GENARO PEÑA

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

1. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA DE INVESTIGACION

Las personerías jurídicas sin fines de lucro conocidas como fundaciones en el Ecuador y que son reguladas a través del Reglamento de personas jurídicas sin fines de lucro han cumplido a lo largo de la historia del Ecuador con el papel de generar labor social, beneficiando así a la población, cumpliendo el fin para la cual fue creada cada una de dichas sociedades.

Los proyectos generados dentro de cada fundación sin importar el beneficiario necesitan de financiamiento, por lo que se vuelve necesario que estas organizaciones cuenten con sistemas de control bien estructurados, que permitan a la organización presentar estados financieros claros y con ello atraer a inversionistas que permitan cumplir los objetivos de la organización.

El control interno en las organizaciones cumple varios objetivos, entre ellos el de volver eficientes y eficaces los procesos de los sistemas dentro de la estructura organizacional, todo esto le permite a los entes desarrollarse y en el caso específico de las fundaciones generar valor agregado para la sociedad.

Alianza en el Desarrollo es una entidad privada con fines sociales, que tiene como objetivo de contribuir con apoyo técnico y especializado, con estudios, evaluaciones e implementación de proyectos integrales y de saneamiento ambiental a comunidades urbanas y rurales e instituciones del sector. (Fundacion "Alianza en el Desarrollo", 2014)

Actualmente la fundación "Alianza En El Desarrollo", no tiene establecido un sistema de control interno, sus actividades se están llevando de manera empírica por lo que existen una serie de riesgos potenciales dentro de la institución.

Con estos antecedentes y debido al impacto que generan las fundaciones en nuestra sociedad nos hemos interesado en formar parte de este apoyo a la comunidad que brinda la fundación "Alianza en el Desarrollo" y nuestra forma de hacerlo es fortalecer los procesos que dentro de ella se ejecutan a través del diseño de una propuesta de herramientas de control interno.

A. CONTENIDO: Auditoría de Gestión

B. APLICACIÓN: Diagnostico y propuesta de herramientas de Control Interno

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

C. ESPACIO: Fundación “Alianza en el Desarrollo”

D. PERIODO: 2014

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Actualmente la fundación “Alianza En El Desarrollo”, no tiene establecido un sistema de control interno, sus actividades se están llevando de manera empírica por lo que existen una serie de riesgos potenciales dentro de la institución.

Este tema de tesis es factible realizarlo porque tenemos creemos tener los conocimientos necesarios para su desarrollo y con la ayuda adecuada para llevarla a cabo, dando un aporte muy importante en la consecución de los objetivos planteados en la entidad en la cual se propone este proyecto de tesis.

La importancia de este proyecto de tesis radica en que con el establecimiento de herramientas de control dentro de la organización le permitirá a la fundación la eficiente realización y cumplimiento de sus objetivos coordinando, apoyando, dirigiendo y controlando las actividades de la institución. Al ser el proyecto de tesis destinado a un ente de obra social, este a su vez ayudará a la institución a prestar un mejor servicio a la colectividad.

Además consideramos que este proyecto será beneficioso principalmente a la institución en la que se aplicará, entes relacionados y la colectividad en general, además de servir como una guía de consulta para nuestros compañeros universitarios.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

“FUNDACION ALIANZA EN EL DESARROLLO” es una organización sin fines de lucro dedicado a la obra social con RUC N° 0190311422001 y Acuerdo Ministerial: N° 0000266 del Ministerio de Bienestar Social, que se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en Honorato Vázquez 2-42 y Manuel Vega su teléfono es 07-2849652, su correo electrónico es info@falianza.org.ec.

“La Fundación ha logrado tener el apoyo de diferentes instituciones nacionales y extranjeras para la ejecución de nuestros proyectos al igual que la recepción de donaciones de alimentos, ropa y otros insumos que se han entregado a las familias recicladoras, entre estas instituciones tenemos: Municipio de Cuenca, Empresa de Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Aseo de Cuenca EMAC EP, APIA institución suiza, CONFIE, Fundación AVINA, Escuela de Gastronomía de la Universidad de Cuenca, la embajada de Finlandia, Ciudad Saludable de Perú entre otros.” (Fundacion "Alianza en el Desarrollo", 2014)

A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: (Fundacion "Alianza en el Desarrollo", 2014)

B. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO GENERAL

“Entidad privada con fines sociales, orientada a contribuir con apoyo técnico y especializado, con estudios, evaluaciones e implementación de proyectos integrales y de saneamiento ambiental a comunidades urbanas y rurales e instituciones del sector.” (Fundacion "Alianza en el Desarrollo", 2014)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. “La Fundación apoyará a la formulación y ejecución de programas y proyectos, enmarcados en los siguientes ámbitos:

2. Implementar servicios integrales de Agua Potable, Saneamiento Ambiental, Servicios de Eliminación de excretas y Tratamiento de Aguas Residuales.
3. Protección, manejo adecuado y recuperación del Medio Ambiente.
4. Generación de oportunidades económicas.
5. Fortalecimiento a gobiernos locales.
6. Cobertura y calidad de educación (formal y no formal)
7. Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos.
8. Gestión, Manejo y Evaluación de Recursos Naturales.
9. Gestión, Implementación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo.”

(Fundación "Alianza en el Desarrollo", 2014)

C. ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

“Los servicios que ofrece la Fundación Alianza en el Desarrollo, son implementados por equipos multidisciplinarios con experiencia dentro de los siguientes ámbitos:

1. Formulación de proyectos de bienestar social
2. Diseño de programas para el manejo y disposición final de desechos sólidos
3. Capacitación a Juntas de Agua, en organización, administración, educación sanitaria, operación y mantenimiento, protección de cuencas hidrográficas.
4. Elaboración de estudios y diseños de sistemas de agua potable y saneamiento
5. Construcción de sistemas de agua y saneamiento
6. Programas de educación y comunicación para la salud
7. Asesoría, capacitación y acompañamiento en proyectos productivos y sociales
8. Diseño, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos económicos y sociales.
9. Coordinación interinstitucional con comunidades, organizaciones de base y el gobierno local
10. Planificación, ejecución y evaluación de programas con enfoque de género
11. Elaboración de diagnósticos y línea base comunitaria
12. Promoción y organización comunitaria
13. Capacitación en liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo”

(Fundación "Alianza en el Desarrollo", 2014)

D. PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

MISION

“Mejorar las condiciones y calidad de vida de los sectores pobres y marginados, a través de: servicios integrales y de calidad, la promoción de la participación social; el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades, y la generación de oportunidades de desarrollo; con ética, respeto y compromiso con las personas para quienes trabajamos”.

VISION

“Buscamos una sociedad justa, equitativa y solidaria en la que sus poblaciones superan la condición de pobreza y marginación. Nuestra organización se ha consolidado y mantiene un liderazgo compartido en la promoción de oportunidades y procesos de desarrollo sostenible, con actores sociales que participan en forma libre, activa y consciente”.

(Fundacion "Alianza en el Desarrollo", 2014)

4.- FORMULACION DEL PROBLEMA

La fundación “Alianza en el Desarrollo” es una institución dedicada al bien social, tiene un financiamiento tanto de entidades gubernamentales y no gubernamentales. Todos los proyectos planificados dentro de la organización deben contar con una estructuración adecuada de los proyectos y programas que permita la transparencia en el uso de los fondos suministrados por terceros.

Al ser la fundación “Alianza En El Desarrollo” una entidad pequeña sin fines de lucro y con pocos años de vida institucional cuenta con una estructura orgánica manejada de manera empírica, ya que las funciones establecidas para los colaboradores no se encuentran delimitadas de manera clara, encontrándose puestos con una posible sobrecarga de funciones lo que no permite un desempeño eficiente de las actividades llevadas a cabo dentro de los puestos de trabajo.

Al no existir un sistema de control verificable sobre las actividades llevadas a cabo se abre la posibilidad de existir deficiencias dentro de los sistemas en el ente, además la falta procesos definidos que evita llevar a cabo un monitoreo eficaz y eficiente en la ejecución de cada función.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

El problema en la fluidez de la información y comunicación generada dentro de la organización entre los diferentes departamentos de la institución dificultan las actividades administrativas porque al no ser generados dentro de procedimientos normados así como una adecuada estructuración organizacional impide una medición precisa en la consecución de los objetivos planificados.

La fundación actualmente no cuenta con herramientas de control interno por lo se dificulta la detección de falencias en su funcionamiento institucional, es por eso que se genera este proyecto para a partir de un diagnostico global a los sistemas funcionales dentro de la entidad, lo que permitirá conocer las falencias existentes en ella existente obteniendo una pauta para poder proponer nuevas herramientas de control interno en la fundación, de manera que cumpla con los objetos planteados, garantizando una vida institucional muy prolongada y que genere valor a la sociedad.

4.1 LISTADO DE PROBLEMAS

1. No existe control interno
2. La administración no cuenta con procedimientos establecidos
3. La organización no genera monitoreo sobre las actividades
4. Irregularidades no detectadas
5. Funciones llevadas de manera empírica
6. Los sistemas de control son llevados de manera empírica
7. La fundación no cuenta con un manual de funciones
8. Las funciones de los puestos de trabajo no se encuentran delimitados
9. La organización no maneja políticas de compra.
10. Existe riesgo de incompatibilidad de funciones.
11. Existe un riesgo de sobrecarga de funciones

5.- DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

A. Problema General

La Fundación “Alianza en el Desarrollo” actualmente no cuenta con un sistema estructurado de control interno que impide detectar las posibles falencias que dificultan el desarrollo normal y sostenido del ente, ya que el control interno es base esencial para identificar y comprender problemas, además buscar soluciones que permitan ser eficientes y eficaces en la consecución de objetivos institucionales.

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

B. Integración

Problema 1: En la fundación “Alianza En El Desarrollo” la falta de un sistema de control interno estructurado, por lo que las actividades se las realizan sin una estructuración eficiente y eficaz de las actividades realizadas, impidiendo esto que se puedan detectar irregularidades en de manera oportuna en el desarrollo de las actividades dentro del ente, dando como resultado una en una administración propensa a cometer errores.

Problema 2: La falta de herramientas de control causa problemas en la optimización de los resultados que busca el ente ya que al no tener establecidos procedimientos, las actividades llevadas a cabo son propensas a estar mal distribuidas, a existir una sobrecarga de funciones y que se generen puestos de trabajo que tengan incompatibilidad de actividades.

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar y proponer herramientas de Control Interno en la fundación “Alianza en el Desarrollo”

5.2.- Objetivos Específicos

- Evaluar los procedimientos establecidos en el Sistema de Control Interno actual de la fundación “Alianza en el Desarrollo”.
- Generar una propuesta de herramientas al Sistema de Control Interno buscando mejorar las falencias del actual.

6.- ELABORACION DEL MARCO TEORICO DE REFERENCIA

6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

TEMA: Control interno en el departamento de producción de la Cooperativa de Producción Artesanal San Isidro enero-junio 2012

AUTORES: Matailo Quituisaca, Silvia Gerardina
Tenesaca Quizhpi, Catalina Rosalia

GRADO ACADÉMICO: Contador Público Auditor

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2012

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

RESUMEN

En síntesis la presente investigación desarrolla el Control Interno en la Cooperativa de Producción Artesanal San Isidro por el periodo Enero- Junio 2012. A fin de colaborar con la cooperativa en la optimización del uso de sus recursos. Es importante porque con el desarrollo de este tema ayudará a las personas del área de producción a tener un conocimiento amplio sobre un buen sistema de Control Interno y a su vez aplicarlo para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos. El objetivo del presente tema es dar a conocer a la cooperativa los hechos y situaciones reales que acontecen en el departamento de producción, implementando adecuados controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes del departamento de producción, evitando escenarios desfavorables que puedan afectar a la continuidad de la cooperativa. Buscando hablar siempre un solo lenguaje, con transparencia, comprensibilidad y oportunidad. Esta investigación cuenta con cuatro capítulos: El primer capítulo trata sobre la reseña histórica de la cooperativa. El segundo capítulo se desarrolla el marco teórico del Control Interno. El tercer capítulo se realiza la Ejecución del Control Interno en el departamento de producción el cual permite realizar un análisis de la estructura del Control Interno en la Cooperativa. Finalmente en el cuarto y último capítulo se plantean conclusiones y recomendaciones que proporcionen un mejor control de las actividades que se llevan a cabo en la organización. (Matailo Quituisaca & Tenesaca Quizhpi, 2012)

TEMA:	Implementación de un sistema de control interno en el departamento financiero de ARACNO Cía. Ltda. "Visita Ecuador"
GRADO ACADÉMICO:	Contador Público Auditor
AUTORES:	Sacta Sucuzhañay, Janneth Verónica Villavicencio Guananga, María Augusta
FECHA DE PUBLICACIÓN:	2012

RESUMEN

El objetivo general de este trabajo de investigación fue desarrollar la Implementación del Control Interno en el Departamento Financiero de Aracno Cía. Ltda. Visita Ecuador, aplicando los principios y normas relativas al Control Interno. Para que sea factible la Implementación del Control Interno se describen los procedimientos para cada una de las áreas, rubros o cuentas involucradas al tema como eficiencia Institucional, Área de Contabilidad, Caja - Bancos, Compras, Cuentas por Cobrar, Ingresos, Gastos, Proveedores, Cuentas por Pagar, Activo fijo e Inventario, mediante la utilización de los métodos de evaluación del control interno como son: Descripciones Narrativas, Cuestionarios y de flujogramas haciéndolo de fácil comprensión, aplicadas al personal competente de Aracno para obtener información sobre el diagnóstico de la situación actual de la Empresa, las necesidades y el desarrollo de las actividades del departamento Financiero y de la empresa en sí. El control interno siendo un proceso, es decir, un medio para alcanzar una meta y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos. Al hablar del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. (Sacta Sucuzhañay & Villavicencio Guananga, 2012)

6.2 MARCO TEORICO

CONTROL INTERNO

Consideramos que para definir el control interno es necesario primero comenzar por definir el Control.

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. (AGUILAR SERRANO, 2013)

Con esto como precedente podremos entender y definir de mejor manera lo que es el control interno.

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

- *Efectividad y eficiencia de las operaciones.*
- *Confiabilidad de la información financiera.*
- *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), 1997)*

TIPOS DE CONTROL

TIPO	AMBITO	
POR EL MODO DE OPERAR	RESULTADOS	Una vez terminada la tarea
	AUTOMÁTICO	A medida que se lleva a cabo la actividad
SEGÚN LA CONTINUIDAD	CONTINUO	Se realiza durante la ejecución de la actividad
	PERIÓDICO	Se realiza cada cierto período de tiempo
	EVENTUAL	Se realiza en cualquier momento durante la ejecución de la actividad
SEGÚN EL MOMENTO EN QUE SE REALIZA	PREVIO	Antes que los hechos se desarrollen
	CONCURRENTE	Durante el desarrollo de los hechos
	POSTERIOR	Luego de realizados los hechos
SEGÚN LA INTENSIDAD CON LA QUE SE REALIZA	ANALÍTICO	Sobre el total de los hechos
	SINTÉTICO	Sobre parte de los hechos
SEGÚN EL OBJETO DE CONTROL	LEGALIDAD	Verifica el cumplimiento de las normas y marco legal regulador
	MÉRITO	Se genera en el momento más oportuno o en el que más oportuno se lo considere
SEGÚN LA UBICACIÓN DE LOS ORGANOS QUE LO EFECTÚAN	EXTERNO	Es aquel que se genera desde fuera de la organización
	INTERNO	Es aquel que se genera dentro de la organización
SEGÚN EL NIVEL JERARQUICO EN EL QUE SE REALIZA	ESTRATÉGICO	Aquel generado en el máximo nivel organizacional
	GESTIÓN	Se genera en el nivel intermedio de la organización
	OPERATIVO	Se genera en el nivel operativo de la organización

Fuente: (AGUILAR SERRANO, 2013)

Angel Fernando Quezada Conza

Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Comentario

El control al ser un proceso de verificación dentro del desarrollo de las actividades normales de la empresa en la actualidad forma parte de una base sólida para el desarrollo saludable de cualquier organización.

Las actividades llevadas a cabo dentro de este proyecto analizarán los procesos generados dentro de los sistemas de la organización con el fin de identificar el nivel de confiabilidad de los mismos midiéndolos a través de la obtención de pruebas sustantivas y de cumplimiento.

Aplicación

El concepto de control interno es importante para la elaboración de esta tesis dado que es base para la ejecución en este proyecto

Este concepto nos ayuda en si a entender cómo funciona el control dentro de una organización, proporcionándonos una directriz para que nuestro tema de tesis sea aplicable a la fundación.

AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de Control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del Control Interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente que influyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la Entidad; la filosofía y el estilo de operación de la Administración; la manera como la Administración asigna y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el Consejo de Directores. (Beltrán Pardo, 2013)

Comentario

El ambiente de control se fundamenta en la cultura organizacional de la empresa, es la integración tanto del entorno interno como externo, además de la interacción de los principios, valores, filosofía y ética del ente, en la cual interactúan con las actividades para conseguir los objetivos corporativos, tomando todo esto al ser humano como un pilar fundamental dentro de toda organización para generar valor.

Angel Fernando Quezada Conza

Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

Aplicación

Este concepto nos proporciona la información necesaria para entender el funcionamiento de una organización dentro y fuera del entorno en el que se desarrolla.

EVALUCION O VALORACION DE RIESGOS

Cada Entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuaran cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio. (Beltrán Pardo, 2013)

Comentario

La evaluación de los riesgos tiene la finalidad de identificar, analizar, valorar y además busca tratamientos a los hechos que impiden llegar a los objetivos deseados por la organización, llegando a ser una gran herramienta en la gestión de los riesgos empresariales.

Aplicación

Con este concepto nos ayuda a formular diseños de como la fundación puede evitar los riesgos, y en el caso de haberlos como poder controlarlos de acuerdo a su línea de actividad.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de Control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la ejecución de los objetivos de la Entidad. Las actividades de Control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones,

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones. (Beltrán Pardo, 2013)

Comentario

Las actividades de control son mecanismos por el cual se disminuye las consecuencias malignas que trae consigo un riesgo de control, siendo estas actividades encaminadas a disminuir el riesgo en cada línea de actividad que puede afectar directamente al objetivo específico de la entidad.

Aplicación

Con este concepto tenemos un panorama de que como podemos diseñar mecanismos para mitigar riesgos dentro de la fundación.

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace operar y Controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de Control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de Control Interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas. (Beltrán Pardo, 2013)

Comentario

Toda actividad realizada por las organizaciones se genera a través de sistemas de información y comunicación, permitiendo que todo el personal de la organización

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

interactúe entre sí para poder llevar una consecución ordenada, gestionada y controlada de sus actividades.

Aplicación

Con este concepto entendemos que la información y comunicación es parte fundamental para la interacción del personal dentro de la organización, nosotros aplicaremos este concepto en el diseño de un plan de comunicación permitiendo la fluidez de las actividades organizacionales.

SUPERVISION Y MONITOREO

Los sistemas de Control Interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de Administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del Control Interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al Consejo solamente los asuntos serios. (Beltrán Pardo, 2013)

Comentario

Todo proceso dentro de las actividades de la entidad debe ser monitoreado y supervisados, para identificar con facilidad los desperfectos existentes en los sistemas y hacer las correcciones pertinentes y necesarias, para que todo sistema pueda reaccionar ágilmente y cambiar su forma de actuación de acuerdo a las circunstancias que se puedan generar.

Aplicación

Con este concepto podemos determinar un monitoreo constante de toda actividad realizada dentro de la organización, de manera que los objetivos precedentes del informe COSO sean aplicados oportunamente para la gestión de riesgos dentro de la fundación.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

El cuestionario

Es un instrumento de recolección de datos, que tiene como elemento fundamental una pregunta. El plantear preguntas no es de manera espontánea, si no que corresponde a un proceso de planificación y sistematización.

El cuestionario es un conjunto de preguntas preparadas cuidadosamente en función de la hipótesis, variables, objetivos, que permite recopilar datos de manera directa y en forma veraz. Sus resultados permitirán entrar al universo para la fundamentación o demostración de la hipótesis. (MSc- Luzariaga, 2011)

El muestreo

Constituye una técnica de investigación para obtener información. Los procedimientos empleados permiten asegurar que los elementos constitutivos de un universo pueden formar parte de una muestra y que estos tengan la particularidad de reunir las características del universo.

Salvo el estudio de las poblaciones pequeñas en las cuales se podría realizar un censo, la mayoría de estudios se realizan por muestreo. (Ballen Rodriguez, Stella Zuñiga, & Pulido Rodriguez, 2007)

Flujogramas

Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento. (Caro, 2012)

Observación

La Observación es la **técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas y objetos, tal y como las realizan habitualmente.** En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y

sistemática como se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas o manipularlas. (Orozco, 2011)

7.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Qué impedimentos existen al querer acceder a la información de Fundación?
- ¿La información obtenida será suficiente para generar un diagnostico real al sistema de control interno?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones al conocer el ambiente de control de la empresa?
- ¿Qué problemas seguirán al identificar las limitaciones del sistema de control interno?
- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes del sistema de control interno?
- ¿Qué indicadores de gestión son los apropiados para medir los sistemas de gestión dentro de la organización?
- ¿Dónde debemos aplicar los indicadores de gestión?
- ¿Qué procesos se generan dentro de la organización?
- ¿Qué se desea medir?
- ¿Quién utilizara la información?
- ¿Qué decisiones debemos tomar con los resultados obtenidos en la evaluación al sistema de control interno?
- ¿Cómo debemos establecer las herramientas de control interno adecuados para mejorar los procesos dentro de la organización?
- ¿Las herramientas propuestas están adecuadamente establecidas?

8.- CONSTRUCCION DE VARIABLES E INDICADORES

TEMA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO EN LA FUNDACIÓN “ALIANZA EN EL DESARROLLO”

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
1. CAPITULO I: ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION ALIANZA EN EL DESARROLLO.		
1.1 Descripción general	Estructura administrativa de la fundación "Alianza en el Desarrollo"	—
1.1.1 Antecedentes		
1.1.2 Misión		
1.1.3 Visión		
1.1.4 Objetivos		
1.1.5 Líneas de Trabajo		
1.1.6 Proyectos		
1.1.7 Organigrama		
2 CAPITULO II: CONTROL INTERNO Y HERRAMIENTAS DE CONTROL		
2.1 Control interno	Conocimientos teóricos base para la ejecución del tema de estudio	—
2.1.1 Definición y conceptos		
2.1.2 Principios de control interno		
2.1.3 Componentes		
2.2 Herramientas de Control Interno		
3. CAPITULO III: EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO EN LA FUNDACION “ALIANZA EN EL DESARROLLO”		
3.1. Estudio y evaluación del sistema de control interno	AMBIENTE DE CONTROL	Cantidad de objetivos estratégicos propuestos en cada departamento.
		Porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos
		Cantidad de procedimientos cumplidos en cada departamento
		Porcentaje de regularizaciones bajo políticas internas
3.2. Informe	EVALUACION DE RIESGOS	Cantidad de riesgos identificados por cada departamento en el año precedente
		Porcentaje de que afecta el crecimiento de la inflación en la consecución de los objetivos



		Porcentaje de empleados con conocimiento especializado en cada área de trabajo
3.2.1. Identificación de debilidades	ACTIVIDADES DE CONTROL	Porcentaje de procedimientos que cumplen con políticas de adquisición
		Porcentaje de actividades que cumplen con procedimientos establecidos en cada departamento
		Porcentaje de procedimientos que cumplen con actividades de control
	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Eficiencia, eficacia y economía en las actividades de control.
		Cantidad de procedimientos de información y comunicación en la entidad
3.2.2. Matriz de control interno	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Porcentaje de deficiencias reportadas por cada departamento
		Eficiencia en la fluidez de la comunicación
	SUPERVISION Y MONITOREO	Porcentaje de departamentos que tienen un sistema de supervisión y monitoreo
		Porcentaje de procedimientos que han sido monitoreados para evitar falencias
		Eficiencia, eficacia y economía en la supervisión y comunicación
4. CAPITULO IV: PROPUESTA DE HERRAMIENTAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FUNDACION “ALIANZA EN EL DESARROLLO”.		
4.1. Propuesta al sistema de control interno	AMBIENTE DE CONTROL	Porcentaje de procedimientos y herramientas aplicables a corto plazo
	EVALUACION DE RIESGOS	
	ACTIVIDADES DE CONTROL	Porcentaje de procedimientos y herramientas aplicables a mediano plazo
	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	
	SUPERVISION Y MONITOREO	Porcentaje de procedimientos y herramientas aplicables a largo plazo
5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1. Conclusiones	Conclusiones obtenidas a partir de la finalización del proyecto y recomendaciones generadas a partir de las mismas	—
5.2. Recomendaciones		

9.- DISEÑO METODOLOGICO

a) Tipo de investigación

Nuestro estudio se será de un tipo descriptivo aplicativo, esto nos permitirá tener un conocimiento global de nuestro campo de estudio, señalando las formas de conducta, comportamiento, destrezas de las principales actividades realizadas en la entidad, como también haremos un diagnostico al funcionamiento del control interno actual, mediante el cual obtendremos todas las pautas necesarias para poder implementar nuevas herramientas de control interno en la fundación.

b) Método de la investigación

El método de investigación que utilizaremos será de tipo mixto, con un enfoque cualitativo utilizando la lógica inductiva en la cual aplicaremos flujogramas, cuestionarios, entrevistas, y la observación, como también daremos un enfoque cuantitativo utilizando la lógica deductiva en la cual aplicaremos indicadores de calidad, cantidad y de tiempo. Dichos métodos de investigación nos darán las facilidades necesarias poder obtener la información apropiada para realización de nuestro proyecto de tesis

10.- ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACION

TEMA: Diagnóstico y Propuesta de herramientas de control interno en la fundación “Alianza en el Desarrollo”

OBJETIVO ESPECÍFICO	CAPITULO
	<p style="text-align: center;">1. CAPITULO I: ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION ALIANZA EN EL DESARROLLO.</p> <p>1.1 Descripción general</p> <p>1.1.1 Antecedentes</p> <p>1.1.2 Misión</p> <p>1.1.3 Visión</p> <p>1.1.4 Objetivos</p> <p>1.1.5 Líneas de Trabajo</p> <p>1.1.6 Proyectos</p> <p>1.1.7 Estructura Orgánica</p>
	<p style="text-align: center;">2 CAPITULO II: CONTROL INTERNO Y HERRAMIENTAS DE CONTROL</p> <p>2.1 Control interno</p> <p>2.1.1 Definición</p> <p>2.1.2 Importancia</p> <p>2.1.3 Objetivos</p> <p>2.1.4 Componentes y Principios de Control Interno</p> <p>2.1.5 Relación entre los Objetivos y los Componentes del Control Interno</p> <p>2.1.6 Técnicas de recolección de Información</p> <p>2.2 Herramientas de Control Interno</p> <p>2.2.1 Manual</p>
<p>- Evaluar los procedimientos establecidos en el Sistema de Control Interno actual de la fundación “Alianza en el Desarrollo”.</p>	<p style="text-align: center;">3. CAPITULO III: EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO EN LA FUNDACION “ALIANZA EN EL DESARROLLO”</p> <p>3.1. Estudio y evaluación del sistema de control interno</p> <p>3.2. Informe</p> <p>3.2.1. Identificación de debilidades</p> <p>3.2.2. Plan de Acción</p>
<p>- Generar una propuesta de</p>	<p style="text-align: center;">4. CAPITULO IV: PROPUESTA DE HERRAMIENTAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FUNDACION “ALIANZA EN EL DESARROLLO”.</p>



herramientas al Sistema de Control Interno buscando mejorar las falencias del actual.	4.1. Propuesta de herramientas al sistema de control interno
	5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
	5.1. Conclusiones
	5.2. Recomendaciones

11.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA			PERÍODO																												
OBJETIVO ESPECÍFICO	CAPITULO	ACTIVIDADES	SEP		OCT					NOV				DIC				ENE				FEB				MAR					
			3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	1. CAPITULO I: ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION ALIANZA EN EL DESARROLLO.	1.1 Descripción general	-Visitas a la fundación "Alianza en el Desarrollo"																												
			-Recopilación de información de la entidad																												
			-Marco Legal regulador																												
			-Elaboración de borrador del capítulo																												
			-Finalización del Capítulo																												
	2 CAPITULO II: CONTROL INTERNO Y HERRAMIENTAS DE CONTROL	2.1 Control interno	-Revisión Bibliográfica																												
			-Asesoramiento y capacitación en el tema de tesis																												
		2.2 Herramientas de Control Interno	-Elaboración de borrador del capítulo																												
			-Finalización del Capítulo																												
- Evaluar los procedimientos establecidos en el Sistema de Control Interno actual de la fundación "Alianza en el Desarrollo".	3. CAPITULO III: EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO EN LA FUNDACION "ALIANZA EN EL DESARROLLO".	3.1. Métodos de evaluación de control interno	-Revisión Bibliográfica																												
			-Asesoramiento y capacitación en el tema de tesis																												
			-Elaboración de borrador del capítulo																												
		3.2. Informe	-Finalización del Capítulo																												
- Generar una propuesta de herramientas al Sistema de Control Interno buscando mejorar las falencias del actual.	4. CAPITULO IV: PROPUESTA DE HERRAMIENTAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FUNDACION "ALIANZA EN EL DESARROLLO".	4.1. Propuesta al sistema de control interno	-Revisión Bibliográfica																												
			-Asesoramiento y capacitación en el tema de tesis																												
			-Elaboración de borrador del capítulo																												
			-Finalización del Capítulo																												
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	5.1. Conclusiones	-Asesoramiento y capacitación en el tema de tesis																													
		5.2. Recomendaciones	-Elaboración de borrador del capítulo																												
			-Finalización del Capítulo																												

Angel Fernando Quezada Conza
Byron Enrique Sanmartín Sanmartín

12.- PRESUPUESTO REFERENCIAL

DETALLE DE GASTOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	VALOR TOTAL
Útiles	\$ 3,00	\$ 5,00	\$ 7,00	\$ 10,00	\$ 13,00	\$ 38,00
Empastado					\$ 45,00	\$ 45,00
Copias blanco y negro	\$ 1,50	\$ 3,00	\$ 5,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 27,50
Elaboración de Encuestas		\$ 0,00	\$ 0,90	\$ 5,00		\$ 5,90
Procesamiento de encuestas			\$ 10,00	\$ 15,00		\$ 25,00
Copias a color		\$ 12,00	\$ 10,00	\$ 15,00		\$ 37,00
Imprecisión de los capítulos	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 67,00
Internet	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 90,00
Transporte y movilización para el levantamiento de información	\$ 15,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 85,00
TOTAL ESTIMADO	\$ 39,50	\$ 70,00	\$ 84,90	\$ 104,00	\$ 122,00	\$ 420,40

Bibliografía

Libros

- AGUILAR SERRANO, M. (17 de Noviembre de 2013). *MARCO INTEGRAL DE COTROL INTERNO*. (M. AGUILAR SERRANO, Intérprete) Pontificia Universidad Católica del Perú, Jesús María, Lima, Perú.
- Sacta Sucuzhañay, J. V., & Villavicencio Guananga, M. A. (2012). *Implementación de un sistema de control interno en el departamento financiero de ARACNO Cia. Ltda. "Visita Ecuador"*. Cuenca: -.
- Fundacion "Alianza en el Desarrollo". (2014). *CURRICULUM INSTITUCIONAL 2014*. Cuenca: -.
- Ballen Rodriguez, M., Stella Zuñiga, F., & Pulido Rodriguez, R. (2007). *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa Teorías, Proceso, Técnicas*. Bogotá: Impreso en Colombia.



- Matailo Quituisaca, S. G., & Tenesaca Quizhpi, C. R. (2012). *Control interno en el departamento de producción de la Cooperativa de Producción Artesanal San Isidro enero-junio 2012*. Cuenca: -.

Normativa

- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). (1997). *Estructura Conceptual Integrada*. Bogotá : Ecoe Ediciones.

Manuales de Consulta

- MSc- Luzariaga, J. (2011). *Manual de Investigación - Guía para la Elaboración de Tesis y Trabajos de Graduación en Universidades*. Bogotá, Colombia: Gráficas Iberia.

Sitios web

- Orozco, D. (8 de Marzo de 2011). *http://conceptodefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodefinicion.de>: <http://conceptodefinicion.de/observacion/>
- Beltrán Pardo, L. C. (30 de Mayo de 2013). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co>: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.html>
- Caro, R. E. (11 de Abril de 2012). *http://thesmadruga2.blogspot.com*. Obtenido de <http://thesmadruga2.blogspot.com>: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/flujograma.html>

GLOSARIO

- **Consejo de administración:** Se entiende por consejo de administración al máximo organismo de administración en la organización.
- **Componente:** según COSO (2013) componente se refiere a uno de los componentes de control interno que son Entorno de control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo.
- **COSO:** COSO son las abreviaturas de “The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, dicha comisión es una iniciativa de organizaciones del sector privado que tiene el objeto de elaborar pautas y normas encaminadas al control interno, gestión del riesgo corporativo y la lucha contra el fraude.
- **Deficiencia de Control:** se refiere a cualquier omisión o error en un principio o componente que impida a la organización alcanzar los objetivos.
- **Estándar:** como lo establece Isaza (2014) medida base para la comparación, un mecanismo de control, las metas y objetivos sobre los cuales se evalúa el desempeño de la organización. (pág. 23)
- **Marco lógico:** herramienta analítica para la planificación de proyectos y programas.
- **Riesgo:** se define como la posibilidad de que ocurra un evento que impida alcanzar los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán Pardo, L. C. (30 de Mayo de 2013). *Universidad Nacional de Colombia*.
Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co>:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/index.html>
- Comite of Sponsoring organizations of the Treadway Commission "COSO".
(2013). *Herramientas Ilustrativas para Evaluar la Efectividad de un Sistema de Control Interno*. EE.UU.: Comite of Sponsoring organizations of the Treadway Commission "COSO".
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision "COSO".
(2013). *Administración de riesgos corporativos-Marco Integral*. (I. d. España, Trad.) EE.UU.: Committee of Sponzoring Organizations of the Treadway Commision "COSO".
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
(2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.
- Cook, J. W., & Winkle , G. M. (1990). *Auditoría* (3a. Edición ed.). México D.F.:
Sistemas Editoriales Técnicos S.A.
- Franklin F., E. B. (2013). *Auditoría Administrativa - Evaluación y Diagnóstico Empresarial* (Tercera ed.). México: Pearson Educación de México.
- Fundación "Alianza en el Desarrollo". (25 de Octubre de 2001). Estatuto.
Estatuto de Fundación "Alianza en el Desarrollo". Cuenca, Azuay,
Ecuador. Obtenido de
<http://www.falianza.org.ec/tinymce/ajaxfilemanagerRC5/uploaded/rendicion%202013/ESTATUTOS%20DE%20FAD.pdf>
- Fundación "Alianza en el Desarrollo". (Mayo de 2013). *Estructura Orgánica 2013*.
Obtenido de Fundación Alianza en el Desarrollo Sitio Wed:
http://www.falianza.org.ec/tinymce/ajaxfilemanagerRC5/uploaded/rendicion%202013/ESTRUCTURA%20ORGANICA_1.pdf

Fundación "Alianza en el Desarrollo". (15 de Diciembre de 2014).

<http://www.falianza.org.ec/>. Obtenido de Sitio Web de la Fundación

"Alianza en el Desarrollo":

http://www.falianza.org.ec/AdministracionNoticias/mostrarNoticia.php?codigo_noticia=4

Herrera Salas, C. P. (2007). Levantamiento de Procesos en la empresa

"Asitecom Cia. Ltda." para desarrollar un Sistema de Calidad Total.

Levantamiento de Procesos en la empresa "Asitecom Cia. Ltda." para desarrollar un Sistema de Calidad Total. Quito, Pichincha, Ecuador.

Isaza Serrano, A. T. (2014). *Control Interno y Sistema de Gestión de Calidad*.

Bogotá: Ediciones de la U.

Lara Bueno, M. I. (2007). *Manual básico de revisión y verificación contable*.

Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Valencia, J. R. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*.

México: CENCAGE Learning.