



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ORGANIZACIÓN CENTRO DE
DESARROLLO INFANTIL LUCECITAS DEL SABER DEL 1 DE
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009”**

**Tesis de grado previa a la
obtención del Título de
Ingeniería en Contabilidad
y Auditoría.**

AUTOR
Silvio H. Armijos O.

DIRECTORA
Dra. María Augusta Solano de la Sala T.

2010

Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por el estudiante: Silvio Heriberto Armijos Ordóñez, ha sido realizado, revisado y corregido durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación para el trámite de grado respectivo.

Loja, 29 julio de 2010

.....
Dra. María Augusta Solano de la Sala T.
DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Silvio Heriberto Armijos Ordóñez declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

.....
Silvio Heriberto Armijos Ordóñez

A U T O R Í A:

La responsabilidad de las investigaciones, ideas, conceptos, procedimientos, resultados y discusiones vertidos en el presente trabajo de tesis, pertenecen exclusivamente al autor.

Silvio Heriberto Armijos Ordóñez

DEDICATORIA:

Dedico a Dios por regalarme la vida, la sabiduría, la paciencia, a mi madre, por haberme brindado su esfuerzo de su vida en busca del desarrollo del conocimiento para mí, su paciencia, confianza, comprensión, cariño e inspiración, a pesar de mis errores me siguió apoyando para poder cumplir con mis metas; a mi querida esposa Jhomaira y mi hija Ashley por su cariño y amor que me inspira para conseguir mi título profesional y se sientan orgullosas de que con esfuerzo y perseverancia se lo puede conseguir; lo cual ha permitido que cumpla con mis sueños que no es solo mío, sino de todos aquellos que integran mi familia.

AGRADECIMIENTO:

Como estudiante mi imperecedero agradecimiento a quienes conforman la Universidad Técnica Particular de Loja (Matriz y la extensión Zamora) en especial a la Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres Directora de mi tesis quien sin escatimar esfuerzo alguno supo guiarme con capacidad y responsabilidad.

A mis amigos, que me supieron colaborar y guiar desinteresadamente para la culminación del presente trabajo de investigación. Así mismo a los señores que representan al Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, por haberme proporcionado la información necesaria de la Organización que fue la base para llevar a feliz término mi objetivo planteado.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL
“LUCECITAS DEL SABER” DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de Derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenidos	vii
Resumen Ejecutivo	x

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1 Antecedentes Generales de la Organización

1.1.1 Reseña histórica	14
1.1.2 Estructura Orgánica	17
1.1.3 Estructura Funcional	18
1.1.4 Base Legal	18
1.1.4.1 Análisis general de sus estatutos y el reglamento interno de la Organización mediante resolución de constitución.	18
1.1.5 Misión	19
1.1.6 Visión	19
1.1.7 Valores Institucionales	19
1.1.8 Objetivos	20

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA DE GESTION.

2.1 Bases conceptuales de la Auditoría de Gestión

2.1.1 Definiciones e importancia.	22
2.1.2 Análisis general de la Auditoría de Gestión.	23

2.2 Conocimiento preliminar.

2.2.1 Los papeles de trabajo	30
2.2.2 Indicadores e instrumentos de control de gestión	30
2.2.3 Fortalezas y debilidades	34

2.3 Planificación.

2.3.1 Revisión y análisis de la información.	35
2.3.2 Control interno	35

2.4 Ejecución.

2.4.1 Preparación de los papeles de trabajo.	35
2.4.2 Elaboración de hojas resumen de hallazgos por componente.	39

2.5 Comunicación de resultados.

2.5.1 Redacción del informe de auditoría	40
2.5.2 Comunicación de resultados.	42

CAPITULO III

IMPLANTACION DE LA ADITORIA DE GESTION A LA ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “LUCECITAS DEL SABER” DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

3.1 FASE I Planificación Preliminar.

3.1.1 Presupuesto de tiempo para la auditoría de gestión	46
3.1.2 Revisión de archivos y papeles de trabajo	47
3.1.3 Entrevistas	48
3.1.4 Cronograma de la Entrevista	49
3.1.5 Cuestionario para la Entrevista	51
3.1.6 Reporte de Planificación Preliminar	53
3.1.7 Determinación de Indicadores.	60
3.1.8 Análisis FODA	65

3.2 FASE II Planificación Específica

3.2.1 Principales disposiciones legales	67
3.2.2 Objetivos y finalidades de la Entidad	69
3.2.3 Principales actividades y operaciones del Centro	70
3.2.4 Memorándum de la Planificación específica	72
3.2.5 Cuestionarios para la Evaluación del Control Interno.	78

3.3 FASE III Ejecución	
3.3.1 Aplicación de Programas.	93
3.3.1.1 Revisión archivos, papeles de trabajo	93
3.4 FASE IV Comunicación de Resultados	
3.4.1 Informe de Auditoría de Gestión	99
3.3.4.1.1 Capítulo I: Información Introductoria.	99
3.3.4.1.2 Capítulo II: Resultados del Examen	104
3.4.2 Resultados de la Aplicación de Indicadores de Gestión.	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.	123
ANEXOS	124

RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo con las modernas tendencias auditables, la ciencia de la auditoría ya no desempeña un papel puramente pasivo, si no que ha evolucionado y revolucionado a tal punto que ha llegado a constituirse en la base más sólida de control, orientación y eficiencia dentro de toda la empresa. En este orden la auditoría de gestión al ocuparse de evaluar la gestión operativa y su resultado, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas, como también permite mantener la vigencia de las normas internacionales de auditoría.

Al seleccionar la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, para la ejecución de mi tesis se lo hizo por cuanto estoy seguro que mi compromiso profesional es con el desarrollo económico y social de la provincia y por tratarse de una Organización con fines sociales sin fines de lucro de mucha importancia para la niñez zamorana, se requiere de una asesoría de auditoría de control en la gestión que desempeña.

Evalutando el grado de cumplimiento de su base legal, sus disposiciones reglamentarias, visión, misión y objetivos a través de la prestación de servicios y la administración interna que se ha realizado en el periodo a evaluar.

En el primer capítulo hago un enfoque sobre su reseña histórica de la Organización, la situación de su conformación, presentando su estructura organizativa y funcional, su base legal y sus principales disposiciones que la reglamentan en las cuales se acoge la Organización.

En el segundo capítulo se describe las bases conceptuales y fundamentos de Auditoría de gestión que han sido seleccionados para ser aplicados en la Auditoría de Gestión al Centro de Desarrollo Infantil; a los mismos que se les ha realizado su respectivo análisis e interpretación, proporcionándose para que sea entendida con facilidad cada uno de las fases o procesos de auditoría de gestión.

Las fases describen las evidencias suficientes, los documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría. Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

En el tercero y último capítulo contiene la práctica del desarrollo y aplicación de las fases, iniciándose con una visita previa se observó a la Organización a Auditar, seguidamente me entrevisté con los directivos, investigue su archivo y recolecte toda la información necesaria a utilizarse en el trabajo luego continúo con el proceso de esa información para llegar a conocer si el Centro de Desarrollo Infantil tiene una buena confianza para poder seguir laborando en la comunidad.

Los hallazgos vendrán con este proceso y de esa forma podre dar mi opinión e impartir recomendaciones que serán necesarios seguir para el cumplimiento de sus objetivos.

La exposición del informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Las recomendaciones son generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad. Los anexos se pueden mostrar de forma resumida, las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y prejuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades a los que se enfrentan cada funcionario que éste a cargo de alguna dignidad.

Este trabajo de auditoría de Gestión será de utilidad para la Organización de esta forma podrán encontrar en que aspecto se está herrando o en que se debe fortalecer para llegar al cumplimiento de los objetivos planteados.

Realizando un análisis minucioso de los aspectos internos y externos que se relacionan con la Organización Centro de Desarrollo Infantil alejando a las debilidades y amenazas que la rodean y tratando de tener en cuenta las fortalezas y oportunidades que la Organización no debe de pasar por alto por qué hará crecer en conjunto a todos sus miembros en busca del bien común.



CAPÍTULO I



ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 Reseña Histórica

Zamora cabecera cantonal de la Provincia de Zamora Chinchipe es una ciudad turística, localizada en el sureste del Ecuador, conocida también como “Ciudad de aves y cascadas”, debido a una diversidad que existe de ellas, que sobresalen del sector por su atractivo turístico.

Su cantonización fue el 13 de octubre de 1910. Zamora es la primera ciudad más poblada de la provincia con 10.355 habitantes, seguida de Yantzatza. Se encuentra situada alrededor de 970 metros sobre el nivel del mar, entre la confluencia de los ríos Zamora, Bombuscaro, Jamboé.

La Parroquia de Zamora, posee dos Organizaciones o Centros de Desarrollo Infantil, que facilitan a los padres de familia que se encuentran en alguna actividad laboral y cuyos ingresos no les alcanza para poder cubrir la contratación de una niñera privada para sus hijos, para lo cual una de ellas es la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber” quien presta sus servicios como tal, la misma que mantiene convenio en Desarrollo Infantil con la Institución MIES-infa y cuyos representantes legales velan por mantenerlo.

BARRIOS URBANOS DE LA PARROQUIA ZAMORA: 2 de Noviembre, 10 de Noviembre, Pío Jaramillo Alvarado, Benjamín Carrión, Bombuscaro, Jorge Mosquera, El Remolino, La Colina, Alonzo de Mercadillo, Santa Elena, San Francisco (Centro de la Ciudad), El Líbano, La Alvernia, Yaguarzongo, La Península, San José, Tunantza, Santa Elena, Orillas del Zamora, La Chacra, El Limón, La Fragancia, El Mirador.



Autor: Silvio H. Armijos O.



Autor: Silvio H. Armijos O.



La Organización CDI “Lucecitas del Saber” se encuentra ubicada en la Calle Pio Jaramillo Alvarado y la Avenida Alonso de Mercadillo, el mismo que se encuentra funcionando en los terrenos donados para lo que se conocía anteriormente y en un inicio como “Patronato del Niño de la Provincia de Zamora Chinchipe”, en cuya área de terreno se construyó las instalaciones para el Albergue Infantil, hoy conocida como Guardería Infantil está en beneficio social de la niñez zamorana desde 1979 hasta la presente fecha (30 años).

Es de conocimiento público que mediante decreto ejecutivo 1170 del 3 de julio del 2008 nace el Instituto de la Niñez y la Familia (INFA), organismo público adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). El nuevo Instituto integra a todos los programas de atención a la niñez y adolescencia, dentro del cual este proceso de transición garantiza el funcionamiento permanente de los actuales servicios que brindan los CDI, al igual que la asignación de recursos económicos públicos para el cumplimiento de todas las acciones previstas.

Este cambio en las actividades concerniente al manejo de fondos públicos para los CDI, implica estar sujetos a un Organismo Público quien los supervise y por ello la exigencia de tener personería jurídica. Una vez presentado la documentación correspondiente del CDI “Lucecitas del Saber” a la dirección Provincial del MIES de Zamora Chinchipe mediante acuerdo ministerial N° 2-2008 emite Informe Jurídico Favorable N° 157 del 7 de Noviembre del 2008, en la cual aprueba el Estatuto y concede la Personería Jurídica al Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber” con 15 socios fundadores.

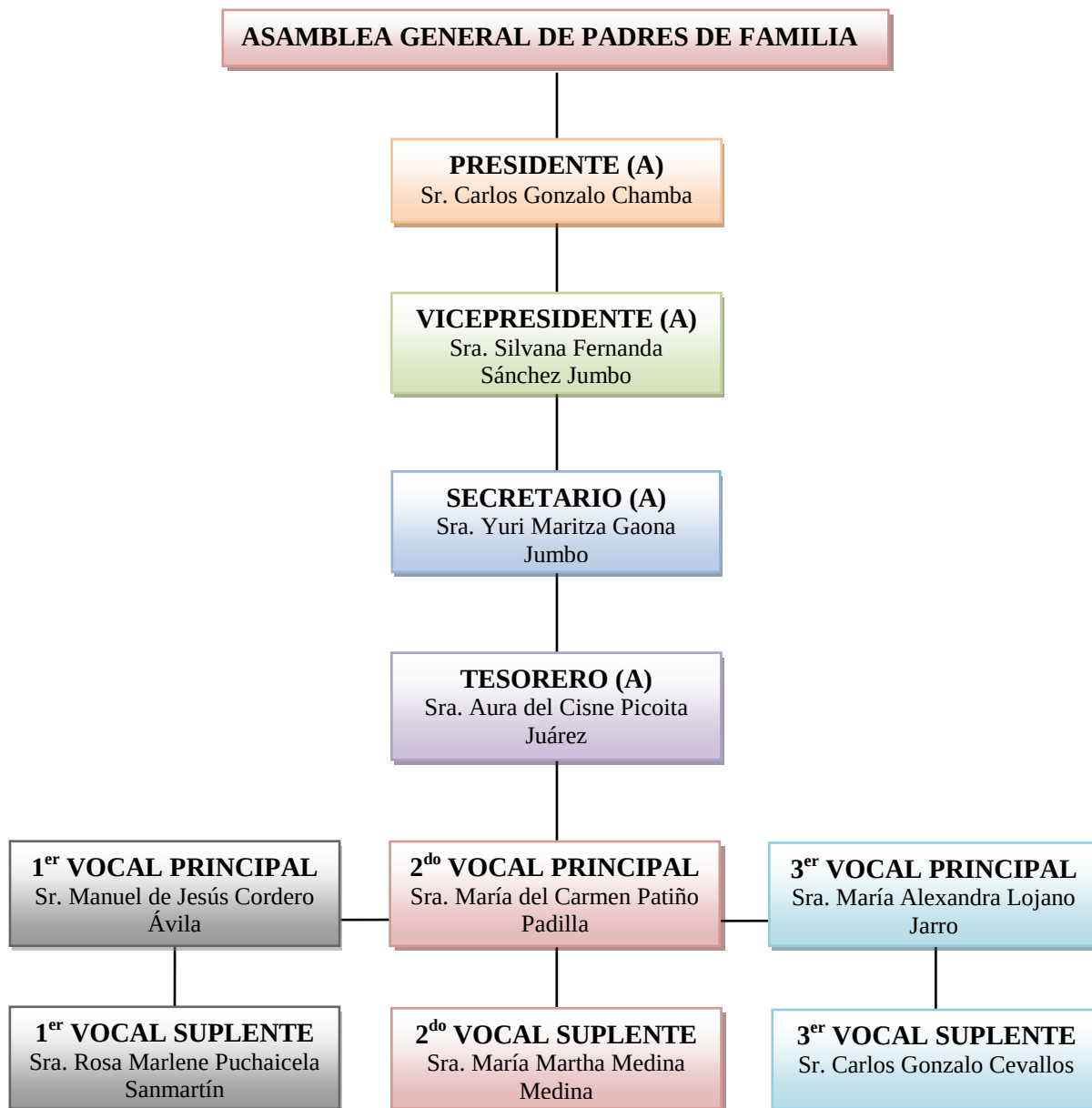


Autor: Silvio H. Armijos O.



1.1.2 ESTRUCTURA ORGANICA

Su estructura organizativa de administración responde acorde a su reglamento interno el mismo que no será contradictorio a su estatuto y la ley.



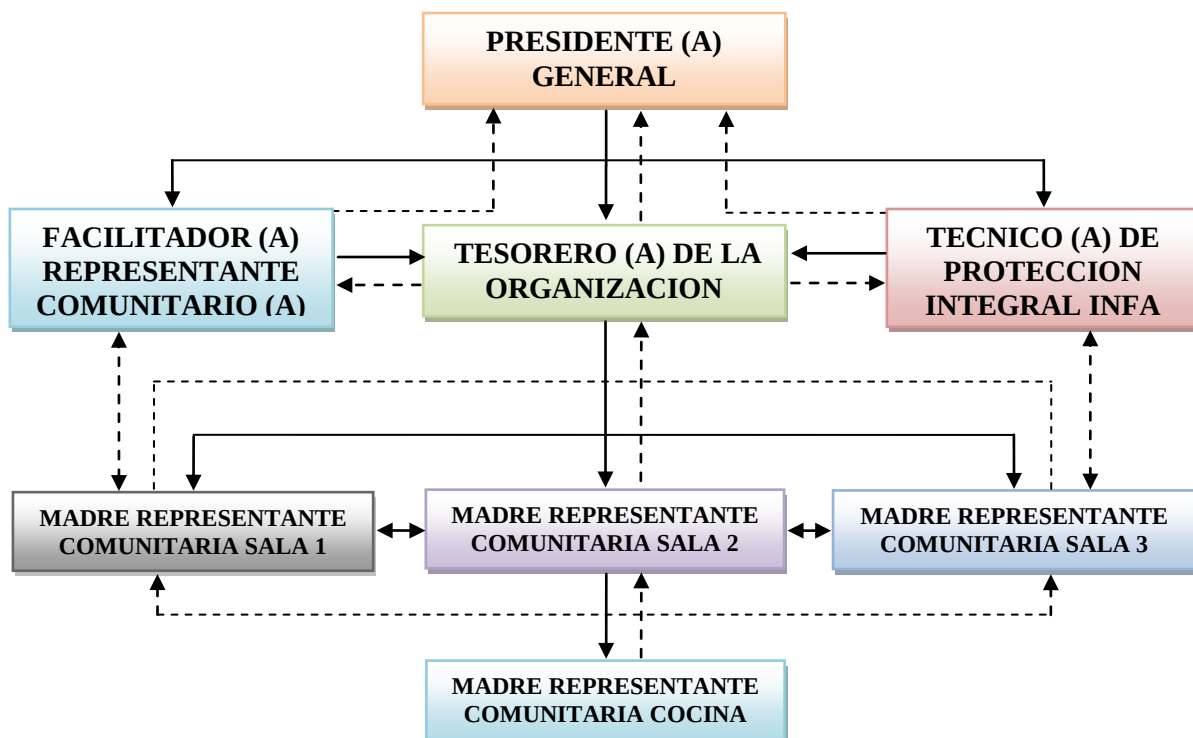
Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio H. Armijos O.



1.1.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Su estructura funcional está establecida de acuerdo a sus términos de referencia en Desarrollo Infantil y Reglamento Interno de la Organización.



Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio H. Armijos O.

1.1.4 BASE LEGAL

La Organización Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber", fue creada a través de la aprobación de sus Estatutos en la Asamblea General de 14 de octubre de 2008, los que fueron aprobados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES mediante Acuerdo ministerial N° 2-2008 en donde emite Informe Jurídico Favorable N° 157 del 7 de Noviembre del 2008 para la concesión de Personería Jurídica requerida.

1.1.4.1 Análisis general de sus estatutos y el reglamento interno de la organización mediante resolución de constitución.



- Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y en las leyes especiales. (Ver Anexo 1)

Es un reglamento rector bajo el cual se rigen todas las Organizaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en el ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos.

- Estatutos de la Organización (Ver Anexo 2)

Son normas y procedimientos insertados en los Estatutos de la Organización para cumplir con el objetivo para la cual fue creada, así como reglamentada toda su estructura y administración.

- Reglamento Interno de la Organización (Ver Anexo 3)

Es un documento elaborado conjuntamente con el Directorio y puesto en consideración a la Asamblea General para su aprobación, el cual sirve para regular las actividades diarias de la Organización.

1.1.5 Misión

La misión básica de la Organización es velar y garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que participan en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a través de una atención integral desarrollada en un ámbito de calidez y armonía e incentivar y promocionar una participación y gestión comunitaria en pro de la niñez atendida.

1.1.6 Visión

Ser en el menor tiempo posible el mejor CDI del Cantón Zamora, captando el 100% de cobertura según su capacidad, contar con una Organización eficiente, y un servicio de atención a los niños y niñas que garantice su desarrollo integral en todos los ámbitos.

1.1.7 Valores Institucionales

A fin de generar una cultura organizacional que asegure un comportamiento laboral de todos los integrantes del Centro de Desarrollo Infantil orientado a generar servicios de calidad en función de satisfacer la demanda social, se puede definir los siguientes valores institucionales:

- Compromiso



- Honestidad
- Justicia
- Predisposición al servicio
- Transparencia

1.1.8 Objetivos

- **Objetivo General.-** Agrupar en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a todos los niños, niñas y adolescentes, ofreciendo una atención de calidad, promoviendo el sentimiento de cooperación, unión y trabajo, manteniendo las mejores relaciones de unión, amistad y progreso mutuo, propendiendo su protección integral.
- **Objetivo Específico.-** Garantizar la protección integral de derechos de las niñas y niños menores de 5 años de edad en igualdad de oportunidades y condiciones, para lograr su pleno desarrollo en armonía con su entorno sociocultural y ambiental, con la participación y corresponsabilidad de la Familia, la sociedad y el Estado.



CAPÍTULO II



2. MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

2.1 Bases conceptuales de la Auditoría de Gestión

2.1.1 Definiciones e Importancia

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

Gestión.- Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Eficacia.- Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Economía.- uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible; esta referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes “adquieren recursos humanos y materiales.

Eficiencia.- Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.

Calidad.- Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.



Resultados.- Es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Es el elemento de gestión más importante, por cuanto es auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario, y la satisfacción del personal.

Control.- Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes humanas dentro de la organización social.

Control de Gestión.- Es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicios y protección de los recursos públicos, realizados mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la entidad de la distribución del excedente que esas producen, así como de los beneficios de su utilidad.

Equipo Multidisciplinario.- Es la conformación de un equipo de auditores profesionales que, dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

Importancia: La Auditoría de gestión nos permite evaluar la eficiencia de los resultados con respecto a las metas previstas de los recursos humanos y técnicos.

2.1.2 Análisis General de la Auditoría de Gestión.

Fundamentos de la Auditoría de Gestión en el Sector Público Ecuatoriano.

Marco Legal y Normativo: La constitución política de la República del Ecuador, en el Art. 211 establece que la Contraloría General del Estado realizará auditorías de Gestión a las Entidades y organismos del Sector Público y sus servidores; se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficacia de los resultados Institucionales.



Propósitos y objetivos:

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

1. Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sobre formas más económicas de obtenerlas.
2. Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia, eficiencia de métodos y procedimientos adecuados, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
3. Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
4. Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
5. Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

1. Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión Pública.
2. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
3. Verificar el manejo eficiente de los recursos.
4. Promover el aumento de la productividad, procurado la correcta administración del patrimonio público.
5. Satisfacer las necesidades de la población

Alcance

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones: Pero el



alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

Enfoque

La Contraloría se proyecta a la ejecución de auditoría de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, una auditoría de eficacia y una auditoría de Tipo gerencial – operativo y de resultados.

Auditoría de economía y eficiencia.- Está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recurso en forma económica (Insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresado en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir incrementar la productividad con la reducción de costos.

Auditoría de eficacia.- Esta orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo.

Auditoría de tipo gerencial – operativo y de resultados.- Evalúa la gestión realizada para la consecución de objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas actividades, proyectos y operaciones de una entidad.

Control Interno

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

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.



- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

Estructura del Control Interno

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

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Elementos del Control Interno

Los elementos que conforman el entorno de control son:

Integridad y valores éticos.- Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.



Autoridad y responsabilidad.- Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.

Estructura organizacional.- Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.

Políticas de personal.- Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

Riesgos de Auditoria

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

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

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

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

Riesgo de Control.- De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.



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

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

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados

Muestreo en la Auditoria

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

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

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.



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

De Apreciación o no Estadístico.- Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a: **1.** Diseñar una muestra eficiente; **2.** Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y, **3.** Evaluar los resultados de la muestra.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Evidencias suficientes y competentes

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

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

Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan a la auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

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

b) Evidencias Competentes.- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.



Clases

- a) **Física.** - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.**- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.**- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.**- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

2.2 Conocimiento Preliminar

2.2.1 Los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

2.2.2 Indicadores e instrumentos de control de gestión

A. INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) Indicadores cuantitativos, Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

B. INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSALMENTE UTILIZADOS

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:



1. **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-** Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
2. **Indicadores estructurales.-** La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:
 - Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
 - Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
 - Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.
3. **Indicadores de recursos.-** Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirvan para medir y evaluar lo siguiente:
 - Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
 - Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
 - Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
 - Recaudación y administración de la cartera.
 - Administración de los recursos logísticos



4. Indicadores de proceso.- Son Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planeación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5. Indicadores de personal.- Estos indicadores corresponden a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

6. Indicadores Interfácitos. -Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).



- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

7. Indicadores de aprendizaje y adaptación.- Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento
- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación

C. INDICADORES GLOBALES, FUNCIONALES Y ESPECÍFICOS

Para evaluar adecuadamente la gestión del (sector público), en forma global, y de cada una de los componentes llamados "Entidades Públicas" es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

a. Indicadores globales: Miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. Por ejemplo se pueden mencionar los siguientes:

- Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.



- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.

b. Indicadores funcionales o particulares: En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

c. Indicadores específicos: Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, Ministerio o Institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.

D. USO DE INDICADORES EN AUDITORIA DE GESTION

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

2.2.3 Fortalezas y debilidades

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos



considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

2.3 Planificación.

2.3.1 Revisión y análisis de la información.

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

2.3.2 Control interno

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

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

2.4 Ejecución.

2.4.1 Preparación de los papeles de trabajo, elaboración, marcas y referencias.

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas,



procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

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

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.



- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

- a) Archivo Permanente o Continuo.-** Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

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



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

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

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

Índices y Referenciación

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) alfabética,
- b) numérica y
- c) alfanumérica.

El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.



2.4.2 Elaboración de hojas resumen de hallazgos por componente.

Flujo de Actividades

FASE II PLANIFICACIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre>graph TD; 2((2)) --- A(()); A --- B[/ /]; B --- C[]; C --- D(()); D --- E[]; E --- F{ }; F --- 3((3));</pre>	1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada. 2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente. 3. Supervisor y Jefe del Equipo elaboran el memorando de planificación. 4. Supervisor y Jefe del Equipo preparan los programas de auditoría. 5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes. 6. Subdirector revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.



2.5 Comunicación de resultados.

La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; las sensibilidades de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

2.5.1 Redacción del informe de auditoría

Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.

Etapas para la realización de la Auditoria de Gestión

Para su organización y desarrollo la Auditoria de Gestión comprende cinco etapas generales, que enunciamos a continuación.

1. Exploración y examen preliminar

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia que área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

2. Planeamiento.

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

3. Ejecución.



- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:
 - Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
 - Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
 - Que las pruebas pueden ser externas si se considera necesario.

Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

4. Informe.

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

Introducción.

Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento". Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación. Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoría con situaciones futuras que se puedan Producir en la entidad.

Anexos: Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.

Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.



5. Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

2.5.2 Comunicación de resultados.

Objetivos

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

- 1)** Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- 2)** Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.



CAPÍTULO III



ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

INDICE DE PAPELES DE TRABAJO

<u>PRIMERA PARTE:</u>	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.	P .P.
<u>SUGUNDA PARTE:</u>	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	P . E.
<u>TERCERA PARTE:</u>	SUPERVISIÓN	S. V.



3.1 FASE I Planificación Preliminar

PRIMERA PARTE

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR P.P.



**ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL
“LUCECITAS DEL SABER”**

PRESUPUESTO DE TIEMPO PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

CUADRO DE REGISTRO DE PLANIFICACION DE TRABAJO

FASES		PORCENTAJES UTILIZADOS		
		FASE	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	TOTAL
Primera fase:	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	10		10
Segunda Fase:	PLANIFICACIÓN ESPECIFICA	10		10
Tercera Fase:	EJECUCIÓN	100		100
Cuarta Fase:	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		20	20
Quinta Fase:	SEGUIMIENTO	80		80
TOTAL		200	20	220

Autor: Silvio Armijos.

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



INFORMACIÓN GENERAL

Entidad: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

RUC: 1990908032001

Clase de Contribuyente: Otros

Actividad económica principal: Guarderías (Casas cuna)

Dirección: Provincia de Zamora Chinchipe, Cantón Zamora, Parroquia Zamora, Calle Pio Jaramillo Alvarado y Av. Alonso de Mercadillo, junto a las oficinas del INFA-Zamora Ch.

3.1.2 Revisión de archivos y papeles de trabajo.

Luego de enviada la orden de trabajo y antes de iniciar la auditoría de gestión, yó como auditor externo responsable de ejecutar el trabajo, preparo el plan específico correspondiente. Para cumplir este cometido, se revisó el archivo corriente y permanente que mantiene la Secretaria de la Organización. Este procedimiento me permitió familiarizarme con las actividades administrativas y financieras y la naturaleza de las operaciones de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”.



**ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL
“LUCECITAS DEL SABER”**

3.1.3 ENTREVISTA:

1. Seleccionar las actividades a entrevistar. (Presidente,)
2. Programar la entrevista estableciendo tiempo.
3. Obtener audiencia con los funcionarios a entrevistar.
4. Elaborar y remitir el cuestionario de preguntas.

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL
“LUCECITAS DEL SABER”

3.1.4 CRONOGRAMA DE LA ENTREVISTA (PRESIDENTE)

TIEMPO/ ACTIVIDADES	MINUTOS							
	5	5	5	5	5	5	5	5
1. Presentación del equipo de auditoría.	X							
2. Exposición de los principales Objetivos y Estrategias para la Auditoría.		X						
3. Adquirir información sobre la Estructura Orgánica de la Entidad.			X					
4. Obtener información sobre los documentos a ser examinados				X				
5. Obtener información sobre la Visión, Objetivos y Estrategias de la Organización.					X			
6. Áreas relevantes que constan en el cuestionario de preguntas.						X		

Autor: Silvio Armijos

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL
“LUCECITAS DEL SABER”

CONSEGUIR AUDIENCIA DEL FUNCIONARIO A ENTREVISTAR.

AUDIENCIA DEL FUNCIONARIO A ENTREVISTAR	
ENTREVISTADO	: Sr. Carlos Gonzalo Chamba
FECHA DE LA ENTREVISTA	: 2010-06-25
HORA DE LA ENTREVISTA	: 17 H00 PM
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA	: Obtener información de primera Fuente para planificar la Auditoria.
SERVIDOR QUE CONCEDE LA ENTREVISTA	: Presidente. Sr. Carlos Gonzalo Chamba.
FECHA QUE CONCEDE LA ENTREVISTA	: 2010-06-25

Fuente: Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Autor: Silvio Armijos

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

1. ¿Existen documentos de sustento Legal, Técnico, Financiero y Contable para el desarrollo de sus actividades de Operación?

La Organización no dispone de documentos legales como una Ley que las regule, en vez de eso existe un reglamento a nivel ministerial para regularizar a las Organizaciones con carácter social y sin fines de lucro, en donde nuestros propios estatutos son el sustento legal para el funcionamiento de nuestra Organización, los documentos técnicos para la parte operacional en las actividades de nuestro centro son los Términos de Referencia en Desarrollo Infantil (**Ver anexo 4**) que dispone el Facilitador (a) Representante Comunitario (a) entregado por el INFA, para la liquidación de los gastos en que incurre el Centro existen los informes que el Facilitador Representante Comunitario entrega en un formato ya establecido por el INFA en donde consta la parte financiero y contable respaldados con documentos soporte como son Facturas. **Ver Anexo 1 y 2.**

2. ¿Se han formulado Estatutos y Reglamentos Internos que establezcan Sanciones, Deberes y Obligaciones en cuanto a la calidad tanto de servicios como de sus socios?

Existe ya e inclusive en el momento de la creación de la Organización los estatutos aprobados por el MIES para la entrega de personería jurídica y funcionamiento de la misma, una de las obligaciones como un ente privado es la elaboración de un reglamento interno, el mismo que servirá para normalizar la buena marcha de nuestra Institución. **Ver Anexo 3 (Reglamento Interno)**

3. ¿La Organización dispone de documentos que evidencian la visión, misión, objetivos?

Si dispone de documentos sustentables que reflejan el Objetivo y fines del Centro de Desarrollo Infantil ya que su finalidad es brindar el fiel cumplimiento de los mismos, para lograr el desarrollo integral en un ámbito de calidez y armonía; pero no dispone de un argumento establecido por la Organización referente a la visión y misión de la misma. **Ver Anexo 2 (Estatutos)**

4. ¿Dispone algún reglamento Orgánico Estructural y Funcional que identifique el Funcionamiento de la Entidad y responsabilidades de sus socios?



Si dispone de un reglamento Orgánico Estructural y Funcional al igual que las responsabilidades de los socios, el mismo que nace de los propios estatutos y del reglamento interno que fue estructurado y aprobado a los ocho días del mes de Noviembre del 2008 para el período Nov. 2008 - Nov. 2010, mediante el acta Nro. 04. **Ver Anexo 5 (Acta N° 04)**

5. ¿La Organización dispone de componentes para el desarrollo de la Auditoria?

Si dispone de componentes o recursos, debido a que son bases fundamentales para el debido funcionamiento de la Organización. **Ver Anexo 6 y 7 (Acuerdo Ministerial No. 2-2008 y Convenio En Desarrollo Infantil)**

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



Memorándum N° 001

Para: Sr. Gonzalo Chamba.

De: Autor

Asunto: Reporte de Planificación Preliminar

Zamora, 19 de Mayo del 2010.

De conformidad con las NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), me permito elevar a su conocimiento, los resultados de la Planificación Preliminar de la Auditoría de Gestión que me encuentro practicando a la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”.

1. Antecedentes.

Las operaciones y actividades de Gestión de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, no han sido examinadas hasta la presente fecha.

2. Motivo de la auditoría.

La Auditoría de Gestión, se realizará en cumplimiento del ejercicio de la práctica profesional para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

3. Objetivo de la auditoría.

El objetivo de la auditoría de gestión a la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber” comprende el análisis de evaluar la eficiencia, eficacia, calidad y economía de los resultados con respecto a los servicios que presta en donde consta un convenio celebrado en desarrollo infantil, a las metas previstas de los recursos humanos y técnicos del ejercicio económico del 2009, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

OBJETIVOS

- Evaluar el grado de rendimiento y calidad en el cumplimiento del servicio que brinda la Organización.



- Evaluar la organización de los procesos y las operaciones frente a las políticas, planes y procedimientos establecidos, para determinar el grado de cumplimiento alcanzado.
- Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha institución.

4. Alcance de la auditoría.

La Auditoría cubrirá el análisis de la gestión que ha cumplido la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, comprendido el periodo de 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

5. Conocimiento de la entidad y su base legal.

5.1 Base legal y misión básica

La Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, fue creada a través de la aprobación de sus Estatutos en la Asamblea General de 14 de octubre de 2008, los que fueron aprobados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES mediante Acuerdo ministerial N° 2-2008 en donde emite Informe Jurídico Favorable N° 157 del 7 de Noviembre del 2008 para la concesión de Personería Jurídica requerida.

La misión básica de la Organización es velar y garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que participan en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a través de una atención integral desarrollada en un ámbito de calidez y armonía e incentivar y promocionar una participación y gestión comunitaria en pro de la niñez atendida.

5.2 Principales disposiciones legales.

Las actividades y operaciones de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, están normadas por las siguientes disposiciones legales citadas, tales como:

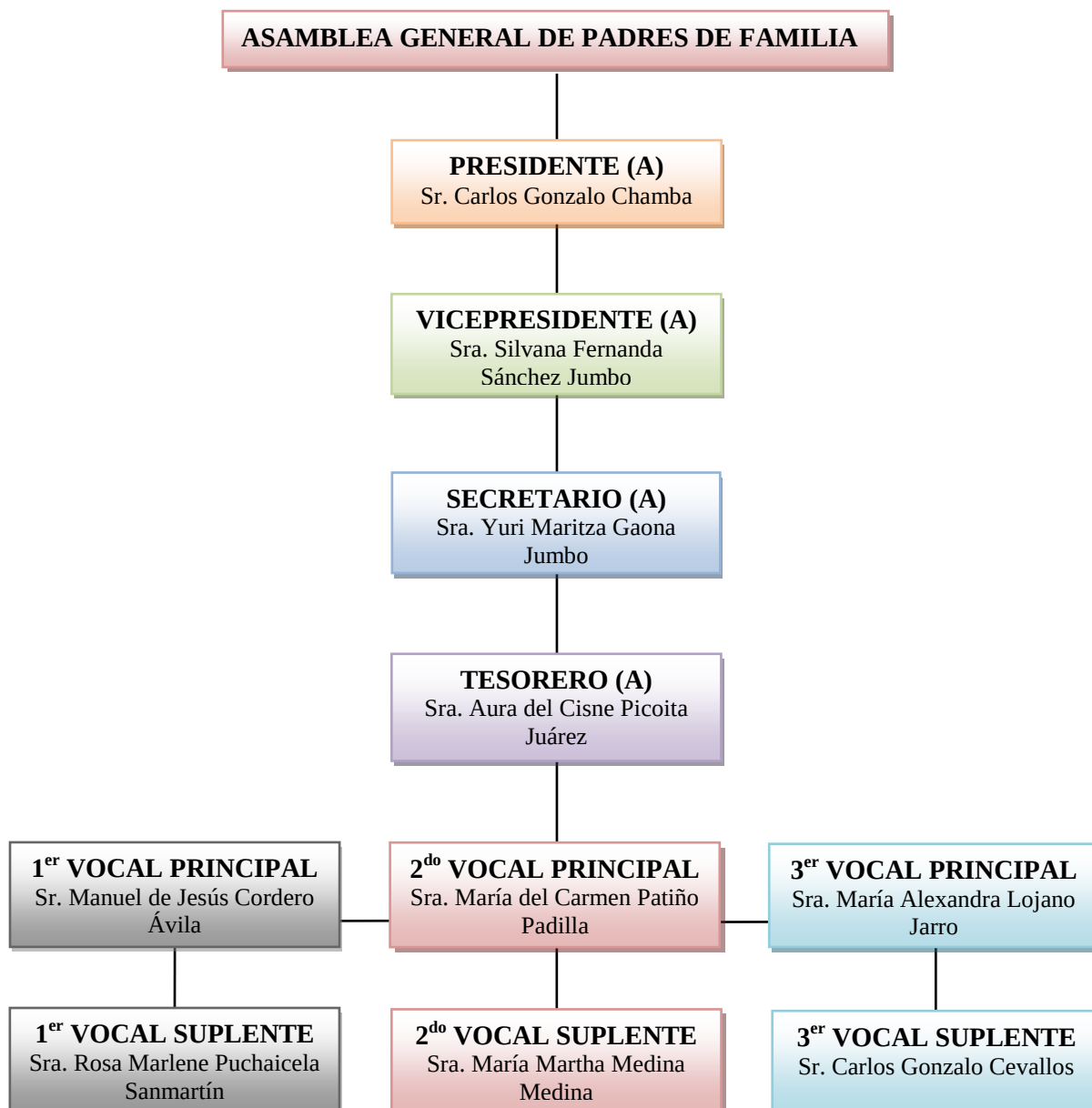


- ✓ Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y en las leyes especiales.
- ✓ Acuerdo N° 2-2008 de los Estatutos de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”.
- ✓ Reglamento Interno de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”.



5.3 Estructura Orgánica

Su estructura organizativa de administración responde acorde a su reglamento interno el mismo que no será contradictorio a su estatuto y la ley.



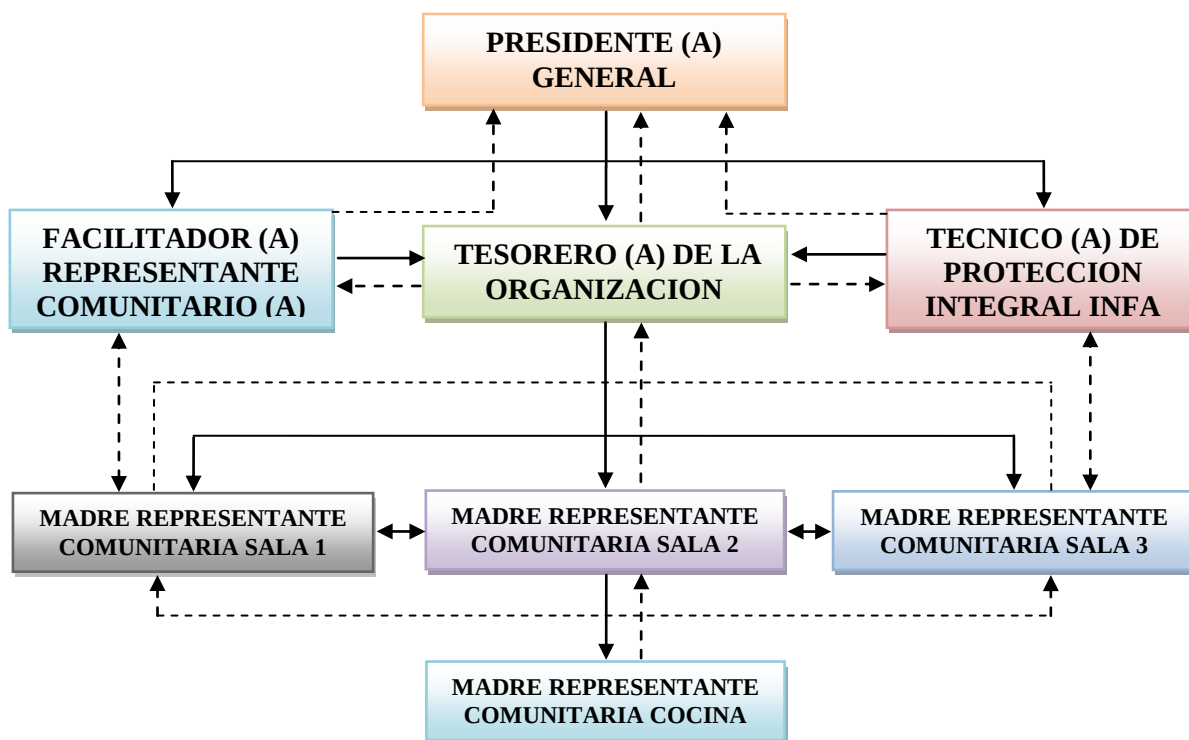
Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio H. Armijos O.



5.4 Estructura Funcional

Su estructura funcional está establecida de acuerdo a sus términos de referencia en Desarrollo Infantil y Reglamento Interno de la Organización.



Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio H. Armijos O.

5.5 Objetivos y Finalidades del Centro de Desarrollo Infantil

De conformidad a los estatutos del Centro de Desarrollo Infantil su objetivo y fines de la entidad son:

Objetivo General.- Agrupar en el Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber", a todos los niños, niñas y adolescentes, ofreciendo una atención de calidad, promoviendo el sentimiento de cooperación, unión y trabajo, manteniendo las mejores relaciones de unión, amistad y progreso mutuo, propendiendo su protección integral.

Objetivo Especifico.- Garantizar la protección integral de derechos de las niñas y niños menores de 5 años de edad en igualdad de oportunidades y condiciones, para lograr su pleno desarrollo en armonía con su entorno sociocultural y ambiental, con la participación y corresponsabilidad de la Familia, la sociedad y el Estado.



Finalidades

- Velar y garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que participan en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a través de una atención integral desarrollada en un ámbito de calidez y armonía e incentivar y promocionar una participación y gestión comunitaria en pro de la niñez atendida.
- Incentivar a las personas de los sectores menos favorecidos a unirse y organizarse con el propósito fundamental de desarrollar actividades orientadas a mejorar su calidad de vida a través de la implementación y funcionamiento de comedores comunitarios para los niños, salud, educación y recreación, beca escolar y demás beneficios.
- Planificar, desarrollar y cumplir programas de cooperación con los Padres de familia en lo relacionado con el bienestar de los niños.
- Efectuar toda clase de actividades educativas culturales, sociales que generen ingresos en beneficio del Centro de Desarrollo Infantil.
- Presentar perfiles de proyectos ante los organismos de desarrollo, para alanzar asistencia técnica, infraestructura, y la ejecución de obras que permitan elevar la calidad de vida de los miembros.
- Gestionar ante organismos municipales, estatales, personas particulares, a fin de conseguir el apoyo necesario para financiar y construir áreas sociales y/o comunales en beneficio del Centro de Desarrollo Infantil.
- Realizar actos culturales tendientes a conseguir la superación integral de los socios.

5.6 Principales actividades y operaciones

Actividad

De conformidad a los términos de referencia en lo concerniente al servicio en la modalidad Desarrollo Infantil tenemos:

- Atención de forma directa a niñas y niños en un centro de desarrollo infantil integral dentro de un espacio comunitario; con participación familiar y comunitaria a través de procesos de formación y capacitación.

Operaciones

Fuentes de Ingresos y Presupuesto



Para el financiamiento de las actividades administrativas, financieras y operativas, la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, cuenta con fondos provenientes del INFA previa celebración de un convenio entre ambas instituciones, en donde consta el presupuesto asignado para la modalidad de atención; importante mencionar que internamente dentro de la Organización se realizan pequeñas aportaciones mensuales que hace cada socio con el fin de solventar gastos pequeños.

5.7 Funcionarios Principales

NOMBRES Y APELLIDOS DE LA ADMINISTRACIÓN	CARGO/FUNCIÓN	PERIODO DE GESTIÓN	
		DESDE	HASTA
Sr. Carlos Gonzalo Chamba	Presidente	2008	2010
Sra. Silvana Fernanda Sanchez Jumbo	Vicepresidente	2008	2010
Sra. Yuri Maritza Gaona Jumbo	Secretaria	2008	2010
Sra. Aura del Cisne Picoita Juárez	Tesorera	2008	2010
Sr. Manuel de Jesús Cordero Ávila	Primer Vocal	2008	2010
Sra. María del Carmen Patiño Padilla	Segundo Vocal	2008	2010
Sra. María Alexandra Lojano Jarro	Tercer Vocal	2008	2010

Fuente: Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Autor: Silvio H. Armijos O.

6. Grado de confiabilidad de la información.

6.1 Información administrativa.

La documentación obtenida de la información Administrativa de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, es manipulada y archivada por la Secretaria, Presidente, Tesorera, Facilitador(a) Representante Comunitario(a); cuya documentación reposa en libros empastados, carpetas, archivadores guardados en un STANTE perteneciente a la Organización. En la cual dicha información se encuentran los documentos recibidos y enviados a los Socios, personal operativo y a Particulares como, oficios, informes mensuales, estatutos, reglamento interno de uso de la Organización.

6.2 Información financiera.

La información Financiera se encuentra registrada y archivada en archivadores en el que reposan informes de actividades mensuales del CDI respaldados con comprobantes de



pagos, facturas, cobertura de niños (as), respecto a la información financiera de las aportaciones mensuales de los socios no existe ningún registro ni archivo referente al manejo de este fondo (comprobantes de depósito y retiros).

7. Visita de observación a la entidad.

Se realizó la visita previa a la **Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”** sujeta al examen, con el objeto de hacer conocer el contenido de la Orden de Trabajo y solicitar la colaboración de las autoridades y por su intermedio a todos los socios de la Organización.

Por lo que se pudo observar la organización cuenta con una estructura física propia, sus salas son adecuadas para brindar el servicio de desarrollo infantil, pese a las necesidades de algunos mejoramientos que impiden el completo desarrollo, es inadecuada el área de recreación como también las baterías sanitarias. A continuación presentamos la información recolectada:

Entidad: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

RUC: 1990908032001

Clase de Contribuyente: Otros

Actividad económica principal: Guarderías (Casas cuna)

Dirección: Provincia de Zamora Chinchipe, Cantón Zamora, Parroquia Zamora, Calle Pio Jaramillo Alvarado y Av. Alonso de Mercadillo, junto a las oficinas del INFA-Zamora Ch.

3.1.7 DETERMINACIÓN DE INDICADORES

En la Auditoría de gestión se analizó indicadores que se relacionan a las actividades y/o servicios que presta la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, acorde al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

- ✓ **Indicador de Economía.**-Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en logro de su misión institucional.



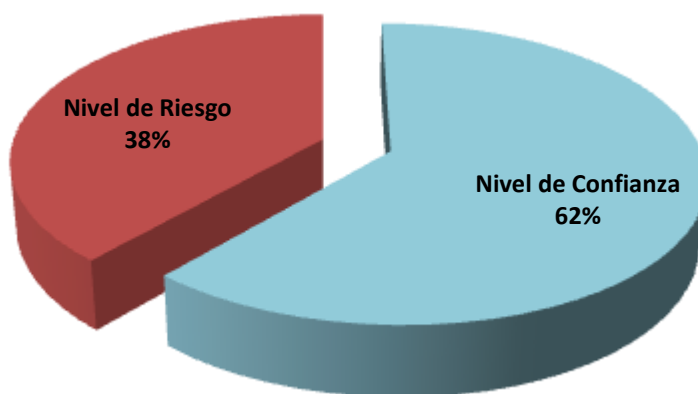
Manejo de Personal.- Muestra cuanto del personal operativo y administrativo ha sido capacitado.

IE= $\frac{\text{Nº total de personal capacitado}}{\text{Nº total de personal operativo y administrativo}}$

IE= $\frac{8}{13} \times 100$

IE= 61,54% personal capacitado

CAPACITACION PERSONAL



Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio Armijos

Conforme se establece el servicio en Desarrollo Infantil para el Centro, se puede apreciar que tanto el personal operativo (6 Madres Comunitarias) y el administrativo (7 miembros del Directorio), no han recibido en su totalidad capacitación esto representa el 38%; solo 8 miembros del personal (6 Madres Comunitarias del operativo, secretaria y tesorera del administrativo) que representa el 62% han recibido capacitación conforme lo establece los términos de referencia en Desarrollo Infantil, evidenciando los espacios que quedan por la falta de interés por capacitarse.

- **Indicador de Eficiencia.-** Es la relación de los bienes adquiridos, producidos o servicios prestados, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.



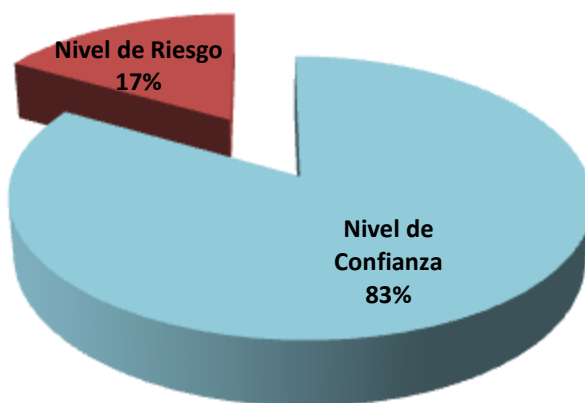
Cantidad.- Muestra cuanto de servicio proyectado se ha cumplido o que cobertura a tenido el servicio.

$$IE = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Servicios Prestados}}{\text{N}^\circ \text{ de Servicios Proyectados}}$$

$$IE = \frac{5}{6} \times 100$$

$$IE = 83,33\% \text{ Cobertura del servicio}$$

COBERTURA DE SERVICIO



Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio Armijos

En la Organización Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber", se pueden establecer índices de Cobertura del Servicio que presta, lo cual se proyecto 6 tipos de servicios: cocina, comedor, sala 1, sala 2, sala 3 y recreación, de los cuales solo se está cumpliendo un 83,33% y un 16,67% no se cumple por lo que existe desconfianza en el cuidado de los niños (as), al igual que existe otro Centro de Desarrollo Infantil que presta los mismos servicios.

- **Indicador de Eficacia.-** Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, comparando con los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

Cantidad.- Muestra el volumen de recursos utilizados frente a lo planeado.

$$IE = \frac{\text{Recurso Utilizado}}{\text{Recurso Planeado}}$$

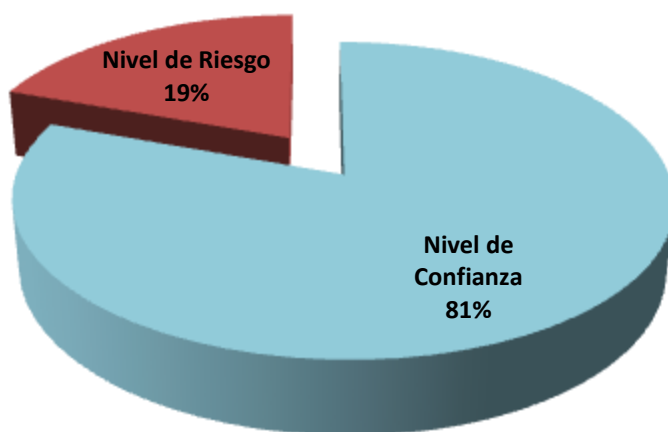


$$IE = \frac{\$16.253,13}{\$20.175,00} \times 100$$

\$20.175,00

IE= 80.56% del recurso planeado

RECURSO UTILIZADO



Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio Armijos

Tomando los datos del convenio celebrado con la Organización en el servicio Desarrollo Infantil, se puede evidenciar que la utilización de los recursos solo se ha hecho efectivo en un 81%, mientras el 19% de los recursos planeados no se ha podido utilizar por carencia de motivaciones tales como publicidad, mejoramientos en el Centro, lo mismo que no permite ser una Organización eficaz en el cumplimiento del convenio establecido.

- **Indicador de Calidad.-** Como elemento de gestión, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.

Asistencia o Cobertura.- Muestra el porcentaje de la cantidad de niños (as) promedio que asisten al mes con la asistencia de niños (as) planeados por mes.

IC= N° de Niños (as) promedio que asistieron por mes al Centro 2009

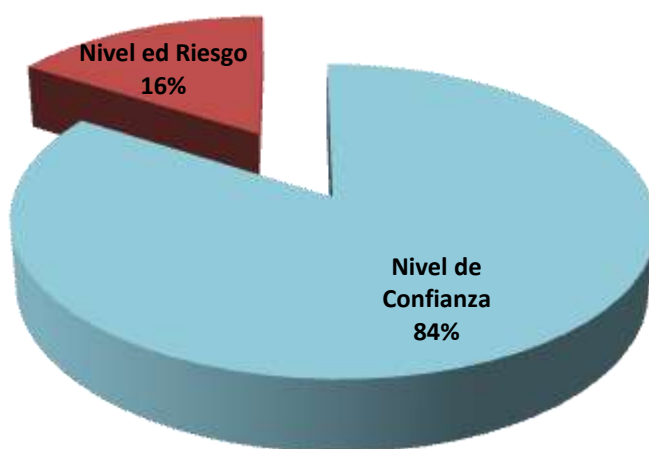
N° Niños (as) planeado que asisten por mes al Centro



$$IC = \frac{38.67}{46} \times 100$$

IC= 84,06% Niños(as) asistieron por mes

COBERTURA DE NIÑOS (AS)



Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio Armijos

En la Organización Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber", tomando los datos reales de los Informes mensuales de cobertura de niños en el 2009, se saco un promedio mensual de atención a niños(as) que reciben el servicio en Desarrollo Infantil de 38.67 niños(as) atendidos al mes y una asistencia planeada de atención a 46 niños(as) según su capacidad instalada y convenio, lo cual nos determinó que solo se está cumpliendo con un 84,06% y un 16% no se cumple posiblemente por distintas razones: Los representantes de los niños pagan niñera particular, ocupan el otro centro que existe, no son atendidos de una forma adecuada, etc.



3.1.8 Análisis FODA

Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA a la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ Procedimiento planificado para la obtención de Personería Jurídica de la Organización. ✓ Infraestructura propia del Centro. ✓ Espacios amplios con proyecciones a nuevas instalaciones. ✓ Capacidad de brindar nuevos servicios con la consecución de otros convenios. ✓ Exoneración de obligaciones tributarias.	✓ Mala Estructura Organizacional. ✓ Insuficiencia de cobertura de los niños(as). ✓ Falta del adecuamiento del área de recreación y salud para la atención a los niños (as). ✓ Inseguridad laboral. ✓ Mal desempeño de personal operativo en el desenvolvimiento de sus actividades. ✓ Falta de control interno. ✓ Falta de interés en gestionar o autogestión recursos para el engrandecimiento la Organización.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Insertar la radiodifusión del servicio. ✓ Aprovechar el espacio para la creación de nueva infraestructura y por ende incrementar la demanda. ✓ Mejorar la capacitación a todos los socios, personal operativo y administrativo en su base legal y atención en Desarrollo Infantil. ✓ Incentivos por buen desempeño en las actividades asignadas.	✓ Transferencias de recursos por parte del Estado atrasadas. ✓ La falta de comunicación oportuna entre el personal técnico, Directores/as tanto a nivel nacional y provincial hacia los representantes de la organización, durante la ejecución del convenio. ✓ Cambios de formatos en la presentación de informes y la manera de operar en las actividades del Centro. ✓ Competencia con el otro Centro que existe en la Parroquia. ✓ Culminación del convenio por falta de coberturas de niños (as).

Fuente: Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Autor: Silvio Armijos



3.2 FASE II Planificación Específica

SEGUNDA PARTE

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA P.E.



3.2.1 Principales disposiciones legales.

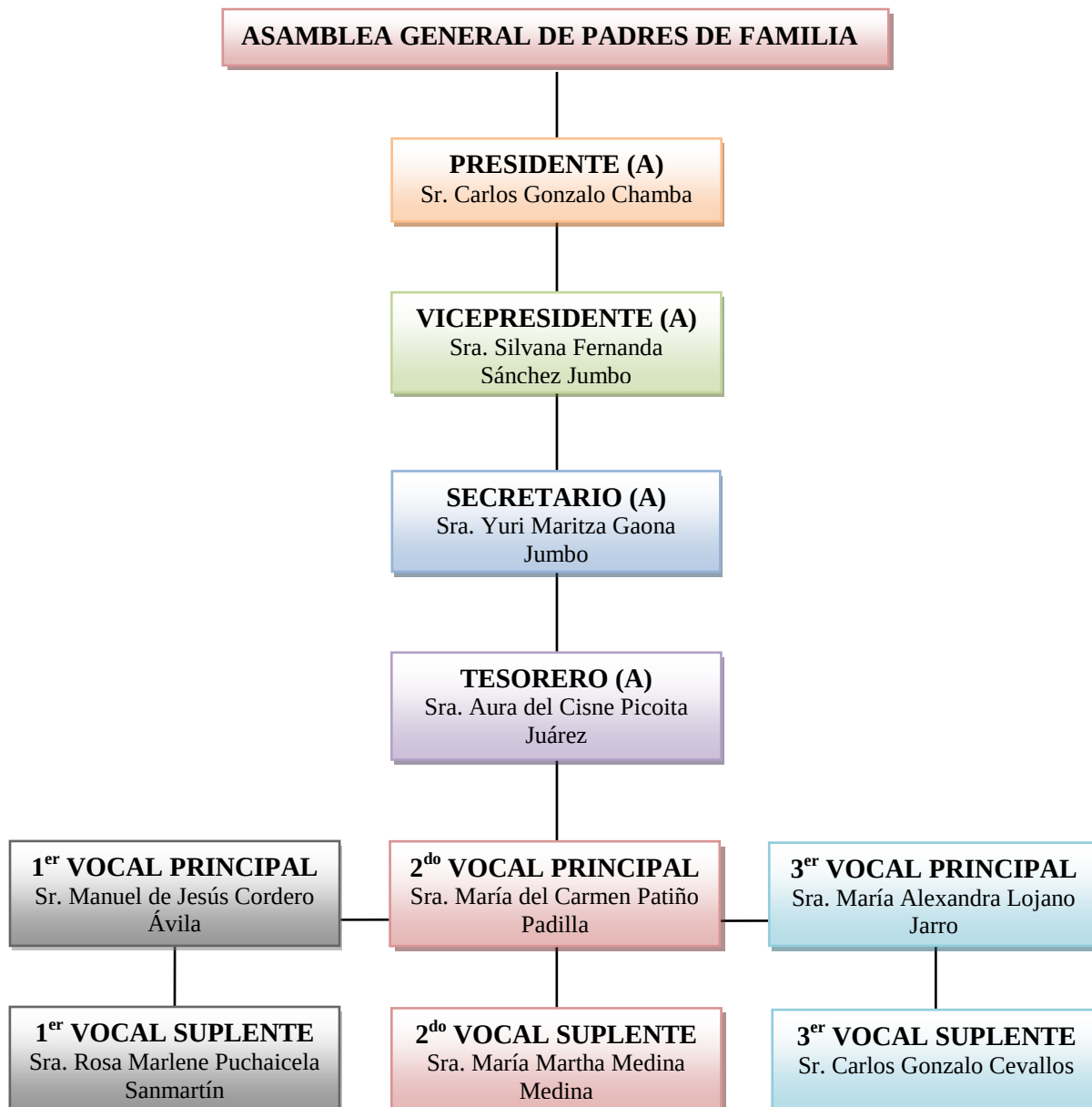
Las actividades y operaciones de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, están normadas por las siguientes disposiciones legales citadas, tales como:

- ✓ Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y en las leyes especiales.
- ✓ Acuerdo N° 2-2008 de los Estatutos de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”.
- ✓ Reglamento Interno de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”.



Estructura Orgánica

Su estructura organizativa de administración responde acorde a su reglamento interno el mismo que no será contradictorio a su estatuto y la ley.



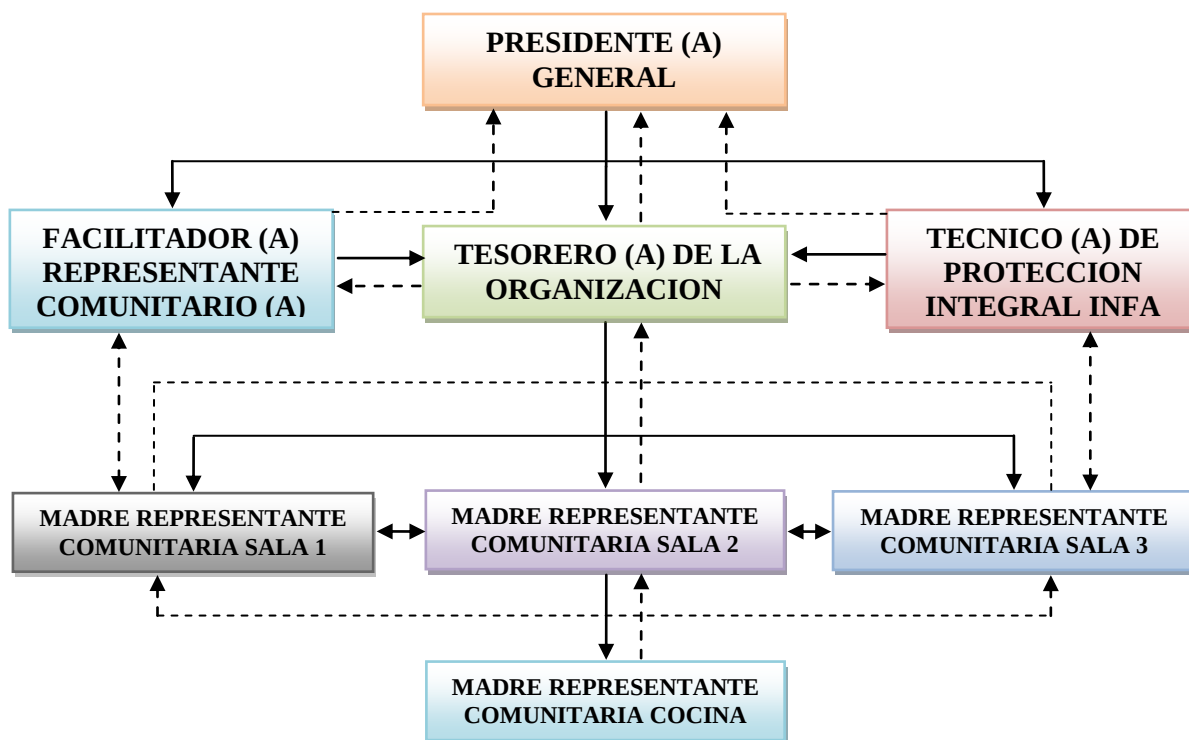
Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio H. Armijos O.



Estructura Funcional

Su estructura funcional está establecida de acuerdo a sus términos de referencia en Desarrollo Infantil y Reglamento Interno de la Organización.



Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio H. Armijos O.

3.2.2 Objetivos y Finalidades del Centro de Desarrollo Infantil

De conformidad a los estatutos del Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber" su objetivo y fines de la entidad son:

Objetivo General.- Agrupar en el Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber", a todos los niños, niñas y adolescentes, ofreciendo una atención de calidad, promoviendo el sentimiento de cooperación, unión y trabajo, manteniendo las mejores relaciones de unión, amistad y progreso mutuo, propendiendo su protección integral.

Objetivo Especifico.- Garantizar la protección integral de derechos de las niñas y niños menores de 5 años de edad en igualdad de oportunidades y condiciones, para lograr su pleno desarrollo en armonía con su entorno sociocultural y ambiental, con la participación y corresponsabilidad de la Familia, la sociedad y el Estado.



Finalidades

- Velar y garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que participan en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a través de una atención integral desarrollada en un ámbito de calidez y armonía e incentivar y promocionar una participación y gestión comunitaria en pro de la niñez atendida.
- Incentivar a las personas de los sectores menos favorecidos a unirse y organizarse con el propósito fundamental de desarrollar actividades orientadas a mejorar su calidad de vida a través de la implementación y funcionamiento de comedores comunitarios para los niños, salud, educación y recreación, beca escolar y demás beneficios.
- Planificar, desarrollar y cumplir programas de cooperación con los Padres de familia en lo relacionado con el bienestar de los niños.
- Efectuar toda clase de actividades educativas culturales, sociales que generen ingresos en beneficio del Centro de Desarrollo Infantil.
- Presentar perfiles de proyectos ante los organismos de desarrollo, para alanzar asistencia técnica, infraestructura, y la ejecución de obras que permitan elevar la calidad de vida de los miembros.
- Gestionar ante organismos municipales, estatales, personas particulares, a fin de conseguir el apoyo necesario para financiar y construir áreas sociales y/o comunales en beneficio del Centro de Desarrollo Infantil.
- Realizar actos culturales tendientes a conseguir la superación integral de los socios.

3.2.3 Principales actividades y operaciones

Actividad

De conformidad a los términos de referencia en lo concerniente al servicio en la modalidad Desarrollo Infantil se presta el servicio en:

- Atención de forma directa a niñas y niños en un centro de desarrollo infantil integral dentro de un espacio comunitario; con participación familiar y comunitaria a través de procesos de formación y capacitación.

Operaciones

Fuentes de Ingresos y Presupuesto



Para el financiamiento de las actividades administrativas, financieras y operativas, la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, cuenta con fondos provenientes del INFA previa celebración de un convenio entre ambas instituciones, en donde consta el presupuesto asignado para la modalidad de atención; importante mencionar que internamente dentro de la Organización se realizan pequeñas aportaciones mensuales que hace cada socio con el fin de solventar gastos pequeños.

Funcionarios Principales

NOMBRES Y APELLIDOS DE LA ADMINISTRACIÓN	CARGO/FUNCIÓN	PERIODO DE GESTIÓN	
		DESDE	HASTA
Sr. Carlos Gonzalo Chamba	Presidente	2008	2010
Sra. Silvana Fernanda Sanchez Jumbo	Vicepresidente	2008	2010
Sra. Yuri Maritza Gaona Jumbo	Secretaria	2008	2010
Sra. Aura del Cisne Picoita Juárez	Tesorera	2008	2010
Sr. Manuel de Jesús Cordero Ávila	Primer Vocal	2008	2010
Sra. María del Carmen Patiño Padilla	Segundo Vocal	2008	2010
Sra. María Alexandra Lojano Jarro	Tercer Vocal	2008	2010

Fuente: Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Autor: Silvio H. Armijos O.

Misión

La misión básica de la Organización es velar y garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que participan en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a través de una atención integral desarrollada en un ámbito de calidez y armonía e incentivar y promocionar una participación y gestión comunitaria en pro de la niñez atendida.

Visión

Ser en el menor tiempo posible el mejor CDI del Cantón Zamora, captando el 100% de cobertura según su capacidad, contar con una Organización eficiente, y un servicio de atención a los niños y niñas que garantice su desarrollo integral en todos los ámbitos.



Memorándum N° 001

Para: Carlos Gonzalo Chamba.

De: El Autor.

Asunto: Reporte de Planificación Específica.

Auditoría de gestión del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009

1. REFERENCIA DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

El 19 de Mayo de 2010, se emitió el memorándum de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión a la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, en el cual se determinó el enfoque de Auditoría Preliminar de pruebas sustantivas, al respecto se acogieron las instrucciones detalladas y se evaluaron los controles de los componentes determinados, obteniéndose los siguientes resultados.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR DEPARTAMENTO O COMPONENTE:

2.1 Estructura Organizacional

El Directorio es el Órgano Ejecutivo de la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del saber”, entre sus objetivos específicos tenemos:

- Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamento interno del Centro y las resoluciones de la Asamblea General o de la propia Directiva.
- Elaborar el reglamento Interno y demás instrumentos necesarios de carácter General y someterlos a aprobación de la Asamblea General.
- Formular los proyectos de reforma al Estatuto.
- Elaborar el presupuesto anual y los presupuestos de los programas específicos del Centro.
- Autorizar al Presidente la elaboración de convenios y contratos, cuya cuantía exceda de \$500,00 USD.
- Fiscalizar la inversión de los fondos del Centro.
- Presentar por intermedio de su Presidente el plan anual de actividades del Centro.
- Conocer sobre la admisión o ingreso de nuevos socios, sobre renunciaciones que se presentaren, de las sanciones de conformidad al estatuto y poner a consideración de la Asamblea General.



2.2 Recursos Humanos

- Planificar las actividades semanales de trabajo.
- Realizar inscripciones de nuevos ingresos de niños (as).
- Ser responsable del seguimiento de los niños a su cargo.
- Informar sobre el desarrollo y comportamiento de los niños (as) a los padres en la sesión trimestral.
- Elaborar el menú semanal, que conste el costo y su fiel cumplimiento.
- Mantener limpio y desinfectado su lugar de trabajo.
- Ser responsable del uso y cuidado del material a su cargo.

2.3 Presidencia

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Centro.
- Convocar, presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asambleas Generales y las sesiones de la Directiva.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias; así como las resoluciones de Asambleas generales y del Directorio.
- Legalizar con su firma la correspondencia, actas y demás documentos del Centro, conjuntamente con el Secretario(a).
- Nombrar las comisiones que fueren del caso para la buena marcha del Centro y supervisar que las mismas cumplan con sus funciones encomendadas.
- Redactar conjuntamente con el Secretario(a), las convocatorias y el orden del día para las sesiones de Asambleas Generales y del Directorio.
- Suscribir convenios, contratos o autorizar los egresos u obligaciones en los montos en que está autorizado.
- Supervisar y controlar el movimiento económico de la tesorería.
- Manejar y cuidar cuentas de ahorro, a nombre del Centro, conjuntamente con el Tesorero(a).
- Elaborar el informe anual de actividades y presentarlos a la Asamblea General.
- Organizar seminarios de capacitación y promoción técnica y profesional a favor de los socios.

2.4 Vicepresidencia

- Remplazar al Presidente en caso de ausencia temporal o definitiva, el mismo que dispondrá de las mismas atribuciones y deberes del Presidente.



2.5 Secretaría

- Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General y del Directorio, con derecho a voz y voto, y elaborar las respectivas actas de las mismas.
- Suscribir conjuntamente con el Presidente las convocatorias para la Asamblea General y del Directorio.
- Firmar conjuntamente con el Presidente las comunicaciones, acuerdos, resoluciones, etc. del Centro.
- Dar el trámite correspondiente a las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio, para su fiel cumplimiento.
- Mantener en debido orden, bajo su cuidado y protección los archivos y documentos del Centro, y conferir las copias certificadas solicitadas que sean necesarias con permiso previo del Presidente.
- Llevar una nomina de todos los socios del Centro con los respectivos datos personales.
- Receptar solicitudes de ingreso o retiro de socios previo la presentación de los documentos correspondientes, y elaborar el informe respectivo a la Directiva para la aceptación correspondiente.
- Difundir las normas estatutarias y reglamentarias entre los socios de manera especial de aquellos que sean nuevos socios.
- Receptar las denuncias que se presentaren contra los socios del Centro, dejando por escrito tal situación.

2.6 Tesorería

- Llevar en forma concreta la contabilidad del Centro.
- Realizar y mantener actualizado el inventario de los bienes del Centro, siendo responsable de los mismos conjuntamente con el Presidente.
- Recaudar los fondos del Centro y depositar en la cuenta bancaria que se hubiere aperturado para tal efecto, máximo en 48 horas luego de la recaudación.
- Suscribir los egresos conjuntamente con el Presidente; en particular los que se realicen de la cuenta bancaria.
- Cancelar los vales, planillas, facturas y demás obligaciones de Centro, verificando los documentos de respaldo, siempre que estuvieren expresamente autorizados por el Presidente, el Directorio, o la Asamblea General.



- Presentar trimestralmente y por escrito al Directorio, y anualmente a la Asamblea General, un informe completo del movimiento económico y estado de situación financiera del Centro.
- Firmar los cheques en forma conjunta con el Presidente.
- Presentar mensualmente para el conocimiento del Directorio la nomina de los socios que estuvieren en mora del pago de sus cuotas ordinarias o extraordinarias, para los efectos previstos en este estatuto.
- Entregar por inventario a su sucesor todos los documentos contables que están a su cargo, previa acta de entrega – recepción que deberá ser suscrita con el Presidente.
- Responsabilizarse personal y pecuniariamente de los valores recaudados o perdidos por su negligencia de cualquier fuente que estos provengan, por cualquier faltante de los fondos sociales.

2.7 Vocalía

- Presidir las Comisiones para las que fueren designadas por el Directorio.
- Reemplazar a los demás miembros del Directorio en orden de elección.
- Cooperar por todos los medios para el engrandecimiento del Centro.

3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.

La evaluación de control interno, determino las siguientes deficiencias, que serán puestas a conocimiento a las autoridades de la cooperativa.

3.1 CONTROL DE SOCIOS Y DEL RECURSO HUMANO.

La Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, cuenta con los siguientes controles:

- ✓ Existe un estatuto y reglamento interno donde se establecen los requisitos, deberes, atribuciones y obligaciones tanto de los socios como también de los administrativos,
- ✓ El Presidente supervisa que los mecanismos de control de personal funcionen.



3.2 CONTROLES ESPECÍFICOS.

- ✓ Falta de comunicación entre el Directorio, los socios y el personal operativo, el cual crea un ambiente de desconfianza en la toma de decisiones.
- ✓ Falta de participación de los socios en la consecución de planes de trabajo, en las cuales establezcan políticas y estratégicas.
- ✓ No se realiza el procedimiento adecuado de acuerdo al estatuto en el ingreso y salida de los socios.
- ✓ No se realizan controles a la tesorería de la Organización.
- ✓ No trabaja la Estructura Organizacional en el desempeño de sus deberes y funciones desde su posesión.

4. PLAN DE MUESTREO

Para la verificación de los controles y sus respectivos componentes, nos sustentamos para muestra evaluación en una base de juicio personal, es decir utilizaremos la clase de muestreo no estadístico, por lo tanto puede ocurrir desviaciones.

5. PROGRAMA DE AUDITORIA.

5.1. PRESIDENCIA

- ✓ Entrevista Personalizada
- ✓ Examinar y verificar si se está usando el marco legal de la Organización.
- ✓ Revisar las actas y su legalidad después de cada una de las reuniones realizadas en la Organización.

5.2 VICEPRESIDENCIA

- ✓ Constatar la participación en reuniones de de Asamblea o del Directorio.
- ✓ Verificar la participación en comisiones asignadas.

5.3 SECRETARIO (A)

- ✓ Verificar los documentos de correspondencia y comunicación a particulares y a los socios.
- ✓ Verificar el correcto orden del archivo de la Organización.



- ✓ Realizar una revisión al libro de actas y verificar la participación del secretario (a) en las reuniones de la Organización.

5.4 TESORERO (A).

- ✓ Verificar la documentación de soporte y su legalidad de los comprobantes de adquisiciones realizadas durante el año 2009.
- ✓ Revisar la documentación del manejo de los fondos provenientes de los socios, como del manejo del fondo público.
- ✓ Verificar la coordinación entre los directivos en el manejo del fondo de los socios.

5.5 VOCALES.

- ✓ Verificar la participación en comisiones para la gestión de recursos para el Centro.
- ✓ Verificar si cumplen con actividades de autogestión en beneficio del Centro.

6. RESULTADOS A OBTENER

Como resultado de esta Auditoría de Gestión se emitirá un informe a borrador que contendrá lo siguiente:

- ✓ Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato,
- ✓ Es importante emitir un borrador del informe antes de su emisión, para que sea discutido; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

Elaborado por

Silvio H. Armijos O.

AUDITOR



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Entidad: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Componente: Estructura Organizacional

Fecha: 01/01/2009

Corte: 31/12/2009

No	Preguntas	RESPUESTAS			REF. P/T	Pond.	Calf.	OBSERVACIONES
		Si	No	N/A				
1	¿En la actual Estructura Organizativa de la Organización existen sus miembros activos y cumpliendo con sus funciones?		X			10	4	Cuentan con 3 socios activos desde su posesión el resto a salido sin comunicación alguna.
2	¿Usted y el Directorio que están al frente de esta Organización se orientan en los objetivos, fines, misión y visión de la misma?	X				10	5	No se revisa el estatuto y por tanto se desconoce de sus articulados
3	¿Existe una comunicación adecuada de la información que facilite la toma de decisiones dentro del Directorio?	X				10	6	No existe participación de los socios miembros del Directorio por tanto desconocen de alguna resolución.
4	¿Cuentan con algún tipo de control para prevenir, corregir errores o las irregularidades que puedan darse y que puedan afectar al funcionamiento de la estructura Organizacional para conseguir sus objetivos?		X			10	0	NO
5	¿Se cumple con el reglamento interno y estatutos de la Organización?	X				10	8	Por el desconocimiento y falta de capacitación se pasa por alto la base legal.
6	¿Se ha realizado reuniones conjuntas con el Directorio y la Asamblea General para la buena marcha de la Organización?	X				10	9	
7	¿Se ha comunicado a toda la asamblea general de socios el objetivo y fines de la Organización que constan en el estatuto?		X			10	0	Por el desconocimiento y falta de capacitación se pasa por alto la base legal.
8	¿La toma de decisiones para la buena marcha de todas las actividades de la Organización se las realiza mensualmente y se deja por escrito las resoluciones tomadas en Asamblea?	X				10	7	Ante los problemas que surjan dentro de la Organización se llama a reunión de los socios para la toma de decisiones escritas en el acta correspondiente.



9	¿Se planifica con el Directorio un plan de trabajo para el año de actividades?		X			10	0	NO
10	¿Se han gestionado o desarrollado perfiles de proyectos para el beneficio de sus miembros y por ende de la Organización?		X			10	0	NO
TOTAL						100	39	

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Valoración

Ponderación Total	PT= 100
Calificación Total	CT= 39
Calificación Porcentual	CP= 39%

$$CP = \frac{CT \cdot 100}{PT}$$

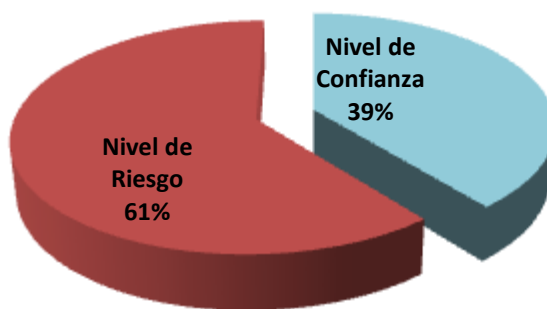
$$CP = \frac{39 \cdot 100}{100}$$

$$CP = 39\%$$

2. Determinación de los niveles de Riesgos:

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15 – 50%	1 BAJO	3 ALTO	39%
51 – 75%	2 MEDIO	2 MEDIO	
76 – 95%	3 ALTO	1 BAJO	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3. **Conclusión.-** Se establece que el riesgo de control en la Estructura Organizacional es alto, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 39% como consecuencia esta estructura organizacional no funciona en conjunto como un todo para poder mantenerse como una organización capaz de gestionar el bien común de sus socios, deberá llenar los vacíos que han dejado las dignidades que no han sido responsables del cargo.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Entidad: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Componente: Recursos Humanos

Fecha: 01/01/2009

Corte: 31/12/2009

No	Preguntas	RESPUESTAS			REF. P/T	Pond.	Calf.	OBSERVACIONES
		Si	No	N/A				
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas para trabajar con los niños y niñas?	X				10	9	Falta el área de juegos infantiles para su recreación, como también el área de baterías sanitarias.
2	¿Tiene el área manuales de procedimientos para guiar al personal en Desarrollo Infantil?	X				10	10	Existen en los términos de referencia de Desarrollo Infantil
3	¿Tienen conocimiento del Objetivo y fines de la Organización?		X			10	0	NO
4	¿Los directivos de la Organización le han proporcionado capacitación al personal?	X				10	10	
5	¿Se hace la contratación del personal por el medio legal es decir por contrato o algún otro medio legal?		X			10	0	No el personal cuenta con una carta de mutuo acuerdo como personal voluntario entre ambas partes
6	¿La Organización le ofrece algún tipo de incentivo?		X			10	0	NO
7	¿Se cumple con lo dispuesto en el Reglamento Interno en lo concerniente a los deberes y sanciones al personal?	X				10	10	
8	¿Conoce el personal de sus funciones y el contenido de su puesto de trabajo?	X				10	10	Existen en los términos de referencia de Desarrollo Infantil al igual que en el Reglamento Interno de la Organización.
9	¿Existe algún sistema, procedimientos o técnicas para la admisión, selección, evaluación y aprobación del personal?		X			10	0	Si pero no se respeta
10	¿Se utiliza algún medio para registrar el ingreso, salida y permisos del personal?		X			10	0	NO
TOTAL						100	49	

ELABORADO:

Autor

REVISADO:

Dra. María Augusta Solano
de la Sala T.



RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

1. Valoración

Ponderación Total	PT= 100
Calificación Total	CT= 49
Calificación Porcentual	CP= 49%

$$CP = \frac{CT \cdot 100}{PT}$$

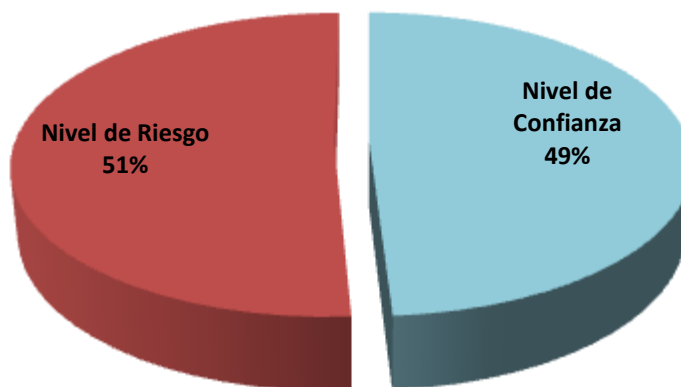
$$CP = \frac{49 \cdot 100}{100}$$

$$CP = 49\%$$

2. Determinación de los niveles de Riesgos:

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15 – 50%	1 BAJO	3 ALTO	49%
51 – 75%	2 MEDIO	2 MEDIO	
76 – 95%	3 ALTO	1 BAJO	

RECURSOS HUMANOS



3. **Conclusión.-** Se establece que el riesgo de control en el área de Recursos Humanos es alto, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 49% como consecuencia a no contar con la comunicación suficiente entre el personal y el Directorio y la falta de espacios físico adecuados para el desarrollo completo de las actividades del personal.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Entidad: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Componente: Presidencia

Fecha: 01/01/2009

Corte: 31/12/2009

No	Preguntas	RESPUESTAS			REF. P/T	Pond.	Calf.	OBSERVACIONES
		Si	No	N/A				
1	¿Se convoca a sesiones conjuntas para resolver o absolver inconvenientes dentro de la Organización?	X				10	10	
2	¿Se utiliza correctamente el marco legal requerido por la Organización como son los estatutos y reglamento interno?	X				10	10	
3	¿Cómo presidente de la Organización, al momento de hacer un desembolso o pago de una obligación autoriza el pago o no?	X				10	10	
4	¿Cómo administrador de la Organización, tiene implantado un adecuado sistema informativo para que facilite la toma de decisiones tanto administrativo como de personal?	X				10	7	La participación de los socios es regular pese a los esfuerzos de propagación de la información.
5	¿Evalúa el cumplimiento de las actividades que desarrolla el personal de la Organización?	X				10	10	
6	¿Los informes presentados por tesorería son analizados y puestos a considerar en la asamblea general de socios para su aprobación?	X				10	10	
7	¿La toma de decisiones se los realiza conjuntamente con la asamblea general?	X				10	8	Por el requerimiento de decisiones de carácter urgente se pasa por alto la consulta a la Asamblea General
8	¿El personal requerido está calificado y cumple con los requerimientos necesarios para el trabajo?	X				10	10	
9	¿Ha capacitado al personal administrativo y socios de la Cooperativa?		X			10	0	NO
10	¿Cumple con las obligaciones como representante legal dentro de la consecución de proyectos o convenios?	X				10	10	
TOTAL						100	85	

ELABORADO:

Autor

REVISADO:

Dra. María Augusta Solano
de la Sala T.



RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE: PRESIDENCIA

1. Valoración

Ponderación Total	PT= 100
Calificación Total	CT= 85
Calificación Porcentual	CP= 85%

$$CP = \frac{CT \cdot 100}{PT}$$

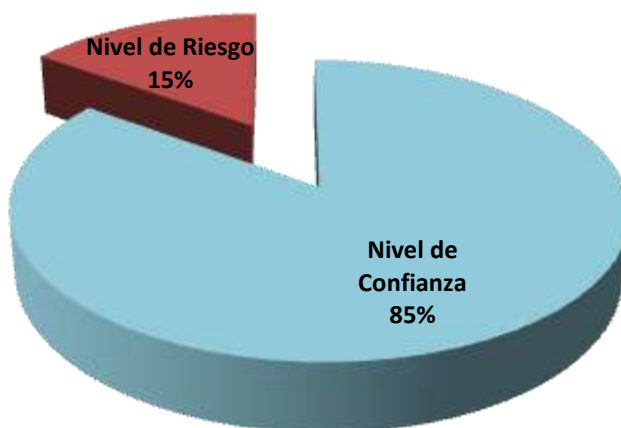
$$CP = \frac{85 \cdot 100}{100}$$

$$CP = 85\%$$

2. Determinación de los niveles de Riesgos:

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15 – 50%	1 BAJO	3 ALTO	
51 – 75%	2 MEDIO	2 MEDIO	
76 – 95%	3 ALTO	1 BAJO	85%

PRESIDENCIA



3. **Conclusión.-** Se establece que el riesgo de control en el área de Presidencia es bajo, por lo tanto la confianza es alta, esto es de 85% como consecuencia, este componente goza de un grado de confiabilidad alto.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Entidad: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Componente: Tesorería

Fecha: 01/01/2009

Corte: 31/12/2009

No	Preguntas	RESPUESTAS			REF. P/T	Pond.	Calf.	OBSERVACIONES
		Si	No	N/A				
1	¿Lleva algún control de las aportaciones en algún formato establecido contable de las aportaciones de los socios antiguos y de los nuevos que han ingresado?	X				10	5	Falta la comunicación y coordinación por parte del personal y tesorería
2	¿Tiene constancia de los activos que posee la Organización entre ellos cuenta con el inventario?		X			10	0	NO
3	¿Cumple con puntualidad los pagos a los proveedores y al personal operativo?	X				10	7	Existen retrasos por falta de transferencia de recursos
4	¿Existe la documentación de respaldo de los pagos que se realizan al personal operativo?	X				10	10	
5	¿Existen comprobantes de respaldo por cada adquisición que se realiza?	X				10	10	
6	¿Para incurrir en gastos de la organización se coordina conjuntamente con el presidente de la misma?	X				10	8	Por casos de necesidades urgentes se pasa por alto la presidencia
7	¿Se presentan el informe económico de la Organización con regularidad?	X				10	6	Cada semestre
8	¿Se presenta mensualmente para el conocimiento del directorio la nomina de los socios que estuvieren en mora del pago de las aportaciones que se establezcan?		X			10	0	NO
TOTAL						80	46	

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE: TESORERIA

1. Valoración

Ponderación Total	PT= 80
Calificación Total	CT= 46
Calificación Porcentual	CP= 57,5%

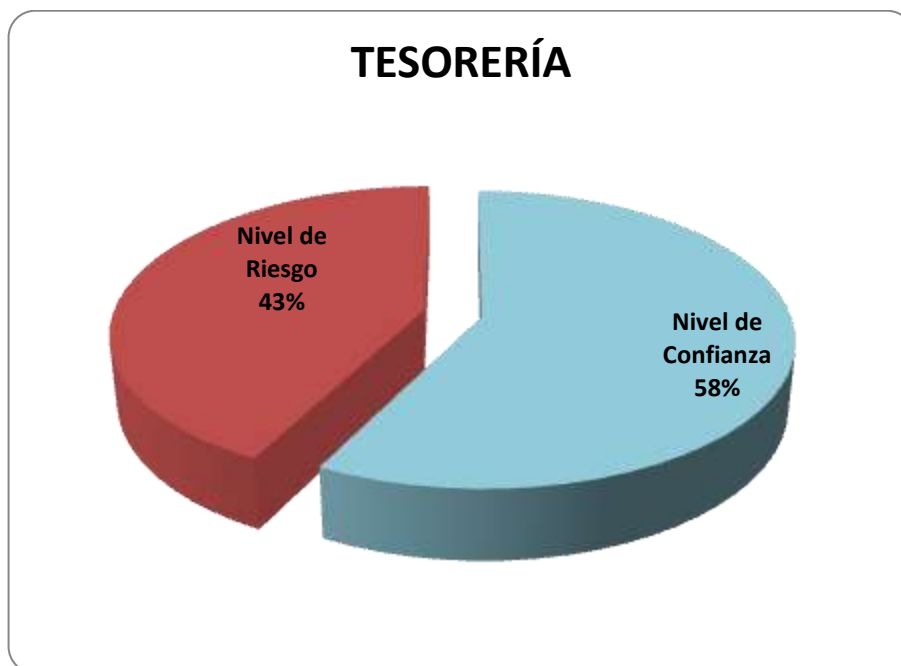
$$CP = \frac{CT \cdot 100}{PT}$$

$$CP = \frac{46 \cdot 100}{80}$$

$$CP = 57,5\%$$

2. Determinación de los niveles de Riesgos:

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15 – 50%	1 BAJO	3 ALTO	
51 – 75%	2 MEDIO	2 MEDIO	57,5%
76 – 95%	3 ALTO	1 BAJO	



3. **Conclusión.-** Se establece que el riesgo de control en el área de Tesorería es medio, por lo tanto la confianza es media, esto es de 57,5% como consecuencia, este componente tiene un grado de confiabilidad media.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Entidad: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Componente: Secretaría

Fecha: 01/01/2009

Corte: 31/12/2009

No	Preguntas	RESPUESTAS			REF. P/T	Pond.	Calf.	OBSERVACIONES
		Si	No	N/A				
1	¿Mantiene un archivo adecuado y ordenado para la información de entrada y salida?	X				10	5	No dispone de un archivador ni espacio físico donde repose toda la documentación de la Organización, además el presidente es el encargo de realizar parte de este trabajo.
2	¿Tiene un conocimiento alto para la elaboración de actas y comunicaciones?	X				10	8	Se realiza lo básico como son elaboración de convocatorias, actas y oficios, pero también las realiza el Presidente.
3	¿Colabora como secretaria en las reuniones del Directorio y de las Asambleas Generales?	X				10	8	En ocasiones falta la secretaria por lo que se pide colaboración a los asistentes.
4	¿Mantiene una agenda de las actividades y compromisos del Presidente de la Organización?		X			10	0	NO
5	¿Maneja una nomina actualizada con todos los datos personales de los socios antiguos y de los nuevos que han ingresado?		X			10	0	NO
TOTAL						50	21	

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE: SECRETARÍA

1. Valoración

Ponderación Total	PT= 50
Calificación Total	CT= 21
Calificación Porcentual	CP= 42%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{21 \times 100}{50}$$

$$CP = 42\%$$

2. Determinación de los niveles de Riesgos:

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15 – 50%	1 BAJO	3 ALTO	42%
51 – 75%	2 MEDIO	2 MEDIO	
76 – 95%	3 ALTO	1 BAJO	



3. **Conclusión.-** Se establece que el riesgo de control en el área de Secretaría es alto, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 42% como consecuencia de la falta de interés y por ser un servicio netamente voluntario, por ende se evade la responsabilidad, por consiguiente este componente tiene un grado de confiabilidad baja.



CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Entidad: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

Componente: Vocalía

Fecha: 01/01/2009

Corte: 31/12/2009

No	Preguntas	RESPUESTAS			REF. P/T	Pond.	Calf.	OBSERVACIONES
		Si	No	N/A				
1	¿Presiden las comisiones para las que fueron designadas por el Directorio?		X			10	0	NO
2	¿Remplazan a los demás miembros del Directorio en orden de elección?		X			10	0	NO
3	¿Cooperan por todos los medios para la gestión o autogestión en beneficio del engrandecimiento y bienestar de los socios y por ende de la Organización?	X				10	2	Solo un vocal existe y se preocupa por intervenir en la Organización.
TOTAL						30	2	

ELABORADO:	Autor
REVISADO:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE: VOCALÍA

1. Valoración

Ponderación Total	PT= 30
Calificación Total	CT= 2
Calificación Porcentual	CP= 100%

$$CP = \frac{CT \cdot 100}{PT}$$

$$CP = \frac{2 \cdot 100}{30}$$

$$CP = 6.67\%$$

2. Determinación de los niveles de Riesgos:

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15 – 50%	1 BAJO	3 ALTO	6,67%
51 – 75%	2 MEDIO	2 MEDIO	
76 – 95%	3 ALTO	1 BAJO	



3. **Conclusión.-** Se establece que el riesgo de control en el área de las Vocalías es alto, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 7% como consecuencia de la falta de



interés por el beneficio de la Organización, por ende se evade la responsabilidad, por consiguiente este componente tiene un grado de confiabilidad baja que ni siquiera está dentro de los niveles de riesgo, además se debe ocupar esas dignidades y trabajar en un plan de trabajo y sobre todo hacer funcionar las comisiones conforme lo dicta sus estatutos.



3.3 FASE III Ejecución

TERCERA PARTE SUPERVISIÓN S.V.



3.3.1 Aplicación de Programas

3.3.1.1 Revisión archivos, papeles de trabajo

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2009

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
1	OBJETIVO Elaborar el presupuesto anual y los presupuestos específicos del Centro.		SAO	24/06/2010
2	Vigilar que se cumpla estrictamente el presente estatuto y reglamento interno de la Organización.		SAO	24/06/2010
1	PROCEDIMIENTO Entrevista personalmente el órgano ejecutivo de la Organización que es la Directiva.		SAO	24/06/2010
2	Examinar los estatutos y reglamento interno de la Organización.		SAO	24/06/2010
Elaborado por: Silvio Armijos Ordóñez		Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala T. Fecha: 01/07/2010		



PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2009

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
1	OBJETIVO Evaluar el reglamento interno respecto a las actividades de las Madres Comunitarias, con el fin del elaborar recomendaciones para su mejora.		SAO	24/06/2010
2	Verificar si existen los procesos adecuados para: - Admisión, selección, evaluación y aprobación del personal. - Contratación del personal - Capacitación		SAO	24/06/2010
1	PROCEDIMIENTO Entrevista personalmente a la estructura funcional.		SAO	24/06/2010
Elaborado por: Silvio Armijos Ordóñez		Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala T. Fecha: 01/07/2010		



PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: PRESIDENCIA

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2009

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
1	OBJETIVO Constatar el buen desempeño de la Estructura Organizacional según sus estatutos.		SAO	24/06/2010
2	Verificar la gestión realizada por el Presidente de la Organización.		SAO	24/06/2010
	PROCEDIMIENTO			
1	Entrevista personalmente.		SAO	24/06/2010
2	Observamos la Estructura Organizacional que mantiene.		SAO	24/06/2010
	Elaborado por: Silvio Armijos Ordóñez	Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala T. Fecha: 01/07/2010		



PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: TESORERIA

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2009

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
1	OBJETIVO Comprobar la veracidad con que se maneja las aportaciones de los socios.		SAO	24/06/2010
2	Verificar el buen uso de los Recursos provenientes del convenio en Desarrollo Infantil.		SAO	24/06/2010
	PROCEDIMIENTO			
1	Entrevista personalmente con la tesorera.		SAO	24/06/2010
2	Constatar la documentación de aportes de los socios.		SAO	24/06/2010
	Elaborado por: Silvio Armijos Ordóñez	Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala T. Fecha: 01/07/2010		



PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: SECRETARIA

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2009

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
1	OBJETIVO Verificar el archivo de correspondencia de la Organización.		SAO	24/06/2010
2	Verificar el buen uso del libro de actas si se maneja bajo un orden y legalización correspondiente de las reuniones tanto de Asambleas Generales como del Directorio.		SAO	24/06/2010
	PROCEDIMIENTO			
1	Entrevista personalmente con la secretaria.		SAO	24/06/2010
2	Revisar el archivo y libro de actas.		SAO	24/06/2010
	Elaborado por: Silvio Armijos Ordóñez	Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala T. Fecha: 01/07/2010		



PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”

TIPO DE TRABAJO: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: VOCALÍAS

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de diciembre del 2009

#	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.P/T	ELABORADO	FECHA
1	OBJETIVO Verificar su participación dentro de la gestión de la Organización.		SAO	24/06/2010
1	PROCEDIMIENTO Entrevista a la cabeza del Directorio el Presidente		SAO	24/06/2010
	Elaborado por: Silvio Armijos Ordóñez	Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala T. Fecha: 01/07/2010		



Informe de Auditoría de Gestión DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

CAPITULO I INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo del Examen.

La Auditoría de Gestión, se realizará en cumplimiento del ejercicio de la práctica profesional para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Objetivos de la auditoría.

El objetivo de la Auditoría de Gestión a la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber” comprende el análisis de evaluar la eficiencia, eficacia, calidad y economía de los resultados con respecto a los servicios que presta en donde consta un convenio celebrado en desarrollo infantil, a las metas previstas de los recursos humanos y técnicos del ejercicio económico del 2009, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

OBJETIVOS

- Evaluar el grado de rendimiento y calidad en el cumplimiento del servicio que brinda la Organización.
- Evaluar la organización de los procesos y las operaciones fuente a las políticas, planes y procedimientos establecidos, para determinar el grado de cumplimiento alcanzado.
- Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha institución.

Alcance de la auditoría.

La Auditoría cubrirá el análisis de la gestión que ha cumplido la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, comprendido el periodo de 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.



Base Legal

La Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, fue creada a través de la aprobación de sus Estatutos en la Asamblea General de 14 de octubre de 2008, los que fueron aprobados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES mediante Acuerdo ministerial N° 2-2008 en donde emite Informe Jurídico Favorable N° 157 del 7 de Noviembre del 2008 para la concesión de Personería Jurídica requerida.

Misión

La misión básica de la Organización es velar y garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que participan en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a través de una atención integral desarrollada en un ámbito de calidez y armonía e incentivar y promocionar una participación y gestión comunitaria en pro de la niñez atendida.

Visión

Ser en el menor tiempo posible el mejor CDI del Cantón Zamora, captando el 100% de cobertura según su capacidad, contar con una Organización eficiente, y un servicio de atención a los niños y niñas que garantice su desarrollo integral en todos los ámbitos.

Objetivos y Finalidades del Centro de Desarrollo Infantil

De conformidad a los estatutos del Centro de Desarrollo Infantil su objetivo y fines de la entidad son:

Objetivo General.- Agrupar en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a todos los niños, niñas y adolescentes, ofreciendo una atención de calidad, promoviendo el sentimiento de cooperación, unión y trabajo, manteniendo las mejores relaciones de unión, amistad y progreso mutuo, propendiendo su protección integral.

Objetivo Especifico.- Garantizar la protección integral de derechos de las niñas y niños menores de 5 años de edad en igualdad de oportunidades y condiciones, para lograr su pleno desarrollo en armonía con su entorno sociocultural y ambiental, con la participación y corresponsabilidad de la Familia, la sociedad y el Estado.

Finalidades

- Velar y garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños y niñas que participan en el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, a través de una atención integral desarrollada en un ámbito de calidez y armonía e incentivar y promocionar una participación y gestión comunitaria en pro de la niñez atendida.



- Incentivar a las personas de los sectores menos favorecidos a unirse y organizarse con el propósito fundamental de desarrollar actividades orientadas a mejorar su calidad de vida a través de la implementación y funcionamiento de comedores comunitarios para los niños, salud, educación y recreación, beca escolar y demás beneficios.
- Planificar, desarrollar y cumplir programas de cooperación con los Padres de familia en lo relacionado con el bienestar de los niños.
- Efectuar toda clase de actividades educativas culturales, sociales que generen ingresos en beneficio del Centro de Desarrollo Infantil.
- Presentar perfiles de proyectos ante los organismos de desarrollo, para alanzar asistencia técnica, infraestructura, y la ejecución de obras que permitan elevar la calidad de vida de los miembros.
- Gestionar ante organismos municipales, estatales, personas particulares, a fin de conseguir el apoyo necesario para financiar y construir áreas sociales y/o comunales en beneficio del Centro de Desarrollo Infantil.
- Realizar actos culturales tendientes a conseguir la superación integral de los socios.

Principales actividades y operaciones

Actividad

De conformidad a los términos de referencia en lo concerniente al servicio en la modalidad Desarrollo Infantil se presta el servicio en:

- Atención de forma directa a niñas y niños en un centro de desarrollo infantil integral dentro de un espacio comunitario; con participación familiar y comunitaria a través de procesos de formación y capacitación.

Operaciones

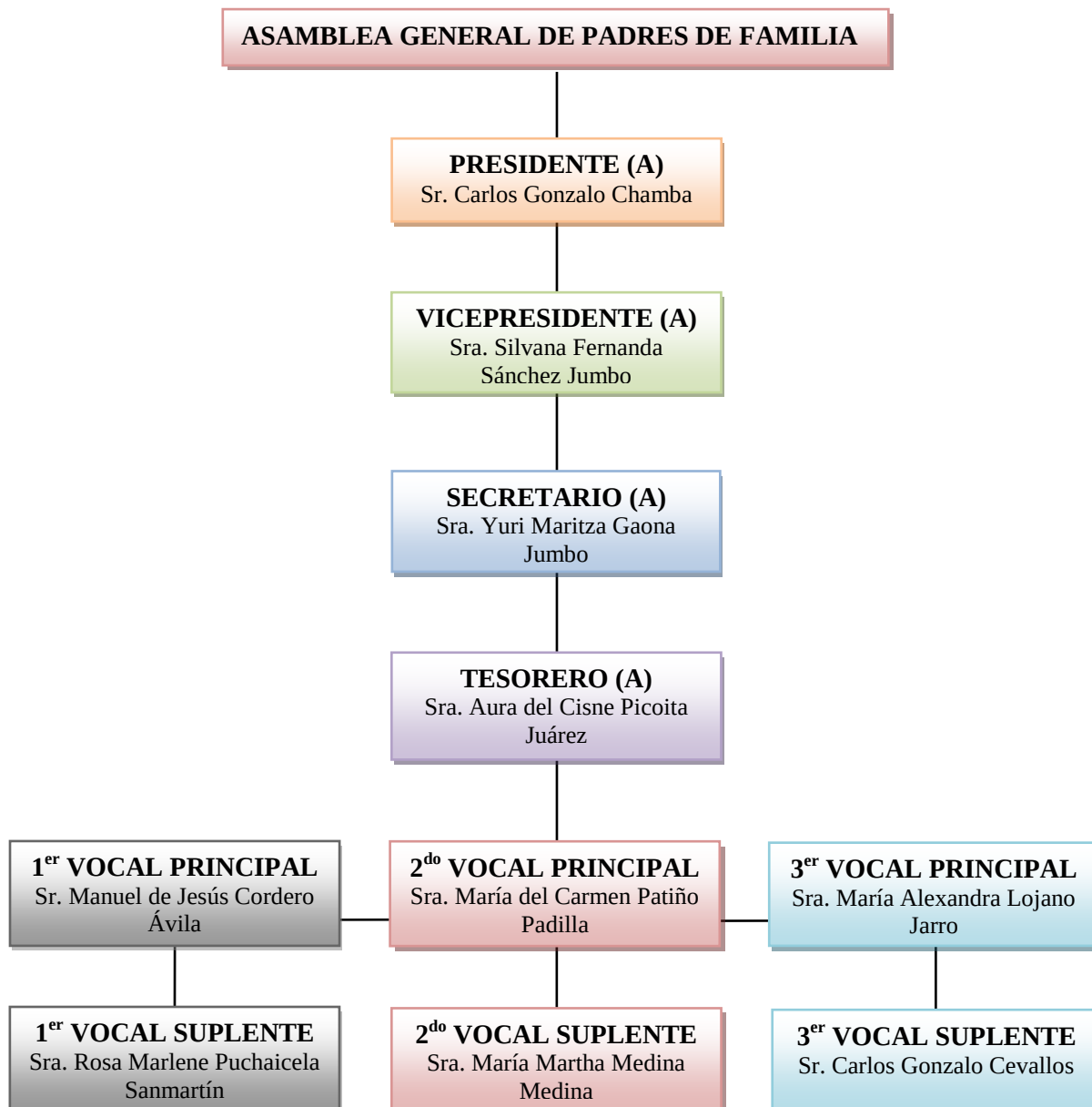
Fuentes de Ingresos y Presupuesto

Para el financiamiento de las actividades administrativas, financieras y operativas, la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, cuenta con fondos provenientes del INFA previa celebración de un convenio entre ambas instituciones, en donde consta el presupuesto asignado para la modalidad de atención; importante mencionar que internamente dentro de la Organización se realizan pequeñas aportaciones mensuales que hace cada socio con el fin de solventar gastos pequeños.



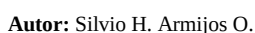
Estructura Orgánica

Su estructura organizativa de administración responde acorde a su reglamento interno el mismo que no será contradictorio a su estatuto y la ley.



Fuente: Centro de Desarrollo Infantil "Lucecitas del Saber"

Autor: Silvio H. Armijos O.



NOMBRES Y APELLIDOS DE LA ADMINISTRACIÓN	CARGO/FUNCIÓN	PERIODO DE GESTIÓN	
		DESDE	HASTA
Sr. Carlos Gonzalo Chamba	Presidente	2008	2010
Sra. Silvana Fernanda Sanchez Jumbo	Vicepresidente	2008	2010
Sra. Yuri Maritza Gaona Jumbo	Secretaria	2008	2010
Sra. Aura del Cisne Picoita Juárez	Tesorera	2008	2010
Sr. Manuel de Jesús Cordero Ávila	Primer Vocal	2008	2010
Sra. María del Carmen Patiño Padilla	Segundo Vocal	2008	2010
Sra. María Alexandra Lojano Jarro	Tercer Vocal	2008	2010

Autor: Silvio H. Armijos O.



CAPITULO II

RESULTADO DEL EXAMEN

ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “LUCECITAS DEL SABER”

CEDULA ANALÍTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Periodo a examinarse: 01-01 2009 al 31-12 – 2009

COMENTARIO: APLICACIÓN DEL ESTATUTO Y EL REGLAMENTO INTERNO.

Condición:

- Falta de la mayoría de los miembros del Directorio solo existe el Presidente, Secretaria, Tesorera y un vocal.
- Falta de un plan anual de trabajo dentro de las actividades del Centro.
- Falta de conocimiento de su estatuto y reglamento interno.
- Falta de comunicación entre sus miembros y por ende de la Asamblea General.

Criterio:

Art. 23.- Para el funcionamiento el Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora contará con los siguientes organismos:

- a) La Asamblea General;
- b) La Directiva;
- c) Las Comisiones.

Art. 24.- La Asamblea General es el máximo organismo del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora. Sus decisiones son Obligatorias, siempre que no se contrapongan al presente Estatuto o a leyes conexas.

Art. 31.- El Directorio es el Órgano ejecutivo del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora y estará integrado por las siguientes dignidades, elegidos por la Asamblea General, de entre los socios activos:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Cuatro vocales con sus respectivos suplentes.
- Asesor legal

Art. 36.- Son funciones de la Directiva:



- a) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto y reglamento interno del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora y las resoluciones de la Asamblea General o de la propia Directiva;
- b) Vigilar el normal funcionamiento del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora;
- c) Elaborar el Reglamento Interno del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora y demás instrumentos necesarios de carácter General y someterlos a aprobación de la Asamblea General;
- d) Formular los proyectos de reforma al Estatuto que creyere del caso y someter a la Asamblea General para su aprobación;
- e) Elaborar el presupuesto anual y los presupuestos de los programas específicos del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora, para someterlo a aprobación de la Asamblea General;
- f) Autorizar al Presidente del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora la elaboración de convenios y contratos, cuya cuantía exceda de \$500,00 USD.
- g) Fiscalizar la inversión de los fondos del Centro del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora;
- h) Designar las comisiones que se requieran de entre los socios y que deban cumplir actividades de carácter especial, y que tengan relación con los programas específicos del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora;
- i) Presentar por intermedio de su Presidente a consideración de la Asamblea General, el plan anual de actividades del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora;
- j) Conocer sobre la admisión o ingreso de nuevos socios, sobre renunciaciones que se presentaren, de las sanciones que deban imponerse a los socios de conformidad con este estatuto y someterlas a consideración de la Asamblea General;
- k) Servir de órgano de apelación de las decisiones que adoptaren en el ámbito administrativo el Presidente del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora; y,
- l) Adoptar resoluciones transitorias sobre asuntos no contemplados en este Estatuto hasta que se reúna la Asamblea General, y ratifique o revoque lo aprobado.

Art. 37.- De las Resoluciones adoptadas por la Directiva se podrá apelar a la Asamblea General.



Causa:

Que la Asamblea General, La Directiva y sus miembros que la conforman no tienen interés por fortalecer la Organización y por ende crezca la misma en gestiones para el bien común de sus socios.

Efecto:

Se establece que el riesgo de control en la Estructura Organizacional es alto, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 39% como consecuencia esta estructura organizacional no funciona en conjunto como un todo para poder mantenerse como una organización capaz de gestionar el bien común de sus socios, deberá llenar los vacíos que han dejado las dignidades que no han sido responsables del cargo.

Conclusión:

Que se respete y se haga respetar los estatutos y reglamento interno de la Organización y por tanto existan los recursos tanto humanos como económicos suficientes para desarrollarse con eficiencia, eficacia y calidad en sus actividades.

Recomendaciones:

- Aplicar del estatuto el Capítulo IV del Régimen Disciplinario.
- Que los socios elegidos para ocupar dignidades dentro de la directiva se vayan a responsabilizar por su cargo antes de ser posesionados.
- Tomar con responsabilidad la admisión o ingreso de nuevos socios.
- Comunicación oportuna entre los miembros del Directorio y la Asamblea General de socios.

ELABORADO POR:	Autor
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “LUCECITAS DEL SABER”
CEDULA ANALÍTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:
RECURSOS HUMANOS

Periodo a examinarse: 01-01 2009 al 31-12 – 2009

COMENTARIO: APLICACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO REFERENTE A LAS MADRES COMUNITARIAS.

Condición:

- Falta de capacitación al personal que labora en el Centro concerniente a los objetivos y fines de la Organización, en general de los Estatutos y Reglamento Interno.
- Falta de medios legales para la contratación del personal que labora.
- Falta de controles en el ingreso, salida y permisos del personal.

Criterio:

Conforme al Reglamento Interno:

DE LAS MADRES COMUNITARIAS

Art. 19.- Para el ingreso una nueva madre comunitaria será necesario realizar una pasantía de 10 días laborables.

Art. 20.- Las madres comunitarias asistirán con puntualidad a la realización de sus labores conforme el horario establecido.

- a. La hora de entrada de las dos madres comunitarias de sala, será a partir de las 07:00 y la hora de salida será a partir de las 15:00, luego de haber culminado todas las actividades planificadas en forma rotativa.
- b. La hora de entrada de las demás madres comunitarias será a las 08:00 y la hora de salida será a partir de las 16:00, luego de haber culminado todas las actividades planificadas. De mutuo acuerdo una madre comunitaria atenderá a los niños hasta las 17:00, con una bonificación de 0,50 centavos que deberán cancelar cada madre o padre de familia diariamente.

Art. 21.- Todas las madres comunitarias deberán registrar la asistencia diez minutos antes de la hora de entrada.

Art. 22.- Se aceptará los remplazos en los siguientes casos:

- a. Por enfermedad y estudio, máximo tres días.
- b. Por muerte de un familiar, hasta el tercer grado de consanguinidad, máximo tres días.



Art. 25.- Esta prohibido que una madre comunitaria este a cargo de una sala en donde se encuentre su hijo.

Art. 26.- Toda madre comunitaria deberá asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias puntualmente cuando sea convocada por el presidente de padres de familia y entregar información cuando sea solicitada por la técnica y miembros del comité de familias o padres de familia y también coordinar trabajo con la técnica y coordinación comunitaria.

Art. 27.- Toda madre comunitaria que necesite permiso deberá solicitarlo con veinticuatro horas de anticipación, ante el presidente del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora, y en base al art. tres deberá dejar reemplazo a una madre. Así como también el presidente autorizara el permiso previa legalización en la carpeta personal de las madres comunitarias.

Art. 28.- A la madre comunitaria que requiera cobrar el bono, se le concederá una hora de permiso, debiendo coordinar con la madre comunitaria de otra sala para que realice sus funciones hasta su retorno.

Art. 29.- La madre comunitaria deberá acatar estrictamente el presente reglamento y demostrar su voluntad, capacidad e interés de trabajo, compañerismo y respeto.

DE LAS ACTIVIDADES DE LAS MADRES COMUNITARIAS

Art. 30.- Planificar las actividades semanales y aplicar diariamente, como también serán responsables de realizar las inscripciones de nuevos ingresos de niños(as) dependiendo de la edad de este.

Art. 31.- Desarrollar sus actividades planificadas con sus niños.

Art. 32.- Ser responsable del seguimiento de los niños a su cargo, del peso, talla y evaluación, en carpeta de los documentos, registro de control y de enfermedades y vacunas.

Art. 33.- Informar sobre el desarrollo y comportamiento de los niños y padres en la sesión trimestral.

Art. 34.- Es obligación de las madres de cocina reunirse para la elaboración del menú semanal y este deberá ser elaborado con costos y darle fiel cumplimiento.

Art. 35.- Mantener limpio y desinfectado el local y sus materiales, para lo cual deberán coordinar interesadamente con el presidente.

Art. 36.- Cada madre comunitaria debe ser responsable del uso y cuidado del material a su cargo, y en el caso de pérdida deberá ser reemplazado.



Art. 37.- Para el ingreso de los niños de 0 a 5 años de edad será responsable la madre comunitaria de acuerdo a la edad.

Art. 38.- Deberán tomar lista de asistencia a los niños del Centro hasta las 09:00.

Art. 39.- Coordinar interesadamente con todas las madres comunitarias para la atención medica de los niños.

Art. 40.- Las madres comunitarias deberán presentar la planificación mensual hasta el veintiocho de cada mes.

Art. 42.- Las madres comunitarias serán responsables de que los niños se mantengan en sus respectivas salas.

DE LAS MADRES COMUNITARIAS QUE PREPARAN LOS ALIMENTOS

Art. 43.- Preparar los alimentos.

Art. 44.- Recibir los alimentos adquiridos por los padres de familia todos los domingos y verificar la calidad y cantidad de los productos.

Art. 45.- Mantener limpio el espacio, utensilios y/o materiales utilizados.

Art. 46.- Servir la compra en las proporciones apropiadas y tiempo determinado.

Art. 47.- El refrigerio de la mañana será a las 09:30.

Art. 48.- El almuerzo se servirá a partir de las 11:30.

Art. 49.- El refrigerio de la tarde será a las 14:30.

Art. 50.- Usar los mandiles y boinas y mantenerlos siempre limpios.

Art. 51.- Serán responsables del uso y mantenimiento de los materiales su cargo.

Art. 52.- Todas las madres comunitarias de sala rotaran en la obtención de los alimentos conjuntamente con los padres de familia.

Causa:

Que el personal no esté alineado a las intereses de la Organización, considerando que no ha recibido ningún tipo capacitación por tanto el desconocimiento del estatuto y reglamento interno.



Efecto:

Se establece que el riesgo de control en el área de Recursos Humanos es alto, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 49% como consecuencia a no contar con la comunicación suficiente entre el personal y el Directorio y la falta de espacios físico adecuados para el desarrollo completo de las actividades del personal.

Recomendaciones:

- Reformar el presente reglamento interno ya que contiene muchas falencias, entre ellas el Art. 27.
- Gestionar el optimo desarrollo de las actividades de las Madres comunitarias con un espacio físico adecuado para los niños (as).
- Establecer un procedimiento para la admisión, selección, evaluación y aprobación del personal que ingrese como nuevo a trabajar.
- Implementar instrumentos de control para el ingreso, salida y permisos del personal.
- Legalizar el personal en base a instrumentos que estén sujetos a las leyes.
- Implementar un programa de incentivos al personal con el fin de incrementar la efectividad y calidad de sus servicios.
- Capacitar el personal frecuentemente, respecto a los Estatutos y Reglamento Interno de la Organización.
- Hacer cumplir por parte de la autoridad competente de la Organización el presente Reglamento Interno.

ELABORADO POR:	Autor
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “LUCECITAS DEL SABER”

CEDULA ANALÍTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:

PRESIDENCIA

Periodo a examinarse: 01-01 2009 al 31-12 – 2009

COMENTARIO: SUPERVISION DEL FIEL CUMPLIMIENTO DEL ESTATUTO Y REGLAMENTO INTERNO EN EL DESEMBOLVIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORAGIZACION.

Condición:

- Falta de control a lo establecido en el Estatuto y Reglamento Interno.
- Seguimiento al personal laboral.
- Despreocupación por intereses organizacionales.
- Falta de comunicación entre los que conforman la Organización.

Criterio:

Art. 38.- Son los deberes y atribuciones del Presidente:

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora.
- b) Convocar, presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de Asambleas Generales y las sesiones de la Directiva.
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias y reglamentarias; así como las resoluciones de Asambleas Generales y del Directorio.
- d) Legalizar con su firma la correspondencia, actas y demás documentos del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora, conjuntamente con el Secretario(a).
- e) Nombrar las comisiones que fueren del caso para la buena marcha del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora y supervisar que las mismas cumplan con sus funciones encomendadas.
- f) Redactar conjuntamente con el Secretario(a), las convocatorias y el orden del día para las sesiones de Asambleas Generales y del Directorio.
- g) Suscribir convenios, contratos o autorizar los egresos u obligaciones en los montos en que está autorizado.
- h) Supervisar y controlar el movimiento económico de la tesorería.
- i) Manejar y cuidar cuentas de ahorro, a nombre del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora, conjuntamente con el Tesorero(a).
- j) Elaborar el informe anual de actividades y presentarlos a la Asamblea General.



- k) Organizar seminarios de capacitación y promoción técnica y profesional a favor de los socios.
- l) Las demás que le corresponde de acuerdo al Presente Estatuto y Reglamento Interno.

Causa:

El Presidente de la Organización trabaja solo así no exista el apoyo de los demás miembros del Directorio, para la gestión de la Organización.

Efecto:

Se establece que el riesgo de control en el área de Presidencia es bajo, por lo tanto la confianza es alta, esto es de 85% como consecuencia, este componente goza de un grado de confiabilidad alto.

Recomendaciones:

- Coordinar a base de una planificación la recepción de los requerimientos de cada socio al igual que su personal operativo esto para el cumplimiento eficiente y efectivo de su gestión.
- Establecer de la mejor manera un sistema informativo que satisfaga las necesidades de información de cada socio y recursos humanos.
- Asesorarse en la parte legal para la aceptación o contratación de nuevo personal de trabajo.

ELABORADO POR:	Autor
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “LUCECITAS DEL SABER”

CEDULA ANALÍTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:

TESORERIA

Periodo a examinarse: 01-01 2009 al 31-12 – 2009

COMENTARIO: VERIFICAR LA DOCUMENTACION QUE RESPALDE LAS APORTACIONES DE LOS SOCIOS ASI COMO LA INFORMACION FINANCIERA DE INGRESOS Y GASTOS DE LA ORGANIZACION.

Condición:

- Falta de una documentación ordenada y transparente que garantice los fondos de la Organización.
- Falta de técnicas y procedimientos contables para el manejo de los recursos provenientes de los socios.
- No existe conocimiento real del inventario que posee la Organización afectando así su Patrimonio.

Criterio:

Art. 42.- Son deberes y atribuciones del Tesorero (a):

- a) Llevar en forma concreta la contabilidad del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora.
- b) Realizar y mantener actualizado el inventario de los bienes del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora, siendo responsable de los mismos conjuntamente con el Presidente.
- c) Recaudar los fondos del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora y depositar en la cuenta bancaria que se hubiere aperturado para tal efecto, máximo en 48 horas luego de la recaudación.
- d) Suscribir los egresos conjuntamente con el Presidente; en particular los que se realicen de la cuenta bancaria.
- e) Cancelar los vales, planillas, facturas y demás obligaciones de Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora, verificando los documentos de respaldo, siempre que estuvieren expresamente autorizados por el Presidente, el Directorio, o la Asamblea General.
- f) Presentar trimestralmente y por escrito al Directorio, y anualmente a la Asamblea General, un informe completo del movimiento económico y estado de situación financiera del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora.



- g) Firmar los cheques en forma conjunta con el Presidente.
- h) Presentar mensualmente para el conocimiento del Directorio la nomina de los socios que estuvieren en mora del pago de sus cuotas ordinarias o extraordinarias, para los efectos previstos en este estatuto.
- i) Entregar por inventario a su sucesor todos los documentos contables que están a su cargo, previa acta de entrega – recepción que deberá ser suscrita con el Presidente.
- j) Responsabilizarse personal y pecuniariamente de los valores recaudados o perdidas por su negligencia de cualquier fuente que estos provengan, por cualquier faltante de los fondos sociales.
- k) Las demás que le correspondan.

Causa:

Que exista confusión, entorpecimiento y malversación de los recursos que posee la Organización encaminados a retrasar la gestión de todos los miembros del Directorio y de la Asamblea General de socios.

Efecto:

Se establece que el riesgo de control en el área de Tesorería es medio, por lo tanto la confianza es media, esto es de 57,5% como consecuencia, este componente tiene un grado de confiabilidad media.

Recomendaciones:

- Implementación de un sistema de Contabilidad.
- Monitoreo periódico por parte del Directorio a la responsable de manejar la tesorería.
- Presentar trimestralmente ante el Directorio y por escrito el movimiento económico completo de la Organización.
- Cumplir estrictamente con lo establecido en el Presente Estatuto y en caso de incumplimiento y de no existir justificaciones imponer sanciones.

ELABORADO POR:	Autor
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



**ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “LUCECITAS DEL SABER”
CEDULA ANALÍTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:**

SECRETARIA

Periodo a examinarse: 01-01 2009 al 31-12 – 2009

COMENTARIO: VERIFICAR EL MANEJO DEL ARCHIVO DE LOS DOCUMENTOS DE CORRESPONDENCIA A LOS SOCIOS Y A PARTICULARES.

Condición:

- El trabajo de secretaria en gran parte lo realiza el propio Presidente.
- No existe un solo lugar ni mueble de recepción donde se archive toda la documentación.
- Existe una mala elaboración de las actas, no hay orden, ni legalización por parte de los asistentes.

Criterio:

Art. 41.- Son deberes y atribuciones del Secretario(a):

- a) Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General y del Directorio, con derecho a voz y voto, y elaborar las respectivas actas de las mismas.
- b) Suscribir conjuntamente con el Presidente las convocatorias para la Asamblea General y del Directorio.
- c) Firmar conjuntamente con el Presidente las comunicaciones, acuerdos, resoluciones, etc. del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora.
- d) Dar el trámite correspondiente a las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio, para su fiel cumplimiento.
- e) Mantener en debido orden, bajo su cuidado y protección los archivos y documentos del Centro, y conferir las copias certificadas solicitadas que sean necesarias con permiso previo del Presidente.
- f) Llevar una nomina de todos los socios del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora, con los respectivos datos personales.
- g) Receptar solicitudes de ingreso o retiro de socios previo la presentación de los documentos correspondientes, y elaborar el informe respectivo a la Directiva para la aceptación correspondiente.
- h) Difundir las normas estatutarias y reglamentarias entre los socios de manera especial de aquellos que sean nuevos socios.
- i) Receptar las denuncias que se presentaren contra los socios del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora, dejando por escrito tal situación.



j) Cumplir con las disposiciones del presente estatuto.

Causa:

Se opaca la falta de gestión al no tener una documentación y archivo adecuado transparente que cristalice las expectativas y objetivos de la Organización en el desenvolvimiento de sus actividades.

Efecto:

Se establece que el riesgo de control en el área de Secretaría es alto, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 42% como consecuencia de la falta de interés y por ser un servicio netamente voluntario, por ende se evade la responsabilidad, por consiguiente este componente tiene un grado de confiabilidad baja.

Recomendaciones:

- Se responsabilice la secretaria de la elaboración de comunicaciones y oficios.
- Gestionar o auto gestionar por parte de la Directiva recursos para los materiales, equipos y muebles para la el archivo y actividades de la Organización.
- Se capacite al encargado de secretaria en la elaboración de actas y demás documentos de correspondencia.
- Revisar por parte del Presidente las actas después de que se realice las sesiones tanto del Directorio como de la Asamblea y dar fe de lo que ahí se escribe.

ELABORADO POR:	Autor
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



**ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL “LUCECITAS DEL SABER”
CEDULA ANALÍTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:**

VOCALIAS

Periodo a examinarse: 01-01 2009 al 31-12 – 2009

COMENTARIO: VERIFICAR LA PARTICIPACION DE LOS VOCALES EN EL DIRECTORIO Y DE SU GESTION EN LAS COMISIONES ASIGNADAS.

Condición:

- Existe un solo vocal existente que participa de las reuniones del Directorio.
- No se evidencia gestión alguna por parte de las vocalías sobre alguna comisión que tuviese efecto sobre el engrandecimiento de la Organización.

Criterio:

Art. 43.- Corresponden a los vocales principales, en el orden de su elección y previa notificación del Directorio, presidir las comisiones permanentes que les fueren encomendadas por la Asamblea General.

Art. 44.- Son atribuciones y obligaciones de los vocales:

- a) Presidir las Comisiones para las que fueren designadas por el Directorio.
- b) Reemplazar a los demás miembros del Directorio en orden de elección.
- c) Cooperar por todos los medios para el engrandecimiento del Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, Zamora.

Causa:

No existe el fortalecimiento de la Directiva y por ende el fracaso de las gestiones de la Organización.

Efecto:

Se establece que el riesgo de control en el área de las Vocalías es alto, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 7% como consecuencia de la falta de interés por el beneficio de la Organización, por ende se evade la responsabilidad, por consiguiente este componente tiene un grado de confiabilidad baja que ni siquiera está dentro de los niveles de riesgo, además se debe ocupar esas dignidades y trabajar en un plan de trabajo y sobre todo hacer funcionar las comisiones conforme lo dicta sus estatutos.



Recomendaciones:

- Elegir nuevos vocales lo más pronto posible.
- Designar las comisiones oportunas para desarrollar planes de trabajo en beneficio del bien común de todos los integrantes de la Organización.
- Que trabaje en conjunto el Directorio para priorizar las necesidades de cada una de las áreas de responsabilidad.

ELABORADO POR:	Autor
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala T.



Resultados de la Aplicación de Indicadores de Gestión

Indicador de Economía.-Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en logro de su misión institucional.

Conclusión

Conforme se establece el servicio en Desarrollo Infantil para el Centro, se puede apreciar que tanto el personal operativo (6 Madres Comunitarias) y el administrativo (7 miembros del Directorio), no han recibido en su totalidad capacitación esto representa el 38%; solo 8 miembros del personal (6 Madres Comunitarias del operativo, secretaria y tesorera del administrativo) que representa el 62% han recibido capacitación conforme lo establece los términos de referencia en Desarrollo Infantil, evidenciando los espacios que quedan por la falta de interés por capacitarse.

Recomendación

Establecer una comisión que gestione y garantice la aplicación de programas de capacitación para los socios, personal administrativo y operacional, conforme a su aplicación establecer responsables y sanciones en caso de incumplimiento.

Indicador de Eficiencia.- Es la relación de los bienes adquiridos, producidos o servicios prestados, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Conclusión

En la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, se pueden establecer índices de Cobertura del Servicio que presta, lo cual se proyecta 6 tipos de servicios: cocina, comedor, sala 1, sala 2, sala 3 y recreación, de los cuales solo se está cumpliendo un 83,33% y un 16,67% no se cumple por lo que existe desconfianza en el cuidado de los niños (as), al igual que existe otro Centro de Desarrollo Infantil que presta los mismos servicios.

Recomendación

Cumplir con el 100% en la prestación de los servicios compromete a gestionar un ambiente sano y seguro para la atención a los niños(as), esto con un único propósito de cumplir con



los objetivos tanto generales como específicos en Desarrollo Infantil y en el cumplimiento del convenio celebrado.

Indicador de Eficacia.- Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, comparando con los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

Conclusión

Tomando los datos del convenio celebrado con la Organización en el servicio Desarrollo Infantil, se puede evidenciar que la utilización de los recursos solo se ha hecho efectivo en un 81%, mientras el 19% de los recursos planeados no se ha podido utilizar por carencia de motivaciones tales como publicidad, mejoramientos en el Centro, lo mismo que no permite ser una Organización eficaz en el cumplimiento del convenio establecido.

Recomendación

Establecer de la manera más precisa los mecanismos para poder conseguir el 100% en los convenios que se firmen en adelante, todo proceso necesita de responsables al igual que recursos para poder lograrlos, todo se debe apuntar a una buena estructura organizacional que permita lograr los objetivos propuestos.

Indicador de Calidad.- Como elemento de gestión, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.

Conclusión

En la Organización Centro de Desarrollo Infantil “Lucecitas del Saber”, tomando los datos reales de los Informes mensuales de cobertura de niños en el 2009, se saco un promedio mensual de atención a niños(as) que reciben el servicio en Desarrollo Infantil de 38.67 niños(as) atendidos al mes y una asistencia planeada de atención a 46 niños(as) según su capacidad instalada y convenio, lo cual nos determinó que solo se está cumpliendo con un 84,06% y un 16% no se cumple posiblemente por distintas razones: Los representantes de los niños pagan niñera particular, ocupan el otro centro que existe, no son atendidos de una forma adecuada, etc.

Recomendación

Mejorar las condiciones en que es prestado el servicio, como es su atención personalizada por área de trabajo, espacios físicos adecuados, presentación impecable del Centro ante la sociedad, personal idóneo para el cuidado de los niños (as).



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBTENIDAS CON LA APLICACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS.

CONCLUSIONES:

- Se puede llegar a la conclusión, que una mala selección de los miembros de la Directiva implica una mala administración de los recursos que sean designados a la Organización.
- Mediante la aplicación de la auditoría de gestión se pudo identificar las falencias de la estructura organizativa, que funciona en parte, ya que al existir vacíos no permite desarrollarse como un conjunto de hombres y mujeres dispuestos a administrar la organización con un único fin de desarrollarse como personas y administradores, cumpliendo con las expectativas que los demás miembros esperan obtener de su gestión.

RECOMENDACIONES:

- Se mantenga la Auditoría de Gestión aplicada, ya que los documentos elaborados han sido diseñados de una forma clara para que sean utilizados por los Administradores de la Organización.
- Se utilice esta herramienta de trabajo en la Organización ya que les permitirá evaluarse y corregir los errores y llevar así un mejor control y uso de los recursos económicos, materiales y humanos, para de esta manera obtener eficiencia y efectividad en la buena marcha de la Organización y poder tomar decisiones correctas.



BIBLIOGRAFIA

- ✓ Manual de Auditoría de Gestión (Abril 2002-www.contraloria.gov.ec, formato PDF)
- ✓ Normas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptados.
- ✓ Normas de Control interno
- ✓ Guía Didáctica AUDITORÍA I (Octubre/2007 – Febrero/2008)

INTERNET

- ✓ www.contraloria.gov.ec
- ✓ www.google.com



ANEXOS



ORGANIZACIÓN CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL

“LUCECITAS DEL SABER”

MARCAS UTILIZADAS

SIMBOLO

TÉCNICAS



Comparado



Observado



Analizado



Comprobado



Cálculos