

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí
UNAN FAREM



Tema:

Análisis de los resultados de Auditoría de Gestión para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL - Somoto, período 2015.

Tesis para optar al Título de Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoría.

Autora:

Lic. Lubi Celenia Poveda Pérez.

Tutor:

MSc. Manuel de Jesús González García

Junio, 2016

INDICE

<i>Contenido</i>	<i>Pág. N°</i>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA DE VALORACION DEL TUTOR	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2 ANTECEDENTES	5
1.3 JUSTIFICACION	8
II. OBJETIVOS	10
III. MARCO TEORICO	11
1 Generalidades de la Asociación	11
1.1 Constitución	11
1.2 Misión	11
1.3 Visión	11
1.4 Estructura organizativa	11
1.5 Personal que labora	11
1.6 Actividad económica	12
1.7 Proyectos que realiza	12
2 Proyectos	12
2.1 Definición de proyecto	12
2.2 Clasificación de los proyectos	13
2.3 Gestión de proyectos	15
2.4 Fases de la gestión de un proyecto.....	17
2.4.1 Ideal del proyecto	17
2.4.2 Diseño	17
2.4.3 Ejecución	18
2.4.4 Evaluación o control	19
2.4.5 Cierre	20
2.5 Riesgos de un proyecto.....	20
2.6 Procedimientos establecidos para los flujos operativos, en la de ejecución de los proyectos	22
3 Auditoria	24
3.1 Definición de Auditoría	24

3.2	Objetivos de la auditoria	25
3.3.	Características de la Auditoria.....	26
3.4.	Clasificación de la Auditoría	28
3.4.1	Auditoria Externa	29
3.4.2	Auditoria Interna	29
3.4.3	Auditoria de Gestión	30
3.4.3.1	Antecedentes	30
3.4.3.2	Definición de Auditoria de Gestión	31
3.4.3.3	Objetivos	32
3.4.3.4	Importancia	32
3.4.3.5	Alcance de la Auditoria de Gestión	36
3.4.3.6	Características de la Auditoria de Gestión	37
3.4.3.7	Auditoría de gestión y la relación con auditoría interna.	39
3.4.3.8	Principios Generales de la Auditoría de Gestión	40
3.4.3.9	Técnicas dela Auditoría de Gestión.....	42
3.5	Riesgo de la Auditoria de Gestión.	49
3.6	Fases de la Auditoria de Gestión.	50
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	56
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	57
VI.	ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS	67
VII.	CONCLUSIONES	110
VIII.	RECOMENDACIONES	112
IX.	BIBLIOGRAFÍA	114
X.	ANEXOS	

DEDICATORIA

A Dios que nos ama incondicionalmente, nos llena de luz y nos fortalece cuando a un paso de creer imposible hacer realidad nuestros anhelos, nos muestra nuevamente, que podemos si creemos, y es esa fe la que nos permite alcanzar esos propósitos.

A mi familia que siempre está presente para ayudarme, en especial a mi madre persona a quien admiro por su espíritu de lucha constante, quien me inspira, anima y apoya en mis propósitos.

A mis compañeros, gracias por todos esos momentos de alegría y por compartir conmigo este proceso de aprendizaje.

Lubi Celenia Poveda Pérez

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a mi asesor de tesis, Maestro Manuel de Jesús González quien me brindó de la forma más sincera su apoyo, su tiempo sus conocimientos, orientándome con paciencia, su motivación ha sido fundamental para mi formación.

Así mismo agradezco a todos los maestros que nos compartieron su experiencia, habilidades y consejos sin egoísmo siempre con el ánimo de ayudarnos sin condiciones.

A nuestra coordinadora Maestra Karla Peña por su paciencia e incondicionalidad, por procurar siempre lo mejor para nuestro aprendizaje y formación.

A la Asociación para el Desarrollo Local que me proporcionó toda la información para poder llevar a cabo esta investigación.

Lubi Celenia Poveda Pérez

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI
UNAN-FAREM ESTELI



CARTA DE VALORACION DEL TUTOR

La presente tesis, para optar al título de Máster en Contabilidad con énfasis en Auditoría, con el tema: ***Análisis de los resultados de Auditoría de Gestión para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL - Somoto, período 2015***, realizado por la Lic. ***Lubi Celenia Poveda Pérez***, ha significado un arduo trabajo de investigación, aplicando técnicas, procedimientos y métodos científicos, que generó resultados significativos para la gerencia y personal de proyectos de la Asociación donde se realizó el estudio, el producto final representa un aporte valioso como alternativa para llevar un control eficiente de los recursos que incida en la calidad de ejecución y optimización de los recursos destinados a los proyectos, procedimientos retomados en el Manual Operativo que se presenta como una propuesta a implementar.

En consideración a lo expuesto, la presente tesis de Maestría cumple con los requisitos teóricos-metodológicos y se apega a los artículos que establece el Reglamento de la Modalidad de Graduación de posgrado con la estructura y rigor científico que el nivel de egresado requiere, por lo tanto puede ser presentada en el acto de defensa. De igual manera hago constar que he revisado y validado el Artículo Científico que fue elaborado como producto de los resultados de investigación documentados en esta Tesis de Maestría.

MSc. Manuel de Jesús González García
Tutor

RESUMEN

Esta investigación trata sobre el desarrollo de Auditoría de Gestión como una herramienta fundamental en la toma de decisiones gerenciales, el propósito fundamental es el análisis de los resultados de la Auditoría de Gestión para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por Asociación Para el Desarrollo Local - APDL de la ciudad de Somoto, período 2015. La importancia de realizar una auditoría de gestión implica la necesidad de comprobar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial, conocer a fondo el uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar su productividad y así alcanzar la máxima eficiencia. Este estudio se hizo tomando en cuenta un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo. El universo de esta investigación es la Asociación. Se aplicó la metodología, técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos en esta investigación indican que no se están alcanzando los niveles de eficiencia y eficacia en las operaciones relacionadas con la ejecución de proyectos, debido fundamentalmente a la carencia de manuales, políticas y procedimientos que rijan el desempeño de estas actividades. Es urgente la aplicación de medidas correctivas y preventivas, en base a los resultados encontrados, para evitar posibles desviaciones de orden operativo y financiero en las actividades de ejecución de los proyectos, se presenta además una propuesta de un Manual Operativo para la ejecución de proyectos como una alternativa para llevar un control eficiente de los recursos que incida en la calidad de ejecución y optimización de los recursos.

PALABRAS CLAVES. Auditoría de Gestión, ejecución de proyectos, optimización de recursos, eficacia y eficiencia.

SUMMARY

This research deals with the development of Management Audit as a fundamental tool in making management decisions, the fundamental purpose is the analysis of the results of the management audit for optimizing resources and quality execution of projects administered by Asociación Para el Desarrollo Local – APDL, city of Somoto, period 2015. The importance of conducting a management audit implies the need to verify compliance with goals and objectives of the company, have personal and productive resources needed to carry out a business, get to know the use and control, evaluate and, if necessary, modify them to improve their productivity and thus achieve maximum efficiency. This study was made taking into account a quantitative approach, descriptive. The universe of this research is the Association. The methodology, techniques and tools necessary for an adequate investigation was applied, following the rules established by the UNAN Managua for this type of work. The results obtained in this research indicate that they are not reaching the levels of efficiency and effectiveness in operations related to project implementation, mainly due to the lack of manuals, policies and procedures governing the performance of these activities. There is an urgent implementation of corrective and preventive measures, based on the results, to avoid possible deviations from operational and financial order in the activities of project implementation, a proposal for an Operational Manual for project implementation is also presented as an alternative to bring an efficient control of resources that affects the quality of execution and optimization of resources.

KEYWORDS. Management audit, project execution, resource optimization, efficiency and effectiveness.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro se han constituido a lo largo de los años en agentes dinamizadores impulsando acciones de cooperación internacional incrementando de esta manera recursos destinados a ayudas oficiales para desarrollo social.

Sin embargo este tipo de instituciones se ven afectadas en muchas ocasiones por factores que atentan contra la calidad en la ejecución al igual que en los recursos destinados para la consecución de las acciones a desarrollar. Por lo tanto se hace necesario que estas cuenten con un sistema de información que les permite evaluar objetivamente el desempeño de diferentes áreas de la organización.

La auditoría de gestión representa para estas organizaciones una gran herramienta ya que esta se encarga de examinar programas, proyectos y operaciones de una organización con el fin de emitir una opinión acerca del logro de los objetivos previstos y la utilización de los recursos en forma eficaz, económica y eficiente con equidad y ética por parte de los funcionarios involucrados en este proceso. (CGR, 2009)

El propósito de esta investigación es el análisis de variables e indicadores bajo la perspectiva de este tipo de auditoría, para destacar la importancia que tiene la aplicación de esta en la determinación del nivel de optimización de los recursos y la calidad en la ejecución de proyectos de inversión social administrado por la Asociación para el Desarrollo Local.

Este trabajo investigativo está estructurado de la siguiente manera:

El **índice** con una estructura clara y lógica donde se refleja los diferentes aspectos que contiene el trabajo de investigación científica y que componen el orden en que se desarrollan los contenidos de la tesis.

El **Resumen**, el cual explica de manera sintética los ejes fundamentales del proceso investigativo, desde la situación problemática hasta las conclusiones y recomendaciones del caso.

En la **Introducción** se presenta la estructura del informe dividido en los diferentes apartados o capítulos, se describe en forma general la problemática objeto de estudio para llegar particularmente al problema de investigación, los antecedentes que sintetizan los aportes de estudios realizados sobre el problema de investigación para posibilitar el conocimiento y la comprensión de cómo ha sido estudiado esta problemática anteriormente; la justificación en la cual se resalta la importancia del estudio para la solución del problema, quienes serán los beneficiados con los resultados de la investigación, sean directos o indirectos.

Los **Objetivos de la Investigación**, tanto el General como los Específicos que fueron formulados con claridad, precisión y orden lógico, éstos fueron derivados del problema de investigación con el propósito de que fueran relacionados y delimitados del mismo.

En el **Marco Teórico**, se detallan los aspectos conceptuales necesarios para fundamentar y apoyar el resultado de la investigación, organizando de forma coherente las aportaciones importantes y detalladas de los autores respecto a la problemática en estudio, referenciando correctamente las citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA.

En cuanto a las **Preguntas Directrices**, fueron redactadas tomando en consideración la problemática objeto de estudio y los objetivos de la investigación, del cual depende el enfoque y el alcance de la investigación.

En el **Diseño Metodológico** se estructuró el enfoque y el tipo de investigación, la determinación de la población y la muestra que fue a conveniencia del investigador; así como las técnicas e instrumentos para recopilar información lo

cual constituye la base del trabajo de investigación. Estas consideraciones metodológicas abordadas garantizaron la calidad y veracidad del texto como documento científico. En este apartado se realizó la Operacionalización de Variables, mediante el análisis en una matriz donde se obtuvieron las variables derivadas del problema de investigación, relacionadas directamente con los objetivos y el marco teórico, presentando los indicadores que permitieron obtener las interrogantes que se utilizaron en los instrumentos de recopilación de información.

En el **Análisis y Discusión de Resultados**, está referido a la presentación, análisis e interpretación de los resultados de la investigación, basándose en las entrevistas realizadas, en la planificación y puesta en marcha de la auditoría de gestión y el análisis de documentación, según el enfoque y alcance de la investigación, es éste el trabajo de campo realizado del cual dependen las conclusiones presentadas y las recomendaciones que se proponen.

Las **Conclusiones** se presentan de manera puntual como producto del análisis e interpretación de los resultados, estas conclusiones están relacionadas directamente con el problema de investigación, con los objetivos planteados y con las preguntas directrices.

Las **Recomendaciones** constituyen las sugerencias orientadas a la solución del problema planteado, los hallazgos de auditoría y las indicaciones de cómo mejorar las deficiencias detectadas, como una sugerencia para que sea implementado en la institución.

En la **Bibliografía** se presenta las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, referenciadas correctamente en el texto y ordenadas alfabéticamente, cumpliendo con lo establecido en la normativa APA.

Por último, los **Anexos** del trabajo de investigación, donde se presentan los instrumentos de recopilación de la información, y se expone los resultados de auditoría en base a los papeles de trabajo realizados, y el informe de auditoría resultante.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en Nicaragua han surgido un sin número de instituciones u organizaciones las cuales basan su actividad en la ejecución de proyectos de orden social con el fin de contribuir al desarrollo de sectores vulnerables de nuestra sociedad.

Dichas instituciones centran toda su atención a la búsqueda de financiamiento que respalden las propuestas realizadas para lograr de esta manera sus objetivos o metas. Para muchas de estas organizaciones se hace una labor complicada más que para otras, ya que esta supone cumplir con una serie de requisitos que algunas organizaciones no llegan a cumplir, puesto que olvidan un área importante de la administración de proyectos como es la gestión de los mismos, no basta simplemente con el cumplimiento de los objetivos planteados si no también realizarlo con estándares de calidad aceptables que llenen las expectativas de los organismos donantes.

Gestión de proyectos no se basa solamente en conseguir los recursos económicos para su ejecución, esta abarca más que esto, hablar de gestión nos lleva a cinco momentos claves para la ejecución de un proyecto desde la planeación, organización, motivación, y el control de los recursos con el propósito de alcanzar los objetivos trazados.

Es por esto que las instituciones deberían invertir en la implementación de auditorías que se encargue de evaluar la gestión durante el proceso de ejecución de los proyectos para garantizar la óptima distribución y utilización de los recursos tanto

económicos, materiales y humanos alcanzando así las metas y objetivos bajo niveles de eficiencia y eficacia que le permitan consolidarse en el medio en el que se desarrollan.

La Asociación para el Desarrollo Local hasta el momento no ha sido objeto de evaluación o examen de auditoría de Gestión.

En relación a lo anterior expuesto, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo inciden los resultados de Auditoría de Gestión para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL - Somoto, período 2015?

1.2 ANTECEDENTES

A continuación se presentan algunos estudios realizados sobre Auditoría de Gestión tanto en el ámbito internacional como nacional, los cuales fueron presentados como requisito para obtener grados académicos de sus autores y que tienen relación con el tema de investigación desarrollado.

A nivel Internacional:

Sebastiani Miranda, Giovanni Tomás (2013) en sus tesis denominada ***La Auditoría de Gestión y su Incidencia en la optimización de los Recursos del Estado en los Procesos de Adquisición del Sector Interior***, presentada en la Universidad de San Martín de Porres en donde el autor sostiene la importancia de la Auditoría de Gestión en los procesos de compras ya que este presenta serias dificultades en cuanto al cumplimiento de las normas establecidas para ello.

El objetivo del autor es determinar en qué medida la Auditoría de Gestión incide en la optimización de los recursos del estado en los procesos de adquisición del sistema interior.

El autor determina en su tesis que la Auditoría de Gestión en los procesos de adquisiciones del sector interior permite un mejor control en las contrataciones en la elaboración de las bases y la mejor selección de profesionales que integren los comités especiales además de permitir una gestión eficiente y eficaz del área de logística de compras estableciendo de esta manera que la Auditoría de Gestión optimiza los procesos de adquisiciones del sector interior.

Vaca Almendáriz, Diego Fernando (2009) en su tesis ***Auditoría de Gestión para la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, para mejorar su eficiencia y eficacia en los procesos Administrativos***, presentada en la Escuela Politécnica del Ejército de Ecuador, en la cual afirma que la Auditoría de Gestión es un elemento vital para la gerencia de las organizaciones.

Uno de los objetivos principales para el desarrollo de esta tesis de Auditoría de Gestión es evaluar si la Fundación está cumpliendo con el objetivo social para el cual fue creada e identificar el valor que la misma le aporta a la sociedad en términos económicos y sociales; dicha evaluación se realizó mediante el análisis y estudio de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa y estadística que son propios de los diferentes procesos desarrollados por las Organizaciones no Gubernamentales.

La auditoría de gestión es un elemento vital para la gerencia de la fundación ya que esta les permite conocer a los ejecutivos que también resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan, generando en la Fundación un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

(Naranjo Oñate, 2012), en su tesis ***Auditoría de Gestión en la Organización no Gubernamental SWISSCONTACT Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico***, presentada en la Universidad Politécnica Salesiana de Quito, en la cual afirma que el desarrollo de una auditoría es una

herramienta importante para la revisión y análisis sistemático de información en los resultados de los diferentes procedimientos que se desarrolla en las empresas.

El objetivo del estudio es llevar a cabo una auditoria de gestión para evaluar si la fundación está cumpliendo con el objetivo social para el cual fue creado e identificar el valor que esta misma le aporta a la sociedad en términos económicos y sociales.

En sus conclusiones el autor afirma que el desarrollo de un auditoria es una herramienta importante para la revisión y análisis sistemático de información en los resultados de los diferentes procedimientos que se desarrolla en las empresas en donde además de evidenciar el cumplimiento de las actividades ayuda a la administración a aprovechar de mejor manera los recursos tanto humanos como materiales, acelerar sus desarrollo hacia la eficiencia y economía para lograr los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

A nivel nacional

Castillo Calderón, Juana Janette (2013) en su tesis ***Auditoría de Gestión Externa para la ejecución de proyectos sin fines de lucro ejecutados por Organizaciones no Gubernamentales en el Municipio de Estelí*** presentada en la UNAN Managua destaca la importancia que tiene la auditoría de gestión externa para evaluar proyectos sin fines de lucro, ejecutados por Organizaciones no Gubernamentales (ONGs). Este tipo de auditoría es conveniente debido a que le permite a la Institución, mejorar su metodología y estrategia de intervención para lograr mejores resultados en incidir en la población de bajos ingresos para lograr mayores impactos sociales. Esta auditoría no solamente debe ser demanda para aplicarse a nivel externo, sino que cobra importancia si se realiza a nivel interno

El objetivo de este estudio es analizar el proceso de auditoría de gestión externa en la ejecución de proyectos no lucrativos.

Los resultados de una auditoría de gestión pueden sugerir el replanteamiento de la estrategia de intervención en el terreno, o incluso, revisar los objetivos y resultados en el documento de formulación del proyecto.

1.3 JUSTIFICACION

Esta investigación trata la temática relacionada con el análisis de los resultados de Auditoría de Gestión para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL - Somoto, período 2015.

El desarrollo de esta investigación tiene por finalidad destacar la importancia de la implementación de auditoría de gestión en las organizaciones a cargo de administración de proyectos con fines sociales, ya que esta proporciona las directrices a seguir o a subsanar acciones que estén en contra del establecimiento de un control efectivo que garantice la optimización de los recursos con los que cuenta la organización.

La concepción de auditoría ha sufrido a través de los años transformaciones las cuales están orientadas al desarrollo de metodologías y estrategias de intervención con el fin de promover la eficiencia en la evaluación de una empresa o institución ya no se trata solamente de un examen que de fe de operaciones realizadas anteriormente a este, sino también de un proceso que mejore el resultado de operaciones futuras mediante la detección a tiempo de errores o problemas en sus primeras manifestaciones, razón por la cual manifiesto que la dirección de este tipo de instituciones resultarían beneficiadas con este tipo de investigaciones que den a conocer los beneficios que de esta auditoría se originan.

Los resultados de esta investigación constituirán un punto de partida para el análisis de las fortalezas y debilidades en el desarrollo de los proyectos de la institución, el cumplimiento de las políticas y objetivos en la administración de los recursos y los procedimientos establecidos para llevar a cabo esta actividad. Es muy

importante para la institución reconocer cuáles son los beneficios de la auditoría de gestión para la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos y la calidad en el desarrollo de los proyectos.

Al mismo tiempo el proceso investigativo trae consigo beneficios personales al permitirme de esta manera apropiarme de una serie de conocimientos que durante este periodo he asimilado y llevaré a la práctica con la realización de esta investigación.

Esta investigación servirá, además, como fuente de información bibliográfica para las personas interesadas en el tema, estudiantes, maestros y profesionales, ya que formará parte del acervo bibliográfico de la UNAN-FAREM Estelí, como material de consulta para investigación futuras.

II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar los resultados de Auditoría de Gestión para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL de la ciudad de Somoto, período 2015.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los procedimientos establecidos para los flujos operativos, en la ejecución de los proyectos practicados por APDL.
2. Describir el proceso de Auditoría de Gestión aplicable en la ejecución de proyectos
3. Valorar el resultado de la Auditoría de Gestión y su incidencia en optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos.
4. Proponer los cursos de acción preventivos o correctivos que conlleven a la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL, de la ciudad de Somoto.

III. MARCO TEÓRICO

1. Generalidades de la Asociación

1.1 Constitución

La Asociación para el Desarrollo Local es una asociación no lucrativa creada con el objetivo de incidir en el desarrollo de los municipios de Madriz mediante la ejecución de proyectos financiados por cooperación española, constituida y organizada bajo las leyes de la República de Nicaragua.

1.2 Misión

Promover el desarrollo integral de las personas, a través de la coordinación de acciones de desarrollo local en coherencia con los actores locales de los municipios de Madriz.

1.3 Visión

Consolidarse como un organismo reconocido en la gestión y ejecución de proyectos de carácter social en Nicaragua. (APDL, 2015)

1.4 Estructura organizativa

Dirección

Área contable

Área de proyectos.

Enlaces locales

En el anexo 8, se presenta el organigrama de la Asociación, donde se muestra la estructura organizativa de la misma, las líneas de mando y los subordinados.

1.5 Personal que labora

Director

Contador

Auxiliar contable

Técnico de infraestructura social básica
Técnico de capital humano
Técnico en desarrollo actividades productivas
Técnico para la activación económica familiar
Técnico de desarrollo rural
Guardas de seguridad

1.6 Actividad Económica

La actividad principal de la Asociación para el Desarrollo local es la ejecución de proyectos sociales.

1.7 Proyectos que realiza

- a) Infraestructura social básica (Viviendas rurales, Plan techo, Agua y saneamiento)
- b) Programa Educativos
- c) Programas de activación económica familiar (Micro financiamientos para desarrollo de actividades de sostenibilidad familiar)
- d) Programas productivos. (APDL, 2015)

2. Proyectos

2.1 Definición de proyecto

Un proyecto es un conjunto único de actividades con base en un alcance preestablecido que tiene un inicio y un final cuyo propósito es dar cumplimiento a objetivos y metas establecidas.

Proyecto lo componen aquellas acciones e ideas que se interrelacionan y se llevan a cabo de forma coordinada con la intención de alcanzar una meta. Un proyecto es: “la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana” (Baca Urbina, 2006)

“Un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único” (Yamal, 2002)

La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidad establecida previamente y un lapso de tiempo previamente definido.

Se afirma entonces, que un proyecto es el conjunto de actividades que tienen por objetivo la consecución de un fin específico en un tiempo determinado y bajo un presupuesto definido el cual requiere de la aplicación de estrategias coordinadas para cumplir con todas las etapas en la cual este se desarrollará.

En las organizaciones sin fines de lucro ONG, su principal actividad financiera y económica es la planificación y ejecución de distintos proyectos, los cuales son el motor fundamental con el cual cumplen sus objetivos, misión y visión para lo cual fueron constituidos.

2.2 Clasificación de los proyectos

Existen diversas maneras de clasificar los proyectos, o de generar una tipología mediante la cual se logre agrupar los proyectos de manera lógica y congruente.

(Contreras Buitrago, 1998) Clasifica los proyectos según su carácter, categoría y punto de vista económico.

Según su carácter	Según su categoría
✓ Proyectos Económicos	✓ Proyectos de producción de bienes
✓ Proyectos Sociales	✓ Proyectos de prestación de servicios
	✓ Proyectos de infraestructura.

Figura 1: Clasificación de los proyectos

Fuente: (Contreras Buitrago, 1998)

Proyectos económicos y sociales

Según esta clasificación un proyecto tiene carácter económico cuando sus posibilidades de implementación y operación dependen de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles del precio previsto. En otros términos, cuando el proyecto solo obtiene una decisión favorable a su realización si puede demostrar que la necesidad que genera el proyecto está respaldada por un poder de compra de la comunidad interesada, que permita una rentabilidad mínima al capital comprometido por los inversionistas en el mismo. Existiendo de esta manera ánimo de lucro.

Un proyecto social, es aquel que tiene el objetivo de modificar las condiciones de vida de las personas. La intención es que este mejore la cotidianidad de la sociedad en su conjunto o, al menos, de los grupos sociales más desfavorecidos. Este tipo de proyectos apuntan a la satisfacción de una necesidad básica de las personas. La mayoría de estos pretenden alcanzar mejoras en campos tales como educación, vivienda, salud o empleo. (Contreras Buitrago, 1998)

Proyectos de producción de bienes, prestación de servicios y de infraestructura

Según el sector de la economía al cual están dirigidos los proyectos puede ser: agropecuarios, forestales manufactureros, de infraestructura, de servicios y comerciales.

Estos normalmente se establecen en base a fases y tiempos de forma secuencial o concurrente donde interactúan varios actores donde cada uno tiene roles y responsabilidades definidas para dar cumplimiento a las actividades establecidas.

Los proyectos surgen en distintos espacios sociales o económicos en donde un conjunto de necesidades es perceptible, en la actualidad muchos de estos nacen

de iniciativas desarrolladas por las ONG ya sea como agentes intermedios o como instancias de acción directa. (Contreras Buitrago, 1998)

2.3 Gestión de proyectos.

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. (Klaus & Rivas, 2008)

La gestión de proyectos es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. Gestionar un proyecto significa planear su ejecución antes de iniciarla y vigilar dicha ejecución.

La administración o gestión de proyectos se refiere a las habilidades que deben poseer las personas que se encargaran de la gestión del mismo de los intereses organizacionales de la empresa es decir de acuerdo a la estructura organizacional que se tenga en esta, de esta manera se organizará y desarrollará el proyecto.

Es importante que el administrador del proyecto negocie y administre las influencias de los demás participantes del proyecto, con la idea de equilibrar los intereses que cada uno tiene en el proyecto. (Arias Chaves, 2010)

Para la administración de proyectos debe considerarse nueve áreas que afectan a todo proyecto según (Yamal, 2002)

A continuación se presenta una matriz con las 9 áreas que deben establecerse en todos los proyectos para llevar a buen término su ejecución, la afectación de una de las áreas o más, ocasiona que no se cumpla con la eficiencia y eficacia con que fue planificado su desarrollo.

1	Alcance	Definición de lo que incluye y no incluye el proyecto.
2	Tiempo	Programa, calendario, entregas parciales y finales.
3	Costo	Estimados de costos, presupuestos, programa de erogaciones.
4	Calidad	Estándares relevantes, cómo cumplir y satisfacer los requerimientos.
5	Recursos Humanos	Equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles y funciones de cada uno de ellos.
6	Comunicación	Información requerida presentada en reportes o informes, quién la genera, quién la recibe, con qué frecuencia la entregamos, juntas, medios de distribución, etc.
7	Riesgos	Amenazas por controlar, oportunidades que capitalizar y planes de contingencia.
8	Abastecimiento	Estrategias de contratación, cotizaciones, concursos, contratos y administración de estos contratos.
9	Integración	Administración de cambios, lecciones aprendidas, e integración de todas las áreas

Figura 2: Áreas que afectan a los proyectos

Fuente: (Yamal, 2002)

Estas nueve áreas son consideradas fundamentales en la ejecución de proyectos ya que afectan los procesos que se dan en todas sus fases, es por esto que las entidades sin fines de lucro o entidades que administran proyectos deben conocerlas para administrar los riesgos que en estas áreas se puedan producir.

La gestión pertinente de un proyecto conlleva conocer el ciclo de vida de este, este ciclo corresponde a la ejecución de las diferentes etapas que lo integran, todas estas necesarias e interdependientes. Así, el ciclo del proyecto se inicia a partir de la identificación de una situación inicial (necesidad o problema detectado), sobre la que se quiere actuar mediante una intervención planificada. Esta intervención reúne los

cinco procesos del desarrollo de un proyecto que incluye la identificación de la idea y el diseño del proyecto así como la ejecución, evaluación y cierre del mismo.

La gestión de un proyecto tiene como objetivo asegurar la correcta ejecución de todas las actividades del mismo según la definición del ciclo de vida y gestionando todos los aspectos relacionados a este.

2.4 Fases de la gestión de un proyecto.

2.4.1 Idea del proyecto

La cual consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la que es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:

- Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.
- Porque existen potencialidades o recursos sub aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
- Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados. (Yamal, 2002)

2.4.2 Diseño

Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.

La fase de identificación es donde se pretende asentar las bases del proyecto, el conocimiento de las situación de partida, la realidad que las ONG pretenden superar y la necesidad de transformarla de acuerdo a las acciones gestionadas por estas, mientras el diseño del proyecto refleja la estructura de gestión para su ejecución. (Yamal, 2002)

2.4.3 Ejecución

Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente. Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo a lo establecido. (Yamal, 2002)

El proceso de ejecución será el cumplimiento de las directrices y la práctica de las órdenes la que marque la eficacia de la gestión; reconociendo que esa ejecución depende, al menos en parte, de la calidad del factor humano que integra cada proyecto y que se diferencia de todos los demás. (Fernández Rodríguez, 2002)

La ejecución será el momento para ver si es verdadera y responde a lo real de las necesidades y recursos la programación que se haya realizado, que servirá de orientación durante toda esta fase. Para ello hay que destacar dos ejes fuertes de los que depende la eficacia del uso de los recursos en la consecución de los objetivos y finalidad del proyecto, esos dos ejes son:

- Por un lado, el de las medidas y criterios que fueron utilizados en el cálculo de posibilidades-probabilidades y en el estudio de viabilidad- factibilidad.
- Por otro, el del ajuste máximo entre la línea de decisiones, dirección y gestión, con la de medios y recursos aplicados a la acción.

La etapa de ejecución es una fase significativa ya que en esta el proyecto se convierte en acción. Podríamos decir que se trata, de realizar, o hacer realidad, la

programación realizada con especial atención a la respuesta o reacción que resulta de la realidad del conjunto de factores y elementos que intervienen en las acciones desarrolladas.

Al pasar de lo escrito a los hechos surgen aspectos a tomar en consideración ya que el proyecto en la medida de su ejecución exigirá la unión de factores que, anteriormente estaban dispersos.

Una herramienta clave para la correcta marcha del proyecto es crear y poner en marcha un sistema que permita medir y evaluar internamente tanto el funcionamiento del proyecto en su totalidad y en cada una de sus áreas. Para ello es fundamental que funcione bien un mecanismo de apreciación de todos los aspectos y detalles del proyecto.

También se evaluará, por supuesto, el funcionamiento de todas las funciones y tareas programadas. Pero lo importante es que exista ese mecanismo y que sirva para corregir desviaciones, errores o fallos que suelen suceder; y, sobre todo, para poder reorientar continuamente la acción de cara a la consecución de los objetivos.

2.4.4 Evaluación o control

Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados. (Yamal, 2002)

Esta fase acompaña a la fase de ejecución su objetivo es informar sobre el grado de avance que presenta la ejecución y conocer en qué medida se están llevando a cabo las actividades planificadas.

En las ONG los resultados de la fase de control constituyen la herramienta que les permite a estas conocer sus debilidades en la ejecución para que a partir de ello

estas puedan introducir las modificaciones en la formulación existente para garantizar que los objetivos planteados sean alcanzados.

2.4.5 Cierre

Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto así como para el desarrollo de futuros proyectos. Por último, se elaboran los documentos con los resultados finales archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas entre otros. (Yamal, 2002)

El cierre o finalización de un proyecto es un momento de importancia para las distintas ONG ya que esta fase les permite sistematizar información relevante sobre aspectos generales del desarrollo de una acción culminada y resaltar algunos elementos valorativos que conformaran parte del informe final que estas elaboran para la rendición de cuentas a las fuentes de financiamientos.

2.5 Riesgos de un proyecto

Los riesgos de un proyecto son eventos futuros inciertos que pueden influir en el logro de los objetivos del proyecto (tiempo, costos, calidad y beneficios). Una correcta administración de un proyecto es aquella que identifica, valora, enfoca, mitiga y controla los riesgos. El proceso de identificación y gerenciamiento de riesgos es un proceso continuo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Los riesgos que pueden estar presente en un proyecto los podemos clasificar en seis ámbitos según (Alemany, 2009), los cuales se detallan en la matriz que se presenta a continuación:

Ámbitos	Riesgos
Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alineación estratégica ✓ Composición del comité de dirección ✓ Comunicación ✓ Patrocinio ✓ Compromiso
Administración y control del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación ✓ Metodología ✓ Monitoreo del progreso ✓ Gestión de riesgos
Procesos y funciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de requerimientos del proyecto ✓ Controles de aplicación ✓ Control de costos ✓ Interfaces ✓ Localización
Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuestos ✓ Dotación de personal ✓ Competencias del equipo
Organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrenamiento ✓ Gestión del cambio ✓ Comunicación ✓ Alineamiento organizacional ✓ Continuidad del proyecto
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conversión de datos ✓ Arquitectura del sistema ✓ Creación de redes ✓ Rendimiento ✓ Seguridad ✓ Disponibilidad ✓ Recuperación de desastres

Figura 3: Ámbitos de los riesgos en un proyecto

Fuente: (Alemany, 2009)

La administración de los riesgos que surgen en las etapas de los proyectos debe ser tomada en cuenta al momento de la planificación de los mismos, para evitar que estos riesgos pongan en peligro la consecución de los objetivos planteados. Cuando las organizaciones dedicadas a este ámbito no planifican acciones para contrarrestar este tipo de situaciones corren el riesgo de que todos sus esfuerzos sean en vano y las metas planificadas no sean alcanzadas con estándares de calidad aceptables.

2.6 Procedimientos establecidos para los flujos operativos, en la de ejecución de los proyectos

Flujos Operativos

Son procesos que cuantifican el plan de negocios desde la formulación de objetivos, la definición de la población objetivo, la participación en el mercado, la proyección de los costos, gastos y precios, orientados por variables del entorno interno y externo, con el fin de determinar la viabilidad del proyecto en la generación interna de recursos.

Asimismo, en los flujos operativos se prevé la puesta en marcha del plan de acción estratégico que garantizan, al proyecto ser competitivo y por ende, desempeñar su función para lo cual fue concebido, es decir que pueda sostenerse en el lugar destinado. (Fierro Martínez, 2004)

Para generar los flujos financieros operativos se usan los datos definidos como supuestos razonables (datos de entrada) y los de las hojas de costos, gastos e ingresos. Su cálculo se puede hacer para períodos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales, según las necesidades de información.

Los flujos operativos se constituyen en el insumo principal de los flujos de evaluación, para conocer más a fondo la tasa de rentabilidad del proyecto y del empresario.

La fase de ejecución es en la cual es implementado el proyecto social y se da seguimiento a sus avances hacia el logro de los objetivos. Esta etapa del ciclo utiliza como referencia el cronograma y el presupuesto. Estas dos herramientas funcionan como guía del plan de ejecución.

Según la Metodología de Dirección de Proyectos (UCC, 2015) los procedimientos para la ejecución de proyectos las dividen en las actividades siguientes:

Conformar equipo del proyecto

- Asignar Recursos Humanos internos (personas pertenecientes a la planta de empleados) al Proyecto.
- Notificar a cada miembro del equipo aprobado, su asignación de actividades en el proyecto, por medio de un correo electrónico con copia al Patrocinador, el Director Nacional de Gestión Humana, y el jefe funcional.
- Contratar Recursos Humanos externos para el Proyecto.

Capacitar Equipo de Trabajo.

- Identificar necesidades de capacitación en el Equipo del Proyecto.

Realizar reunión de Inicio del Proyecto.

- Realizar citación a reunión de inicio del proyecto con agenda claramente establecida a todos los miembros del equipo,
- Realizar reunión de inicio según agenda, presentando el Plan Detallado del Proyecto” y la línea base del proyecto, de acuerdo a las directrices.

Desarrollar el Plan de Proyecto e implementar cambios aprobados.

- Implementar las actividades descritas en el cronograma con el fin de obtener los entregables propuestos.

- Actualizar el Plan detallado del Proyecto cuando una solicitud de cambios ha sido aprobada y ejecutar las tareas del cronograma del proyecto de acuerdo a los cambios aprobados. (Fierro Martinez, 2004)

Realizar reuniones de seguimiento

- Definir la periodicidad de las reuniones de seguimiento a la ejecución del proyecto (periodicidad mínima mensual).
- Convocar a los miembros del equipo y demás involucrados que considere pertinente a estas reuniones, detallando la agenda, que debe incluir al menos:
 - Revisión de avance en los entregables.
 - Cumplimiento de cronograma y presupuesto o Seguimiento a riesgos, comunicaciones, involucrados.
 - Otros temas importantes para lograr el objetivo del proyecto.
- Convocar a reuniones extraordinarias cuando las eventualidades o cambios del proyecto lo ameriten, especificando motivo y agenda de la reunión.

Gestionar Incidentes y Conflictos

- Aplicar habilidades para en la gestión de problemas y/o conflictos generados dentro del equipo del proyecto y/o con algún involucrado del Proyecto. (Fierro Martinez, 2004)

3. Auditoría

3.1 Definición de Auditoría

Según (Arens, Elder, & Beasley, 2007), Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.

Aunque existen innumerables definiciones de auditoría, se han elegido las anteriores, por considerarlas mucho más amplias respecto de la definición tradicional, la cual se aplica solamente a un tipo de ellas, la auditoría de los estados financieros, no incluyendo los otros campos de acción de la misma, que son el desarrollo futuro de la profesión

De acuerdo a la anterior conceptualización, el objetivo principal de una Auditoría es la emisión de un diagnóstico sobre un sistema de información empresarial, que permita tomar decisiones sobre el mismo. Estas decisiones pueden ser de diferentes tipos respecto al área examinada y al usuario del dictamen o diagnóstico.

3.2 Objetivos de la Auditoria

En la conceptualización tradicional los objetivos de la auditoría eran tres:

- a) Descubrir fraudes**
- b) Descubrir errores de principio**
- c) Descubrir errores técnicos**

Pero el avance tecnológico experimentado en los últimos tiempos en los que se ha denominado la "Revolución Informática", así como el progreso experimentado por la administración de las empresas actuales y la aplicación a las mismas de la Teoría General de Sistemas, ha llevado a Porter y Burton a adicionar tres nuevos objetivos:

1. Determinar si existe un sistema que proporcione datos pertinentes y fiables para la planeación y el control.
2. Determinar si este sistema produce resultados, es decir, planes, presupuestos, pronósticos, estados financieros, informes de control dignos de confianza, adecuados y suficientemente inteligibles por el usuario.

3. Efectuar sugerencias que permitan mejorar el control interno de la entidad.
(Porter & Burton, 1983)

Los objetivos de la auditoría están orientados a la identificación de deficiencias e irregularidades que presentan las funciones o procedimientos de los organismos objetos de evaluación; así mismo a indicar las posibles correcciones que son pertinentes a estas. Estos objetivos son aplicables a toda organización incluyendo a las ONG y son vitales para el desarrollo de la auditoría de gestión ya que estas definen los resultados y beneficios de la implementación.

3.3 Características de la Auditoría

La auditoría debe ser realizada en forma analítica, sistémica y con un amplio sentido crítico por parte del profesional que realice el examen. Por tanto no puede estar sometida a conflictos de intereses del examinador, quien actuará siempre con independencia para que su opinión tenga una verdadera validez ante los usuarios de la misma.

Es sistemática, los resultados de la auditoría, no se basan en el azar, son debidos a un análisis minucioso, ordenado y planificado por parte del auditor, que permiten un grado de fiabilidad muy elevado. En este sentido, hay que destacar que uno de los aspectos que más definen la calidad y cualidad de un auditor, es la metodología que utiliza en la realización de la auditoría, siendo, por tanto, un claro “elemento diferenciador” entre auditores.

Es independiente, sería muy difícil que alguien involucrado en el cumplimiento de la totalidad o parte del sistema, se pueda evaluar a sí mismo de forma objetiva, de ahí la importancia del factor de independencia del auditor.

Analiza resultados, la auditoría no es un simple examen de cómo se llevan a cabo las actividades, analiza los resultados, evaluando, basando en éstos la efectividad de las actuaciones preventivas realizadas, como consecuencia de la

evaluación de riesgos. Dicho de otra forma, evalúa si las acciones preventivas tendientes al control de los riesgos detectados en la empresa, su sistema de implantación y de gestión son eficaces o no, en función de los resultados obtenidos.

Es objetiva, el resultado de la auditoría se basa en las denominadas “evidencias objetivas”, a través de las cuales el auditor avala sus conclusiones, no pudiendo basarlas, en ningún caso, en apreciaciones subjetivas, suposiciones, etc., siendo necesario, por tanto, realizar las verificaciones de los procesos que sean pertinentes. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

Es periódica, cualquier sistema de gestión se implanta para una organización y unas necesidades empresariales de un determinado momento. Los cambios en los objetivos, en la organización, en los procesos, en los procedimientos, en las personas, etc., pueden generar nuevas necesidades que hacen que los sistemas implantados dejen de ser eficaces. De igual forma, los sistemas, aun no existiendo cambios, pueden degradarse o perder su efectividad como consecuencia de la confianza que la empresa tiene en el buen funcionamiento del mismo. Las auditorías, al ser periódicas, deben impedir ese desajuste entre el sistema y la realidad.

No busca culpable, la auditoría busca, a través del análisis del pasado, soluciones para el futuro. En ella se analizan los fallos del sistema, no de las personas que los cometieron, ya que, si éstos existieron fue porque el sistema se lo permitió. (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

Todo ente económico puede ser objeto de auditoría, por tanto la auditoría no se circunscribe solamente a las empresas que posean un ánimo de lucro como erróneamente puede llegar a suponerse. La condición necesaria para la auditoría es que exista un sistema de información. Este sistema de información puede pertenecer a una empresa privada u oficial, lucrativa o no lucrativa.

Para realizar el examen de Auditoría, se requiere que el auditor tenga un gran conocimiento sobre la estructura y el funcionamiento de la unidad económica sujeta al análisis, no sólo en su parte interna sino en el medio ambiente en la cual ella se desarrolla así como de la normatividad legal a la cual está sujeta.

El diagnóstico o dictamen del auditor debe tener una intencionalidad de divulgación, pues solo a través de la comunicación de la opinión del auditor se podrán tomar las decisiones pertinentes que ella implique. Los usuarios de esta opinión pueden ser internos o externos a la empresa.

La importancia de la implementación de la auditoria va más allá de la naturaleza o fin económico de estas el hecho de que una empresa no tenga un fin económico no implica que sus procesos y funciones no necesiten ser evaluados al contrario este tipo de evaluaciones le son útiles porque les permiten conocer los criterios que les permitan optimizar sus procesos y sus recursos.

3.4 Clasificación de la Auditoría

La auditoría puede clasificarse desde diferentes puntos de vista, las dos clasificaciones más relevantes se resumen en el siguiente cuadro:

a)	Según el sujeto	Auditoría interna Auditoría externa
b)	Según el objeto	Auditoría Financiera, contabilidad o cuentas Auditoría Operacional, Administrativa o <u>de Gestión</u> Auditoria de Sistemas Auditoria Social Auditoría Medioambiental Auditoría Ecológica

Figura 4: Clasificación de la Auditoria

Fuente: Elaborada a partir de información encontrada en página ccea.unicauca.edu.co

Si tenemos en cuenta la manera como se ejerce la auditoría, esta puede clasificarse en externa e interna.

3.4.1 Auditoria Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa o independiente es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada. (UNICAUCA, 2003)

La auditoría externa constituye para cualquier ente que la implemente una herramienta que les permite llevar a cabo un examen crítico e independiente de las operaciones que realizan.

Es importante señalar que las ONG deberían considerar examinar que áreas de estas necesitan especial atención en cuanto a la evaluación de sus políticas y procedimientos para llevar a cabo una gestión eficiente de sus operaciones.

3.4.2 Auditoria Interna

La auditoría Interna es el examen crítico y sistemático de los sistemas de control de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de los mismos. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fe pública. (UNICAUCA, 2003)

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

3.4.3 Auditoria de Gestión

3.4.3.1 Antecedentes

La auditoría existe desde hace tiempo atrás, anteriormente a la revolución industrial el desarrollo de la auditoria estaba estrechamente ligado a la actividad práctica y se realizaba de forma artesanal, la función principal que ejercía un auditor de ese entonces se limitaba a la revisión de cuentas de las diferentes actividades que se realizaban en las empresas, con el fin de descubrir operaciones fraudulentas. Al mismo tiempo determinar si las personas que ocupaban cargos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de forma correcta, este función la realizaban con un estudio exhaustivo de la evidencia existentes. Esta etapa de la auditoria se caracterizó por que no hubo transformaciones importantes para la evolución de la misma.

El objeto de estudio de la auditoria comienza a diversificarse durante la época de la Revolución industrial a partir del desarrollo de las grandes empresas, producto de esto la contabilidad sufre importantes cambios en su concepción. El avance tecnológico trae consigo el crecimiento de las empresas manufactureras ahora el trabajo de la auditoria pasa del hecho de escuchar las lecturas de las cuentas y del examen de estas, luego a la declaración preparada por el auditor y seguidamente la

auditoría adopta la función de proteger a los propietarios de las compañías de los gerentes y demás empleados de estas.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos. (UNICAUCA, 2003)

3.4.3.2 Definición de Auditoría de Gestión

Auditoría de Gestión: (Moreno, 2006) «Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

Para (Leonard, 2005), la Auditoría de gestión puede definirse como “un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

La auditoría de gestión es de vital importancia ya que evalúa indicadores de gestión con los cuales se trabajan en la ejecución de proyectos sociales llevados a cabo en su mayoría por organizaciones u asociaciones sin fines de lucro.

3.4.3.3 Objetivos

Entre los objetivos prioritarios para instrumentar la auditoría de gestión de manera consistente tenemos:

1. De control: Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y a la evaluación del comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad: Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. De organización: Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
4. De servicio: Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. De calidad: Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
6. De cambio: La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
7. De aprendizaje: Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
8. De toma de decisiones: Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización. (Leonard, 2005)

3.4.3.4 Importancia

Una auditoría de gestión a tiempo puede constituirse en el vehículo apropiado para diseñar estrategias apropiadas para una entidad que pretende llevar a cabo

reorganizaciones, puesto que esta auditoría permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión con las que actualmente cuenta la entidad, de esta manera se evita tomar decisiones equivocadas.

Al mismo tiempo para empresas que pasan por procesos de reestructuraciones o se ven en la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costos, así mismo mejorar en cuanto a la organización, fundamentalmente la auditoría de gestión les es de vital importancia ya que esta se encarga de la identificación del personal competente que puede orientarse provechosamente para estos fines, al igual que los que se sienten desmotivados y las razones de ello, el personal que posee capacidades que no coinciden con las necesidades de la empresa para desempeñarse en ese cargo, los que les resulta más irrecuperable que peligrosos o personal inadecuado que podría mejorar si se les entrenase.

Además de los aspectos mencionados anteriormente la auditoría de gestión resulta importante para una entidad, empresa u organismo puesto que se encarga de profundizar en temas de eficiencia, eficacia y economía, temas de relevancia en procesos que requieren de ciertas habilidades por parte de los funcionarios que desempeñan ciertas funciones de gran significado para estas tales como el manejo del mercado, legislación y toma de decisiones.

Las auditorías de gestión proporcionarán información relativa a las realizaciones, de interés primordial para las empresas o entidades auditadas. Esto significa que, en esta auditoría no se encarga únicamente de aspectos relativos al control y a los procesos, las auditorías de gestión se centran en la evaluación de las repercusiones de las conclusiones del examen en términos de economía, eficiencia y eficacia. Las auditorías de gestión combinan dos enfoques, estos inciden más en uno u otro en función de las circunstancias específicas de la auditoría.

Ambos enfoques se resumen como sigue.

Enfoque	Ámbito de Aplicación
Examen directo de la gestión	Recursos, realizaciones, resultados e impacto
Examen del sistema de control	Idoneidad de las políticas y los procedimientos aplicados por los gestores para fomentar, supervisar y evaluar la gestión realizada.

Figura 5: Enfoques de Auditoría de Gestión

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión del Tribunal Europeo, 2015

a) Examen directo de la gestión

La importancia de este enfoque es que se ocupa directamente de la gestión realizada y se centra en los recursos, las realizaciones, los resultados y el impacto, partiendo de la siguiente hipótesis: si la gestión es satisfactoria, no hay grandes riesgos de que existan problemas graves en la concepción o ejecución de las actividades o de los sistemas de control. (TCE, Tribunal de cuentas Europeo, 2015)

Estas auditorías pueden valorar, por ejemplo, si las políticas adoptadas se han aplicado adecuadamente y han alcanzado los objetivos planteados, o si, en cambio, las decisiones con respecto a las políticas han tenido consecuencias financieras y económicas no deseadas.

El examen directo de la gestión es oportuno cuando se cuenta con criterios adecuados para medir la cantidad, la calidad y el costo de los recursos, las realizaciones, los resultados y el impacto.

Si se llega a la conclusión de que la gestión realizada no es satisfactoria, las actividades y los sistemas de control han de someterse a los exámenes necesarios para identificar las causas.

Este enfoque se trata de la evaluación directa a los recursos, si estos no cumplen o satisfacen las necesidades de las organizaciones el riesgo que su gestión sea deficientes es elevado.

En la ejecución de proyectos una planificación adecuada de todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades que este comprende es imprescindible ya que estos limitan los resultados esperados.

b) Examen de los sistemas de control.

En cambio este enfoque tiene por objeto determinar si las entidades auditadas han creado y aplicado sistemas de gestión y de seguimiento que permitan optimizar la economía, eficiencia y eficacia dentro de las limitaciones impuestas. En el curso de los trabajos de examen se analizarán, examinarán y someterán a prueba los componentes clave de dichos sistemas. (TCE, Tribunal de cuentas Europeo, 2015)

Con frecuencia, en el control se examinará si las medidas seleccionadas son coherentes con los objetivos de las políticas, y si estas últimas se han traducido en programas operativos que contengan objetivos operativos, cuya consecución se evalúa posteriormente.

Verificar la concepción y aplicación de los sistemas,

Se tendrá asimismo en cuenta si los sistemas existentes proporcionan información pertinente, fiable y oportuna sobre el desarrollo de medios financieros, humanos y de otro género (recursos), la ejecución de actividades (procesos) y la consecución de realizaciones, que se compararán con los objetivos operativos mediante indicadores de resultados.

Se examinará, además, si, en caso de discrepancias, se adoptan medidas correctivas idóneas en el momento oportuno para ajustar el plan de acción, el despliegue de recursos y la ejecución de actividades. Con frecuencia, este enfoque incluirá un examen del sistema de evaluación y de la información correspondiente

con objeto de valorar su calidad y, en caso de considerarse satisfactoria y pertinente para los objetivos del examen, utilizar los resultados, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones como pruebas de auditoría.

Otros aspectos que determinan la importancia de la auditoría de gestión es que esta detecta con antelación problemas administrativos y dificultades operacionales evitando a las organizaciones incurrir en costos mayores a causa de las deficiencias detectadas; por lo cual representa una herramienta administrativa que dirige a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

3.4.3.5 Alcance de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

La Auditoría de Gestión examina:

- a) Objetivos, planes, métodos y políticas etc.
- b) La estructura orgánica de la empresa
- c) El uso de los recursos físicos y humanos

Al buscar evidencias sobre este aspecto debe informar a la gerencia sobre la eficiencia o ineficacia de la actuación administrativa; con el objetivo de:

- Aumentar la calidad
- Resaltar oportunidades
- Eliminar desperdicios o pérdidas
- Observar la realización de los controles
- Asegurar que las políticas y procedimientos sean cumplidos
- Vigilar los planes y objetivos de la empresa

- Estudiar con amplio sentido de colaboración nuevas ideas e innovaciones que conduzcan a la excelencia administrativa. (TCE, Tribunal de cuentas Europeo, 2015)

La auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo, al no limitarse sólo a mostrar cifras y explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficiente e ineficaces, detallando las causas y condiciones que lo provoquen y los efectos que produce, es decir, el precio de incumplimiento.

El alcance de la auditoría de gestión es amplio ya que esta se encarga de hacer un análisis profundo de los indicadores de gestión con los cuales se mide el desempeño la funcionalidad y pertinencia de los procesos de las distintas áreas que componen una determinada empresa u organización he aquí la importancia que tiene este tipo de auditoría para medir el grado de economía, eficiencia y eficacia con los que trabajan las organizaciones sin fines de lucro.

3.4.3.6 Características de la Auditoría de Gestión

1. Económica.

El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.

2. Preventiva.

La Auditoría de Gestión debe inferir recomendaciones para el futuro, frente a los problemas del presente.

3. Ágil.

Esta evaluación no debe entorpecer las operaciones normales de la entidad.

4. Pertinente.

Debe cubrir todos los aspectos estratégicos, logísticos y tácticos, o sea los aspectos más relevantes de la organización.

5. Crítica.

La auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o auditores externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la empresa proceda a efectuar las correcciones que correspondan.

6. Sistemática.

La Auditoría de Gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una determinada metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinando.

7. Analítica.

Cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualquier función para poder encontrar las causas de los problemas, y sugerir las correcciones del caso. (Meigs & Larsen, 1999)

8. Comprobada.

Las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentación, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo del auditor de gestión.

9. Multidisciplinaria.

La auditoría de gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen, pero lo que jamás puede delegar es la dirección del equipo de trabajo.

10. Objetiva.

Los juicios a los cuales ha llegado la auditoría de gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron. (Meigs & Larsen, 1999)

La auditoría de gestión presenta una serie de características propias de un examen exhaustivo realizado con debido cuidado profesional que la misma exige para obtener resultados que ayuden a las organizaciones a la toma de decisiones basadas en los elementos resultantes de la evaluación realizada.

La auditoría de gestión presenta una ventaja importante para la evaluación de proyectos ya que esta se auxilia de especialistas determinados de acuerdo al ámbito de la evaluación a llevar a cabo.

3.4.3.7 Auditoría de gestión y la relación con auditoría interna

De acuerdo con (Soriano Guzman, 2000), la auditoría interna es un instrumento propio de la administración esta consiste en una valoración independiente de actividades tales como el examen de los sistemas de control interno, operaciones contables y financieras, aplicaciones de las distintas disposiciones administrativas y legales que corresponden con el fin de fortalecer el control y el grado de economía eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos al igual que prevenir el uso indebido de los mismos.

El objetivo fundamental de la auditoría interna es el examen y la evaluación permanente de los sistemas de control interno para contribuir a su correcta aplicación, considerando el alcance y responsabilidad de esta en el contexto actual nos daremos cuenta que comprende elementos presentes en todos los tipos de auditoría, sin embargo la auditoría de gestión es un tipo de auditoría que los auditores internos deberán ejecutar con mayor énfasis para lograr con eficacia sus funciones y lograr el alcance y responsabilidades que le han asignado.

La auditoría es de vital importancia puesto que alerta a la dirección de la empresa acerca de las áreas que requieren mayor atención e implican riesgos para alcanzar la consecución de los objetivos propuestos así como de los niveles de economía eficiencia y eficacia alcanzadas en el control y utilización de los recursos. Tanto la auditoría interna como la auditoría de gestión actúan como agentes dinamizadores de los procesos de cambio que de manera sistemática y periódica se producen en las organizaciones y que han demostrado su eficacia en cuanto a la identificación de oportunidades para mejorar los resultados, el incremento de la eficiencia organizativa con generación del dinamismo en la gestión la aceptación del cambio en las organizaciones en los métodos y en los procedimientos la utilización de la auditoría participativa lo mejor del profesionalismo y la visión gerencial del auditor y la identificación de la auditoría como un colaborador –consultor de la dirección. (Soriano Guzman, 2000)

Este tipo de auditoría puede ser realizada por auditores tanto internos como externos pero de acuerdo a la profundidad de esta auditoría el más indicado para efectuar la auditoría de gestión es un auditor interno ya que este logrará mayor eficiencia y efectividad en el desarrollo en beneficio de la entidad examinada.

La relación de la auditoría de gestión con la auditoría interna es que esta última actúa periódicamente en la evaluación de los procesos que lleva a cabo la empresa y ambas pretenden el establecimiento de cambios oportunos en áreas críticas para lograr un buen funcionamiento en los procesos que realiza la empresa para lograr metas y objetivos establecidos por las mismas.

3.4.3.8 Principios Generales de la Auditoría de Gestión

Independencia: Determina que en todas las tareas relacionadas con la actividad, los miembros del equipo de auditores, deberán estar libres de toda clase de impedimentos personales profesionales o económicos, que puedan limitar su autonomía, interferir su labor o su juicio profesional.

Objetividad: Establece que en todas las labores desarrolladas incluyen en forma primordial la obtención de evidencia, así como lo atinente a la formulación y emisión del juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial sustentada en la realidad y en la conciencia profesional.

Permanencia: Determina que la labor debe ser continua, que permita una supervisión constante sobre las operaciones en todas sus etapas desde su nacimiento hasta su culminación.

Certificación: Este principio indica que por residir la responsabilidad exclusivamente en los contadores públicos, los informes y documentos suscritos por el auditor tienen la calidad de certeza es decir, tienen el sello de la fe pública, del examen de los hechos. Se entiende como fe pública el asentamiento o aceptación de lo dicho por aquellos que tienen una investidura para atestar, cuyas manifestaciones son revestidas de verdad y certeza. (Graig-Cooper, 2000)

Integridad: Determina que las tareas deben cubrir en forma integral todas las operaciones, áreas, bienes, funciones y demás aspectos consustancialmente económico, incluido su entorno.

Planeamiento: Se debe definir los objetivos de la Auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir esos logros.

Supervisión: El personal debe ser adecuadamente supervisado para determinar si se están alcanzando los objetivos de la auditoría y obtener evidencia suficiente, competente y relevante, permitiendo una base razonable para las opiniones del auditor.

Oportunidad: Determina que la labor debe ser eficiente en términos de evitar el daño, por lo que la inspección y verificación deben ser posteriores al acontecimiento

de hechos no concordantes con los parámetros preestablecidos o se encuentren desviados de los objetivos de la organización; que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo en términos logísticos o de valor monetario para la entidad.

Forma: Los informes deben ser presentados por escrito para comunicar los resultados de auditoría, y ser revisados en borrador por los funcionarios responsables de la dirección de la empresa. (Graig-Cooper, 2000)

Los principios de la auditoría de gestión establecen las pautas para el ejercicio de una evaluación que garantice resultados eficientes que sean de utilidad a la dirección de las empresas.

3.4.3.9 Técnicas de la Auditoría de Gestión.

(Blanco Luna, 1988) expresa que las técnicas de Auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera, procesos u otros asuntos sujetos a examen que le permitan expresar su opinión.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Según (Redondo, Llopart, & Duran, 1996), se centran en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en básicas, cualitativas, cuantitativas y de control. La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

La aplicación de las técnicas de auditoría de gestión es fundamental para los auditores ya que estas le permiten realizar la ejecución de un examen razonable y objetivo según la naturaleza de la evaluación que realizaran.

En las organizaciones sin fines de lucro la aplicación de estas técnicas sería muy conveniente para conocer a profundidad las áreas críticas de estas, ya que estas organizaciones al no perseguir un fin económico, en su mayoría confunden este hecho y creen que no poseen áreas o procesos que ameritan un examen o evaluación.

A.- Básicas

a) Entrevistas.

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

Esta técnica permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos.

Presenta desventajas, principalmente su costo que es muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador.

b) Cuestionarios

Se realizarán en el mejor clima posible, obteniendo información a través de encuestas, permitiendo de esta forma extraer datos y opiniones así como detectar problemas a priori. Sirven para configurar la información básica. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

El cuestionario posee la ventaja que su costo, es más bajo que la realización de entrevistas, de igual manera permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente.

Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, provocando en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico.

c) Observación documental

Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.) (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

d) Observación directa.

Esta técnica proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

Las técnicas básicas ayudan al auditor a formarse una visión general de las áreas que conforman una determinada empresa o entidad la cual pretende evaluarse y de esta forma seleccionar las áreas críticas que le merecen especial atención para su evaluación.

B.- Cuantitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

a) Revisiones analíticas

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc. Aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

b) Análisis de superficies

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

c) Indicadores de personal

Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, entre otros.

Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas.

d) Evaluación de los recursos

La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición.

e) Análisis de flujos

Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a

auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996).

f) Técnicas de análisis económico

Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

Las técnicas cuantitativas permiten al auditor definir y conocer con exactitud donde se inicia el problema del objeto de estudio y conocer cuál es la incidencia de los elementos que conforman el área que se está evaluando.

C.- Cualitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen: (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

a) Evaluación del estilo y calidad

Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección, la calidad de los trabajadores y técnicos, y la existencia o no de liderazgo. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reubicación y otros, pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

b) Estudio de las relaciones interdepartamentales

Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

c) Análisis del clima de trabajo

El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

d) Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada

Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

Estas técnicas cualitativas de la auditoria de gestión permiten al auditor determinar la cualidades de las actividades, la forma en como estas se relacionan y la profundidad en la ocurrencia de las mismas para obtener un juicio del funcionamiento de las áreas críticas de la empresa.

D. De Control

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctivas oportunas. Las fases de estas técnicas son: (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

a) Implantación de un sistema de control

El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan.

b) Evaluación

Supone un diagnóstico de errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

Este procedimiento consiste en buscar indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del inicio de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

c) Seguimiento

Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos. (Redondo, Llopart, & Duran, 1996)

Todo el conjunto de técnicas que utiliza la auditoria para llevar acabo la evaluación son determinantes en organizaciones que ejecutan proyectos ya que le ofrecen a estas un examen propicio que se encarga de la valoración de todas sus áreas y sus procesos para determinar el grado de cumplimiento de los indicadores de gestión para la actividad que estas realizan.

3.5 Riesgo de la Auditoría de Gestión.

El riesgo es la probabilidad de que una o varias amenazas se conviertan en un desastre.

Gestión de Riesgo.

El (IASB, International Auditing and Assurance Standards Board, 2011) en el prefacio de las Normas Internacionales de Auditoría y Control de calidad define el riesgo de auditoría como: “Riesgo de que el auditor exprese una opinión de auditoría inadecuada cuando los estados financieros contienen incorrecciones materiales. El riesgo de auditoría es una función del riesgo de incorrección material y del riesgo de detección”.

Componentes del Riesgo de Auditoría.

a) Riesgo Inherente.

Para (Illescas Hidalgo, 2015) Riesgo inherentes es la “Susceptibilidad de la aserción a estar declarada equivocadamente, la cual podría ser material individualmente o cuando se agrega con otras declaraciones equivocadas asumiendo que no hay controles relacionados”.

b) Riesgo de Control

El riesgo de control es el riesgo de un acto intencional cometido por uno o más individuos de la administración de quienes tengan a cargo el gobierno, empleados o terceros, que conlleven el uso de engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal. (Illescas Hidalgo, 2015)

c) Riesgo de Detección

El riesgo de detección es el riesgo de que el sistema de control interno de una entidad no previene a futuro o detecte declaraciones equivocadas que pudiesen ser materiales de forma individual o conjunta con otras declaraciones. (Illescas Hidalgo, 2015)

El análisis de los riesgos representa una herramienta para el trabajo de auditoría y la calidad del servicio de esta, lo que implica que en la planificación específica el auditor debe considerarse todos los controles que garanticen que estos riesgos sean reducidos para que los resultados del examen sean objetivos.

3.6 Fases de la Auditoría de Gestión

La ejecución de una auditoría de gestión implica el desarrollo de un proceso que se cumple en ciertas fases. (CGR, 2009)

Fase I. Estudio Preliminar.

El objetivo de esta fase es recopilar información de la entidad, organismo o empresa pública, la cual deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes fases del examen y para la ilustración general del personal de auditoría que sea agregado para la ejecución del trabajo.

Recopilación de información.

Se debe recopilar en esta fase la máxima información útil en el tiempo mas corto posible, sobre los siguientes aspectos antecedentes, marco legal, organización, operaciones, financiamientos, control e información adicional

Características del estudio preliminar.

- ✓ No es una lectura detallada de información o de manuales.
- ✓ Es un proceso rápido de recopilación de información escrita y mediante entrevistas con los empleados.
- ✓ Si en la ejecución de esta fase se observan indicios de áreas críticas no se deben examinar solo se dejará constancia en los papeles de trabajo para posteriormente tomarlo en cuenta.

Procedimientos generales para el desarrollo del estudio preliminar.

A continuación se relacionan los procedimientos de carácter general que deberán desarrollarse durante esta fase:

- ✓ Entrevistas con el titular de la entidad.
- ✓ Visita de familiarización.
- ✓ Clasificación y referenciación de la información obtenida. (Illescas Hidalgo, 2015)

Fase II. Comprensión de la entidad.

En esta fase el auditor debe examinar la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de determinar y analizar los objetivos políticos y normas de la entidad, organismo o empresa pública. Es de importancia determinar los objetivos principales del ente auditado la autoridad por el titular de la entidad a los funcionarios principales las restricciones para el funcionamiento de las operaciones.

Actividades mínimas para entender la entidad auditada.

- ✓ Determinar porque se creó la entidad, organismo o empresa pública.
- ✓ Determinar si los objetivos principales han cambiado durante el transcurso del tiempo
- ✓ Determinar con claridad la misión principal de la entidad, organismo o empresa pública y cuáles son los objetivos principales para alcanzar la misión primordial.
- ✓ Determinar las operaciones o actividades de importancia para alcanzar los objetivos principales y los propósitos de cada actividad.
- ✓ Determinar con claridad la regulación de carácter legal aplicable a la entidad, organismo o empresa pública.
- ✓ Revisar únicamente los documentos que contengan disposiciones generales con respecto a las operaciones de la entidad. (Illescas Hidalgo, 2015)

Fase III. Examen detallado de áreas críticas.

La realidad respecto a una entidad específica es que se hace necesario identificar cuáles áreas deben ser auditadas y entre estas seleccionar aquellas que tendrá la prioridad en la evaluación por principio de auditoría de gestión los esfuerzos deben orientarse hacia las áreas débiles o críticas y dentro de estas seleccionar las

más significativa o importantes para dirigir hacia ellas prioritariamente la aplicación de la auditoría de gestión.

Esta etapa es la más extensa en auditoría de gestión ya tiene por objetivo evaluar los posibles hallazgos que pueden existir en el área seleccionada para determinar el grado de eficacia, economía o eficiencia de las operaciones y para formular recomendaciones para mejorar.

Actividades que comprenden el Examen detallado de áreas críticas.

- ✓ Revisión detenida de la información recopilada en las fases anteriores que tengan relación con las áreas críticas seleccionadas.
- ✓ Recopilación de información adicional por medios de técnicas de auditoría de gestión.
- ✓ Determinación de la precisión confiabilidad y utilidad de la información del área para uso de la gerencia o dirección de la entidad.
- ✓ Clasificación de los posibles indicadores de medición que podrían utilizarse.
- ✓ Determinación de la necesidad de obtener asesoría técnica de un especialista que no esté involucrado en las operaciones examinadas.
- ✓ Selección de las operaciones que considere más importante y significativas y dentro de estas las más viables para ser examinadas a profundidad.
- ✓ Identificación y desarrollo de las características de los posibles hallazgos de auditoría para establecer si las operaciones seleccionadas del área examinada están logrando los objetivos y metas establecidas dentro de los objetivos generales del área para establecer la economía eficiencia en la utilización de los recursos involucrados en las áreas críticas.

- ✓ Formulación de las conclusiones e identificación de las recomendaciones para mejorar la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los hallazgos. (Illescas Hidalgo, 2015)

Fase IV. Comunicación de resultados

El auditor debe durante el progreso de la cuarta fase comunicar los resultados de su examen de manera verbal para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa y para debatir con ellos los hallazgos de auditoría. Igualmente al final del trabajo el auditor debe tener una conferencia o ciclo de estas con los funcionarios principalmente responsables de las operaciones examinadas para comunicarles y discutir los resultados de su examen.

La comunicación oficial de los resultados de la auditoría de gestión se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentado dichos resultados teniendo cuidado de que las expresiones sean debidamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

Contenido del informe.

Franklin y Benjamín, menciona que el informe de auditoría “constituye el paso final de auditoría. Es un documento en el cual un auditor establece su opinión en relación a los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, la duración, alcance, recursos y métodos empleados”, citado por (Illescas Hidalgo, 2015)

Requisitos y cualidades del informe

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:

Utilidad y oportunidad.- La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

Objetividad y perspectiva.- Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal. (Illescas Hidalgo, 2015)

Concisión.- El auditor tendrá presente que los informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los funcionarios responsables de la entidad auditada.

Precisión y razonabilidad.- Se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables.

Respaldo adecuado.- Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

Tono constructivo.- El objetivo fundamental del informe de auditoría, es conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

Importancia del contenido.- Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos. (Illescas Hidalgo, 2015)

Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible. Es importante considerar la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- 1. ¿Qué procedimientos se han establecido para los flujos operativos, en la de ejecución de los proyectos practicados por APDL en el año 2015?**

- 2. ¿Cuáles son las fases o etapas aplicables en el proceso de Auditoría de Gestión aplicable en la ejecución de proyectos?**

- 3. ¿Cómo incide los resultados de la Auditoría de Gestión en la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos?**

- 4. ¿Cuáles son los cursos de acción preventivos o correctivos que conlleven a la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL, de la ciudad de Somoto?**

V. DISEÑO METODOLOGICO

Enfoque y Tipo de la Investigación

El análisis de la Auditoría de Gestión como mecanismo para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos en la Asociación para el Desarrollo Local se llevó a cabo bajo el **enfoque cuantitativo**, con uso de técnicas cualitativas ya que se realizó un análisis flexible que permitió conocer los hechos para luego analizarlos bajo la concepción de las bases teóricas.

Según McMillan y Schumacher (2005), la investigación cualitativa es el sondeo con el que los investigadores recopilan los datos en situaciones reales por interacción con personas seleccionadas en su propio entorno.

Esta investigación es de tipo **Descriptiva**, por cuanto se describen los procedimientos en la ejecución de proyectos y las etapas de la auditoría de gestión relacionada a esos procedimientos, para relacionar la incidencia de los resultados de auditoría en la eficiencia y eficacia del desarrollo de tales procedimientos.

Es considerada descriptiva porque se examinó el fenómeno que está ocurriendo en su entorno real, es decir, el análisis de la eficiencia de los procedimientos de ejecución de proyectos, tomando en consideración la realidad de los hechos para presentar una interpretación correcta de los mismos.

Según Tamayo y Tamayo (2003) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes es decir cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Esta investigación es de corte transversal porque está enmarcado en un período de tiempo, el año 2015; durante el cual se evaluó los procedimientos aplicados en la ejecución de proyectos y el cumplimiento de los objetivos para garantizar la eficacia y eficiencia en las operaciones desarrolladas utilizando la auditoría de gestión como herramienta fundamental para evaluar estos procedimientos, describiendo la situación en el momento dado, es decir se estudió la incidencia de la auditoría de gestión en la etapa de ejecución de proyectos del organismo.

Las investigaciones basada en los diseños transversales implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, es decir en un periodo dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

Población y Muestra

"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común". (Cadenas,1974).

La población de esta investigación es la Asociación para el Desarrollo Local y la documentación contable soporte de los proyectos ejecutados en el año 2015

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". (Murria R. Spiegel, 1991).

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (1974).

La muestra de esta investigación es el área de proyecto de la Asociación para el Desarrollo Local y la documentación que soportan los proyectos ejecutados durante el año 2015.

El método de muestreo utilizado fue el no probabilístico, específicamente el muestreo intencionado, el cual consiste en seleccionar los elementos que a juicio del investigador son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se puedan considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. (Tamayo y Tamayo, 2003)

Variables

Una variable expresa las características, propiedades, atributos de objetos y fenómenos que se estudian y que ésta varían de un sujeto u objeto a otro, varían en el mismo sujeto u objeto (Tamayo y Tamayo, 2003).

Según Hernández y otros (2010), una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de ser medida.

Las variables medidas en esta investigación fueron:

- 1. Ejecución de Proyectos**
- 2. Auditoria de Gestión**

En el anexo 1 se presenta la Operacionalización de las Variables y los indicadores que permitieron la elaboración de los instrumentos de recolección de la información que sustentan los resultados de la investigación realizada.

Métodos y Técnicas para recolección de datos

Método: es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo y Tamayo, 2003).

Para la recolección, procesamiento y el análisis de los datos obtenidos se hizo uso del Método empírico.

El método empírico consiste en la recolección de datos, en los cuales a base de teorías se derive una conclusión científica, empírico significa algo que ha surgido de la experiencia directa con las cosas; su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema. (Méndez, 2009)

Igualmente el método utilizado en esta investigación es el Método Deductivo, porque se parte de lo general a lo particular.

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican los hechos o situaciones particulares. (Méndez, 2009)

Se obtuvieron los resultados de la investigación basándose en los componentes y principios que fundamentan los procedimientos de ejecución de proyectos tomando como punto de partida para garantizar la eficiencia y eficacia en las operaciones y el logro de los objetivos propuestos en el organismo, los cuales fueron el punto de partida para el desarrollo de la investigación.

En el marco de referencia teórico se presentan los datos generales y de información teórica sobre Proyectos y sus etapas, Auditoría de Gestión y los métodos y técnicas de evaluación que han sido aceptados como válidos en las diferentes teorías expuestas, para luego aplicarlos a los casos individuales, es decir en las diferentes actividades de ejecución de proyectos que llevan a cabo los funcionarios de la organización.

En cuanto al procesamiento de la información, resultados y discusión, se distingue la utilización del Método Analítico-Sintético, porque descompone y distingue los elementos y procedimientos de los proyectos, relacionados con la Auditoría de Gestión; de forma general para luego revisar ordenadamente cada uno por separado y finalmente se procede reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

Análisis y síntesis son procesos que permiten conocer la realidad, la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha conocido como tal. El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo, esto es la síntesis. (Méndez, 2009)

La aplicación de este método llevó a descubrir los distintos elementos que componen la naturaleza o esencia de la problemática investigada, las causas y los efectos que describen la situación real las diferentes actividades que realiza el organismo relacionado con los proyectos. Primeramente se describió el problema y se sustentó en base a teorías modernas y actualizadas sobre Auditoría de Gestión y administración de proyectos, para luego sintetizar los indicadores y procedimientos a aplicarse en el organismo, que permitió el diseño de una metodología que conlleve a valorar la incidencia de la Auditoría de Gestión en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por el organismo.

Técnicas de recopilación de datos

Técnica: Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia. La diferencia entre método y técnica es que el método es el conjunto de pasos y etapas que debe cumplir una investigación y este se aplica a varias ciencias mientras que técnica es el conjunto de instrumentos en el cual se efectúa el método. (Tamayo y Tamayo, 2003)

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos:

- Ordenar las etapas de la investigación.
- Aportar instrumentos para manejar la información.
- Llevar un control de los datos.
- Orientar la obtención de conocimientos.

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas:

Revisión documental:

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Méndez, 2009)

Es muy utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Entrevistas

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo

que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. (Méndez, 2009)

Con esta técnica se pudo obtener datos y evidencias de parte del personal del organismo, tanto a los financieros como personal técnico, para determinar primeramente los procedimientos relacionados con la ejecución de proyectos, así como las líneas, políticas, objetivos y fines que persigue la institución.

Los instrumentos utilizados para la recopilación de la información fueron:

Guía de la Entrevista:

Este instrumento fue utilizado para obtener información de las personas que se consideraron relacionados con la ejecución de proyectos, los cuales son los involucrados directamente con esos indicadores planteados y que de una u otra manera inciden en su el logro de la eficiencia y eficacia de los recursos.

Estas entrevistas fueron aplicadas al personal encargado del control y de la ejecución los proyectos, todas se estructuraron para recibir respuestas abiertas a las preguntas formuladas, incluyendo su opinión personal, si la hubiera.

La entrevista para personal área contabilidad y proyectos se formuló con el propósito de identificar los objetivos, políticas procedimientos y flujos operativos de la asociación para la administración de proyectos, organizada con 26 preguntas de escala abierta.

La entrevista dirigida a Director comprende un total de 8 preguntas de escala abierta, con el propósito de identificar los indicadores de gestión en el proceso de ejecución de proyectos.

Se estructuró una entrevista dirigida a técnicos del área de proyectos con el propósito de conocer el proceso establecido en la asociación para la ejecución de proyectos, compuesta de 8 preguntas de escala abierta.

Guía de Encuesta:

Se elaboró una encuesta con el objetivo de analizar la estructura organizativa de la Asociación para el Desarrollo Local, aplicada a los funcionarios encargados de la ejecución de proyectos y personal administrativo, está compuesta por 24 interrogantes de escala cerrada, para ser contestadas en su mayoría con SI – NO.

Procedimientos

Esta investigación estuvo enfocada en recolectar información a procedimientos para la ejecución de proyecto y Auditoría de Gestión, con el fin de determinar la incidencia de la auditoría en la optimización de recursos y calidad en la ejecución de los proyectos y proponer los cursos de acción preventivos o correctivos que conlleven al mejoramiento de estos procedimientos.

En este estudio se utilizaron entrevistas y encuestas para recoger información sobre proceso establecido en la asociación para la ejecución de proyectos y sus indicadores de gestión. Los instrumentos fueron derivados de los indicadores obtenidos en la Operacionalización de las Variables, mismos que fueron aplicados durante el año 2015.

El procedimiento para el proceso de los datos obtenidos en la investigación se realizó mediante:

- a) Análisis documental de las fuentes bibliográficas
- b) Conocimiento y evaluación de la problemática mediante el diagnóstico, fase preliminar de la auditoría de gestión.
- c) Conciliación y verificación de datos utilizando la encuesta y entrevista a los funcionarios de la institución.

- d) Desarrollo de auditoría de gestión para recabar información sobre el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos en la ejecución de los proyectos.
- e) Elaboración de un informe de auditoría con los hallazgos determinados en el desarrollo de la misma.

Los datos obtenidos fueron procesados atendiendo a:

- a) Obtención y clasificación de la información
- b) Tabulación, ordenamiento y procesamiento de la información utilizando hojas de texto y cuadros en Word y Excel, Power Point.

Validación de instrumentos de recolección de la información

Tamayo y Tamayo (2003), considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”. La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir.

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

Los instrumentos que se aplicaron en la recolección de datos, fueron sometidos a validación, para lo cual se contó con el apoyo de:

1. **MSc. Anabell Pravia Valdivia**, especialista en contabilidad y auditoría, Auditor independiente. Docente UNAN FAREM Matagalpa.

2. **MSc. Cristóbal de Jesús Castellón Aguinaga**, especialista en contabilidad y auditoría, contador público autorizado. Docente titular, UNAN FAREM Matagalpa

3. **MSc. Martha del Socorro González Altamirano** máster en pedagogía. Especialista en Metodología de Investigación, docente UNAN – FAREM Matagalpa.

4. **Lic. Guillermo Alexander Zeledón Alaníz**, Contador Público, docente UNAN FAREM Matagalpa.

VI. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

Los resultados de esta investigación se obtiene gracias a la colaboración activa de los técnicos del área de proyectos y al encargado del área contable de la asociación, a revisiones de documentación proporcionada por estas áreas y a observaciones directas realizadas durante el período de la investigación al área seleccionada.

6.1 Procedimientos establecidos para los flujos operativos, de la ejecución de los proyectos practicados por APDL

El proceso que sigue la Asociación para el Desarrollo Local inicia con la idea del proyecto, para esta fase, se realizan consultas en las localidades o comunidades en las que se pretenden incidir.

Estas consultas se hacen con el objetivo de identificar las necesidades que tienen en las comunidades y que sean los habitantes de ellas quienes las expresen, partiendo de ello la asociación realiza planes de necesidades para comunidad los cuales son revisados con autoridades y actores locales para la aprobación de la iniciativa.

Fase de diseño y planificación

Para esta fase se construye la propuesta del proyecto la cual contiene una serie de elementos que son requeridas por las agencias de cooperación a la que se presentará estos elementos son:

- a) Naturaleza del proyecto
- b) Fundamentación
- c) Objetivos
- d) Beneficiarios
- e) Metodología y plan de actividades

- f) Calendarización
- g) Localización
- h) Presupuesto de recursos.

Creada la propuesta esta es enviada a las convocatorias que realizan las agencias de cooperación, si estas propuestas cumplen con los requerimientos establecidos son aprobadas en caso contrario se comunica a la asociación para su reformulación.

Las propuestas aprobadas son formalizadas mediante la recepción de notificación emitida por la fuente de financiamiento.

Posterior a esto se sigue con la planificación la cual es ajustada al presupuesto aprobado mediante financiamiento recibido.

El plan del proyecto es creado en la etapa de planificación y es en este plan en el que se definen las actividades que se llevarán a cabo en las fases en las que sigue el proyecto, este también definirá los miembros del equipo que tendrán participación en este y cada uno de los roles tareas y responsabilidades que cada uno de ellos tendrá a su cargo y bajo qué procedimientos los llevarán a cabo.

Luego de la creación del plan se procede a la elección del personal que participará en la gestión del proyecto y asignar a cada uno de ellos responsabilidades en cuanto a tareas y los roles que realizarán.

La preparación de recursos es parte también del proceso de planificación en esta se prepara aspectos acerca de metodologías, procedimientos, documentación a utilizar; los cuales regirán la ejecución del proyecto o programa.

Fase de ejecución

Esta fase se establecen reuniones con el personal para darle ejecución al plan del proyecto lo cual inicia con el lanzamiento del proyecto donde el director hace del conocimiento del equipo aspectos generales del proyecto.

Después del lanzamiento se procede a asignar el paquete de trabajo a los miembros del equipo asignando a cada persona las tareas que fueron definidas en la etapa de planificación.

Fase de Evaluación y Control

Esta fase está a cargo del director de la asociación, es él la persona designada para esta actividad quien debe realizarla de acuerdo a estimaciones realizadas inicialmente de tiempo calidad y riesgos también debe evaluar los paquetes de trabajo asignados según esfuerzos puntualidad en las entregas realizadas por cada miembro del equipo y por la calidad de estas.

Para esta fase también tenemos el control de cambios, que son modificaciones que puedan surgir en el alcance, calendario o costos del proyecto. Cualquier cambio deberá ser documentado y descrito en los informes de seguimiento que se presentan a la fuente de financiamiento.

Para las modificaciones

Estas deben ser justificadas y presentada mediante formal solicitud ante el financiador quien realizará la evaluación y luego de autorizada por este podrá ser llevada a cabo.

Rendiciones de cuenta

Después de haber cumplido con todas las actividades planificadas se procede a la rendición de cuentas la cual se divide en dos apartados:

Rendición de cuentas técnica, para esta cada técnico a cargo de tareas presenta un informe completo y detallado de todas las actividades realizados de los objetivos, los involucrados, los recursos utilizados y los resultados obtenidos al director para que este unifique todos estos elementos para la construcción de esta rendición.

Rendición de cuenta económica, está a cargo del área contable y en ella se describe todos los ingresos recibidos mediante el financiamiento y los egresos en los que se incurrieron por cada actividad llevada a cabo durante la ejecución del proyecto.

La rendición de cuenta económica es elaborada o presentada en dos momentos:

Primer informe económico.

Cuando el nivel de ejecución de los gastos corresponde al 80 por ciento del primer desembolso esta rendición es enviada a la fuente de financiamiento, y posteriormente a esto se recibe el segundo desembolso de fondos para la finalización del proyecto.

Informe económico final.

Este es presentado cuando se ha ejecutado por completo el presupuesto del proyecto.

Procedimiento para la realización de las rendiciones de cuenta.

El contador quien se encarga de elaborar las rendiciones de cuenta realiza los siguientes pasos:

Verifica en el control de presupuestos de proyectos todos los gastos e ingresos que hubo para el proyecto del cual se presentará la rendición de cuenta.

Para los ingresos elabora una sección especial en el cual se presentan:

- Certificado bancario de ingreso a cuenta de ahorro en moneda extranjera del proyecto.
- Transferencias que se hubiesen realizado a la cuenta corriente del proyecto (en este se hace un detalle que contiene la fecha en que se realiza la transferencia, el tipo de cambio de conversión de dólares a córdobas, y el monto transferido)

Para los egresos esta sección contiene:

Descripción del gasto

- Número de la factura o recibo el cual debe ser debidamente membretado y no poseer ningún tipo de enmendadura o borrones.
- Importe del gasto en moneda nacional
- Tipo de cambio
- Importe en dólares
- Número del cheque con el cual fue cancelado el gasto o compra,

Luego presenta cada egreso con los documentos correspondientes según la naturaleza de la compra o servicio.

Fase de Cierre del Proyecto

Este es formalizado mediante aceptación final del proyecto por el financiador de este quien emite una carta de cierre del proyecto la cual es recibida por la asociación y es adjuntado en los documentos que conforman el archivo del proyecto

6.2 Proceso de Auditoría de Gestión aplicable en la ejecución de proyectos

Según información recopilada en cedula narrativa, el proceso de ejecución de los proyectos que llevan a cabo la Asociación para el Desarrollo Local (APDL) consiste en:

- a. Reunión directa ente el director y el técnico quien será el responsable de llevar a cabo el proceso de ejecución de un proyecto en específico.
- b. Comunicación del director al técnico de aspectos generales del proyecto.
- c. Visitas del técnico a cargo a las zonas de incidencia del proyecto para:
 - 1. Comunicar la aprobación del proyecto,
 - 2. Conocer a los beneficiarios y
 - 3. Establecer líneas de comunicación con estos para la coordinación de las actividades que se desarrollaran.
- d. Desarrollo del plan establecido para la ejecución del proyecto.
- e. Garantizar las fuentes de verificación documental o fotográfica para incluirlas en la rendición de cuentas técnicas.
- f. Elaboración de la rendición de cuenta técnica del proyecto.

El proceso de auditoría que se siguió para la evaluación del proceso de ejecución de los proyectos administrados por la Asociación para el desarrollo local se dividió en cuatro fases:

Fase I. Conocimiento preliminar.

Objetivo planteado: Obtener conocimiento general de la asociación para lo cual necesitamos obtener, clasificar y analizar datos e información acerca de aspectos particulares de esta, entre los cuales se mencionan:

- ✓ **Base legal**
- ✓ **Misión**

- ✓ **Visión**
- ✓ **Objetivos**
- ✓ **Políticas**
- ✓ **Planificación**
- ✓ **Estructura organizativa**

Procesos medulares, es decir actividades sustantivas con mayor incidencia en los resultados de la gestión de la asociación

Escoger la unidad objeto de análisis lo que permitirá la programación detallada de la siguiente fase.

En base a la información obtenida en la visita previa realizada a la asociación en la que se obtuvo información acerca de la misión, visión, objetivos, actividades principales, estructura orgánica demás aspectos generales de la empresa.

Segunda Fase: Planificación

En esta fase se toman en cuenta los resultados de la fase anterior, se elaboran los programas para la evaluación del área crítica o de interés en el cual se incluyen los métodos, técnicas prácticas y procedimientos que faciliten la evaluación teniendo en cuenta:

- a. El criterio de análisis debe partir del óptimo desempeño de la organización, esto en los términos de eficacia, calidad, productividad dentro de los cuales debe desempeñarse la gestión.
- b. La naturaleza, características y situación particular de la organización
- c. Tomar en cuenta que a través de la evaluación del sistema de control interno de la auditoría de gestión se puede llegar a determinar la causa de incumplimiento

deficiencias en la gestión o la idoneidad de los datos de la información utilizada en el análisis.

Para la aplicación de auditoría de gestión se determinó mediante observaciones de las áreas, que el objeto de la evaluación será el proceso de ejecución de proyectos que sigue la asociación.

Fase III. Ejecución.

Esta fase de la auditoría está dirigida a determinar:

- a. Si los resultados de la gestión de la unidad o proceso objeto de análisis corresponden a la misión visión, objetivos y con las metas planificadas por la organización.

- b. Si el uso de los recursos procura la eficiencia y la economía.

- c. Si los resultados obtenidos satisfacen los requerimientos de las partes interesadas.

Criterios y mecanismos para evaluar áreas críticas.

Para examinar los resultados de la gestión en el contexto de las áreas críticas determinadas se debe recopilar evidencia suficiente convincente y pertinente debidamente documentada que permita:

- a) Medir el desempeño de la unidad o del proceso objeto del análisis
- b) Determinar desviaciones y los efectos que estas producen en los resultados de la gestión evaluada.
- c) Determinación de las desviaciones a través de las áreas críticas

El estudio de las áreas críticas permite aproximarse a las causas directas de las desviaciones en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización así

como las fallas y deficiencias en el manejo eficiente y económico de los recursos y en la calidad e impacto de los productos y servicios.

Para analizar las desviaciones identificadas se encontraran las variables e indicadores que maneje la organización auditada o se generaran en caso de ser necesarios aquellos que permitan complementar la auditoria. Para su registro el auditor deberá señalar los principales datos del indicador fecha de medición así como las conclusiones y recomendaciones producto del análisis

Criterios para la selección de la muestra a ser evaluada.

Para la selección y determinación de la muestra se aplicaron métodos no estadísticos según los objetivos y alcance de la actuación y del universo total de las operaciones.

Se utilizó el método a conveniencia, basado en algún criterio o información el cual deberá expresar y justificar el auditor en sus papeles de trabajo cuando se decida por esta opción.

Con esta muestra seleccionada se verificó si las operaciones desarrolladas por la organización corresponden en base a los criterios establecidos.

Si el auditor considera que los indicadores no son fuente confiable de medición y control deberá explicar y justificar las razones por las cuales no hubiesen sido considerados y formular las recomendaciones que son pertinentes.

Luego de estos viene el proceso de la determinación de las causas y el efecto para lo cual se debe recopilar y documentar la evidencia que sustenten las causas e las desviaciones identificadas.

Fase IV. Comunicación de resultados.

Los resultados de la auditoría deben ser notificados a la administración del ente a los responsables del plan programa o proyecto u operación examinados y a las dependencias cuyas funciones estén vinculadas con los resultados de la gestión auditada.

Las observaciones y conclusiones deben ser fundamentadas en la evidencia suficientes convincentes y pertinentes para que puedan ser utilizado oportunamente en la toma de decisiones destinadas a erradicar las causas de las desviaciones promover la eficiencia la efectividad y la calidad en el desempeño de la unidad objeto del análisis así como la utilización por parte de la administración de los indicadores pertinentes para medir su gestión.

6.3 Resultados de la ejecución de la auditoría de gestión

En base a la información obtenida en la visita preliminar realizada a la Asociación en la que se obtuvo información acerca de la misión, visión objetivos, actividades principales, estructura orgánica demás aspectos generales de la empresa, (ver anexo 8) se procedió a realizar la planeación y ejecución de auditoría de gestión de la cual se originó los siguientes resultados:

En base a cuestionario realizado al personal del área técnica encargada de llevar a cabo el proceso de ejecución de los proyectos de la Asociación para el Desarrollo Local se pudo apreciar que esta área ***no tiene establecidas políticas que sirvan de guía al área para la ejecución de los procesos que esta lleva a cabo.***

Alejandro Alemany en su escrito publicado en 2009 “El Rol de la Auditoría Interna en la gestión de proyectos”, advierte de los riesgos que puede presentar un proyecto en el ámbito de los procesos y las funciones.

Si las personas que serán responsables de llevar a cabo la ejecución de estos proyectos no tienen una base establecida la cual les permita conocer los requerimientos de los procesos estos lo realizarán de acuerdo a sus criterios.

Para alcanzar los objetivos previstos para la ejecución de los proyectos se han de formular principios o políticas para desempeñar cada proceso y asegurar de esta manera que estos se concreten.

Otro hallazgo importante radica en que los proyectos son identificados únicamente de acuerdo a orientaciones de las fuentes de financiamiento en lo referente a la presentación en formatos correspondiente para los informes técnicos y económicos

Los técnicos de proyectos realizan los procesos para la ejecución de los proyectos en función de experiencia previas de trabajos anteriores y a la experiencia acumulada durante los años que llevan trabajando para la asociación.

Chamoun (2009) indica que, la gestión pertinente de un proyecto conlleva conocer el ciclo de vida de este, este ciclo corresponde a la ejecución de las diferentes etapas que lo integran, todas estas necesarias e interdependientes.

Todos los procesos en la ejecución de proyectos son importantes si dejamos estos a criterio personal los resultados estarán en dependencia de los mismos y los resultados pueden variar o diferir de los resultados esperados, es necesario que las entidades documenten sus políticas y procedimientos de acuerdo a la realidad la asociación y las metas esperadas.

Según el cuestionario el personal conoce las áreas de actuación geográficas se trabaja con cuatro municipios del departamento de Madriz, y en cuanto a las acciones de desarrollo trabaja específicamente en el área de **infraestructura básica**

social, en la propiciación de ambientes educativos, en el desarrollo de la unidades económicas familiares.

Alemany (2009), comenta que uno de los riesgos que puede presentar un proyecto en el ámbito de los procesos y las funciones es la localización es importante que el responsable o técnico a cargo conozca el área de incidencia en la que se pretende llevar a cabo una acción específica.

Es importante que las personas que están a cargo de ejecución de los proyectos conozcan las zonas o localización geográfica de los territorios en donde incidirán, al igual que el conocimiento del área de actuación en cuanto a las acciones de desarrollo que llevan a cabo; sin embargo es recomendable que la asociación opte por documentar este tipo de información.

En base a cuestionario y observaciones realizadas al área se pudo percibir que en esta **no cuenta con un archivo permanente en donde se encuentre una carpeta de cada proyecto ejecutado con toda su información requerida**; los técnicos manifestaron que las rendiciones técnicas se encontraban en la dirección de la asociación y las económicas en el área de contabilidad.

Es importante que el área cuente con este tipo de archivo en donde este el historial de cada proyecto que se ejecutó, que ellos tengan conocimiento de las rendiciones técnicas para posibles consultas o evaluaciones que en su momento practique las organismos donantes.

En la asociación existe una persona que es responsable de los proyectos, el responsable es el director de la asociación que también lleva a cabo funciones de coordinador de los proyectos.

Chamoun (2009) hace referencia a nueve áreas que afectan a cualquier tipo de proyecto y deben considerarse por los administradores de ellos se trata de los

recursos humanos, cada recurso debe cumplir con roles y responsabilidades bien definidas en la ejecución de estos.

En este tipo de asociaciones es común que **una misma persona lleve a cabo otra tipo de funciones además de su cargo**, pero debemos destacar que la segregación de funciones es un método que se usa para separar las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en un proceso, una segregación de funciones inapropiada puede representar un aspecto importante para las organizaciones originando debilidades materiales o deficiencias significativas en los controles de los procesos.

Según resultados del cuestionario aplicado al área el personal de esta nos comentó que al momento del lanzamiento de los proyectos algunos aspectos importantes de estos como los **objetivos, plan y calendarización de actividades y presupuesto de recursos no eran comunicados por la dirección de la asociación.**

North (2008), señala que es esencial que la gestión de proyectos organice y administre recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos.

El proceso de ejecución es el cumplimiento de las directrices que ya fueron marcadas en el diseño del proyecto es imprescindible para la consecución de los objetivos que las personas que llevan a cabo ejecución de una acción conozcan los elementos requeridos para ejecutarlos esto les permitirá cumplir con eficacia la gestión; debemos reconocer que la ejecución de una acción depende en gran medida de la calidad del factor humano, si este desconoce los objetivos que se persiguen, la forma como hacerlos y los recursos que se necesitan los resultados podrían ser no deseable para la asociación. Sin embargo, si los instrumentos y mecanismos creados funcionan adecuadamente, hasta el factor humano funcionará con más eficacia.

El personal del **área técnica no tiene conocimientos específicos en la gestión ni evaluación de proyectos**. El personal del área técnica de la asociación lo conforman personas que han trabajado durante mucho tiempo para la institución por lo general la ejecución de los proyectos lo hacen respondiendo a asignaciones específicas de la dirección.

Chaves (2010), específica la administración o gestión de proyectos se refiere a la habilidad que debe poseer las personas que se encargaran de la gestión del mismo de los intereses organizacionales de la empresa es decir de acuerdo a la estructura organizacional que se tenga en esta, de esta manera se organizará y desarrollará el proyecto.

La capacitación del personal es imprescindible debemos comprender que el conocimiento evoluciona y estar preparado para ello es esencial, la asociación debería considerar la capacitación del área técnica como elemento oportuno para establecer o mejorar los procesos que realizan para asegurar de esta forma la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos trazados para cada proyecto que ejecuta.

El personal del área técnica según resultados del cuestionario de evaluación en su mayoría expresó que **cuentan con medios para la realización de todas sus actividades, pero estos medios son limitados ya que muchos de estos son compartidos con los otros técnicos del área**.

Según Alemany (2009) el no contar con los medios necesarios y pertinentes para el desarrollo de las actividades se convierte en un riesgo ya que esto trae consigo demoras en la planificación establecida existe el riesgo de que el tiempo de ejecución se prolongue.

En la fase de diseño de los proyectos debe tomarse en cuenta todos los recursos que serán utilizados para la ejecución de este para que al momento de

implementar evitar que se produzca este tipo de situaciones que podrían ocasionar que la fase de ejecución no resulte en base a la planificación establecida.

Los técnicos en su totalidad **no realizan planificación específica para la realización de las actividades a desarrollar para los proyectos** que se ejecutan ya que estos dependen de asignaciones que realiza el director de la asociación para el desarrollo de las actividades para la ejecución de los proyectos.

Chamoun (2009) determina que es en la fase de ejecución que se implementa la planificación y que esta es de suma importancia para el desarrollo de todas las acciones requerida.

La planificación es una herramienta que se vuelve necesaria para el proceso de ejecución de los proyectos ya que esta permite programar las acciones que se realizarán para el cumplimiento de objetivos en específicos a través de medios y recursos.

En esta área **los técnicos no realizan informes sobre el desarrollo y cumplimiento de las actividades planificadas**, la forma que ellos utilizan para comunicar dificultades o logros en las actividades desarrollada es a través de comunicación verbal al director de la asociación.

Chamoun (2009) hace referencia a la importancia de la comunicación en todos los procesos del proyecto.

Los informes de valoración se constituyen en un medio de verificación del proceso de ejecución de un proyecto, estos deberían conformarse en parte del archivo de los proyectos ya que proporcionan información que es necesaria para la rendición de cuenta técnicas de estos.

Todos **los técnicos realizan el uso de medios de verificación para respaldar el cumplimiento de las actividades**, a través de observaciones se pudo constatar que hacen uso de ellas pero no se lleva un registro ordenados de estos.

El uso de medios de verificación facilita el proceso de evaluación y rendición de cuentas de los proyectos ejecutados, es por esto que los técnicos del área de proyectos debería considerar aplicar un sistema que les permita que estos medios de verificación puedan tener una secuencia cronológica además que les sean de fácil acceso para el momento de su presentación y que estén resguardados en un lugar seguro evitando de esta manera ciertos riesgos que podrían presentárseles.

La mayoría de los técnicos afirmaron que **no se realizan reuniones periódicas con el director para evaluar internamente los procesos ni el grado de cumplimiento o avance del proyecto**, si se hacen consultas directas cuando se tienen dudas acerca de algún proceso o cuando se da alguna dificultad en la realización de alguna actividad, también confirmaron que estas son de forma esporádicas y las planifica la dirección para efectos de comunicación de aspectos generales, sin embargo estas son aprovechadas por los técnicos y personal de contabilidad para expresar las dificultades que se les presentan en el desarrollo de sus actividades.

Las actividades de control de las acciones desarrolladas son un aspecto clave para la ejecución de proyectos si no se realizan evaluaciones la asociación no podrá saber qué aspectos de los procesos que se realizan deben mejorar no tendrán idea de que factores están poniendo en riesgo el alcance del proyectos.

Mediante los resultados de aplicación del cuestionario se confirmó que los técnicos **cumplen con otras funciones dentro de la organización que no están directamente ligadas al proceso de ejecución de los proyectos que están a su cargo**.

No hay un plan para adquirir materiales o servicios el director se encarga de comunicar al técnico que materiales deben comprarse de acuerdo al presupuesto y este se encarga de hacer la cotización de los materiales cuando son compras mayores o realizan compras directas a proveedores con los que trabaja la asociación.

Chamoun (2009), hace referencia a nueve áreas que afectan a cualquier tipo de proyecto y deben considerarse por los administradores de ellos se trata de los recursos humanos, cada recurso debe cumplir con roles y responsabilidades bien definidas en la ejecución de estos.

Al cumplir con otro tipo de funciones que no están contempladas en el cargo que un funcionario desempeña, se corre el riesgo que el personal descuide las responsabilidades que tienen a su cargo; la realización de varias actividades que no tienen relación la una con la otra supone una desconexión totalmente de la persona, el tiempo para tratar de cumplir con toda la carga de trabajo es reducido lo que incide directamente en la calidad del trabajo que este desempeñará.

La asociación ***no tiene definida un área o persona en específico para que realicen la adquisición de los bienes materiales, bienes o servicios***; los técnicos de cada proyecto se encargan de cotizar, revisar las cotizaciones y en base a estas, realizan un análisis de cotización, seleccionan al proveedor y solicitan el cheque de desembolso.

(Alemany, 2009), nos hace referencia a todos los riesgos que pueden ocurrir en un proyecto y en este menciona la gestión del conocimiento, una persona que no está capacitada en cierta área no se obtendrán de ella los mismos resultados que se obtendrían de otra que tiene conocimiento del área y ha trabajado en este tipo de funciones.

Se evaluaron los indicadores de gestión en la ejecución de proyectos que se pudieron verificar en la organización, no se tuvo acceso a todos los indicadores por falta de información, lo cual fue una limitante en el alcance, sin embargo se tuvo acceso a dos indicadores fundamentales, los cuales se analizaron en la matriz que se presenta a continuación:

Tabla1: Evaluación de los indicadores de gestión en la ejecución de proyectos

INDICADORES		CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI	NO	A VECES	
INDICADORES DE SEGUIMIENTO					
Eficiencia	Relaciona la cantidad de la actividad específica con el tiempo de su desarrollo. El indicador se mide en porcentaje de ejecución en los diferentes períodos de tiempo. Este indicador deberá compararse con lo programado en el cronograma de actividades y con base en esta comparación se determina la necesidad de ajuste o la continuación en iguales condiciones.		X		Las actividades no se realizan de acuerdo a una programación establecida.
Calidad	Este indicador mide el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada una de las actividades del proyecto. Se obtiene mediante los informes de avance que presenta la interventoría o el supervisor del proyecto.		X		Los técnicos a cargos no presentan informes, lo que impide que estos puedan medirse de forma fiable.
INDICADORES DE EVALUACION Y RESULTADOS					
Eficiencia	Este indicador debe compararse con las proyecciones y, en general con los supuestos que se tuvieron en cuenta en la evaluación ex-ante del proyecto, en la cual se definió una producción mínima, a un costo, por período de tiempo.			X	
Cobertura	"Este indicador relaciona el número de usuarios o beneficiarios del proyecto en un período de tiempo determinado. Además debe compararse con la población objetivo del proyecto y las proyecciones de incorporación en el tiempo."	X			
Calidad	Este indicador relaciona las características de los bienes o servicios producidos por el proyecto, en términos de calidad, de acuerdo con la aceptación por parte de los usuarios. Este indicador se obtiene a través de encuestas o de sistemas de recepción de sugerencias, quejas o reclamos, por parte de los usuarios.			X	
Impacto	Este indicador mide la contribución del proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico, como resultado de su operación.	X			

Fuente: Resultados de investigación (2015)

Análisis de las implicaciones por incumplimiento de los indicadores estudiados

Como se puede observar en la tabla anterior, en la asociación se incumple con los indicadores de seguimiento a proyectos y no se cumplen totalmente con los indicadores de evaluación y resultados, lo cual trae consigo implicaciones que se presentan a continuación:

En cuanto al incumplimiento de los Indicadores de Seguimiento

Entre las implicaciones que trae consigo para la ejecución de proyectos que la eficiencia no se cumplan en el proceso de seguimiento de cada proyecto, es que las actividades al no efectuarse en el tiempo determinado provocan atrasos, deficiencias, o que algunas de ellas se omitan realizarla afectando de esta manera el plan inicial del proyecto.

En cuanto a la calidad en el seguimiento se puede decir que es debido a que los técnicos del área de proyectos de la Asociación no realizan informes de seguimiento la evaluación de las actividades no responden a las especificaciones técnicas que se plantearon en el diseño del proyecto y la evaluación que se adjuntan en el informe técnicos que se envían a las fuentes de financiamientos no son objetivas.

En cuanto a los Indicadores de Evaluación y Resultados.

En cuanto al indicador de eficiencia si bien la Asociación utiliza para su medición los presupuestos aprobados versus lo ejecutado el cumplimiento de este indicador es mínimo consecuencia de que no realizan planificación para la adquisición de los recursos requeridos por el proyecto lo que supone que la asociación no practica la economicidad para la ejecución de los proyectos que maneja.

Para la cobertura de la población meta de cada proyecto la asociación cumple con la medición de este indicador ya que esta compara los beneficiarios proyectados con los atendidos. Sin embargo surge una observación para este indicador ya que en algunos proyectos la dirección decide atender a un número mayor de beneficiarios sin consultar con las fuentes de financiamientos ya que no hay ninguna solicitud de modificación que respalde este tipo de decisiones.

Para el indicador de calidad de la evaluación y resultados la asociación no cumple con ningún tipo de sistema de consultas a la población que fue beneficiada con la ejecución de los proyectos lo que implica que los resultados de esta sean subjetivos ya que son evaluadas únicamente por el juicio del responsable de elaborar el informe técnico final.

En cuanto a la evaluación del impacto esta si es realizada por la asociación ya que así la fuente se lo requiere en cada uno de los formatos que estos tienen, pero al igual que la evaluación de la calidad esta es subjetiva, puesto que se hace una valoración de las condiciones que antes existían y con las que cuentan después de la ejecución del proyecto pero la valoración también es elaborada por el responsable de elaborar el informe técnico final, sería recomendable que la asociación hiciera uso de sistema de evaluación más objetivos.

6.2 Propuesta de cursos de acción, preventivos o correctivos que conlleven a la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos.

- Documentar los procesos procedimientos y herramientas para la ejecución de proyecto.
- Una vez conformado el equipo del proyecto es importante que la asociación realice un análisis de las necesidades de capacitación de su equipo.

- Establecer coordinación de las actividades que se van a desarrollar y elaborar un programa de trabajo en conjunto con la dirección de la asociación.
- Establecer planificación para el desarrollo de las actividades específicas y para su evaluación.
- Centralizar el almacenamiento de la información relacionada con los proyectos.
- Establecer un sistema de seguimiento y control periódico donde se lleve a cabo la revisión del progreso del proyecto vigilando especialmente el cumplimiento del plan establecido.
- Designar un área o persona en específico para que lleve a cabo el proceso de adquisición.
- Designar a una persona en específico para que lleve a cabo la función de control de los materiales adquiridos.
- Monitorear de manera permanente el cumplimiento de los Indicadores de la Ejecución de Proyectos que tiene establecido la institución o en su defecto los que son impuestos por el organismo responsable del proyecto, a fin de que puedan ser medidos los recursos con la eficiencia y eficacia con que fueron planificados.
- Una de las propuestas como resultados de la investigación, es la presentación de un modelo de Manual Operativo para la ejecución de proyectos, el cual se propone a la organización para que sea valorada su implementación, dicho manual se presenta a continuación.

PROPUESTA

DISEÑO DE MANUAL OPERATIVO PARA LA EJECUCION DE PROYECTOS EN APDL - SOMOTO



Elaborado por:

Lic. Lubi Celenia Poveda Pérez

Estelí, Mayo 2016

PROPUESTA DE MANUAL OPERATIVO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Introducción

Este documento constituye la guía administrativa, financiera y técnica para el seguimiento de la ejecución de proyectos los cuales son ejecutados por la Asociación para el Desarrollo Local de Madriz.

El presente manual, contiene las pautas básicas para el manejo, registro y reporte de los fondos comprometidos en la ejecución de los proyectos. Está dividido en dos capítulos:

Capítulo I. Normas Administrativas y Financieras

Capítulo II. Normas Técnicas

Asimismo, cabe destacar que toda entidad que ejecuta proyectos está obligada a llevar un control del gasto efectuado para la ejecución del proyecto, y que correspondan éstos a los recursos transferidos por los financiadores como a los aportes propios y los de terceros. También deberá presentar, de acuerdo a un calendario previamente establecido en el convenio con las fuentes de financiamiento, los informes de avance de gastos y la documentación que los sustenten.

I. Normas Administrativas y Financieras.

1.1. Adquisición de bienes y contrataciones de servicios.

a. Plan de adquisiciones y contrataciones.

Las entidades que ejecutan proyectos deberán elaborar un Plan de Adquisiciones y Contrataciones que contenga las compras y contrataciones que se prevé efectuar durante la ejecución del proyecto; éste se presentará adjunto al presupuesto incluido en el Plan Operativo del Proyecto.

El Plan de adquisición reflejará los gastos elegibles directamente asociados a la ejecución de los proyectos, la descripción genérica, monto estimado a adjudicar, y fechas aproximadas de las adquisiciones o contrataciones, las mismas que deben ser congruentes con las actividades programadas por el proyecto.

b. Adquisición de bienes.

Para la adquisición de bienes se deberá tener en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Verificar que el bien se encuentre incluido en el Plan de adquisición.
2. Emitir una orden de requerimiento definiendo características y especificaciones técnicas, así como un monto referencial del bien.
3. Obtener por lo menos tres cotizaciones de preferencia de la zona y evaluar las propuestas mediante un cuadro comparativo.
4. Elaborar la orden de compra y/o contrato, según sea el caso.

c. Contrataciones de servicios.

Para la contratación de servicios se deberá tener en cuenta el siguiente procedimiento:

Honorarios:

1. Verificar que el servicio se encuentre incluido en el Plan de adquisición.
2. Elaborar los términos de referencia (objetivos, metas, alcances, productos, perfil requerido, etc).
3. Emitir una orden de requerimiento incluyendo las características y especificaciones técnicas contenidas en los términos de referencia, así como un monto referencial del servicio.
4. Obtener por lo menos tres (03) Currículum Vitae u Hojas de Vida.
5. Elaborar el informe de evaluación para la selección.
6. Emitir orden de servicio, elaborar y suscribir el Contrato.

Servicios de terceros: técnicos y mantenimiento de equipo, registro de derechos de propiedad intelectual.

1. Verificar que el servicio se encuentre incluido en el Plan de adquisición.
2. Emitir una orden de requerimiento incluyendo las características y especificaciones técnicas, así como un monto referencial del servicio.
3. Obtener por lo menos tres cotizaciones.
4. Evaluar las propuestas mediante un cuadro comparativo.
5. Emitir orden de servicio y/o contrato.

Nota: Las adquisiciones o procesos que no estén descritos en el Plan de Adquisición y Contrataciones, deberán ser consultadas previamente a la fuente de financiamiento por escrito, a efectos de obtener la No Objeción a la modificación.

d. De los controles y archivos

Deberá abrir y mantener un expediente de cada uno de los procesos, en orden cronológico, conteniendo lo siguiente:

1. Términos de Referencia o especificaciones técnicas, según sea el caso.
2. Cotización y/o invitación.
3. Cuadro de comparación de precios, en los casos de consultores los formatos de evaluación y Currículum Vitae.
4. Todos los documentos que sustenten el proceso (comprobantes de pago, contratos, orden de compra y/o servicio, facturas, etc.).

e. Inventario

La Asociación llevará un inventario de todos los bienes y equipos adquiridos con recursos del proyecto. Elaborará tarjetas de identificación individuales (KARDEX) de control así como un sistema de identificación (placas o calcomanías), haciendo además referencia a la fuente de financiamiento. La Asociación será responsable de

asegurar que estos activos no se deterioren, se extravíen o sean sustraídos hasta el cierre formal del proyecto.

1.2. Normas para el manejo de fondos de los proyectos.

Aspectos Generales.

- a. El manejo presupuestario, financiero-contable y administrativo de los proyectos debe sujetarse al cumplimiento de las obligaciones estipuladas en el convenio suscrito entre las fuentes de financiamiento y la asociación, a una programación de gastos aprobados, así como a las normas establecidas.
- b. Es responsabilidad de la asociación garantizar la concordancia entre lo planificado y lo ejecutado. La asociación deberá solicitar autorización por escrito, debidamente justificada, para efectuar cualquier modificación en las partidas de gasto previstas dentro del Plan operativo del proyecto. Cada fuente de financiamiento autorizará por escrito dichas modificaciones cuando las considere pertinentes.
- c. La asociación podrá valorar los aportes en recursos humanos, infraestructura, equipos, insumos y otros. Aquellos recursos utilizados parcialmente por el proyecto serán financiados en forma proporcional a su uso relativo y en función a su depreciación legal.
- d. En caso de existir saldos (recursos no utilizados) al final del período de duración del proyecto, éstos serán reembolsados a la entidad que brindó el financiamiento.

Tesorería

a. Transferencias:

1. La asociación abrirá una nueva cuenta corriente, en moneda nacional, en un banco para uso exclusivo para cada proyecto, emitirá una Resolución, a efectos de identificar:
 - a) nombre y número de cuenta corriente que corresponde a cada proyecto;
 - b) los titulares del manejo de fondos de cada proyecto.

2. La asociación solicitará los desembolsos de fondos, de acuerdo al cronograma aprobado en el plan operativo del proyecto respectivo.
3. Con una adecuada planificación, se evitarán sobregiros de las cuentas corrientes.
4. La cuenta corriente bancaria se utilizará exclusivamente para los débitos y créditos aprobados para el proyecto.

b. Firmas:

Se utilizarán firmas mancomunadas para la cuenta corriente bancaria.

c. Pagos:

Todos los pagos dentro se efectuarán en moneda nacional. Si por algún motivo excepcional, se requiere efectuar un pago en moneda extranjera, el comprobante de pago (factura, boleta, etc.) deberá ser extendido en moneda extranjera, indicando el tipo de cambio de venta aplicado.

d. Viáticos:

Los sustentos de los viáticos se realizarán con:

1. El informe, que debe contener: fecha, destino, objetivos, actividades, logros, etc. El documento debe encontrarse aprobado por el coordinador general del proyecto.
2. La documentación soporte, autorizada por el coordinador general del proyecto, de acuerdo a la escala de viáticos aprobada.

La Asociación realizará, al inicio de la ejecución del proyecto, la propuesta de escala de viáticos para su aprobación.

El plazo máximo de la rendición de gastos es de ocho días contados a partir de la fecha de retorno.

e. Caja chica:

1. El proyecto podrá habilitar fondos para pagos en efectivo con la modalidad de caja chica, hasta por la suma de C\$5,000.00 (cinco mil córdobas netos) al mes.

2. Los documentos de pago de la caja chica no podrán sobrepasar la suma de C\$500.00 (quinientos córdobas netos), los gastos deberán encontrarse como elegibles en el plan operativo. Los pagos que excedan este monto se harán con cheque.
3. El coordinador del proyecto deberá efectuar al menos un arqueo por mes al responsable del manejo de la caja chica.

1.3. Normas para Registro y Elaboración de Informes Financieros.

- a. La asociación deberá entregar el informe financiero junto al informe técnico de acuerdo al cronograma establecido en el plan operativo del proyecto. El informe financiero será elaborado empleando los siguientes formatos:

1. FORMATO Nº 1: Relación de gastos monetarios y aportes no monetarios

2. FORMATO Nº 2: Registro de Banco

3. FORMATO Nº 3: Conciliación Bancaria

- b. El informe financiero deberá ser suscrito por el coordinador general del proyecto, e incluirá:
 1. Nombre de la entidad en este caso la asociación y el nombre del proyecto.
 2. Número del Proyecto.
 3. Periodo del informe.
 4. Resumen y conclusiones.
- c. Este informe permite introducir la ejecución de los gastos de acuerdo al mes calendario en que se efectúan. Deberá incluir el detalle de gastos por componente, actividad y por fuentes de financiamiento. Asimismo, incluirán la conciliación bancaria considerando los depósitos en la cuenta del proyecto y la relación de cheques bancarios girados.

- d. El informe financiero será sustentado con:
 - 1. Fotocopias certificada y foliadas de los documentos originales del gasto.
 - 2. Fotocopias certificadas de los extractos bancarios.

- e. Los Informes Financieros deberán ser suscritos - en cada hoja- por el coordinador general del proyecto y los titulares de la cuenta bancaria.

- f. La solicitud de requerimiento de desembolso deberá venir acompañada del informe financiero y el técnico.

II. Seguimiento y Evaluación Técnica.

La asociación, basadas en lineamientos de las fuentes de financiamiento, elaborarán sus Planes Operativos de Proyectos, los cuales generarán información del avance de sus actividades y metas, así como de los resultados finales de la ejecución del proyecto.

Objetivos fundamentales del seguimiento y evaluación:

- 1. Evaluar la necesidad de reorientar el proyecto, con el fin de aumentar su probabilidad de éxito.
- 2. Velar por el adecuado uso de los fondos asignados y el cumplimiento de los objetivos y actividades del proyecto.
- 3. Evaluar que los resultados e impactos del proyecto correspondan a los planteados en la solicitud de financiamiento que forma parte integrante de los convenios establecidos

El seguimiento deberá ser periódico, en coincidencia con los puntos críticos establecidos en el Plan Operativo del Proyecto.

La asociación efectuará visitas al lugar de localización del proyecto para monitorear la gestión y desarrollo de los mismos.

1.1 Participantes directamente involucrados en el proceso.

El ejecutivo de proyectos o el coordinador de área, serán quienes deberán revisar los informes técnicos de avance deben presentar.

1.2 Instrumentos básicos.

La Asociación elaborará y difundirá la descripción, las pautas y los formatos específicos para la aplicación de cada uno de estos instrumentos. Asimismo podrá incorporar al proceso otras técnicas o instrumentos que permitan contar con una visión más completa de la marcha de los proyectos y sus efectos.

Los principales instrumentos que serán utilizados para el seguimiento y evaluación de los proyectos serán los siguientes:

- a) Plan Operativo del Proyecto
 - b) Informes de avance.
 - c) Informe de final del proyecto.
 - d) Estudio de Línea de Base
 - e) Visitas de Seguimiento
-
- a. Plan Operativo del Proyecto: Instrumento de gestión utilizado por la entidad ejecutora para planificar los resultados esperados, las actividades, las metas a ser obtenidas por el proyecto en el lapso de su ejecución y los recursos a ser utilizados. Asimismo, el POP se constituye en el instrumento básico para el monitoreo técnico y financiero de la ejecución del proyecto.
 - b. Informes de avance: Los informes servirán para analizar, en general, el grado de avance, el cumplimiento de las actividades y objetivos, los problemas presentados en la marcha y las alternativas de solución.
 - c. Informe final: Constituye el producto final y tendrá el siguiente contenido mínimo: resumen, justificación, objetivos, métodos, resultados, conclusiones, recomendaciones.

- d. Estudio de Línea de Base: En la fase inicial de la ejecución del proyecto la asociación deberá elaborar y presentar una línea de base. La línea de base es un instrumento que tiene como propósito ajustar la información inicial para compararla con la información tomada al final de la ejecución de las actividades del proyecto.

- e. Visitas de campo: Las visitas de campo se realizarán para verificar en el lugar que se desarrolla el proyecto el avance de actividades reportadas en los informes periódicos de cada entidad ejecutora.

1.2 Normas para la preparación del Plan Operativo del Proyecto.

El Plan Operativo del Proyecto deberá ser elaborado considerando el periodo de ejecución del proyecto; puede iniciar o concluir en cualquier mes del año de acuerdo a la fecha de inicio o fin del proyecto.

El Plan Operativo incluye:

1. El presupuesto para el año respectivo, desagregado en componentes, sub-componentes, indicadores claves de productos, actividades y fuente de financiamiento, indicando los gastos financieros y no financieros.
2. El cronograma de desembolsos.
3. Los puntos críticos, también conocidos como hitos, correspondiente a las metas que evidencian el logro de un resultado intermedio necesario para la continuidad del proyecto.

El Plan Operativo del Proyecto deberá ser presentado y aprobado por la dirección de la asociación en reunión previa al inicio de la ejecución del proyecto. Las fuentes de financiamientos autorizarán modificaciones en el Plan Operativo del Proyecto siempre que éstas no representen el incremento del presupuesto y se encuentren debidamente justificadas.

1.4 Normas para la preparación de los informes.

a. Informe técnico de avance:

El área de proyectos deberá presentar un informe técnico de avance en las fechas señaladas como puntos críticos en el Plan Operativo del Proyecto. Este documento es imprescindible para la conducción, seguimiento y evaluación del proyecto.

El informe técnico deberá ser suscrito en cada hoja por el coordinador del proyecto y enviado a la oficina de la dirección, simultáneamente.

La dirección se reserva el derecho de convocar a reuniones para la sustentación de los informes presentados.

b. Informe Final:

El informe final deberá ser preparado por el área de proyecto en el trayecto de los tres últimos meses de vigencia del proyecto. Éste deberá considerar los avances en relación al Marco Lógico, informes de avance y desarrollo técnico de las actividades ejecutadas.

1.5 Normas para la preparación de la línea base y línea de salida.

Cada proyecto deberá establecer una Línea de Base y una Línea de Salida. La Línea de Base es un instrumento que se elabora en la fase inicial de ejecución de cada proyecto. Estos estudios tienen como propósito ajustar la información inicial presentada en el proyecto para que ésta pueda ser comparada con la misma información tomada al final de la ejecución de sus actividades.

El Estudio de Línea de Base debe ser elaborado y entregado en un plazo no mayor de tres meses del inicio del proyecto. El Estudio de Línea de Salida forma parte integrante del Informe Final de ejecución del proyecto.

1.6 Visitas de campo.

Las visitas de campo serán realizadas de forma casual, éstas se verificarán en el lugar que se desarrolla el proyecto el avance de actividades reportadas en los informes periódicos de cada entidad ejecutora.

Es obligación del área de proyectos, proporcionar la información que le sea solicitada, facilitar la verificación de datos e informes, y el contacto con los miembros, beneficiarios o participantes.

El coordinador del proyecto y/o el coordinador del área respectiva requerirán en cada visita, a los técnicos responsables, la suscripción de un acta dejando constancia de cualquier observación o recomendación. Después de cada visita, se elaborará un reporte de los resultados obtenidos.

Anexos



ANEXO N° 1.

SOLICITUD DE ADQUISICIÓN DE BIENES - COPARACIÓN DE PRECIOS

SOLICITUD DE ADQUISICIÓN DE BIENES - COPARACIÓN DE PRECIOS

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PROYECTO

N° DEL PROYECTO

COORDINADOR DEL PROYECTO

2. DESCRIPCIÓN DEL BIEN O EQUIPO A ADQUIRIR

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD

3. COMPARACIÓN SEGÚN PROVEEDOR

PROVEEDOR	RAZON SOCIAL	N° RUC	N° DE COTIZACIÓN	FECHA	COSTO	OBSERVACIONES
PROVEEDOR 1						
PROVEEDOR 2						
PROVEEDOR 3						

4. SELECCIÓN DE PROVEEDOR

PROVEEDOR ELEGIDO

MOTIVO DE ELECCIÓN

COORDINADOR DEL PROYECTO



ANEXO N° 2.

SOLICITUD DE CONSULTORIA - SELECCIÓN

SOLICITUD DE CONSULTORIA - SELECCIÓN

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PROYECTO

N° DEL PROYECTO

COORDINADOR DEL PROYECTO

2. DESCRIPCIÓN DE LA CONSULTORIA

DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD

3. COMPARACIÓN SEGÚN PROVEEDOR

	PROVEEDOR	RAZON SOCIAL	N° RUC	N° DE COTIZACIÓN	FECHA	COSTO	OBSERVACIONES
	PROVEEDOR 1						
	PROVEEDOR 2						
	PROVEEDOR 3						

4. SELECCIÓN DE PROVEEDOR

PROVEEDOR ELEGIDO

MOTIVO DE ELECCIÓN

COORDINADOR DEL PROYECTO



ANEXO N° 3

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN

SOLICITUD DE MODIFICACIÓN

Nº

1) INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL PROYECTO

Nº DEL PROYECTO

COORDINADOR DEL PROYECTO

2) TIPO DE SOLICITUD

- Modificación al alcance (Productos o resultados)
- Modificación de costos
- Modificación del cronograma del proyecto
- Cambio de beneficiarios

3) DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO SOLICITADO (Indicar el detalle de la modificación)

4) EFECTOS POR EL CAMBIO PROPUESTOS

Objetivos	<input type="text"/>
Resultados	<input type="text"/>
Cronograma de actividades	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

5) OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

COORDINADOR DEL PROYECTO

COORDINADOR ADMINISTRATIVO



ANEXO N° 4.

PLANILLA DE ACTIVIDADES

PLANILLA DE ACTIVIDADES DEL PERSONAL

NOMBRE DEL PROYECTO

N° DEL PROYECTO

COORDINADOR DEL PROYECTO

1. INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE

CARGO O FUNCIÓN EN EL PROYECTO

2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

PERIODO A DETALLAR

ITEM	LABOR REALIZADA	HORAS DEDICADAS
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
TOTAL HORAS DEDICADAS		0

COORDINADOR DEL PROYECTO



ANEXO N° 5.

PLAN DE ASEGURAMIENTO FUNCIONALIDAD Y MANTENIMIENTO DE BIENES Y EQUIPOS ADQUIRIDOS CON EL PROYECTO

PLAN DE ASEGURAMIENTO FUNCIONALIDAD Y MANTENIMIENTO DE BIENES Y EQUIPOS ADQUIRIDOS CON EL PROYECTO

PROYECTO

N° DE PROYECTO

Cantidad	Descripción de bienes y equipos adquiridos (nombre, marca, modelo, serie y características técnicas resaltantes)	Objeto de la adquisición	Estado actual de funcionalidad de los equipos (precisar si está operativo, dañado, extraviado, transferido u otro estado)	Cronograma de mantenimiento realizado del equipo		Persona responsable	Ubicación del equipo
1	Descripción			Fecha de adquisición			
				Mantenimiento 1			
	mantenimiento 2						
	mantenimiento 3						
Precio		Registrar otros mantenimientos si hubieran					
2	Descripción			Fecha de adquisición			
				Mantenimiento 1			
	mantenimiento 2						
	mantenimiento 3						
Precio		Registrar otros mantenimientos si hubieran					
3	Descripción			Fecha de adquisición			
				Mantenimiento 1			
	mantenimiento 2						
	mantenimiento 3						
Precio		Registrar otros mantenimientos si hubieran					
4	Descripción			Fecha de adquisición			
				Mantenimiento 1			
	mantenimiento 2						
	mantenimiento 3						
Precio		Registrar otros mantenimientos si hubieran					
5	Descripción			Fecha de adquisición			
				Mantenimiento 1			
	mantenimiento 2						
	mantenimiento 3						
Precio		Registrar otros mantenimientos si hubieran					

Acciones implementadas por la asociación para que los equipos adquiridos ante cualquier riesgo.

COORDINADOR DEL PROYECTO

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

RENDICIÓN DE CUENTAS MONETARIAS Y APORTES NO MONETARIOS

RENDICIÓN DE CUENTAS MONETARIAS Y APORTES NO MONETARIAS

Nº DEL PROYECTO

PERIODO

Nº CHEQUE	FECHA DE EMISIÓN DE CHEQUE	DESCRIPCIÓN	IMPORTE EN MONEDA LOCAL	IMPORTE EN DOLARES	TIPO DE CAMBIO	PARTIDA PRESUPUESTARIA
00001						
00002						
00003						
00004						
00005						
00006						
00007						
00008						
00009						
00010						

TOTAL GASTADO		0.00	0.00
----------------------	--	------	------

GASTOS NO MONETARIOS REGISTRADOS EN EL PERIODO

DESCRIPCIÓN	FECHA	IMPORTE MONEDA LOCAL	IMPORTE EN DOLARES	PARTIDA PRESUPUESTARIA
TOTAL APORTE NO MONETARIO		0.00	0.00	



ANEXO N° 7

INFORME TÉCNICO DE AVANCE DEL PROYECTO

INFORME TÉCNICO DE AVANCE DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO

Nº DEL PROYECTO

PERIODO DEL PROYECTO

PERIODO DEL INFORME

1.RESULTADOS SOBRE LOS INDICADORES

INDICADORES	ESTADO	ANEXOS
	<input type="checkbox"/>	

* Marcar el cuadro del estado cuando el indicador se cumpla.

** Los anexos deben tener el sustento correspondiente.

INDICADOR	CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO

2. EFECTOS DE LOS INDICADORES EVALUADOS SOBRE LOS PRODUCTOS Y RESULTADOS DEL PROYECTO

EFECTO		EXPLICACIÓN
Positivo	<input type="checkbox"/>	
Neutral	<input type="checkbox"/>	
Negativo	<input type="checkbox"/>	

3. EFECTOS DE LOS INDICADORES EVALUADOS SOBRE EL OBJETIVO CENTRAL DEL PROYECTO

EFECTO		EXPLICACIÓN
Positivo	<input type="checkbox"/>	
Neutral	<input type="checkbox"/>	
Negativo	<input type="checkbox"/>	

4. RESULTADOS Y PRODUCTOS LOGRADOS EN EL PERIODO (CUADRO INFORMATIVO Y ACUMULATIVO)

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	ESTADO	ANEXOS
1		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
2		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
3		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
4		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
5		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	

* Marcar el estado cuando se ha logrado el producto o resultado de la actividad

** Los anexos deben corresponder al medio de verificación aprobado en el proyecto

5. RIESGOS EVIDENCIADOS DURANTE EL PERIODO DE EJECUCIÓN

Descripción del riesgo	Estado (Actividad/Mitigado/Transferido)	Acciones tomadas (Contingencia/Mitigación)

6. PROBLEMAS DURANTE EL PERÍODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

Problemas Técnicos

7. RESULTADOS DE LA ÚLTIMA SUPERVISION AL PROYECTO POR EL COORDINADOR

Fecha	
Lugar	
Resultados	

8. REGISTROS HISTÓRICOS DE OBSERVACIONES REPORTADAS DEL PROYECTO DURANTE EVALUACIONES REALIZADAS

Observaciones encontradas	Tipo de Observaciones**		Estado*	Fecha	
	Técnico	Financiera		Encontrada	Levantada

* Estado actual de la observación: Por levantar (P). Levantada (L)

** Marcara de acuerdo al tipo de observación encontrada

COORDINADOR DEL PROYECTO

VII. CONCLUSIONES

1. Los procedimientos establecidos por APDL para los flujos operativos en la ejecución de proyectos son designados por el Director del Proyecto, en base a los objetivos del mismo. Entre estos se mencionan:
 - ✓ En la fase de ejecución se asignan funciones a los equipos de trabajo por las tareas definidas en la planificación del proyecto.
 - ✓ El director evalúa y controla las actividades de ejecución del proyecto en base a estimaciones de tiempo, calidad y riesgo del proyecto.
 - ✓ El director controla cambios o alteraciones que pudieran ocurrir con respecto a lo planificado en la ejecución del proyecto.
 - ✓ Los técnicos están a cargo de presentar al Director, las rendiciones de cuentas técnicas de cada proyecto ejecutado.
 - ✓ El área contable realiza una rendición de cuentas económica comparando el financiamiento recibido versus los egresos en la ejecución del proyecto.

2. El proceso de Auditoría de Gestión se fundamenta en cuatro fases: Conocimiento del negocio, planificación de la auditoría, ejecución y comunicación de los resultados, al aplicarse en APDL, con el desarrollo de éstas se evidenció que:
 - ✓ Aunque son una organización legalmente constituida, no poseen un manual de procedimientos, ni realizan planificación de sus actividades.
 - ✓ No existen políticas que guíen las actividades de ejecución de los proyectos.
 - ✓ No manejan un archivo de los proyectos que han ejecutado.
 - ✓ No realizan reuniones de evaluación de sus actividades.
 - ✓ Los técnicos muchas veces, hacen los trámites para desembolsos de partidas operativas de los proyectos.
 - ✓ No hay informes de los técnicos sobre el desarrollo de actividades relacionadas con la ejecución del proyecto.

- ✓ La dirección no comunica al personal los objetivos, plan y calendarización de actividades y presupuesto de recursos.
- 3. El Director del centro es el único responsable por toda la actividad de ejecución de proyectos, y en algunas ocasiones realiza más de una función en la Asociación.
- 4. En cuanto a la valoración de los resultados de la Auditoría de Gestión, queda evidenciado que hay un alto riesgo de control en cuanto a la optimización de recursos y que se pudieran presentar anomalías que incidan en la calidad de la ejecución de los proyectos.
- 5. El monitoreo y las supervisiones son acciones correctivas y preventivas que permitirán la mejora continua de APDL, con ellas es posible eliminar causas reales y potenciales de problemas detectados en la Asociación, que inciden en la calidad de ejecución de los proyectos.
- 6. La propuesta del Manual Operativo de Ejecución de Proyectos es producto del resultado de la evaluación de los procedimientos operativos en la ejecución de proyectos, será la guía para supervisar el desempeño de las funciones del personal que desarrolla los proyectos en la Asociación.

VIII. RECOMENDACIONES

1. Para el desarrollo eficiente de los procedimientos operativos en la ejecución de proyectos, es primordial el establecimiento de políticas y manuales que permitan el desarrollo de las funciones eficientemente.
2. APDL debe realizar las planificaciones periódicas de sus actividades operativas y financieras para tener un parámetro de medición al momento de la ejecución de las tareas y asignaciones en la ejecución de proyectos.
3. Realizar planes de monitoreo y supervisión de las actividades desarrolladas por la Asociación, con fin de prevenir y corregir irregularidades en el desempeño de funciones.
4. Realizar un archivo de forma permanente de todos y cada uno de los proyectos, a fin de tener una base histórica que permita la memoria organizacional en la Asociación.
5. Realizar procesos de Auditoría de Gestión al final de cada periodo para conocer las debilidades y fortalezas de la gestión de proyectos realizados en la Asociación.
6. El personal no debe desarrollar funciones que no están establecidas en su perfil, para esto deben establecer un sistema de monitoreo y seguimiento a cada uno de los técnicos de proyectos.

7. Monitorear constantemente el cumplimiento de los Indicadores de la Ejecución de Proyectos que están establecidos en la Asociación, así como los indicadores que son impuestos por los Organismos que financian los proyectos para lograr la ejecución de los fondos con eficiencia y eficacia.

7. Someter a discusión y aprobación ante la Junta Directiva de la Asociación la propuesta del Manual Operativo de Ejecución de Proyectos para que sea implementado en la Asociación como una herramienta de control gerencial para la optimización de recursos y calidad en la ejecución de proyectos administrados por APDL, de la ciudad de Somoto.

IX. BIBLIOGRAFIA

Aleman, A. (Septiembre de 2009). *El rol de la Auditoría Interna en la gestión de proyectos*. Montevideo: Pricewaterhousecoopers.

APDL, A. p. (2015). *Constitución y Estructura Organizativa de la Asociación*. Somoto, Esteli - Nicaragua.

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral* (Decimopriera ed.). México: Pearson Education.

Arias Chaves, M. (2010). Marco conceptual de la administración de Proyectos. *Univerisidad de Costa Rica*, Costa Rica.

Baca Almendáriz, D. F. (Marzo de 2009). Auditoría de Gestión para la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, para mejorar su Eficiencia y Eficacia en los Procesos Administrativos. Sangolqui, Ecuador.

Baca Urbina, G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.

Bermúdez Pinargote, P. E. (27 de 07 de 2011). DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA PETROECUADOR. Guayaquil.

Blanco Luna, Y. (1988). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Colombia: ROESGA.

Calderón, J. J. (2013). Auditoría de gestión externa para la ejecución de proyectos sin fines de lucro ejecutados por Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), en el municipio de Estelí. 6(2).

CGR, C. G. (Agosto de 2009). Manual de Auditoria Gubernamental. *Auditoria Operacional o de Gestión*. Managua, Nicaragua.

Contreras Buitrago, M. E. (1998). *Formulación y evaluación de Proyectos*. Bogotá: Unisur.

Fernández Rodríguez, N. (2002).

<http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>. (E. Junata de Andalucía Consejería de Gobernación, Ed.) Recuperado el 2 de Marzo de 2016

Fierro Martinez, A. M. (2004). *UN ENFOQUE PARA LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION*. México: ECOE Ediciones.

Giovanni Tomás, S. M. (2013). La Auditoria de Gestión y su Incidencia en la opiiización de los Recursos del Estado en los Procesos de Adquisicion del Sector Interior. Lima, Perú.

- Graig-Cooper, M. (2000). *Auditoría de Gestión*. Madrid, España: Folio España.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación Cuarta edición*. México D.F. México: McGraw Hill Interamericana Editores. S.A. DE C.V.
- IAASB. (2011). Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. (IAASB, Ed.)
- IASB, International Auditing and Assurance Standards Board. (2011). *Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*. (IAASB, Editor) Recuperado el 16 de enero de 2016, de <https://www.iaasb.org/>: <https://www.iaasb.org/>
- Illescas Hidalgo, R. E. (Agosto de 2015). Guía Básica de Estudio de Auditoría Financiera. *Guía Básica de Estudio de Auditoría Financiera.*, 159. (R. E. Illescas Hidalgo, Ed.) Managua, Nicaragua.
- INTOSAI. (s.f.). Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño. *ISSAI 300*. (O. I. Superiores, Ed.) Austria.
- Klaus, N., & Rivas, R. R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. España: Amertown International, S.A.
- Leonard, W. P. (2005). *Auditoría Administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativos*. México: Diana.
- López, G. (s.f.). *Elaboración de Proyectos Sociales*. (U. N. Matanza, Ed.) Obtenido de <http://scripts.minplan.gob.ar/octopus/archivos.php?file=361>
- Meigs, W. B., & Larsen, E. J. (1999). *Principios de Auditoría*. Mexico: Diana.
- Moreno, M. E. (Septiembre de 2006). "Buenas prácticas en exámenes de auditoría de gestión gubernamental". *"Buenas prácticas en exámenes de auditoría de gestión gubernamental"*. Buenos Aires, Argentina.
- Nicaragua, A. N. (29 de Mayo de 1992). Ley N° 147 Ley General sobre las personas jurídicas sin fines de lucro. Managua, Managua, Nicaragua: Gaceta. Diario Oficial.
- Oganización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (s.f.). Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño. *ISSAI 300*. Austria.
- Porter, W. T., & Burton, J. C. (1983). *Auditoría, un enfoque conceptual*. México: Limusa.
- Redondo, R., Llopart, X., & Duran, D. (1996). Auditoría de Gestión. *Auditoría de Gestión*, 14. Barcelona, España.
- Soriano Guzman, G. (2000). *La auditoría interna en el proceso administrativo*. Mexico: CENAPEC.

TCE, Tribunal de cuentas Europeo. (2015). *Manual de Auditoría de Gestión*. (T. d. europeo, Editor) Recuperado el mazo de 20 de 2016, de http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF: h

UCC. (Febrero de 2015). Obtenido de

http://www.ucc.edu.co/administrativos/Documents/Metodologia_Gestion_Proyectos_UCC.pdf

UNICAUCA. (2003). <http://fccea.unicauca.edu.co/>. Recuperado el 22 de Enero de 2016

Yamal, C. (2002). Administración profesional de proyectos. La guía. En C. Yamal, *Administración profesional de proyectos. La guía*. (págs. 31-46). México: McGraww-Hill.

X. ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Subvariable	Indicadores	Escala	Dirigido a	Instrumento	Preguntas
Auditoria de Gestión	Importancia		Beneficios	Abiertas	Director	Observaciones	<p>1. Tiene el área políticas de proyectos.</p> <p>2. Los proyectos se identifican acorde a una política establecida.</p> <p>3. Tiene el área de proyectos área de actuación específica.</p> <p>4. Existe en la asociación archivo de proyectos dentro del área.</p> <p>5. Existe responsable de los proyectos.</p>
	Fases	Conocimiento preliminar	Programas de Auditoria				
		Comprensión de la entidad					
		Planificación					
		Ejecución					
Comunicación de Resultados	Informe						
Ejecución de Proyectos	Fases	Identificación de necesidades	Planes de identificación	y	y	Cuestionarios	<p>6. En el lanzamiento del proyecto se dan a conocer aspectos generales del proyecto.</p> <p>7. Los responsables de proyectos tienen una formación específica en esta área.</p>
		Diseño	Presupuestos Planificación Recursos				
		Ejecución	Equipo de gestión del Proyecto. Desarrollo de la planificación Planificación de seguimiento. Gestión de incidencias y conflictos				
		Evaluación y control	Informes de avance del equipo Informes finales del proyecto				
		Cierre	Acta de entrega y recepción de los entregables. Documentos de Cierre Administrativo y Financiero.				
				Cerradas	Técnicos del área de	Revisión documental.	<p>8. Cuentan los técnico con medios para realizar las tareas asignadas.</p> <p>9. Realizan una planificación específica cada técnico para el proyecto.</p> <p>10. Realizas informes de cumplimiento de las actividades.</p>

			Cartas de cierre de proyectos.		proyectos		<p>11. Se hacen uso de medios de verificación.</p> <p>12. Se realizan reuniones de evaluación.</p> <p>13. Además de las funciones específicas cumple con otras funciones adicionales.</p> <p>14. Tiene plan de adquisición de bienes para la ejecución de los proyectos</p> <p>15. Tienen designada un área o persona en específico para llevar a cabo esta función</p>
--	--	--	--------------------------------	--	-----------	--	---

Anexo 2
Encuesta
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FAREM Estelí.



Encuesta dirigida a empleados de la Asociación para el Desarrollo Local.

Objetivo: Identificar los indicadores de gestión en el proceso de ejecución de proyectos.

I. Datos Generales.

Área en que labora: _____

Cargo que desempeña: _____

II. Datos Específicos.

1. ¿Mediante que indicadores miden la eficiencia en los procesos llevados a cabo durante la ejecución del proceso?
2. ¿Mediante que indicadores miden la eficacia en los procesos llevados a cabo durante la ejecución del proceso?
3. ¿Mediante que indicadores miden la economía en los procesos que se llevan a cabo por la asociación?
4. ¿Qué mecanismos utilizan para medir el desarrollo y cumplimiento de los procesos en todas las operaciones realizadas en la asociación?
5. ¿Qué mecanismos de control utilizan para medir el cumplimiento de las actividades programadas para el proceso de ejecución de proyectos?
6. ¿Qué indicadores utilizan para medir el impacto de los proyectos en las comunidades atendidas?
7. ¿Qué mecanismos utilizan para la evaluación de los resultados del proceso de ejecución de los proyectos?
8. ¿Se utilizan los resultados de estos mecanismos para gestionar cambios que ayuden a garantizar la calidad de los proyectos?

Anexo 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FAREM Estelí.



Encuesta dirigida a empleados de la Asociación para el Desarrollo Local.

Objetivo: Identificar los objetivos, políticas procedimientos y flujos operativos de la asociación para la administración de proyectos.

I. Datos Generales.

Área en que labora: _____

Cargo que desempeña: _____

II. Datos Específicos.

1. ¿Conoce la misión, objetivos y programas de la Asociación?
2. ¿Qué acciones realiza la dirección y demás áreas para la consecución de los objetivos?
3. ¿Qué iniciativas establece la dirección para garantizar la sostenibilidad de la asociación?
4. ¿Qué resultados se han obtenido de estas iniciativas?
5. ¿Existen políticas establecidas en la asociación?
6. ¿Cuentan con mecanismos para el cumplimiento de estas políticas?
7. ¿Ha participado en alguna ocasión en el establecimiento de alguna política?
8. ¿Existen manuales de procedimientos y control interno?
9. ¿El Manual de procedimientos y control interno y las demás disposiciones, normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de la asociación se difunden entre el personal?
10. ¿Estos manuales están actualizado y corresponden con la estructura organizacional autorizada?
11. ¿Las demás disposiciones normativas y de carácter técnico para el desempeño de las funciones de las unidades de la asociación están actualizadas?
12. ¿Existen flujos operativos por área?

13. ¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la asociación.
14. ¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones en cada una de las áreas de la asociación?
15. ¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?
16. ¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realicen por el personal facultado?
17. ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?
18. ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?
19. ¿Cumple con los Principios Institucionales de Seguridad de la Información?
20. ¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?
21. ¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?
22. ¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la asociación?
23. ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?
24. ¿Se evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en cada área de la asociación?
25. ¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?
26. ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?

Anexo 4

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA FAREM Estelí.



Encuesta dirigida a empleados de la Asociación para el Desarrollo Local.

Objetivo: Conocer el proceso establecido en la asociación para la ejecución de proyectos.

I. Datos Generales.

Área en que labora: _____

Cargo que desempeña: _____

II. Datos Específicos.

1. ¿Siguen procesos para cada fase de ejecución de proyectos?
2. ¿Los controles implementados en los principales procesos y proyectos están documentados en el Manual de Procedimientos?
3. ¿Los principales procesos y proyectos de la asociación están soportados en sistemas de información?
4. ¿Cuentan estos sistemas de información con planes de contingencia y recuperación?
5. ¿El programa de trabajo y los indicadores de gestión (programático presupuestal) son difundidos entre el personal?
6. ¿Se documenta el control y seguimiento del programa de trabajo y los indicadores de gestión?
7. ¿Se realizan evaluaciones de resultados de los principales proyectos y procesos?
8. ¿Cómo evalúan estos procesos?

Anexo 5

RESULTADOS DE AUDITORIA

<p>Asociación para el Desarrollo Local AUDITORIA DE GESTION Período del 1° de enero al 31 de diciembre de 2015. Narrativa de procesos del el Área Técnica de Proyectos</p>
<p>El área técnica de proyectos está en dependencia de la dirección de la asociación quien así mismo se responsabiliza de todos los proyectos que se ejecutan. Esta área no tiene establecido políticas para la ejecución de los proyectos que ejecutan, los técnicos trabajan en base a la experiencia que han tenido en trabajos anteriores y a la experiencia adquirida durante los años que llevan de trabajar para la asociación. A pesar de no contar con políticas establecidas para la ejecución, esta si tienen establecidos sus áreas de actuación de forma geográfica y en cuanto a las acciones que se realizan.</p> <p>Para implementar la fase de ejecución se realizan reuniones directas entre el director quien es la persona que ha diseñado el proyecto y a la vez suele ser el coordinador de los mismos y el técnico quien el director designa para llevar a cabo la ejecución.</p> <p>En esta reunión el director comunica al técnico el nombre del proyecto, el financiador, los beneficiarios, también se describe de forma general la planificación de este. Sin embargo no se le proporciona una copia de los objetivos, la planificación de actividades, ni el plan de adquisición de recursos materiales, bienes o suministros.</p> <p>Una vez que el técnico conoce esto, él se encarga de hacer visitas a la zona en la que tendrá incidencia para comunicarles la aprobación del proyecto, conocer a los beneficiarios y establecer líneas de comunicación con estos para la coordinación de las actividades que se desarrollaran.</p> <p>Posterior a esto se desarrollan todas las actividades contempladas para el proyecto, de las cuales el técnico debe informar al director y entregarle los medios de verificación obtenidos para la rendición de cuenta técnica del proyecto.</p> <p>Las rendiciones de cuenta intermedia y final son elaboradas por el director de la asociación con apoyo del técnico del proyecto.</p> <p>Observaciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El área técnica no cuenta con políticas establecidas para la ejecución de proyectos.2. El área no cuenta con un archivo permanente en el que se encuentre todos los documentos de los proyectos que se ejecutan o ejecutarán, al preguntarle a los técnicos manifestaron que ellos no lo manejaban, que todo lo referente a esto se encontraba en la dirección de la asociación.3. No elabora planificación para llevar a cabo la ejecución de las actividades contempladas por el proyecto, el área responde a las actividades que diariamente el director les asigna.

4. Posterior al desarrollo de las actividades los técnicos no elaboran evaluaciones de forma escrita del desarrollo de la actividad.
5. El avance del proyectos, las dificultades o logros son comunicados por el técnico al director de forma verbal.
6. Los medios de verificación de los proyectos no los llevan de forma ordenada ni cronológica.
7. El plan de adquisiciones de recursos materiales que se necesitará para el proyecto no se manejan en el área técnica.
8. Los técnicos son los que se encargan específicamente de realizar las compras de materiales bienes o servicios para cada proyecto porque la asociación no cuenta con un área o persona que se encargue específicamente de esta función.
9. Así mismo se encargan de elaborar el análisis de cotización y la selección del proveedor, también solicitan los cheques, recepciona los materiales, y realizan el pago a los proveedores

Anexo 6

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Asociación para el Desarrollo Local AUDITORIA DE GESTION Período del 1° de enero al 31 de diciembre de 2015. Cuestionario de control interno para el Área Técnica de Proyectos				
Pregunta	SI	NO	N/A	OBSERVACION
1. Tiene esta área políticas de proyectos establecidas				
2. Los proyectos se identifican de acuerdo a una política establecida				
3. Tiene el área de proyectos área de actuación específicas				
4. Existe en la asociación un archivo de proyectos dentro del área				
5. Existe una persona que se encargue o responsabilice de los proyectos				
6. Al momento del lanzamiento del proyecto se dan a conocer aspectos generales del proyecto al personal que conforma la asociación como :				
a. Naturaleza del proyecto b. Objetivos c. Beneficiarios d. Localización e. Técnico responsable f. Plan y calendarización de actividades g. Presupuesto de recursos				
7. Los responsables de proyectos tienen una formación específica en gestión de proyectos				
8. Cada técnico responsable tiene asignado medios para realizar las tareas asignadas				
9. Realizan una planificación específica cada técnico para el proyecto que se encarga de ejecutar				
10. Realizas informes sobre el desarrollo y cumplimiento de las actividades planificadas				

<p>11. Se hacen uso de medios de verificación documental, fotográfica u algún otro medio</p> <p>12. Se realizan reuniones periódicas con la dirección de la asociación para la realización de evaluaciones internas para medir el grado de avance y cumplimiento de los objetivos planificados para cada proyecto</p> <p>13. Además de las funciones específicas dentro de la ejecución de los proyectos cumple con otras funciones adicionales dentro de la asociación.</p> <p>14. Siguen un plan de adquisición de bienes materiales y suministros para la ejecución de los proyectos</p> <p>15. Tienen designada un área o persona en específico para llevar a cabo esta función</p>				
---	--	--	--	--

Anexo 7

PROGRAMA DE AUDITORIA

Asociación para el Desarrollo Local
AUDITORIA DE GESTION
Período del 1° de enero al 31 de diciembre de 2015.
Planeación específica para el Área Técnica de Proyectos

Objetivo de la auditoría: Evaluar los procedimientos del área técnica de proyectos, mediante los cuales se lleva a cabo el proceso de ejecución de los mismos.

Procedimiento de Auditoria	RPT	RESPON SABLE	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES
<p>1. Aplique un cuestionario de control interno al área técnica de proyectos para evaluar los procedimientos y métodos de trabajo mediante los cuales se lleva a cabo el proceso de ejecución de los proyectos.</p> <p>2. Realice observaciones al funcionamiento del área como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior.</p> <p>3. Realice verificaciones documentales para confirmar la información obtenida en los procedimientos anteriores.</p> <p>4. Realice análisis de los procesos del área técnica de proyectos</p> <p>5. Realizar narrativa de los procesos que sigue el área técnica de proyecto</p> <p>6. Realizar las conclusiones y recomendaciones al área técnica de proyectos.</p>					

Anexo 8

ORGANIGRAMA

ASOCIACION PARA EL DESARROLLO LOCAL (APDL)

