

# **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.**

Msc. Lubi Celenia Poveda Pérez.<sup>1</sup>

## **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. 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 proyectos, se presenta además la propuesta de un Manual Operativo para la ejecución de proyectos como una alternativa para llevar un control eficiente de los recursos que incidan en la calidad de ejecución y optimización de los mismos.

**Palabras Clave:** Auditoría de Gestión, ejecución de proyectos, eficacia y eficiencia, optimización de recursos,

## **ABSTRACT**

This investigation treats on the development of Audit of Management as a fundamental tool in the capture of managerial decisions; the fundamental intention is the analysis of the results of the Audit of Management for the optimization of resources and quality in the execution of projects administered by Association For the Local Development - APDL of Somoto's city, period 2015.

---

<sup>1</sup> Artículo extraído de la tesis para optar al grado de Máster en contabilidad con énfasis en auditoría, UNAN-Managua.  
Correo electrónico: lubicelenia@gmail.com

The results obtained in this investigation indicate that there are not reached the levels of efficiency and effectiveness in the operations related to the project execution, owed fundamentally to the lack of manuals, policies and procedures that govern the performance of these activities. There is urgent the application of corrective and preventive policies, on the basis of the opposing results, to avoid possible diversions of operative and financial order in the activities of project execution, one presents in addition an offer of an Operative Manual for the project execution as an alternative to take an efficient control of the resources that affects in the quality of execution and optimization of the resources.

**Keywords:** Management audit, project execution, resource optimization, efficiency and effectiveness.

## **INTRODUCCIÓN.**

El propósito fundamental de este artículo es destacar la importancia de la aplicación de auditoria de gestión en la determinación del nivel de optimización de los recursos y la calidad en la ejecución de proyectos de inversión social, convirtiéndose de esta manera en una gran herramienta para las asociaciones sin fines de lucro, puesto 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.

## **METODOLOGIA**

El proceso investigativo se llevó a cabo bajo enfoque cuantitativo con aplicación de técnicas cualitativas, es de tipo descriptiva y corte transversal. La población de la investigación la constituyó la Asociación para el Desarrollo Local de la ciudad de Somoto y la muestra es el área de proyectos de la misma. Los métodos e instrumentos para la recolección de datos que se aplicaron fueron entrevistas y se realizaron revisiones documentales de información proporcionada por las áreas de la asociación.

## **ANALISIS DE RESULTADOS.**

La Asociación para el Desarrollo Local – APDL Somoto, 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.

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)

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.

La actividad principal de APDL es la ejecución de proyectos sociales, entre los cuales se destacan:

- 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.

Las fases del proyecto que la Asociación realiza son las siguientes:

<b>Fases</b>	<b>Procedimientos realizados en APDL</b>
<b>Idea del proyecto</b>	Se realizan consultas en las localidades o comunidades en las que se pretenden incidir, con el objetivo de identificar las necesidades existentes.
<b>Diseño</b>	Se construye la propuesta del proyecto la cual contiene una serie de elementos: <ul style="list-style-type: none"><li>a) Naturaleza del proyecto</li><li>b) Fundamentación</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Objetivos</li> <li>d) Beneficiarios</li> <li>e) Metodología y plan de actividades</li> <li>f) Calendarización</li> <li>g) Localización</li> <li>h) Presupuesto de recursos.</li> </ul>
<b>Ejecución</b>	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 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.
<b>Evaluación o control</b>	Esta fase está a cargo del Director de APDL, 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.
<b>Cierre</b>	Se formaliza mediante aceptación final del proyecto por el financiador, 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.

*Tabla 1: Fases de los proyectos ejecutados por APDL*  
*Fuente: Resultados de investigación (2015)*

La fase de ejecución de proyectos fue identificada como el área crítica siendo esta el objeto de estudio de esta investigación por tanto fue evaluada bajo la perspectiva de la auditoría de gestión. Los procedimientos utilizados para la ejecución de proyectos en APDL, Somoto se desarrollan tomando en cuenta lo siguiente:

Procedimientos realizados por APDL	
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicar la aprobación del proyecto,</li> <li>✓ Conocer a los beneficiarios; y</li> <li>✓ Establecer líneas de comunicación con estos para la coordinación de las actividades que se desarrollará.</li> </ul>
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.

*Tabla 2: Procedimientos en la ejecución de proyectos en APDL*  
*Fuente: Resultados de investigación (2015)*

## **Auditoría de Gestión.**

Según 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.

El proceso de auditoría de gestión en APDL, aplicable a la ejecución de proyecto constó de las siguientes fases:

Conocimiento preliminar, planificación, ejecución y comunicación de resultados; el desarrollo de todas estas fases permitieron identificar las principales debilidades en el proceso de ejecución de proyectos y dar a conocer los resultados obtenidos de esta fase:



*Figura 1: Fases de Auditoría de Gestión  
Fuente: Yamal (2002)*

- ✓ No tienen políticas establecidas para el área de proyectos, para la ejecución de los procesos.
- ✓ Los objetivos, plan, calendarización de actividades y presupuestos de recursos no son comunicados al personal del área técnica.
- ✓ El área técnica no tiene conocimientos específicos en gestión y evaluación de proyectos.
- ✓ Los medios para la ejecución de los proyectos son limitados.
- ✓ El área técnica no realiza planificación para el desarrollo de las actividades de los proyectos.
- ✓ Los técnicos no realizan informes sobre el desarrollo y cumplimiento de las actividades planificadas para el proyecto.

- ✓ La asociación no tiene un área que desarrolle las funciones de adquisición de los recursos necesarios para el proyecto.

Posteriormente se realizó la evaluación de indicadores bajo los cuales se desarrolla la ejecución de proyectos en la cual se pudo constatar el nivel de cumplimiento de tales indicadores.

INDICADORES		CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
INDICADORES DE SEGUIMIENTO		SI	NO	A VECES	
<b>Eficiencia</b>	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.
<b>Calidad</b>	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					
<b>Eficiencia</b>	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	
<b>Cobertura</b>	"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			
<b>Calidad</b>	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	
<b>Impacto</b>	Este indicador mide la contribución del proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico, como resultado de su operación.	X			

*Tabla 3: Evaluación de indicadores de proyectos  
Fuente: Resultados de investigación (2015)*

Como se puede observar en la tabla, la asociación incumple con los indicadores de seguimiento a proyectos y no se cumplen totalmente con los indicadores de evaluación y resultados, lo cual trae consigo una serie de implicaciones para esta.

Para la ejecución de proyectos que la eficiencia no se cumplan en el proceso de seguimiento de estos, trae como resultado que las actividades al no efectuarse en el

tiempo determinado provoquen atrasos, deficiencias, o que el desarrollo de algunas de estas sean omitidas afectando de esta manera el plan inicial del proyecto.

Con respecto 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 carecen muchas veces de objetividad.

En cuanto al indicador de eficiencia en la evaluación y resultados, 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 consulta para la población que fue beneficiada con la ejecución de los proyectos lo que implica que los resultados de esta sean subjetiva 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 realizada por el responsable de elaborar el informe técnico final, sería recomendable que la asociación hiciera uso de sistema de evaluación más objetivos.

Una de las principales propuestas realizada a la asociación es la presentación del manual operativo de ejecución de proyectos este manual constituye en una guía administrativa financiera y técnica para el seguimiento de la ejecución de proyectos, contiene aspectos básicos y detalla acciones que cada uno de los trabajadores debe cumplir para la administración y ejecución de proyectos, está diseñado de una manera sencilla ya que este es el propósito facilitar la comprensión de los procedimientos para ejecutar cada una de las acciones correspondientes para cada área.

**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***

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.

Normas	Contenido
<p style="text-align: center;"><b>Capitulo I Normas Administrativas y Financieras.</b></p>	<p><b>1.1. Adquisición de bienes y contrataciones de servicios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Plan de adquisiciones y contrataciones.</li> <li>b. Adquisición de bienes.</li> <li>c. Contrataciones de servicios.</li> <li>d. De los controles y archivos</li> <li>e. Inventario</li> </ul>
	<p><b>1.2. Normas para el manejo de fondos de los proyectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aspectos Generales</li> <li>b. Tesorería               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transferencias</li> <li>✓ Firmas</li> <li>✓ Pagos</li> <li>✓ Viáticos</li> <li>✓ Caja chica</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>1.3. Normas para Registro y Elaboración de Informes Financieros</b></p> <p><b>a) Formatos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formato Nº 1: Relación de gastos monetarios y aportes no monetarios</li> <li>✓ Formato Nº 2: Registro de Banco</li> <li>✓ Formato Nº 3: Conciliación Bancaria</li> </ul> <p><b>b) Informe Financiero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre de la entidad en este caso la asociación y el nombre del proyecto.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Número del Proyecto.</li> <li>✓ Periodo del informe.</li> <li>✓ Resumen y conclusiones.</li> </ul>
<b>Capítulo II Normas Técnicas</b>	<b>2.1 Seguimiento y Evaluación Técnica.</b> Objetivos fundamentales del seguimiento y evaluación
	<b>2.2 Participantes directamente involucrados en el proceso.</b>
	<b>2.3 Instrumentos básicos</b>
	<b>2.4 Normas para la preparación del Plan Operativo del Proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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.</li> <li>✓ El cronograma de desembolsos.</li> <li>✓ 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.</li> </ul>
	<b>2.4 Normas para la preparación de los informes.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Informe técnico de avance:</li> <li>b. Informe Final</li> </ul>
	<b>2.5 Normas para la preparación de la línea base y línea de salida.</b>
<b>2.6 Visitas de campo.</b>	

*Tabla 4: Contenido de la propuesta de Manual*

*Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de investigación (2015)*

## CONCLUSIONES

1. Los procedimientos establecidos por la Asociación para el Desarrollo Local (APDL) para los flujos operativos en la ejecución de proyectos:
  - ✓ 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 Auditoria de Gestión se fundamenta en cuatro fases: Conocimiento preliminar, planificación de la auditoria, 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.
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 pueden presentarse 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.

## **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 Auditoria 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.
8. 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.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Alemany, A. (Septiembre de 2009). El rol de la Auditoría Interna en la gestión de proyectos. Montevideo: Pricewaterhousecoopers.
- ✓ APDL, Somoto (2015). Constitución y Estructura Organizativa de la Asociación. Somoto, Estelí - Nicaragua.
- ✓ Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). Auditoria. 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). Aauditoría 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 opiización de los Recursos del Estado en los Procesos de Adquisicion del Sector Interior. Lima, Perú.
- ✓ Graig-Cooper, M. (2000). Auditoria 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 Auditoria 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.
- ✓ Organización 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](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](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.

## ANEXOS

**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**

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.

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.

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.

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.

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.

Las rendiciones de cuenta intermedia y final son elaboradas por el director de la asociación con apoyo del técnico del proyecto.

### **Observaciones:**

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

**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**

<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVAC</b>
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				
11. Se hacen uso de medios de verificación documental, fotográfica u algún otro medio				
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				
13. Además de las funciones específicas dentro de la ejecución de los proyectos cumple con otras funciones adicionales dentro de la asociación.				
14. Siguen un plan de adquisición de bienes materiales y suministros para la ejecución de los proyectos				
15. Tienen designada un área o persona en específico para llevar a cabo esta función				

## 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	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVAC.
<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Realice observaciones al funcionamiento del área como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior.</li> <li>3. Realice verificaciones documentales para confirmar la información obtenida en los procedimientos anteriores.</li> <li>4. Realice análisis de los procesos del área técnica de proyectos</li> <li>5. Realizar narrativa de los procesos que sigue el área técnica de proyecto</li> <li>6. Realizar las conclusiones y recomendaciones al área técnica de proyectos.</li> </ol>					