



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

AUTORES:

Carlos Andrés Chandi Valenzuela

Rosa Alejandrina González Morocho

Gabriela Alexandra Masabanda Castillo

Jessica Isabel Montalvo Rojalema

Geovanna Marisol Vaca Amaguaña

TUTOR: Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

**Auditoría interna que fortalezca la transparencia y el control en la gestión administrativa
financiera para una entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito, año 2024-2025**

QUITO – ECUADOR | 2025

Certificación de Autoría

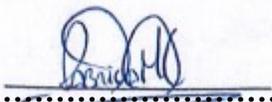
Yo, Carlos Andrés Chandi Valenzuela, Rosa Alejandrina González Morocho, Gabriela Alexandra Masabanda Castillo, Jessica Isabel Montalvo Rojalema, Geovanna Marisol Vaca Amaguaña; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, **Auditoría Interna que Fortalezca la Transparencia y el Control en la Gestión Administrativa Financiera para una Entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito, año 2024-2025**, es de mi(nuestra) autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



.....
Carlos Andrés Chandi Valenzuela

CI: 172503871-3



.....
Gabriela Alexandra Masabanda Castillo

CI: 171454848-2



.....
Geovanna Marisol Vaca Amaguaña

CI: 171932434-3



.....
Rosa Alejandrina González Morocho

CI: 190079049-2

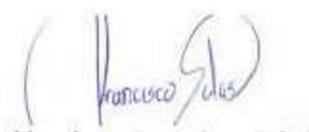


.....
Jessica Isabel Montalvo Rojalema

CI: 172360440-9

Aprobación del Tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Dedicatoria

A nuestras familias, por su amor incondicional, apoyo constante y paciencia durante este arduo proceso. Su confianza en nosotros fue la fuerza que nos impulsó a seguir adelante.

A nuestros amigos, por estar siempre ahí, ofreciéndonos palabras de aliento y motivación en los momentos más difíciles. A los profesores y compañeros que nos guiaron y compartieron su conocimiento con generosidad.

Y, especialmente, a nuestro equipo, por la dedicación, el trabajo en conjunto y el compromiso que nos permitió hacer de este proyecto una realidad.

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible este proyecto:

A nuestros asesores, por su orientación, conocimientos y consejos, que fueron fundamentales para llevar a cabo este trabajo con éxito.

A nuestra familia y amigos, cuyo apoyo y comprensión durante este proceso fue esencial para superar los retos.

También deseamos agradecer a todas las personas y entidades que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a este proyecto. Cada uno de ustedes ha tenido un papel importante en este logro.

Resumen Ejecutivo

La fundación es una organización sin fines de lucro, cuyo objetivo es la promoción y defensa de los derechos humanos de personas en condición de movilidad humana, enfocándose especialmente en la población de grupos vulnerables. Con este propósito, se llevó a cabo una auditoría interna cuyo objetivo fue fortalecer la transparencia y el control de la gestión administrativa-financiera de la entidad, ubicada en la ciudad de Quito, durante el periodo 2024-2025. El alcance de la auditoría abarcó la evaluación del control interno en las áreas de administración, finanzas y proyectos. Esta auditoría se realizó en cinco fases: en primer lugar, se llevó a cabo la planificación preliminar, donde se identificaron los riesgos en las áreas mencionadas; luego, se realizó la planificación específica, en la cual se evaluó el control interno y se elaboró un plan de auditoría. Posteriormente, en la fase de ejecución, se evaluó el riesgo en administración y proyectos mediante entrevistas y encuestas a los responsables y técnicos involucrados en los procesos administrativos-financieros. A continuación, se procedió a la comunicación de resultados, aplicando la norma de auditoría NIA 265, para informar sobre las deficiencias en el control interno. Esto culminó en la emisión de un informe que incluye hallazgos y recomendaciones para mejorar los controles. Posteriormente, en la fase de seguimiento y monitoreo, se elaboró un plan de acción para implementar las recomendaciones del informe, se realizaron seguimientos periódicos para evaluar el progreso y se programaron auditorías de seguimiento con el fin de medir la efectividad de las medidas adoptadas y la mejora en la gestión administrativa y financiera. En conclusión, los hallazgos revelan importantes áreas de mejora en la gestión administrativa y operativa de la Fundación, destacando la necesidad de una adecuada documentación, capacitación y comunicación. Las recomendaciones propuestas, que incluyen el desarrollo de políticas actualizadas, la formalización de procesos y la creación de un programa de formación continua, son esenciales para optimizar la eficiencia, fortalecer la rendición de cuentas y mejorar el clima organizacional.

Palabras claves: Fundación sin fines de lucro, gestión administrativa, gestión de proyectos, donante, auditoría interna.

Abstract

The foundation is a non-profit organization whose objective is the promotion and defense of the human rights of people in conditions of human mobility, focusing especially on the population of vulnerable groups. For this purpose, an internal audit was carried out with the objective of strengthening the transparency and control of the administrative-financial management of the entity, located in the city of Quito, during the period 2024-2025. The scope of the audit covered the evaluation of internal control in the areas of administration, finance and projects. This audit was conducted in five phases: first, preliminary planning was carried out, where risks in the aforementioned areas were identified; then, specific planning was carried out, in which internal control was evaluated and an audit plan was prepared. Subsequently, in the execution phase, the risk in administration and projects was assessed by means of interviews and surveys of the managers and technicians involved in the administrative-financial processes. This was followed by the communication of results, applying the ISA 265 auditing standard, to report on deficiencies in internal control. This culminated in the issuance of a report including findings and recommendations to improve controls. Subsequently, in the follow-up and monitoring phase, an action plan was developed to implement the report's recommendations, periodic follow-ups were conducted to assess progress, and follow-up audits were scheduled to measure the effectiveness of the actions taken and the improvement in administrative and financial management. In conclusion, the findings reveal important areas for improvement in the Foundation's administrative and operational management, highlighting the need for adequate documentation, training and communication. The proposed recommendations, which include the development of updated policies, the formalization of processes and the creation of a continuous training program, are essential to optimize efficiency, strengthen accountability and improve the organizational climate.

Key words: Non-profit foundation, administrative management, project management, donor, internal audit.

Índice de Contenido

CAPÍTULO	1
ANTECEDENTES.....	1
CONTEXTO.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	4
<i>Justificación Teórica.....</i>	<i>4</i>
<i>Justificación Metodológica.....</i>	<i>5</i>
<i>Justificación practica.....</i>	<i>6</i>
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	6
<i>Problema central</i>	<i>6</i>
<i>Matriz T.....</i>	<i>7</i>
CAPÍTULO II ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	11
MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	11
MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	13
CAPÍTULO III.....	15
PROBLEMA Y OBJETIVOS.....	15
ÁRBOL DE PROBLEMAS	15
ÁRBOL DE OBJETIVOS	17
CAPÍTULO IV	22
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	22
MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	22
DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.....	25
CAPÍTULO V.....	29

PROPUESTA	29
ANTECEDENTES	29
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	30
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	30
<i>Objetivo general</i>	30
<i>Objetivos específicos</i>	30
ORIENTACIÓN PARA EL ESTUDIO	31
<i>Gestión administrativa</i>	31
<i>Gestión de proyectos</i>	31
<i>Gestión de procesos</i>	31
<i>Control interno</i>	32
<i>Auditoría interna</i>	32
PROPÓSITO DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	33
BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA INTERNA.....	33
AUDITORES	35
RESPONSABILIDADES DE LOS AUDITORES INTERNOS	35
CÉDULA ANALÍTICA	36
HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....	36
ATRIBUCIONES DEL HALLAZGO DE AUDITORÍA	36
<i>Condición</i>	36
<i>Criterio</i>	36
<i>Causa</i>	37
<i>Efecto</i>	37

LISTA DE CHEQUEO	37
AUDITORÍA INTERNA Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA COSO II.....	37
RIESGOS DE AUDITORÍA	39
<i>Riesgo inherente</i>	40
<i>Riesgo de control</i>	40
<i>Riesgo de detección</i>	40
RELACIÓN DE CONTENIDOS	41
<i>Planificación preliminar</i>	41
<i>Planificación específica</i>	42
<i>Ejecución</i>	42
<i>Comunicación de resultados</i>	42
<i>Informe de auditoría</i>	43
<i>Seguimiento y monitoreo</i>	43
METODOLOGÍA UTILIZADA.....	43
<i>Técnicas y Herramientas de la Auditoría</i>	44
<i>Fuentes de Información</i>	45
DESARROLLO DE LA AUDITORIA.....	46
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	47
<i>Definición del alcance y objetivos de la auditoría (DAOA)</i>	47
<i>Formación del equipo de auditoría</i>	48
<i>Recopilación de información de la fundación y área de administración- finanzas y</i> <i>proyectos: estatutos, organigrama, manuales, políticas, informe final de proyectos.</i>	48
<i>Identificación de Riesgos en las área de administración- finanzas y proyectos</i>	56

<i>Analizar Organigrama actualizado de la fundación, perfil, funciones y responsabilidades del personal del área de administración - finanzas, así como del personal de proyectos.</i>	58
PLANIFICACIÓN ESPECIFICA	60
<i>Evaluación de Control interno.....</i>	60
<i>Planificación de la Auditoría.....</i>	66
<i>Revisión de documentación previa (RDP), procesos para identificar ineficiencias</i>	67
EJECUCIÓN.....	72
<i>Entrevistas a los responsables de los procesos administrativos-financieros y de proyectos. 73</i>	
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	78
<i>Norma NIA 265. Deficiencias del control interno</i>	78
<i>Aplicación de la NIA 265 Comunicación de Deficiencias de Control Interno a la fundación sin fines de lucro.</i>	78
<i>Informe de auditoría</i>	82
SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	85
<i>Elaborar un plan de acción, acción para implementar las recomendaciones del informe, con plazos y responsables asignados</i>	85
<i>Realizar seguimientos periódicos para evaluar el estado de la implementación de las recomendaciones, ajustando el plan según sea necesario</i>	86
<i>Programar auditorías de seguimiento para evaluar la efectividad de las medidas implementadas y la mejora en la gestión administrativa- financiera.....</i>	87
CAPÍTULO VI.....	88

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	88
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	88
RECURSOS.....	88
<i>Recurso Humano</i>	88
<i>Recursos Materiales</i>	89
<i>Recursos Financieros</i>	89
<i>Presupuesto</i>	89
CRONOGRAMA	91
CAPÍTULO VII	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	101
ANEXO A. REPORTE DE PLAGIO.....	101
ANEXO B. CARTA DE AUDITORES INTEGRALES, C.A A LA FUNDACIÓN	102
ANEXO C. ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN.....	103
ANEXO D. ENCUESTA A TÉCNICOS DE ADMINISTRACIÓN Y PROYECTOS	
.....	104

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis de Fuerzas T</i>	9
Tabla 2 <i>Matriz de análisis de involucrados</i>	13
Tabla 3 <i>Matriz de análisis de Alternativas</i>	23
Tabla 4 Beneficios de la auditoria.....	34
Tabla 5 <i>Responsabilidades de los auditores internos</i>	35
Tabla 6 <i>Metodología COSO II. Áreas de estudio</i>	39
Tabla 7 <i>Fases de auditoria</i>	41
Tabla 8 <i>Técnicas y herramientas de la auditoria</i>	44
Tabla 9 <i>Papeles de trabajo N°.1 DAOA</i>	47
Tabla 10 <i>Papeles de trabajo 2. FEA</i>	48
Tabla 11 <i>Papeles de trabajo 3. Carta a la fundación</i>	49
Tabla 12 <i>Papeles de trabajo 4. CL</i>	50
Tabla 13 <i>Papeles de trabajo 5. Matriz DOFA</i>	51
Tabla 14 <i>Papeles de trabajo 6. PPAF</i>	52
Tabla 15 <i>Papeles de trabajo 7. PFAF</i>	53
Tabla 16 <i>Papeles de trabajo 8. PFP</i>	54
Tabla 17 <i>Papeles de trabajo 9. Perfil y funciones del personal</i>	55
Tabla 18 <i>Papeles de trabajo 10. IR</i>	56
Tabla 19 <i>Papeles de trabajo 11. Organigrama de la fundación</i>	58
Tabla 20 <i>Matriz COSO II</i>	60
Tabla 21 <i>Papeles de trabajo 12. Identificación de riesgos en administración y proyectos</i>	61

Tabla 22 Papeles de trabajo 13. Carta informe de Hallazgos (diagnóstico inicial)	63
Tabla 23 Papeles de trabajo 14. Plan de Auditoria interna	65
Tabla 24 Papeles de trabajo 15. Planificación de la auditoria	66
Tabla 25 Papeles de trabajo 16. Revisión de documentación previa (RDP).....	67
Tabla 26 <i>Papeles de trabajo 17. Matriz de análisis del riesgo</i>	69
Tabla 27 Papeles de trabajo 18. Planificación y diseño de instrumento (entrevista).....	70
Tabla 28 Papeles de trabajo 19. Evaluación del riesgo en administración y proyectos...	72
Tabla 29 <i>Papeles de trabajo 20. Entrevistas a responsable de administración -finanzas</i>	73
Tabla 30 Papeles de trabajo 21. Entrevista a Especialista de M&E de proyectos	75
Tabla 31 Papeles de trabajo 22. Encuesta a personal de administración y proyectos.....	77
Tabla 32 <i>Recurso Humano</i>	88
Tabla 33 <i>Fases de auditoría/horas auditor</i>	88
Tabla 34 <i>Desglose de horas de trabajo</i>	89
Tabla 35 <i>Recursos Materiales</i>	89
Tabla 36 <i>Presupuesto N°.1 Trabajo escrito</i>	90
Tabla 37 <i>Presupuesto N°2. Auditoría Interna</i>	90
Tabla 38 <i>Cronograma</i>	92

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Mapeo de Involucrados</i>	12
Figura 2. <i>Árbol de Problemas</i>	16
Figura 3. <i>Árbol de Objetivos</i>	19
Figura 4. Diagrama de Estrategias	27
Figura 5. <i>Riesgos de auditoria</i>	40

Índice de Anexos

ANEXO A. Reporte de Plagio.....	101
ANEXO B. Carta de Auditores Integrales, C.A a la Fundación	102

Capítulo I

Antecedentes

El presente trabajo, tiene como finalidad el desarrollo de una auditoría interna para una fundación sin fines de lucro en Quito, con el fin de aportar confianza a los donantes con respecto a la gestión administrativo-financiera de sus proyectos. Esta acción ha nacido en un determinado contexto donde la percepción acerca del uso y la administración de los recursos de la fundación ha creado desconfianza en los donantes, observándose, hasta cierto punto, el caso de revisiones permanentes a los informes financieros y la falta de procesos documentados y sistematizados que aseguren la transparencia organizacional.

La fundación cuenta con controles básicos, no obstante, se han encontrado limitaciones en cuanto a los principios de rendición de cuentas exigidos para el cumplimiento de su misión social. En este sentido, la auditoría interna no solo se presenta como medida correctiva ante los problemas, sino que a su vez aparece como una estrategia global para mejorar la gestión y correcto manejo de recursos que, por consecuencia, ayuden a restablecer la confianza de la administración de los proyectos sociales.

Por su parte, Arias (2018), resalta que la auditoría de la gestión, propone medir el grado de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos administrados por las organizaciones, con un resultado que, en su caso, está en la forma de un informe que inspirará a las autoridades a llevar a cabo las indicaciones determinadas para la mejora continua. Este proceso es importante para la Fundación, ya que la introducción de un sistema de auditoría interna, permite elevar la confianza en la administración.

1.1. Contexto

La fundación tiene su origen en el año 2018, como organización sin fines de lucro cuyo

objetivo, es la promoción y defensa de los derechos humanos de personas en condición de movilidad humana y con énfasis en la población de grupos vulnerables, en este tiempo el objetivo de la organización ha sido, convertirse en una institución que ayude a promover y proteger los derechos humanos en el país (una entidad sin fines de lucro, 2021). Dentro de los proyectos sociales que se han desarrollado, se han logrado atender a más de 30.000 personas migrantes en las diferentes ciudades del país, ayudando a mejorar su condición de movilidad humana y escasas de alimentos, esto ha permitido que la fundación llegue a establecer mejor sus ejes de atención en Derechos de grupos vulnerables, Democracia, Genero, Emprendimiento e innovación (una entidad sin fines de lucro, 2021).

La Fundación, ha consumado las primeras investigaciones que atraviesan los ejes de la movilidad humana y derechos de las diversidades sexuales y de género (una entidad sin fines de lucro, 2021). En este aspecto ha llamado la atención sobre la importancia de que se generen datos que den cuenta de estas realidades que se han visto trastocadas en el país, frente a una de las olas migratorias con mayor repercusión en lo que va del siglo XXI, sin olvidar que, durante estos últimos años, el escenario social ha sido golpeado por la pandemia COVID-19 (una entidad sin fines de lucro, 2021).

Por otra parte, dentro de la Fundación no se han establecido muy bien los procesos, que permitan determinar si la gestión administrativa y financiera cumple con todos los estándares de eficacia y eficiencia que se han establecido dentro de la organización y también el cumplimiento de los objetivos por la cuales se dio origen al desarrollo de los proyectos sociales y por los que se recibieron fondos de financiamiento (una entidad sin fines de lucro, 2021).

En este sentido, la auditoría interna se ha enfocado en analizar e identificar las faltas que se están cometiendo a las políticas y reglamentos, a fin de dar seguimiento al cumplimiento para

un correcto funcionamiento de las oficinas de administración - finanzas y proyectos de la fundación (financialcrimeacademy.org, 2024). Entre tanto, con el paso del tiempo, la auditoría ha evolucionado y se ha enfocado en la aplicación de la tecnología para que así el proceso pueda ser más ágil y se puedan determinar nuevas evidencias en los datos que se han analizado. Esto ha sido debido a la necesidad que se ha generado en la alta dirección, donde ha requerido del apoyo para la revisión y control, a fin de garantizar que se estén cumpliendo los objetivos y metas propuestas basados en las normas.

Por lo tanto, la auditoría interna tiene total autonomía, de facultad y de la posición de autoridad, para la revisión de todos los procesos y control, esta puede exigir y emitir los informes directamente a un consejo directivo al cual le deben de informar de la ejecución de sus actividades (financialcrimeacademy.org, 2024).

Es por ello, que la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, que añade valor y mejora las operaciones de una empresa (financialcrimeacademy.org, 2024). Puede ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (financialcrimeacademy.org, 2024).

Con base a lo anterior, el objetivo en el presente proyecto, es la aplicación de un examen sistemático de auditoría interna, que permita determinar el fortalecimiento, transparencia y control de la gestión administrativa y financiera de la fundación, a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto en cada uno de los proyectos sociales, que se han desarrollado hasta el momento, y atraer a organismos que estén dispuestos a contribuir con aportes económicos.

1.2. Justificación

La relevancia del examen de auditoría que se propone, se sustenta en tres pilares fundamentales: su significancia teórica, su adecuación metodológica y su factibilidad práctica, los cuales se desarrollan en los siguientes apartados:

1.2.1. Justificación Teórica

La auditoría interna, representa un aspecto clave para el control de la gestión administrativa y financiera de las organizaciones sin fines de lucro. Esta deja de ser un mecanismo de evaluación, para convertirse en un recurso útil que permite generar confianza con el donante y otras partes interesadas, evaluando así los procesos de gestión del riesgo, del control interno y de la gobernanza organizativa.

Al hablar de la auditoría interna, según menciona el The Institute of Internal Auditors (2020), presenta un proceso sistemático independiente, a través del que las organizaciones pueden garantizar la veracidad de la información financiera y llegar a cumplir los objetivos estratégicos en los que están interesados. De acuerdo con Mendoza et al. (2018), es necesario que las organizaciones sin fines de lucro, adopten unos estándares elevados de ética y responsabilidad, lo que pone en evidencia la importancia de este hecho en el momento actual.

Por lo tanto, la gestión administrativa es un factor imprescindible que permite que las organizaciones logren sus metas de manera óptima. López et al (2018), sostiene que la auditoría interna no solo fortalece los controles internos, sino que también facilita la implementación de estrategias administrativas que se ajusten a las demandas que plantea el entorno competitivo y a las propias características de cada organización.

Por otra parte, De la Torre y Nuñez (2023), mencionan la transparencia, como un aspecto general en entidades sin fines de lucro, ya que debe ser entendida como un principio fundamental

para dar confianza a los donantes y que sirve para mejorar la captación de los recursos, así como la auditoría interna ayuda a una mejor valoración de los procesos y las actividades que permite detectar las virtudes en las áreas de mejora, contribuyendo a consolidar la percepción de confianza y de compromiso.

En este sentido, el proyecto tiene una justificación clara, considerando que debe también dar cumplimiento a la necesidad de la transparencia y el control del trabajo administrativo-financiero. En la medida, se basa en teorías relevantes en materia de auditoría interna, el proyecto cuenta con un marco teórico satisfactorio que permite asegurar su pertinencia y su oportunidad. Este enfoque no persigue sólo el objetivo de dar respuesta a las exigencias del entorno actual, sino que persigue el objetivo de promover la sostenibilidad operativa, garantizando que la gestión sea positiva.

1.2.2. Justificación Metodológica

La metodología que se propone para la auditoría interna, se basa en la Norma Internacional de Auditoría 315 (smsecuador , 2023). Subraya la importancia de comprender el sistema de control interno de la organización, para poder identificar y evaluar los riesgos de incorrección material, esta norma proporciona el marco necesario para que el auditor pueda analizar cómo gestiona la organización los riesgos.

Por una parte, la opción de un método mixto (utilizando para ello técnicas de tipo cualitativas como cuantitativas), contribuye con la mejora de posibilidades de una exploración en profundidad, y una visión contextualizada. La revisión documental de los proyectos y de los presupuestos, permitirá conjuntamente con la observación de la práctica del personal de administración, exponer la situación de la Fundación en su totalidad. La determinación de transacciones inusuales a partir de procedimientos analíticos, es indispensable para lograr un

buen éxito en la detección de casos de fraudes y riesgos financieros, lo que va permitir llegar a una mejor determinación de la transparencia y control de los procesos de gestión administrativa.

1.2.3. Justificación practica

La auditoría interna que se propone, tiene una justificación práctica clara; la aplicación de la misma busca mejorar la gestión administrativa y financiera de la fundación sin fines de lucro. Esta auditoría permitirá realizar un análisis que da la posibilidad de determinar oportunidades de mejora, corregir deficiencias en los procesos de control interno.

Dado que esta actividad se analiza como parte del cumplimiento de un requisito académico para el título en Contabilidad y Auditoría, se aplicarán en esta auditoría interna conocimientos teóricos y prácticos que fortalezcan la gestión administrativa y financiera de la fundación. Las conclusiones de la auditoría interna, van a ser la base que permita señalar el modo de establecer un marco de referencia más eficaz, tanto para actividades de la fundación, como para la confianza en la gestión interna.

1.3. Definición del Problema

1.3.1. Problema central

La Fundación sin fines de lucro de Quito, enfrenta retos a nivel administrativo y financiero, por observaciones recurrentes a los informes financieros, debido a controles básicos e insuficientes en la gestión administrativa y financiera de los proyectos financiados, generando reprocesos y ajustes en la gestión de los recursos. Lo que representa un desafío para la Fundación a la hora de trabajar y cumplir con su misión social, ya que, a pesar de contar con controles básicos, estos son insuficientes para garantizar una adecuada rendición de cuentas y optimizar la relación con donantes y beneficiarios.

Al no existir procesos documentados y estandarizados que cumplan con normativas

específicas, dificulta la evaluación de la gestión administrativa y financiera. Además, la existencia de procesos obsoletos que no se alinean con las normativas vigentes compromete la confiabilidad que los donantes requieren para apoyar a la fundación.

En este sentido, la implementación de instrumentos y procedimientos como sistema de auditoría interna, puede resultar buena opción para reforzar la confianza en la gestión administrativa-financiera de la fundación. Sin embargo, esta se enfrenta a una serie de obstáculos, como lo son; falta de formación del personal implicado y la escasez de recursos para poder aplicar toda la mejora que se puede plantear.

Partiendo de lo anterior, se entiende que la auditoría interna como unidad fiscalizadora y evaluadora, puede aportar considerablemente al buen funcionamiento de las operaciones de la Fundación ya que, está en la capacidad de identificar debilidades de los procesos administrativos a partir de las cuales, los directivos pueden llevar a cabo decisiones en el caso de que se presenten desviaciones y mejorar la gestión (Franklin, 2007). En este sentido, la auditoría administrativa servirá para examinar y evaluar las formas, los sistemas y los procesos que se encuentran en uso.

1.3.2. Matriz T

Según SINNAPS (2023), es un instrumento que permite identificar las necesidades y capacidades de los interesados de un proyecto. Los involucrados, lo constituyen todas las personas que tienen un cierto interés en el desarrollo de los resultados. No obstante, no es fácil llevar a cabo una adecuada gestión de los interesados; por esta razón, un buen número de directores de proyectos utilizan para tal fin la matriz de involucrados de un proyecto durante la fase de análisis del marco lógico (SINNAPS, 2023).

Esta metodología, sirve para:

- Definir el problema central, así como describir la situación actual, la deseada y la empeorada.
- Identificar las fuerzas positivas (impulsoras) que van en la dirección del cambio y las fuerzas negativas (bloqueadoras) que van en el sentido de hacer que la situación actual permanezca.
- Valorar esas fuerzas y determinar el potencial del cambio, pero también al mismo tiempo elaborar estrategias para aprovechar las fuerzas impulsoras y reducir o eliminar las bloqueadoras (SINNAPS, 2023).
- Con base a lo anterior, en la **tabla 1** se visualiza el análisis de fuerzas T, correspondiente al diagnóstico realizado a la fundación en estudio.

Tabla 1*Análisis de Fuerzas T*

Análisis de fuerzas T					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Pérdida de confianza en los Donantes	Observaciones recurrentes a los informes financieros debido a controles básicos e insuficientes, en la gestión administrativa y financiera de los proyectos financiados.				Confianza y credibilidad por parte de los donantes, beneficiarios y socios.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Compromiso de directivos para fortalecer la transparencia.	3	5	4	2	Limitado presupuesto inicial para contratar expertos.
Interés de los Donantes en la rendición de cuentas.	2	4	5	3	Inestabilidad política y económica en Ecuador.
Disponibilidad de recursos tecnológicos básicos para implementar auditorías.	2	4	4	1	Ausencia de procedimientos documentados y sistematizados.
Existencia de un equipo financiero dispuesto a capacitarse.	2	5	5	2	Resistencia al cambio por parte de ciertos colaboradores.
Demanda de los beneficiarios por transparencia.	3	4	4	2	Sensibilidad de los Beneficiarios y de las Actividades.

Nota: En la tabla la matriz T permite identificar que, aun existiendo unas limitaciones importantes, la situación es factible.

En la **tabla 1**, la matriz T permite identificar que, aun existiendo unas limitaciones importantes, la situación es factible, y los esfuerzos han de ir orientados a: la dirección, fortalecer el compromiso directivo e intentar aprovechar los recursos que hay, pero también atajar los bloqueos que resultan ser los más cargados de trabajo, como, por ejemplo; la falta de procedimientos documentados o pocos presupuestos. Por lo tanto, es necesario realizar una auditoría interna con impacto real, a fin de reforzar la gestión financiera, la transparencia y generar confianza en los donantes y los beneficiarios de la fundación.

Capítulo II

Análisis de Involucrados

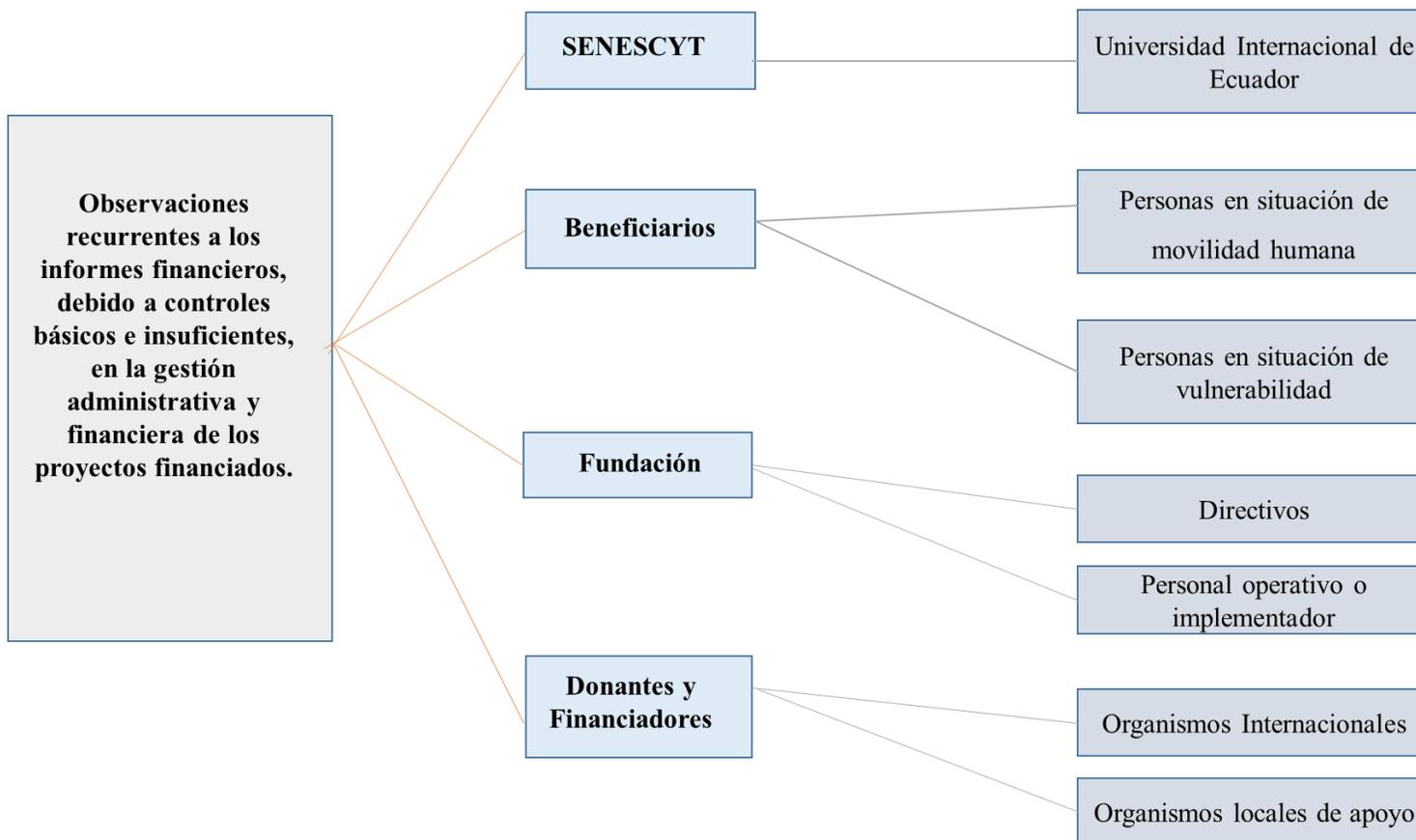
El análisis de involucrados, en la implementación del sistema de auditoría interna para la fundación sin fines de lucro en Quito, es fundamental para identificar y comprender las necesidades, expectativas e intereses de todos los actores que afectan o son afectados por el proyecto (Betancourt, 2017). Este análisis permite obtener propuestas que faciliten la aceptación del sistema sugerido, pero también disminuya los riesgos en la ejecución del mismo.

2.1. Mapeo de Involucrados

Tal como se muestra en la **figura 1**, el mapeo es un instrumento estratégico que analiza y categoriza a las personas y organizaciones que tienen un interés sobre una intervención, política, programa o proyecto. El objetivo del mapeo de actores es, por tanto, conocer las relaciones de poder que existen, las dinámicas de influencia, así como los intereses que presentan los diferentes actores intervinientes a fin de plantear estrategias de comunicación, negociación y colaboración (calidoscopiconsultoria.com, 2022).

Figura 1

Mapeo de Involucrados



Nota: Identificar y comprender todas las partes involucradas.

La **figura 1**, muestra el mapeo, donde se han incorporado tanto actores directos como indirectos que intervienen en la Fundación. Esta identificación de los actores, tiene como primordial la implementación eficaz y sostenible de los proyectos de asistencia humanitaria. Los actores directos son importantes para la ejecución cotidiana de los proyectos y a la vez los actores indirectos, son significativos en cuanto a que ellos aportan los recursos, apoyos institucionales, implementan acciones y dan visibilidad a la intervención asegurando el éxito.

2.2. Matriz de Análisis de Involucrados

En la **tabla 2**, se identifican los actores del proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses. En dicho análisis, además de identificarlos se definen su rol, participación e impacto (Betancourt, 2017).

Tabla 2

Matriz de análisis de involucrados

Grupo de interés	Intereses expectativos	Problemas perceptibles	Recursos/Com promisos	Nivel de Cooperación o Conflicto
DONANTES	Buen uso de los recursos, y presentación de resultados.	Desconfianza sobre la gestión de fondos	Financiamiento, asesoramiento	Cooperación
BENEFICIARIOS	Acceso a recursos y servicios, mejora de sus condiciones de vida.	Falta de acceso a recursos, desconfianza en la Fundación	Participación en programas, feedback sobre necesidades	Cooperación
FUNDACIÓN	Cumplimiento de su misión, confianza de los beneficiarios.	Riesgo de mala gestión de recursos y falta de transparencia	Gestión de proyectos, auditoría interna	Cooperación
IMPLEMENTADORES / EJECUTORES	Implementación efectiva de proyectos, formación en auditoría.	Falta de capacitación	Capacitación, compromiso con la auditoría interna	Cooperación

Nota: En la matriz se puede observar, los intereses y expectativas de los participantes.

En la **tabla 2**, a través de la matriz se puede observar, un equilibrio de intereses y expectativas de los participantes, colocando atención en la problemática planteada e incrementar la cooperación. Si bien las personas que reciben la ayuda reclaman grupos de inclusión para acceder a derechos, los financiadores y donantes exigen transparencia, eficiencia y resultados claros.

En contraposición, existen barreras y límites a conocer como el miedo, temor cultural, en la localidad, la consideración negativa que la gente local tiene hacia los beneficiarios y la exigencia de reportes extensos de parte de los donantes. En este sentido, la fundación debe trabajar en:

- Crear procesos de inclusión que consoliden la confianza de los beneficiarios.
- Gestionar un sistema financiero que opere con transparencia, a fin de dar cumplimiento a las expectativas de los financiadores o donantes.
- Trabajo de sensibilización e información para la localidad a fin de eliminar estereotipos y favorecer la inclusión.

Capítulo III

Problema y Objetivos

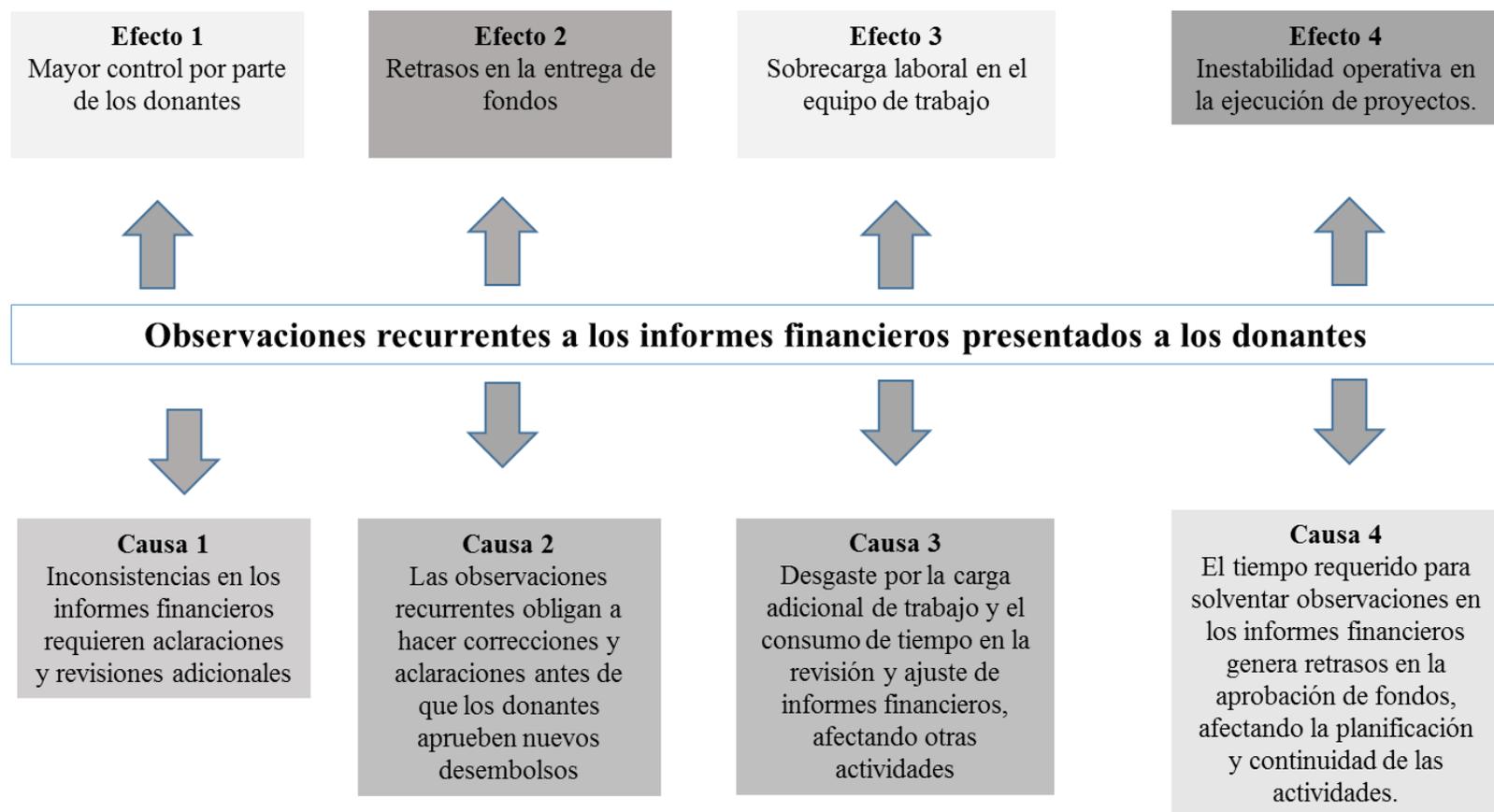
En este capítulo, se recurrió a la metodología de análisis que se conoce como árbol de problemas y de objetivos. En este caso, se ha identificado como problema central: observaciones recurrentes a los informes financieros. Esta situación genera causas- efectos y demanda ser revisada e informada, ya que la falta de procesos documentados afecta la eficacia de los programas y a los equipos de trabajo. En este caso, se establecen los medios y fines para concretar lo que se quiere alcanzar.

3.1. Árbol de Problemas

Se presenta, como un mapa mental que tiene como ya se ha dicho en la definición de problema del capítulo anterior, el problema identificado en el centro en forma de un problema central, el cual es; observaciones recurrentes a los informes financieros. A partir del cual se pone de manifiesto las causas, que se encuentran en la parte inferior del árbol y que a su vez genera efectos localizados en la parte superior del árbol. En este sentido, las causas se muestran en la **figura 2** de la forma más clara y elaborada posible en el árbol de problemas, presentándose también los efectos correspondientes.

Figura 2

Árbol de Problemas



Nota: En el árbol de problemas se detalla, las problemáticas importantes de la organización.

En la **figura 2**, se muestra como las observaciones recurrentes de los donantes a los informes financieros generan una cadena de efectos que impactan tanto en la gestión interna de la fundación como en la ejecución de sus proyectos.

Por tanto y en esta misma línea, se considera necesario proceder a la revisión de los procesos internos de modo que tales riesgos puedan ser reducidos. En este aspecto, el árbol de problemas y las causas planteadas, ponen de manifiesto aspectos organizativos que necesitan ser observados.

Las implicaciones de tales problemas pueden ser **relevantes**, ya que afectan la eficiencia operativa de la fundación, incrementan la carga de trabajo del equipo y generan retrasos en la ejecución de proyectos, lo que hace necesario fortalecer los procesos financieros para optimizar la gestión y garantizar una mayor estabilidad en la organización. Es de esta forma que una auditoría interna de buena calidad y aplicable se presenta como una respuesta que no solo entiende la función de dar cumplimiento o corregir los errores e ineficacias, que han sido observados por los partícipes, sino que también permite mejorar la calidad y claridad de los informes financieros que facilitaría la relación con los donantes, sino que también permitiría una gestión más eficiente de los proyectos y del equipo de trabajo.

3.2. Árbol de Objetivos

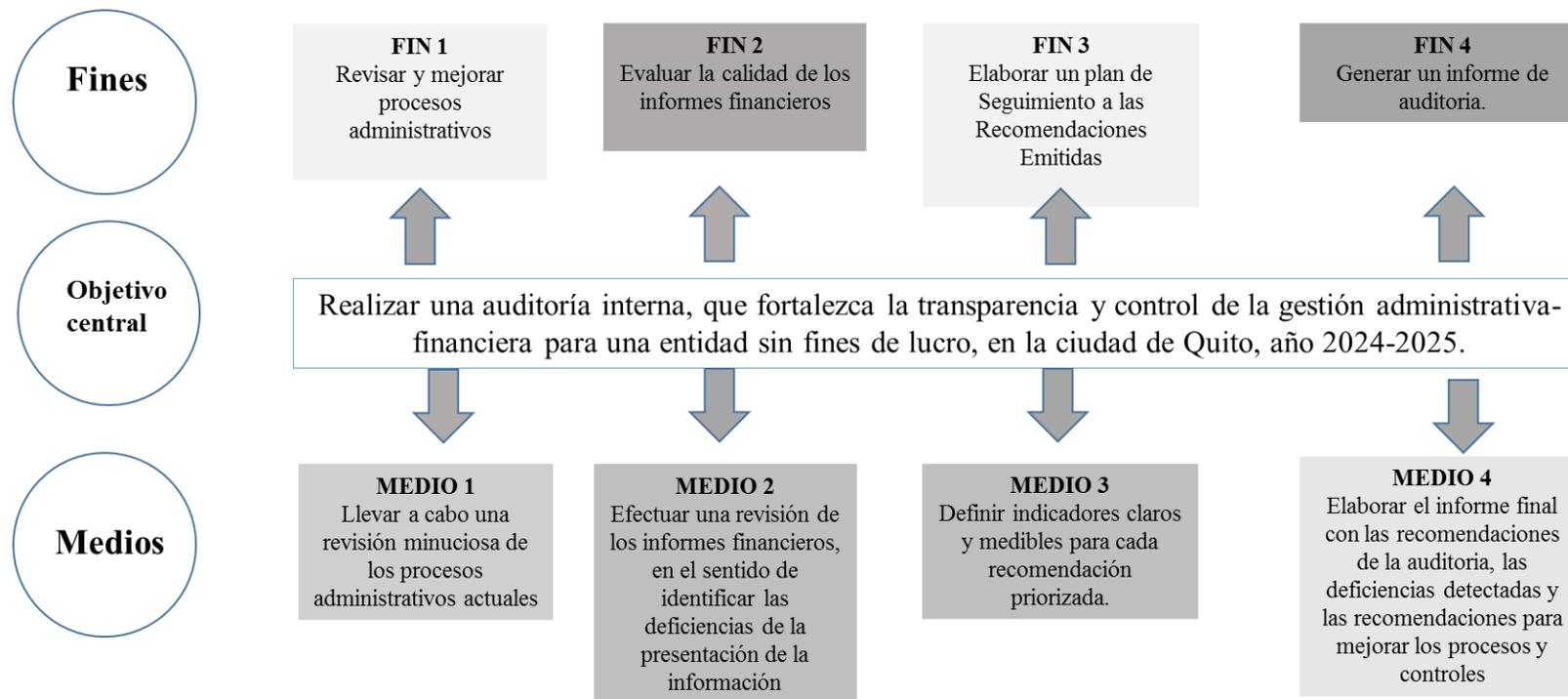
En el marco de la auditoría interna programada para la fundación sin fines de lucro, situada en Quito a realizarse durante el año 2024-2025, se encuentra un árbol de objetivos que da respuesta global a las debilidades y retos que han sido señalados. Este esquema se organiza con un objetivo central donde se pretende facilitar la transparencia y el control, que posteriormente se descompone en cuatro objetivos específicos enfocados en evaluar y mejorar los informes financieros, mejorar los procesos administrativos, mejorar los controles internos y hacer un

informe de auditoría que integre hallazgos con recomendaciones.

De este modo, no solo se trata de solucionar el problema, sino también fomentar la sostenibilidad y eficiencia de la Fundación en la realización de su misión. En este sentido, en la **figura 3**, se pueden ver los objetivos de la auditoría con los correspondientes medios.

Figura 3

Árbol de Objetivos



Nota: El árbol de objetivos detalla los medios y fines del objetivo central.

Se puede observar en la **figura 3**, que el objetivo central se enfoca en realizar una auditoría que fomente una cultura de rendición de cuentas, este se desglosa en cuatro objetivos específicos, cada uno de los cuales aborda aspectos clave de la gestión: revisión de procesos administrativos, evaluación de informes financieros, desarrollo de un plan de capacitación y la elaboración de un informe de auditoría con recomendaciones.

El primer objetivo, está centrado en la revisión y mejora de los procesos administrativos, que consiste, en un diseño en el que se pueda llevar a cabo un análisis de lo existente. En efecto, el trabajo de revisión de estos procesos, será el instrumento fundamental para identificar ineficiencias que, de un modo están supeditando y condicionando la productividad y calidad de la gestión financiera. La auditoría así entendida, no solo propone un rediseño de estos procesos, sino que también contribuye a mejorar la capacidad de la entidad para la llevar cabo su misión y objetivos, y al mismo tiempo, hace que el uso de cada uno de los recursos que se estén comportando de una manera u otra, den prueba fidedigna del hecho de que se están utilizando de una forma eficaz y responsable.

La apreciación de la calidad de los informes financieros, es el segundo objetivo específico y, dado que la disposición clara y precisa de la información financiera es un requisito importante para la rendición de cuentas, la auditoría no solo identifica deficiencias en la disposición en los informes financieros, sino que también analiza la raíz de estas deficiencias para establecer propuestas de solución. Paralelamente, se propone como tercer objetivo, un programa de capacitación del personal para intentar consolidar las habilidades que se requieren acerca de la gestión financiera y los controles internos, de manera que las personas que desempeñan tareas desde la Fundación estén alineadas con la misión y mejor facultadas para llevar a cabo una realidad administrativa.

Finalmente, el objetivo cuatro es la propuesta de un informe de auditoría, el cual consolidará los resultados de las conclusiones obtenidas y la recomendación elaborada, y permitirá realizar las acciones correctivas y la comprobación de mejora gradual de un marco nítido como apoyo a la presentación de los resultados de los proyectos en materia administrativa.

Capítulo IV

Análisis de Alternativas

Con base en la auditoría interna propuesta para fortalecer el control de la gestión administrativa-financiera de una entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito durante el período 2024-2025, se ha desarrollado un árbol de objetivos que permite identificar y priorizar los fines y medios con mayor impacto en la mejora de la gestión. El presente análisis se orienta a las áreas más críticas que necesitan atención y mejora, tales como la revisión de los procesos correspondientes a la administración, la evaluación de los informes de los controles financieros, la formación del personal y la elaboración de un informe de auditoría que contenga recomendaciones.

De este modo, la matriz de análisis de alternativas es un instrumento que clasifica cada uno de los fines y medios en función del impacto y de su viabilidad. Esta matriz sirve de base para evaluar las distintas alternativas y, mediante esta evaluación, seleccionar aquellas que se alinean mejor con los objetivos estratégicos de la fundación.

4.1. Matriz de Análisis de Alternativas

Está construida, mediante una metodología de ponderación que dará prioridad a las acciones más relevantes, para alcanzar los fines que se proponen.

Tabla 3*Matriz de análisis de Alternativas*

Objetivos	Impacto del propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
OG: Realizar una auditoría interna, que fortalezca la transparencia y control de la gestión administrativa-financiera para una entidad sin fines de lucro, en la ciudad de Quito, año 2024-2025.	5	5	5	5	5	25	Alto
M1: Llevar a cabo una revisión minuciosa de los procesos administrativos actuales	5	4	5	4	4	22	Alto
F1: Revisar y mejorar procesos administrativos.	3	4	3	3	4	17	Medio
M2: Efectuar una revisión de los informes financieros, en el sentido de identificar las deficiencias de la presentación de la información.	4	3	4	3	3	17	Medio
F2: Evaluar la calidad de los informes financieros.	3	3	4	3	3	16	Medio
M3: Determinar un plan de capacitación dirigido a empleados y miembros de la entidad, en aspectos de gestión financiera, controles internos y trabajo en equipo.	3	3	4	3	3	16	Medio
F3: Elaborar un plan de capacitación	5	4	5	4	4	22	Alto
M4: Elaborar el informe final con las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, las deficiencias detectadas y las recomendaciones para mejorar los procesos y controles.	4	3	4		3	17	Medio
F4: Generar un informe de auditoría con recomendaciones.	5	5	5	4	4	23	Alto

Para clasificar los distintos fines establecidos, se usó una escala que contiene hasta tres niveles de control:

Escala	Rango	Categoría
1-2	1-10	Bajo
3-4	11-20	Medio
5	21-25	Alto

Esta escala, es ponderada a través de un conjunto de factores de evaluación, que permitió determinar la viabilidad y, por tanto, el éxito futuro de la auditoría interna.

En la tabla 3, se observa el objetivo central del árbol seguido de los medios y sus fines correspondientes, resultando 9 de los cuales se priorizaron 4, mediante la metodología determinada. De la suma total de esta evaluación se tiene, el objetivo central, el medio 1 y los fines 3 y 4 los cuales alcanzan un mayor puntaje, por considerarse de alto impacto y más factibles.

Estos resultados evidencian, que el objetivo prioritario de la auditoría, el medio 1 (revisión de procesos administrativos) y el fin 3 (realización de un plan de capacitación) logran elevadas puntuaciones (25, 22 y 23 respectivamente). Este hecho resalta la alineación estratégica de esos aspectos con la misión y la visión organizacional, su congruencia con el enfoque a la mejora de la gestión administrativa-financiera y el efecto positivo sobre los empleados, así como sobre los directivos. Por otra parte, el fin 4 (realización de un informe de auditoría con recomendaciones) también posee un buen resultado, destacando así la relevancia de contar con conclusiones nítidas que favorezcan la mejora de los procesos y de los controles.

En cambio, los medios y los fines que alcanzan puntuaciones intermedias, como, por ejemplo, el medio 2 (evaluación de la calidad de los informes financieros) o el fin 2 (evaluación de la presentación de la información), apuntan limitaciones en la validez de esos medios o fines y limitaciones técnicas, financieras o incluso sociales. A pesar de ser relevantes, su aplicación

podría tener que hacer frente a limitaciones que deben superarse de un modo más cuidadoso. De igual modo, la factibilidad técnica de los objetivos se orienta positivamente en términos generales, observándose limitaciones en la accesibilidad de la información que podrían dificultar la evaluación exhaustiva de los informes financieros.

En lo que respecta a la factibilidad social, como resultado concluyente, los objetivos a alcanzar son bien aceptados, en tanto que algunos otros no tienen impacto social. En términos generales, en cuanto a la factibilidad política, un número reducido de los objetivos pueden generar resistencia o una desalineación previa con las políticas oficiales que repercuten en el contexto. Estos elementos sugieren que es importante priorizar los objetivos con puntuaciones altas, específicamente el objetivo central, el medio 1, el fin 3 y el fin 4.

4.2. Diagrama de Estrategias

La auditoría interna, recurre a la herramienta metodológica del diagrama, que puede considerarse un mapa de conceptos. En la parte superior se ubica el objetivo central de la auditoría, posteriormente se ubican los medios y finalidades priorizados en el análisis de alternativas, lo que da lugar a una visualización de la estructura de la estrategia. En este sentido, el medio 1, correspondiente a la revisión de los procesos administrativos, y los fines 3 y 4, que corresponden a la elaboración de un plan de capacitación y a la elaboración de un informe de auditoría con recomendaciones, se sitúan como secundarios. Todos estos objetivos han sido concebidos utilizando un verbo en infinitivo, reflejando así que el objetivo tiene intención de acción.

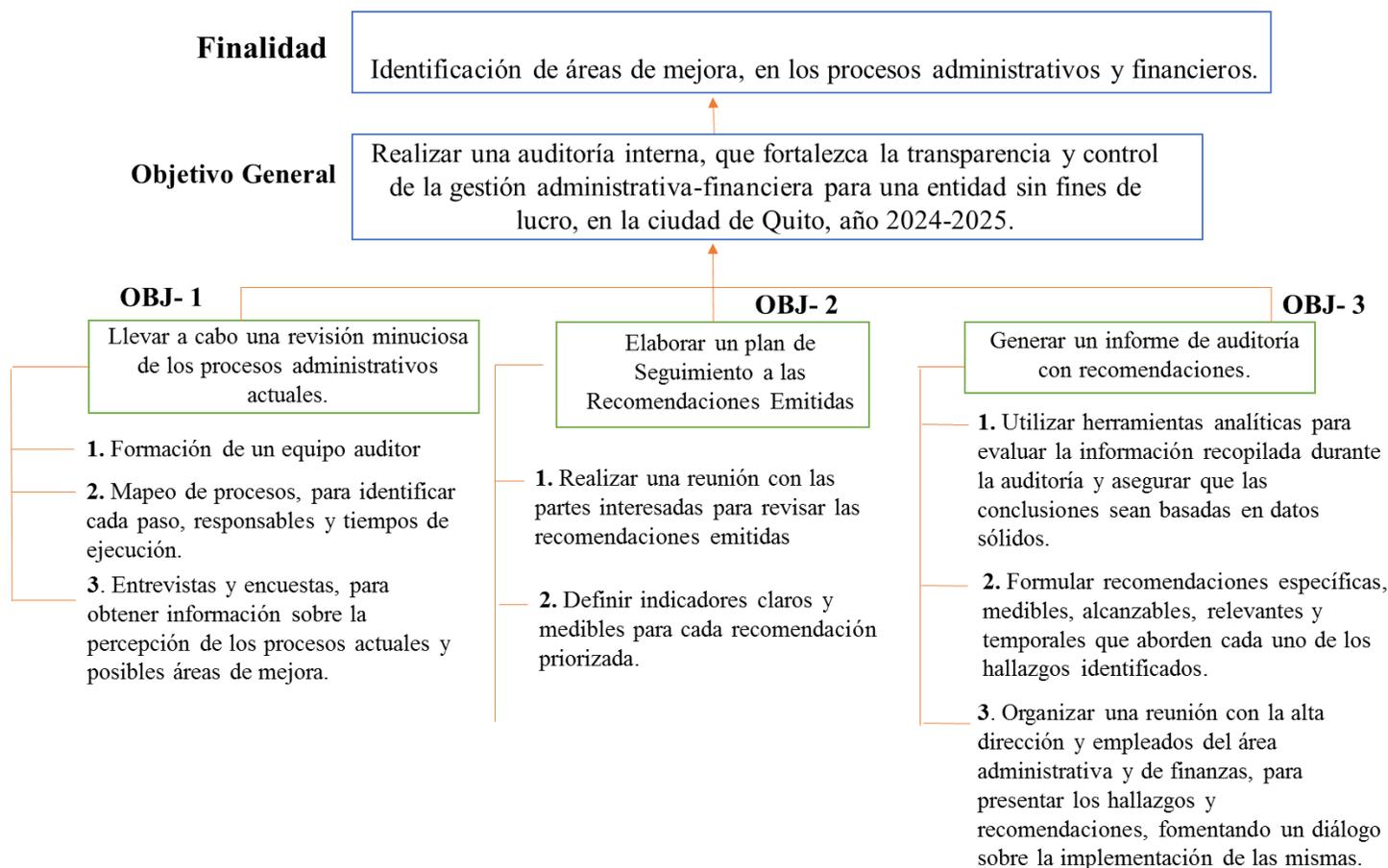
Para lograr estos objetivos priorizados, se plantearán las estrategias a seguir dado este enfoque, ya que se procura establecer un horizonte de acción claro e indicado, para poder realizar el seguimiento correspondiente. Por otra parte, hay que hacer un análisis de cada uno de los

objetivos, lo cual consiste en descomponerlos en partes más pequeñas y que a su vez sean más operativas, de este modo, el análisis podrá proporcionar caminos en la práctica y estructurar pasos específicos que deban hacerse para alcanzar cada uno de los objetivos. Se empezarían a abordar los obstáculos, planificándose las maneras de afrontar peligros.

Por otra parte, es importante recalcar, que la auditoría se centra en las áreas de administración y finanzas de la fundación, para lo cual se especificara un conjunto de criterios para la recolección de los datos y de la metodología a aplicar, así como seleccionar las técnicas e instrumentos de recolección y la planificación. Y, una vez, cuando se determine la estrategia a aplicar, habrá que articular los recursos que hagan falta, así como el tiempo para cada uno de los correspondientes objetivos que hayan sido priorizados.

Figura 4

Diagrama de Estrategias



Nota: Diagrama de estrategias para la auditoría interna en la fundación.

La figura 4, muestra el diagrama de estrategias para la auditoría interna en la fundación, para lo cual se establece una forma de trabajar sistemática para la identificación y mejora de los procesos administrativos y financieros, siendo relevante el objetivo para garantizar la eficiencia y transparencia operativa. El objetivo general, es reforzar la gestión administrativa financiera mediante la realización de una auditoría a desarrollar en Quito 2024-2025, ya que se entiende como una muy buena referencia temporal y geográfica. Los objetivos específicos se centran en actividades de revisión de los procesos administrativos, formación del personal y generación del informe de auditoría, todo con el fin de mejorar la eficacia del proceso.

La revisión de procesos administrativos contempla la constitución del equipo auditor y el mapeo y encuestas que permitan identificar áreas de mejora. Por otra parte, elaborar un plan de seguimiento a las recomendaciones emitidas, a fin de definir indicadores claros y medibles para cada recomendación priorizada.

Para finalizar, la elaboración del informe de auditoría gira en torno a un determinado análisis y un conjunto de recomendaciones concretas que, siguiendo la propuesta anteriormente expuesta, a la alta dirección de la entidad permitirá establecer canales de comunicación y generar un alineamiento con el objetivo de poner en práctica las mejoras. Dicho de otro modo, el método no sólo permite optimizar la operatividad de la fundación, sino que también invita a potenciar la transparencia y rendición de cuentas como mecanismos fundamentales, para favorecer la confianza de las partes interesadas y la sostenibilidad a largo plazo.

Capítulo V

Propuesta

5.1. Antecedentes

La Fundación sin fines de lucro, se ha ido consolidando a lo largo de 6 años como abanderada en el ámbito de la defensa y de la promoción de los derechos de las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad (una entidad sin fines de lucro, 2021). Esta idea se desarrolla como una de las misiones básicas en la lucha por la democratización y la igualdad para tratar de alcanzar un impacto a nivel nacional e internacional en la protección de los derechos humanos, pero en los últimos tiempos la Fundación ha tenido que afrontar situaciones adversas, como el fortalecimiento de sus procedimientos administrativos y financieros para mejorar la gestión de los recursos (una entidad sin fines de lucro, 2021).

La causa de este fortalecimiento se debe a la necesidad de atender las observaciones de los donantes, optimizar la gestión administrativa y financiera, y garantizar una mayor eficiencia en el uso de los recursos destinados al desarrollo de los proyectos sociales. Si bien se encuentran mecanismos de control básicos, se han registrado situaciones en las que se incumplen los procedimientos establecidos lo que dificulta una adecuada rendición de cuentas en la gestión. Esta situación ha hecho que la dirección de la Fundación, busque una respuesta efectiva que permita afianzar el control administrativo y financiero para cumplir con los objetivos planteados en su misión social.

Para revertir esta tendencia, se ha decidido desarrollar una auditoría interna que no solo identifique oportunidades de mejora en el cumplimiento de políticas y reglamentos, sino que también haga seguimiento a través del uso de tecnología. En este sentido, se busca responder a la necesidad de contar con procesos más ágiles y eficientes en el análisis de datos. Además, esta

iniciativa no solo optimiza la administración de los recursos de la Fundación, sino que también refuerza el compromiso con los donantes.

5.2. Justificación de la Propuesta

La fundamentación de la iniciativa de auditoría interna, responde a la necesidad de fortalecer la confianza de los donantes y mejorar la gestión administrativa y financiera de la Fundación. Los directivos han visto la importancia de optimizar los procesos y reforzar los mecanismos de control, ya que las constantes observaciones han resaltado la necesidad de mejorar la administración de los recursos.

El desarrollo de una auditoría interna permitirá identificar las debilidades en los procesos actuales y establecer controles que respondan a una adecuada rendición, favoreciendo así la sostenibilidad financiera de la fundación.

Para los auditores, el proyecto de I+D+i se justifica con fines académicos, para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera.

5.3. Objetivo general y específico

5.3.1. *Objetivo general*

Realizar una auditoría interna, que fortalezca la transparencia y control de la gestión administrativa-financiera para una entidad sin fines de lucro, en la ciudad de Quito, año 2024-2025.

5.3.2. *Objetivos específicos*

1. Llevar a cabo una revisión minuciosa de los procesos administrativos actuales.
2. Elaborar un plan de Seguimiento a las recomendaciones emitidas.
3. Generar un informe de auditoría con recomendaciones.

5.4. Orientación para el estudio

Este apartado presenta la teoría que sustenta la propuesta de auditoría interna, garantizando que tenga apoyo científico en cuanto a contabilidad y auditoría.

5.4.1. *Gestión administrativa*

Es el acto de administrar, planificar, organizar, dirigir y controlar la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es decir, es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles (Mendoza et al., 2018).

5.4.2. *Gestión de proyectos*

La gestión de proyectos, tiene un significado importante en la organización, porque proporciona la estructura y las herramientas necesarias para hacer frente a las contingencias corporativas y tomar las decisiones estratégicas más sustanciales (Kerzner, 2022). La efectividad de la administración de proyectos está en equilibrio entre unas técnicas sólidas y la formación de los grupos de trabajo que pueden fundamentar soluciones válidas para los problemas que presentan las organizaciones (Bratianu et al., 2020).

5.4.3. *Gestión de procesos*

Es el entorno organizacional idóneo para la realización de planes de mejora continua, de optimización de los gastos o del aprovechamiento de los recursos. Sin olvidar de realizar un adecuado análisis de la situación inicial como lo se ha hecho en los inicios de esta propuesta de auditoría, el empleo de la información de la organización para la mejor toma de decisiones puede hacer aflorar una adecuada y constante mejora continua es necesario seleccionar adecuadamente la realización de proyectos de mejora y administrarlos a partir de las mejores metodologías y las herramientas más idóneas (Maldonado, 2018).

5.4.4. Control interno

Se entiende por control interno, el sistema integrado de un esquema de organización y conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos (Mendoza et al., 2018).

5.4.5. Auditoría interna

Se considera una fuerza impulsora para la mejora de sus procesos, lo que en oportunidades se percibía como una persecución de errores y deficiencias en las empresas, ahora generan confianza y fortalecen las relaciones entre la organización y sus grupos de interés, por lo que las auditorías internas son herramientas necesarias y pilares de las finanzas sólidas en la empresa (Álava et al., 2023).

Con base a lo anterior, la auditoría interna se convierte, por tanto, en una herramienta para ayudar a la Fundación a afrontar estos retos. Para definirla se tomó como referencia a Franklin (2007), quien menciona que la auditoría interna, es una unidad fiscalizadora y evaluadora que debe poner en evidencia las debilidades que poseen los procesos administrativos, proporcionando a los ejecutivos la información necesaria para mejorar los procesos administrativos. Entre tanto, con la implementación de una auditoría interna, no solo se caracterizará por evaluar el uso eficiente de los recursos, sino que también proporcionará procedimientos documentados y sistematizados, conforme a la normativa vigente; convirtiéndose así, en un elemento de gestión financiera del tipo manual de gestión, y se incrementará la confianza de los donantes.

Por otra parte, Lara et al. (2019), entiende la auditoría, como una actividad organizada en la cual se ofrece a la Dirección, la posibilidad de obtener verificaciones contables y análisis económicos que proporcionan beneficios a partir del cumplimiento de las normas y políticas establecidas desde el principio. Mientras que la auditoría de gestión, se dedica a evaluar y examinar las actividades desarrolladas en la entidad, a fin de conocer cuál es el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el uso de recursos disponibles, todo ello en el marco del conjunto de normas vigentes (Castillo et al., 2019).

5.5. Propósito de la auditoría interna

El propósito de una auditoría interna es asegurar que una organización está realizando políticas, lineamientos y procedimientos de la gerencia, identificando áreas organizacionales donde ocurren o pueden ocurrir errores, y cómo, evaluar, para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administración y gestión de riesgos, la función de auditoría interna es asegurar y vigilar el cumplimiento de los controles internos sobre los procesos de negocio (Álava et al., 2023).

5.6. Beneficios de la auditoría interna

La auditoría interna es más que sólo un mecanismo de control, es un elemento estratégico que hace posible la obtención de múltiples beneficios para las organizaciones, las cuales van mucho más allá de encontrar irregularidades, además de formar parte de la mejora de la gestión empresarial, tal como en la toma de decisiones (piranirisk, 2024).

Tabla 4

Beneficios de la auditoría

Beneficios	
Optimización de procesos operativos	Sirve para favorecer los procesos internos a través de la cláusula de optimización de los procesos, es decir, la demora de trabajos, la anulación de tipos de procesos. Esto viene a favorecer una mayor productividad y se traduce en la disminución de los costos operativos (piranirisk, 2024).
Cumplimiento normativo	Garantizar que la organización opera de acuerdo con las leyes, regulaciones y estándares aplicables es uno de sus principales beneficios. Esto no solo evita el riesgo de recibir sanciones legales, sino que también mejora la percepción que tienen los entes reguladores y auditores externos (piranirisk, 2024).
Fortalecimiento de la gobernanza corporativa	La auditoría interna proporciona información importante, el cual permite a la alta dirección y a la junta poder tomar decisiones mejor informadas y por lo tanto, fomentar una gobernanza mejorada con el fomento de la alineación estratégica entre los objetivos de la organización y las operaciones diarias (piranirisk, 2024).
Protección de los activos	Aportando a mejorar las estructuras de control interno, la auditoría interna beneficia en la protección de los recursos financieros, materiales e intangibles de la organización al tiempo que minimiza los riesgos derivados de pérdidas por fraudes o de pérdidas por gestión (piranirisk, 2024).
Fomento de la cultura de riesgo	Al ir evaluando de forma continua los riesgos y su gestión, la auditoría interna fomenta la cultura de la responsabilidad de prevenir los riesgos a todos los niveles de la organización. Esto conlleva un mayor nivel de participación de los colaboradores en la detección y mitigación de los riesgos (piranirisk, 2024).
Mejora de la transparencia y confianza	La introducción de auditorías periódicas da como resultado informes claros y explícitos, comprensibles para la organización, lo que favorece la transparencia en el ejercicio de la organización y, así, aumenta la confianza que los accionistas depositarán en la misma organización. Esto incrementa, así, la confianza de accionistas y socios comerciales y clientes en la organización (piranirisk, 2024).

Nota . Tomado de piranirisk (2024).

5.7. Auditores

Existen dos tipos de auditores; uno es el auditor líder, que se ocupa de que se cumpla el plan de auditoría y que las actividades sean efectivas (piranirisk, 2024). Mientras tanto existe el grupo de auditores, el cual debe planear y ejecutar lo que les han dado como actividades, recoger y analizar las evidencias y sacar conclusiones, además de documentar los resultados y escribir sus documentos (piranirisk, 2024).

5.8. Responsabilidades de los auditores internos

Los auditores internos, tienen el deber de asegurarse de que los procesos dentro de una determinada organización sean eficientes y que cumplan con los estándares establecidos (piranirisk, 2024). Para ello, deben realizar ciertas funciones:

Tabla 5

Responsabilidades de los auditores internos

Responsabilidades	Descripción
Revisión de los controles internos	Deben revisar y evaluar los controles que las empresas han diseñado para minimizar los riesgos. Esto supone que, como mínimo, valoren si las políticas y los procedimientos han sido adecuadamente implementados y, además, si dichos procedimientos son eficaces con respecto a la protección de los activos de la organización (piranirisk, 2024).
Identificación de riesgos	Deben realizar el ejercicio de identificar y evaluar los potenciales riesgos que pueden afectar los objetivos de la empresa. Los objetivos pueden ser operativos, financieros, tecnológicos o legales, pero deben, de alguna manera, ser analizados para determinar hasta qué punto puede afectar a la organización (piranirisk, 2024).
Revisión de la eficacia operativa adicional a la revisión de los controles.	Miden también la eficacia de los procesos que se desarrollan. Esto incluye la revisión de la cantidad de recursos empleados para la implementación de ciertos procesos. Esto implica determinar si los procesos son eficaces y si son rentables (piranirisk, 2024).
Asesoramiento y recomendaciones	No sólo identifican problemas, sino que, además, recomendando formas alternativas para desarrollar los procesos. Esto puede significar la presentación de mejoras en los controles, optimizaciones en los procedimientos, o incluso reducciones en los riesgos (piranirisk, 2024).

Responsabilidades	Descripción
Cumplimiento normativo	Tienen también determinadas obligaciones en cuanto al cumplimiento de las leyes, regulaciones y normas pertinentes. Esto es importante, más si cabe, en sectores muy regulados, donde las consecuencias por el incumplimiento podrán ser bastante graves (piranirisk, 2024).
Informar a la alta dirección	Deben transmitir sus conclusiones a la alta dirección de la organización y al comité de auditoría de una forma clara y sencilla. Esto incluye informes extensos sobre las áreas de riesgo, de las brechas de los controles y las acciones correctivas recomendadas (piranirisk, 2024).

Nota. Tomado de piranirisk (2024).

5.9. Cédula analítica

Según Tenesaca (2022), sostienen que, es un documento del archivo de auditoría, que emite una información minuciosa de las pruebas y observaciones, que se encontraron en la ejecución de la auditoría.

5.10. Hallazgos de auditoría

El hallazgo de auditoría, consiste en documentos encontrados que sirvan para la evaluación y conclusión final de la auditoría (Tenesaca, 2022).

5.11. Atribuciones del hallazgo de auditoría

5.11.1. Condición

Son omisiones observadas por el auditor con respecto a una actividad, operaciones o transacción, además, refleja el nivel de cumplimiento o aplicación de los criterios (Lara et al., 2019). Una condición puede ser un estándar que no es aplicable o que no se cumple total o parcialmente, en este sentido, Lara et al. (2019), mencionan que contesta a la pregunta “¿Cómo está?”.

5.11.2. Criterio

Son normas que el auditor usa para medir y evaluar situaciones o condiciones encontradas (Tenesaca, 2022). Además, tiene varios tipos de criterios las cuales son:

- Criterio por escrito como por ejemplo reglamentos, políticas, etc.

- Sentido común
- Experiencia del auditor
- Indicadores de gestión
- Opiniones independientes
- Experiencia administrativa
- Prácticas comerciales (Tenesaca, 2022).

5.11.3. Causa

Este es el conocimiento primordial de la aparición de las condiciones (Tenesaca, 2022). La razón por las que no cumplir con los criterios, además, se debe señalar en el informe final de auditoría que existe un problema o riesgo específico por el incumplimiento de las normas (Tenesaca, 2022).

5.11.4. Efecto

Son resultados potenciales que el auditor independiente obtiene al momento de realizar la comparación con la condición y el criterio que emitieron en la ejecución de la auditoría (Tenesaca, 2022).

5.12. Lista de chequeo

El uso de listas de chequeo es muy esencial, porque aseguran que se realicen las tareas o cumplimiento de forma sistemática (Salamanca Castro, 2019). Además, las tareas de los elementos del checklist, a menudo, aparecen secuencialmente, por lo que las listas de verificación también ayudan a garantizar que ningún paso sea omitido, en consecuencia, reducen la posibilidad de cometer un error (Salamanca Castro, 2019).

5.13. Auditoría Interna y Aplicación de Metodología COSO II

La auditoría interna es aquel proceso que llevan a cabo profesionales que ejercen su

actividad en el seno de una empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad en información suministrada por los distintos sistemas en la entidad existentes en la misma y la eficiencia en sus sistemas de gestión (Zambrano et al., 2021).

Al aplicar el trabajo de auditoría interna se persigue no solo incrementar el control administrativo, sino también un marco normativo que apunte a documentar y estandarizar procedimientos, con el fin de cumplir las expectativas del donante.

Aquí, el enfoque de trabajo que adopta la auditoría interna es el marco COSO II, un sistema de control interno y gestión de riesgo de cualquier organización (Conexión Esan, 2019).

Se basa en un marco cuyo objetivo es el diagnóstico de problemas, la creación de los cambios necesarios para gestionarlos, la evaluación de los mismos (Conexión Esan, 2019). En este supuesto, la metodología permite diagnosticar y gestionar los riesgos asociados a la gestión administrativo-financiera de la Fundación. A continuación, en la tabla 6 se muestra la forma de cómo se ejecuta COSO II en las áreas de estudio:

Tabla 6*Metodología COSO II. Áreas de estudio*

Área	Actividad a realizar	Descripción
Administración y Finanzas	Revisión del Ambiente de Control	Valorar la cultura organizacional, la estructura, función y políticas existentes que afectan a la administración y finanzas.
	Evaluación de Riesgos	Identificar riesgos específicos asociados a la administración y finanzas, que se refieren a la gestión de recursos y el control normativo.
	Actividades de Control	Analizar los controles internos existentes y proponer mejoras en función de las debilidades encontradas.
Proyectos	Información y Comunicación	Asegurar que exista un flujo de información adecuado sobre el avance de proyectos y el impacto de los mismos, facilitando la rendición de cuentas.
	Monitoreo de Proyectos	Valorar la eficacia de los controles en la gestión de proyectos, con el objetivo de alinear esta gestión con los objetivos de la Fundación.

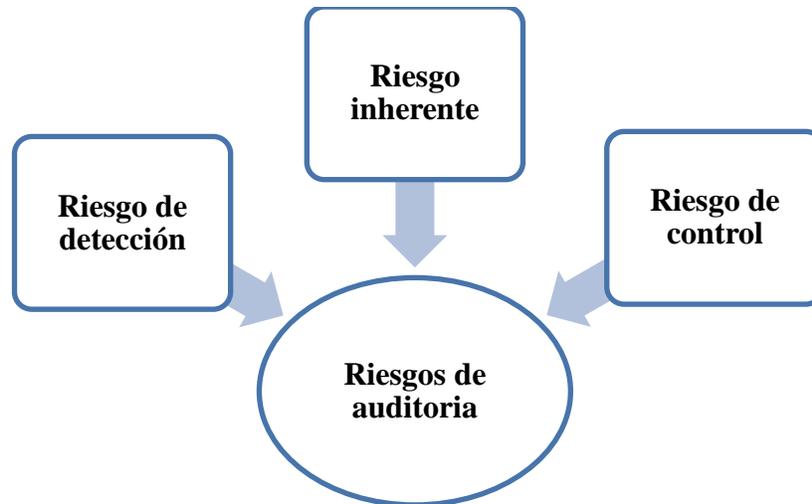
Nota. Elaboración de los autores, bajo la metodología COSO II (Conexión Esan, 2019).

5.14. Riesgos de auditoría

El riesgo de auditoría se puede presentar de diferentes formas y en distintos momentos, de igual manera, Filgueira (2020), declara que consiste en la opinión errónea e inapropiada que puede emitir un auditor. En la figura 5, se observan los tipos de riesgos de auditoría.

Figura 5

Riesgos de auditoría



Nota: Tomado de Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2020). Basado en el libro de guías de auditoría.

5.14.1. Riesgo inherente

Este riesgo es conocido como propio de la entidad, ya sea de las cuentas de los balances que representan errores, inclusive, Tenesaca (2022), declara que estos riesgos dependen del tipo de negocio, transacciones y normas contables y legales que correspondan al ente. Del mismo modo, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2020), menciona que la institución que produce sus inventarios será más propensa a riesgos inherentes.

5.14.2. Riesgo de control

Es el proceso de evaluar la razonabilidad de los sistemas de contabilidad y control interno, con la finalidad de prevenir, detectar y corregir los errores (Tenesaca, 2022).

5.14.3. Riesgo de detección

El riesgo de detección pueden ser peligros o riesgos que no son detectados por el auditor,

al momento de seleccionar las cuentas más significativas (Tenesaca, 2022).

Tabla 7

Fases de auditoría

Fases	Descripción
Fase I. Conocimiento Preliminar	Consiste en obtener el conocimiento exhaustivo del objeto de la fundación, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría un costo y tiempo razonables (piranirisk, 2024).
Fase II. Planificación Específica	Se busca obtener información general sobre la fundación, en relación a su contexto organizativo: normativa, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma (piranirisk, 2024).
Fase III. Ejecución	En esta tercera fase el auditor aplica diferentes evaluaciones a las evidencias obtenidas en la fase de planificación las cuales deben estar respaldadas por la documentación respectiva, con el propósito de encontrar hallazgos que serán presentados a los directivos de la empresa en el respectivo informe de auditoría (piranirisk, 2024).
Fase IV. Comunicación de Resultados	En esta fase se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión administrativa de un período fiscal (piranirisk, 2024).
Fase V. Seguimiento	Es una programación minuciosa de las mejoras que se pueden realizaren la fundación, es el valor agregado que se implementa en la auditoría de gestión (piranirisk, 2024).

Nota. Tomado de piranirisk (2024).

5.15. Relación de contenidos

5.15.1. Planificación preliminar

- 1) Definición del alcance y objetivos de la auditoría
- 2) Formación del equipo de auditoría
- 3) Recopilación de información de la fundación y área de administración- finanzas y

proyectos: estatutos, organigrama, manuales, políticas, informe final de proyectos.

- 4) Identificación de Riesgos en el área de administración- finanzas y proyectos.
- 5) Analizar Organigrama actualizado de la fundación, perfil, funciones y

responsabilidades del personal de administración- finanzas, así como personal de proyectos.

5.15.2. Planificación específica

- 1) Evaluación de control interno
- 2) Plan de Auditoria
- 3) Planificación de la Auditoría
- 4) Revisión de documentación previa: procesos para identificar ineficiencias.
- 5) Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información

administrativa -financiera y de los proyectos.

6) Planificación y diseño de instrumento (entrevistas y encuestas) con los responsables de las áreas de administración-finanzas y proyectos.

5.15.3. Ejecución

- 1) Evaluación del riesgo en administración y proyectos
- 2) Entrevistas a los responsables de los procesos administrativos-financieros y de proyectos.
- 3) Encuesta a los técnicos de las áreas de administración y proyectos.

5.15.4. Comunicación de resultados

- 1) Norma NIA 265. Deficiencias del control interno
- 2) Aplicación de la NIA 265. Comunicación de Deficiencias de Control Interno a la fundación sin fines de lucro.
- 3) Aplicación de los procedimientos, a efectos de evaluar la implementación de los controles.

4) Informe de auditoría

5.15.5. Seguimiento y monitoreo

1) Elaborar un plan de acción, acción para implementar las recomendaciones del informe, con plazos y responsables asignados.

2) Realizar seguimientos periódicos para evaluar el estado de la implementación de las recomendaciones, ajustando el plan según sea necesario.

3) Programar auditorías de seguimiento para evaluar la efectividad de las medidas implementadas y la mejora en la gestión administrativa y financiera.

5.16. Metodología utilizada

La metodología a aplicar en la auditoría interna de la entidad sin fines de lucro en Quito, estará basada en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, de manera que se permita una revisión a fondo de las áreas de gestión, financiera y de proyectos. Esta propuesta se fundamenta en la necesidad de tener una amplia y precisa visión de los procesos de gestión administrativa y proyectos.

La propuesta queda fundamentada en un método de investigación de tipo cualitativo, al cual se le brindará especial atención dado que esta herramienta de la auditoría de gestión deviene un instrumento de mejora continua (Vásquez, 2018). Por tal motivo, se pasará a realizar la revisión profunda de los actuales procesos administrativos, pudiendo utilizar estudios de tipo entrevista a las personas responsables de dichos procesos en la Fundación.

A su vez, la auditoría podrá obtener información de las prácticas actuales, del conocimiento que tiene el personal en relación a las prácticas lo que, por otro lado, permitirá identificar las áreas que están requiriendo actuaciones urgentes; esta recogida de información, aun tratándose de información cualitativa, permite advertir una serie de patrones, incongruencias,

y áreas de riesgo que pudieran estar poniendo en entredicho la transparencia y la sostenibilidad financiera de la misma (Vásquez, 2018).

Complementariamente, se desarrollará un análisis cuantitativo, el cual se basa en la evaluación del informe final de la (1) proyecto completado en el año 2024. Esta evaluación incluirá la revisión de las observaciones de los donantes, así como la efectividad de los controles internos existentes para subsanar dichas observaciones. La interpretación de esta información permitirá la creación de una cierta objetividad mediante la cual se formulan las recomendaciones.

5.16.1. Técnicas y Herramientas de la Auditoría

La auditoría interna que se llevará a cabo en la entidad sin ánimo de lucro de Quito en el periodo 2024-2025 se basará en una metodología de tipo mixto; de este modo, se emplearán en su configuración distintas técnicas e instrumentos con la finalidad de dar lugar a una completa evaluación de las áreas de dirección, de finanzas y de proyectos; a continuación en el cuadro N° 8, se especifica los principales técnicas e instrumentos que se aplicarán en el proceso de auditoría:

Tabla 8

Técnicas y herramientas de la auditoría

Técnicas	Descripción
Lista de Verificación (Checklists)	Las listas de verificación se elaborarán con preguntas y criterios concretos para no olvidar ninguna cuestión que pueda ser relevante a la hora de desarrollar la auditoría. Estas listas son importantes para poder estructurar la auditoría, ya que permitirán a los auditores tener cubiertas todas las áreas relevantes y de asegurarse de la adecuación a las normativas y a las políticas que la Fundación establece
Entrevistas	Se elaborarán dos modelos de cuestionarios para la recolección de información, uno para administración y el otro para proyectos. Contienen preguntas tanto abiertas como cerradas, a fin de obtener información precisa de los procesos, para así determinar qué áreas deben realizar una atención especial.
Análisis de Datos	Se aplicarán, entre otros, técnicas de análisis de datos como Excel para la información administrativa-financiera.
Observación	Los auditores procederán a observar los procesos y actividades de la Fundación de

Directa	forma directa. La observación directa constituye una técnica fundamental para conocer de primera mano cómo funcionan las operaciones en la práctica, sobre todo para aquellos temas donde la información proporcionada por la fundación, puede no ser suficiente o no describir la vivencia de los procedimientos.
Revisión Documental	Consistirá en un análisis exhaustivo de documentos y registros relevantes, como por ejemplo políticas y procedimientos internos, informe final de proyecto y cualquier documento que pueda aportar valor a la gestión administrativa-financiera y que ayude a realizar la auditoría.
Registro Formal de Información	El método de registro que se utilizará incluirá la elaboración de cédulas y papeles de trabajo, los cuales son herramientas esenciales en el proceso de auditoría.

Nota : Se detalla las herramientas a utilizarse en la auditoría.

5.16.2. Fuentes de Información

La propuesta de auditoría interna, para la entidad sin fines de lucro se materializará a partir del uso de diversas fuentes de información que permitirán obtener una serie de visiones sobre la gestión administrativa y proyectos. En primer lugar, se recurre a fuentes primarias, las cuales son imprescindibles para la obtención de datos relevantes. Estas darán especial protagonismo al análisis de la documentación de la entidad, a saber: estatutos, organigrama, manuales, políticas, informe final de proyectos. Así mismo, se llevarán a cabo entrevistas a quienes lleven a cabo la gestión, hecho que dará lugar a información sobre la operativa concreta o los controles internos implementados.

Por otro lado, también se considerarán fuentes secundarias que complementarán la información procedente de la entidad. Es en este sentido que se recurrirá a literatura especializada relacionada con la auditoría, que incluirá libros, artículos en revistas que aborden las Normas Internacionales de Auditoría (smsecuador , 2023). En especial, se hará uso de la NIA 200 y de la NIA 300 para planificar la auditoría e identificar los riesgos correspondientes a los procesos administrativos-financieros. Para la obtención de la evidencia en la auditoría se conocerá la NIA 500, la cual asegura la obtención de información adecuada y suficiente, y se acudirá a la NIA 520 para llevar a cabo procedimientos analíticos que complementen la revisión

de los procesos de la auditoría financiera (smsecuador , 2023).

Del mismo modo, se prestará una consideración especial a la exposición y revelación de la información financiera, asegurando el cumplimiento en la elaboración de informes de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en concreto de la NIIF 7 y la NIIF 9 que precisan sobre la revelación de información y la medición de los instrumentos financieros y sus riesgos asociados (smsecuador , 2023). Para la valoración razonable de la situación de solvencia de la fundación se ha considerado además de la NIIF 13, la NIA 570 que se centra en la evaluación sobre la capacidad de la entidad para continuar con sus operaciones. Finalmente se aplicará la NIC 8 para garantizar que la política contable sea evaluada y se refleja correctamente en sus estados financieros. Tal recopilación plena de información permitirá incrementar la eficacia de la auditoría interna siendo esta capaz de favorecer el control en la gestión administrativa financiera de la fundación.

5.17. Desarrollo de la auditoría

El proceso de auditoría interna, se basa en un sistema formal y sistemático de evaluación de las prácticas administrativas y financieras, mediante una revisión que permita sacar conclusiones respecto a las prácticas actuales y pueda recomendar controles que va a facilitar el compromiso por parte de la organización, para la mejora de la gestión administrativa y financiera, que cumpla con la misión y visión social de la fundación, a fin de que el resultado de la auditoría se plasme en un informe específico que contenga recomendaciones prácticas (smsecuador , 2023).

5.18. Planificación preliminar

5.18.1. Definición del alcance y objetivos de la auditoría (DAOA)

Tabla 9

Papeles de trabajo N°.1 DAOA

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Definición del alcance y objetivos de la auditoría (DAOA)		
Alcance	Áreas: Administración - finanzas y Proyectos	
Objetivo	Realizar una auditoría interna, que fortalezca la transparencia y control de la gestión administrativa-financiera para una entidad sin fines de lucro, en la ciudad de Quito, año 2024-2025.	
Tiempo	Se estima que la auditoría tomará un tiempo de 2 meses aproximadamente.	
Procedimiento	Se realiza una auditoría interna, bajo la metodología COSO II y mixta.	
Recurso humano	El equipo de auditores está conformado por los 5 estudiantes de este trabajo de titulación.	
Honorarios profesionales	Se realiza una proforma a la Fundación sin fines de lucro, por \$ 3. 500,00.	
Realizado por: Rosa González	Fecha: 20 de enero de 2025	
Supervisado por: Geovanna Vaca	Fecha: 20 de enero de 2025	

Nota: Papel de trabajo, definición del alcance y objetivos de la auditoría.

5.18.2. Formación del equipo de auditoría

Tabla 10

Papeles de trabajo 2. FEA

Audidores Integrales, C.A		Período: 2024-2025	Página: 1/1
Formación del equipo de auditoría (FEA)			
Nombre y apellido		Cargo	
Geovanna Marisol Vaca Amaguaña		Auditor jefe	
Rosa Alejandrina González Morocho		Auditor	
Gabriela Alexandra Masabanda Castillo		Auditor	
Jessica Isabel Montalvo Rojalema		Auditor	
Carlos Andrés Chandi Valenzuela		Auditor	
Realizado por: Rosa González		Fecha: 20 de enero de 2025	
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 20 de enero de 2025	

Nota: Detalle de los papeles de trabajo en la formación del equipo de auditoría.

5.18.3. Recopilación de información de la fundación y área de administración- finanzas y proyectos: estatutos, organigrama, manuales, políticas, informe final de proyectos.

Una vez efectuada la reunión entre el responsable legal de la fundación y la firma “Audidores Integrales, C.A”, se acuerda realizar la auditoria interna a las áreas de administración y proyectos. Dicho ente, se compromete con los auditores a suministrar toda la información requerida para la auditoria en los plazos previstos. En este sentido, para dar cumplimiento a esta actividad se elaboró una carta dirigida a la autoridad máxima de la fundación tabla 11, solicitando la información correspondiente, para llevar a cabo la auditoria interna, la cual está señalada como papel de trabajo 3 y **(Anexo B)**.

Tabla 11

Papeles de trabajo 3. Carta a la fundación

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: ½
Carta a la fundación (Anexo B)		
<p data-bbox="313 478 584 506">Audidores Integrales, C.A</p> <p data-bbox="967 478 1239 506" style="text-align: right;">Quito, 17 de enero de 2025</p> <p data-bbox="313 541 873 611">Señores Representante legal de la fundación sin fines de lucro Ciudad.</p> <p data-bbox="313 646 1260 926">Me dirijo a usted, en calidad de representante legal de la firma "Audidores Integrales, C.A" con el propósito de solicitar toda la información necesaria para llevar a cabo la "Auditoría Interna que Fortalezca la Transparencia y el Control en la Gestión Administrativa- Financiera, para la Entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito, año 2024-2025". Es importante mencionar que dicha auditoria será realizada a las áreas de administración – finanzas y proyectos de la fundación, para lo cual se requiere de todo el apoyo y disposición del personal involucrado, de igual manera, se requiere la siguiente información, como parte inicial de este proceso de auditoria:</p> <ol data-bbox="313 951 1276 1335" style="list-style-type: none">1. Organigrama actualizado de la fundación.2. Estatutos, misión y visión de la fundación.3. Matriz DOFA de la fundación4. Políticas y procedimientos administrativos y financieros.5. Procesos y flujogramas del área de administración y finanzas (aprobados por la máxima autoridad).6. Procesos y flujogramas del área de proyectos (aprobados por la máxima autoridad).7. Perfil y funciones, responsabilidades del personal del área de administración y finanzas, así como del personal de proyectos.8. Informe final de (2) proyectos de 2024, donde se encuentren las observaciones por parte de los donantes y medidas correctivas. <p data-bbox="313 1381 1154 1409">La información que pueda facilitar, será de gran utilidad para enriquecer la auditoria.</p> <p data-bbox="313 1434 1013 1461">Agradezco de antemano su colaboración y quedo atenta a su respuesta.</p> <p data-bbox="313 1486 493 1514">Saludos cordiales,</p> <p data-bbox="313 1556 584 1583">Audidores Integrales, C.A</p>		
Realizado por: Rosa González	Fecha: 27 de enero de 2025	
Supervisado por: Geovanna Vaca	Fecha: 27 de enero de 2025	

Nota : Papel de trabajo, Carta a la gerencia.

En la carta, parte de la información solicitada no fue entregada y otra de forma incompleta, por lo cual se procedió hacer el registró de un checklist, el cual se muestra en la tabla 12, papeles de trabajo 4.

Tabla 12

Papeles de trabajo 4. CL

Audidores Integrales, C.A		Período: 2024-2025		Página: 1/1	
Check List (CL) de información recibida para auditoria					
Información solicitada carta 2		Entregada	No entregada	Incompleta	
1. Organigrama actualizado de la fundación.		X			
2. Estatutos, misión y visión de la fundación.		X			
3. Matriz DOFA de la fundación			X		
4. Políticas y procedimientos administrativos y financieros.			X		
5. Procesos y flujogramas del área de administración y finanzas (aprobados por la máxima autoridad).			X		
6. Procesos y flujogramas del área de proyectos (aprobados por la máxima autoridad).			X		
7. Perfil y funciones, responsabilidades del personal del área de administración y finanzas, así como del personal de proyectos.		X			
8. Informe final de (2) proyectos de 2024, donde se encuentren las observaciones por parte de los donantes y medidas correctivas.				X	
Hallazgos					
Criterio: Presentar toda la documentación requerida para la auditoría.					
Condición: No entrega de información e información incompleta					
Causa: Posible falta de recursos o personal asignado para compilar y presentar la información solicitada.					
Efecto: Falta de información documentada para la auditoría, necesidad de observación directa					
Realizado por: Rosa González			Fecha: 04 de febrero de 2025		
Supervisado por: Geovanna Vaca			Fecha: 04 de febrero de 2025		

Nota: Papel de trabajo, Check list.

Tabla 13

Papeles de trabajo 5. Matriz DOFA

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Matriz DOFA de la fundación		
El desarrollo de una Matriz DOFA, es fundamental para que la Fundación tenga una perspectiva clara de su situación actual y sea capaz de planificar estratégicamente su futuro.		
Hallazgos		
Criterio: Examinar cómo la organización verifica la eficacia del sistema de control interno y el grado de transparencia de la gestión administrativa financiera de la Fundación.		
Condición: La Fundación cuenta con una estructura organizativa bien definida, pero existen oportunidades de mejora en lo que respecta a la documentación y el seguimiento de los procesos financieros.		
Causa: Ausencia de procedimientos estandarizados y de un programa de formación suficiente de los recursos humanos involucrados en la gestión administrativa–financiera.		
Efecto: Riesgo de ineficiencias en el uso de los recursos, vulnerabilidad frente a auditorías externas y eventual disminución de la confianza de los donantes, de los socios estratégicos, pero también de su propio personal.		
Realizado por: Rosa González	Fecha: 04 de febrero de 2025	
Supervisado por: Geovanna Vaca	Fecha: 04 de febrero de 2025	

Nota: Papel de trabajo, diagnóstico de la matriz DOFA.

Tabla 14

Papeles de trabajo 6. PPAF

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Políticas y procedimientos administrativos y financieros (PPAF)		
<p>La ejecución de políticas y procedimientos administrativos y financieros, es esencial para cualquier entidad sin fines de lucro, ya que permite garantizar una gestión eficiente, organizada y alineada con sus objetivos.</p>		
Hallazgos		
<p>Criterio: No se entregó Políticas ni procedimientos administrativos y financieros. La fundación debe contar con estos documentos administrativos y financieros aprobados y actualizados para operar de manera eficiente y transparente (políticas no documentadas).</p> <p>Condición: Actualmente, las políticas y procedimientos están en construcción y no han sido aprobados por la máxima autoridad, lo que genera un marco operativo ineficiente.</p> <p>Causa: La falta de priorización en el desarrollo y aprobación de políticas, debido a la desorganización en la gestión administrativa.</p> <p>Efecto: La falta de políticas y procedimientos claramente definidos, dificulta la estandarización de procesos, genera inconsistencias en la gestión administrativa y financiera, puede aumentar el riesgo de errores operativos, dificultando el cumplimiento de los requisitos de los donantes.</p>		
Realizado por: Rosa González		Fecha: 04 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 04 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo en la revisión de políticas y procedimientos de la fundación.

Tabla 15

Papeles de trabajo 7. PFAF

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Procesos y flujogramas del área de administración y finanzas (PFAF) (aprobados por la máxima autoridad)		
Establecer procesos y flujogramas aprobados, mejorará la rendición de cuentas y confianza de los donantes.		
Hallazgos		
<p>Criterio: No se entregó procesos ni flujogramas de administración y finanzas (procesos no documentados).</p> <p>Condición: La fundación carece de procesos y flujogramas establecidos, por lo que las actividades administrativas y financieras se llevan a cabo de manera informal y sin un marco normativo definido (procesos no documentados).</p> <p>Causa: Cultura organizacional que no prioriza la documentación y formalización de procesos.</p> <p>Efecto: Gestión ineficiente y desorganizada, lo que provocaría errores frecuentes, demoras en la toma de decisiones y problemas en la ejecución de actividades. La falta de claridad en los procedimientos afectaría la precisión de los registros financieros, dificultaría la elaboración de informes oportunos y complicaría la implementación de controles internos adecuados.</p>		
Realizado por: Rosa González		Fecha: 04 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 04 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo para la revisión de procesos y flujogramas de la administración.

Tabla 16

Papeles de trabajo 8. PFP

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Procesos y flujogramas del área de proyectos (PFP) (aprobados por la máxima autoridad)		
Establecer procesos y flujogramas aprobados, optimizará la planificación, ejecución y seguimientos de los proyectos garantizando una gestión eficiente, estructurada y alineada con los objetivos estratégicos de la Fundación.		
Hallazgos		
Criterio: La normativa y las mejores prácticas en gestión de proyectos, establecen que es esencial contar con procesos documentados y aprobados para asegurar la transparencia y eficiencia.		
Condición: La Fundación no cuenta con procesos y flujogramas aprobados, por la máxima autoridad para la gestión de proyectos. Actualmente, estos documentos están en construcción y no son operativos (procesos no documentados).		
Causa: La falta de formalización y aprobación de estos documentos, por parte de la dirección puede deberse a la falta de tiempo o capacitación en el manejo de procesos administrativos.		
Efecto: La ausencia de documentación formalizada y de procesos claros en el área de proyectos genera desorganización operativa, ya que el personal carece de directrices definidas para ejecutar sus tareas. Esto provoca errores continuos, retrabajos innecesarios y retrasos en la ejecución de proyectos, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa, afectando la productividad, el control y la calidad en la ejecución de los proyectos.		
Realizado por: Rosa González		Fecha: 05 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 05 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo para la revisión de procesos y flujogramas del área de proyectos.

Tabla 17

Papeles de trabajo 9. Perfil y funciones del personal

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Perfil y funciones, responsabilidades del personal del área de administración - finanzas, así como del personal de proyectos		
Hallazgos		
<p>Criterio: La gestión administrativa y de proyectos, debe ser llevada a cabo a partir de la integración de todos los roles que podría desarrollar el personal; sobre todo el personal contable y el personal administrado, deben estar haciendo la función de supervisión y revisión de los informes.</p> <p>Condición: Los roles de Asistente Contable y Asistente Administrativo, presentan límites evidentes de la responsabilidad que les corresponde en el actual momento, mostrando un trabajo sin un enfoque proactivo de trabajo de supervisión de los procesos contables y administrativos. Los roles de director de Administración y Finanzas, Contador General y Especialista en Monitoreo, Evaluación y Cooperación Internacional, desarrollan la función, pero muestran que no hay una estandarización de los protocolos de control interno que les permita realizar revisiones periódicas y que el personal participe hasta todos los niveles.</p> <p>Causa: La falta de definición clara en los roles y responsabilidades, contribuye a que estos roles no dispongan del trabajo de análisis crítico de la información que manejan. La falta de inversión en capacitación y desarrollo, contribuyen a la falta de análisis crítico en la gestión.</p> <p>Efecto: Esto puede resultar en errores no detectados en la gestión documental y en los informes financieros, generando dificultades en el control y seguimiento de la información, lo que podría afectar la correcta ejecución e impacto de los proyectos de la Fundación. Además, puede influir en la calidad de la ejecución de sus funciones, incrementando el riesgo de errores en los procesos administrativos.</p>		
Realizado por: Rosa González		Fecha: 05 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 05 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo en la revisión de las funciones del personal.

5.18.4. Identificación de Riesgos en las área de administración- finanzas y proyectos

La metodología para evaluar el riesgo, se realizó a través de una descripción y se le asignó una medida a la probabilidad de que suceda, el impacto que tendría y el nivel de riesgo, colocadas en la tabla 18, papeles de trabajo 10.

Tabla 18

Papeles de trabajo 10. IR

Audidores Integrales, C.A		Período: 2024-2025		Página: 1/1	
Identificación de Riesgos (IR) en las áreas de administración- finanzas y proyectos					
Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel del riesgo	
Falta de capacitación adecuada	Falta de formación específica que puede llevar a errores.	Media	Alto	Alto	
Ineficiencia en controles internos	Procesos de control débiles	Alta	Alto	Alto	
Comunicación insuficiente sobre proyectos	Falta de información clara	Media	Medio	Medio	
Conocimiento parcial de procedimientos	Personal con escasa comprensión de los procesos establecidos.	Alta	Media	Alta	
Baja regularidad en revisión de indicadores	Escasa supervisión de métricas que puede ocultar problemas.	Media	Alto	Alto	
Comodidad para reportar problemas	Ambiente poco propicio para que los empleados expresen inquietudes.	Baja	Bajo	Bajo	
Disposición baja a auditorías internas	Resistencia a auditorías que puede ocultar deficiencias.	Baja	Media	Media	
Hallazgos					
Condición: Los procesos internos presentan debilidades en la capacitación, control y comunicación, afectando la eficacia operativa.					
Criterio: La organización debe mantener altos estándares de capacitación, controles internos efectivos y					

canales de comunicación claros para asegurar el desempeño óptimo.

Causa: La falta de un programa de formación robusto y la resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional.

Efecto: Aumento en la probabilidad de errores operativos, problemas no detectados y disminución de la moral del personal, lo que puede llevar a una reducción en la productividad y en la calidad de los proyectos.

Realizado por: Rosa González

Fecha: 05 de febrero de 2025

Supervisado por: Geovanna Vaca

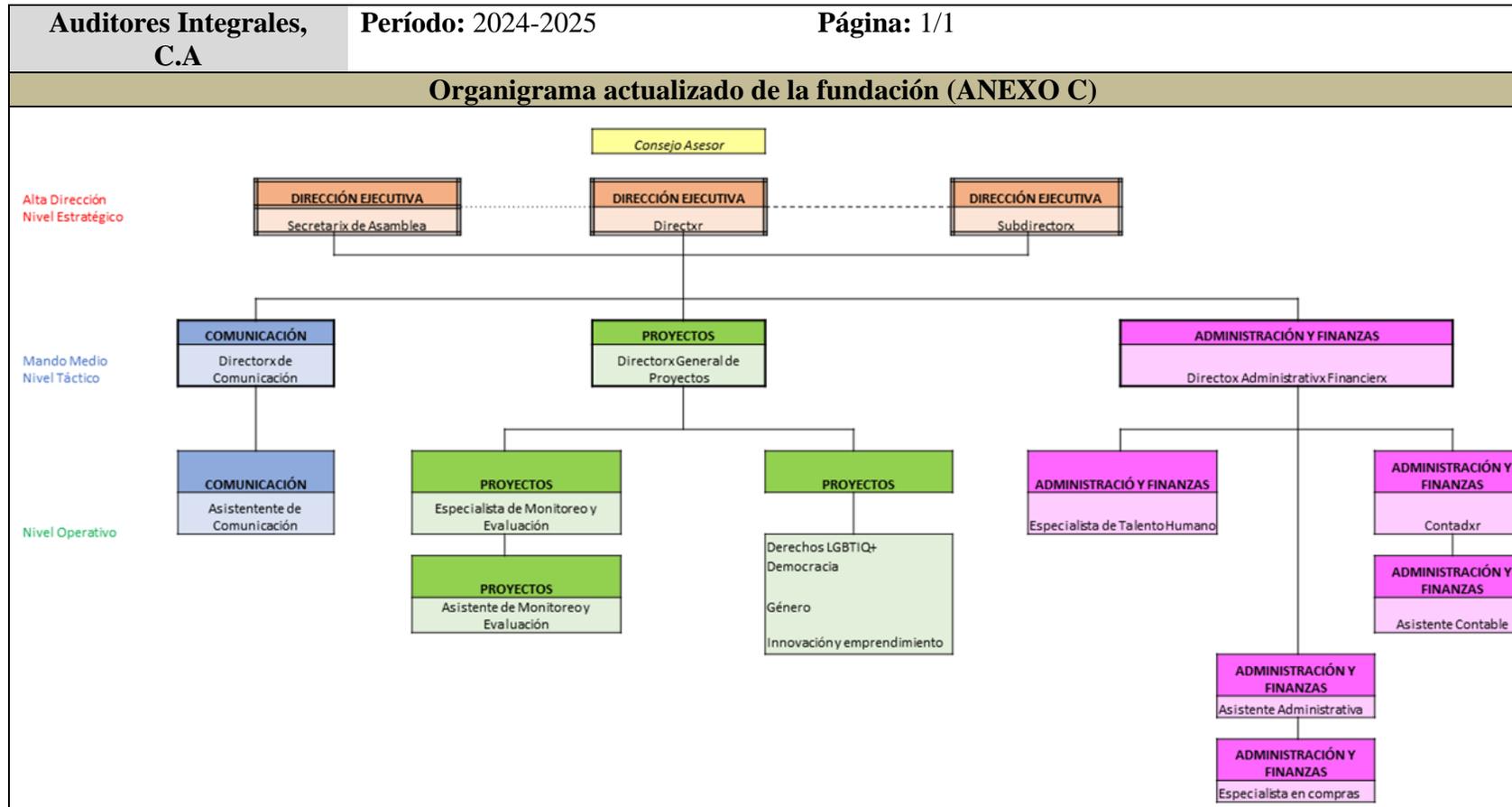
Fecha: 05 de febrero de 2025

Nota : Papel de trabajo para la identificación de riesgos.

5.18.4. Analizar Organigrama actualizado de la fundación, perfil, funciones y responsabilidades del personal del área de administración - finanzas, así como del personal de proyectos.

Tabla 19

Papeles de trabajo 11. Organigrama de la fundación



Hallazgos

Criterio: Transparencia en los procesos de administración, finanzas y proyectos.

Condición: No existe información clara y suficiente en los informes finales, lo que podría causar retrasos y la necesidad de reprocesos en la revisión y aprobación de los informes.

Causa: Existe una separación clara entre los niveles estratégico, táctico y operativo que puede dificultar la comunicación y la colaboración entre ellos. Dentro de las áreas de administración y proyectos puede haber confusión sobre quién es responsable de qué, lo que puede llevar a errores en los informes. La concentración de funciones en un número limitado de personas puede ser un riesgo, ya que la falta de controles cruzados puede permitir que se cometan errores o irregularidades.

Efecto: Dificultades en la toma de decisiones, lentitud en la ejecución de proyectos y posibles inconsistencias en el uso de los recursos, lo que afecta la eficiencia y el control de los mismos.

Realizado por: Rosa González

Fecha: 05 de febrero de 2025

Supervisado por: Geovanna Vaca

Fecha: 05 de febrero de 2025

Nota: Papel de trabajo en la revisión del flujograma de la fundación.

5.19. Planificación específica

5.19.1. Evaluación de Control interno

En esta fase, se realiza la evaluación de control interno de las áreas de administración-finanzas y proyectos. Para ello, se empleó la metodología de la Matriz del COSO II (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), la cual está diseñada para evaluar sistemas de control interno. Esta matriz se compone de cinco componentes interrelacionados que son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Monitoreo. A continuación, en la tabla 20, se presenta la matriz COSO II de la auditoría interna para fortalecer la transparencia y el control en la gestión administrativa financiera de una entidad sin fines de lucro en Quito para el período 2024-2025.

Tabla 20

Matriz COSO II

Componentes del COSO II	Área de Estudio	Actividad a Realizar	Descripción
Ambiente de Control	Administración y Finanzas	Revisión del Ambiente de Control	- Valorar la cultura organizacional, estructura, función y políticas existentes que tienen repercusiones en la administración y finanzas.
Evaluación de Riesgos	Administración y Finanzas	Evaluación de Riesgos	-Identificar riesgos concretos de la administración y finanzas, como por ejemplo el control de la gestión de los recursos, control normativo..
Actividades de Control	Administración y Finanzas	Actividades de Control	-Analizar los controles internos existentes y hacer propuestas de mejora en función de las debilidades encontradas.
Información y Comunicación	Proyectos	Información y Comunicación	- Asegurar un adecuado flujo de información sobre el avance de los proyectos e impacto de los mismos y rendir cuentas.
Monitoreo	Proyectos	Monitoreo de Proyectos	- Valorar la eficacia de los controles en la gestión de

proyectos, con el objetivo de alinear esta gestión con los objetivos de la Fundación.

Nota: Determinación de la matriz Coso II.

Para recopilar toda esta información, se diseñó un cuestionario (**Anexo D**) dirigido al personal técnico que labora en estas áreas, con el propósito de obtener los riesgos de auditoría que son riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Los resultados de esta evaluación a través de la encuesta fueron los siguientes:

Tabla 21

Papeles de trabajo 12. Identificación de riesgos en administración y proyectos

Audidores Integrales, C.A		Período: 2024-2025			Página: 1/1		
Identificación de riesgos							
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo (PxI)	Área responsable	Plan de acción	Categoría del riesgo	
Falta de capacitación adecuada	3	4	12	Recursos Humanos	Implementar programas de capacitación continua	Riesgo Inherente	
Ineficiencia en controles internos	4	4	16	Auditoría/Control	Revisar y actualizar los controles internos periódicamente	Riesgo de Control	
Comunicación insuficiente sobre proyectos	3	3	9	Gestión de Proyectos	Mejorar la comunicación sobre el progreso de los proyectos	Riesgo de Detección	
Conocimiento parcial de procedimientos	4	3	12	Administración	Capacitar a los empleados sobre procedimientos establecidos	Riesgo Inherente	

Baja regularidad en revisión de indicadores	3	4	12	Administración	Establecer un calendario de revisión de indicadores	Riesgo de Control
Comodidad para reportar problemas	2	2	4	Recursos Humanos	Mantener un ambiente de trabajo que fomente la transparencia	Riesgo de Detección
Disposición baja a auditorías internas	2	3	6	Auditoría	Promover la importancia de la auditoría interna	Riesgo Inherente

Realizado por: Rosa González

Fecha: 06 de febrero de 2025

Supervisado por: Geovanna Vaca

Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: Papel de trabajo en la identificación de riesgos en las áreas administrativa y de proyectos.

El análisis de los riesgos, pone de relieve que los riesgos inherentes, como son: la falta de formación adecuada y el conocimiento insuficiente de los procedimientos, son muy considerables y requieren de un seguimiento continuado para poder mitigar su impacto en la organización. Por otra parte, los riesgos de control, como; la falta de eficacia de los controles internos y la baja periodicidad en la revisión de los indicadores, constituyen una indicación suficiente para reforzar los mecanismos de control, mientras que los riesgos de detección, que se encontraron como; la mala comunicación en proyectos y la facilidad en comunicar problemas, constituyen los ámbitos por los cuales la ausencia de comunicación y transparencia puede engrosar la probabilidad de ser los problemas más importantes.

Con la aplicación de esta fase se tiene dos entregables: 1. Carta a la Gerencia de la fundación, tabla 22 (**Anexo E**), indicando los hallazgos y riesgo de control y 2. Plan de auditoría, papeles de trabajo 14 tabla 23. Por tanto, se procede a realizar la carta a la fundación sin fines de lucro, informando lo anteriormente descrito.

Tabla 22

Papeles de trabajo 13. Carta informe de Hallazgos (diagnóstico inicial)

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Carta a la fundación informando sobre los hallazgos detectados y plan de auditoria (Anexo E)		
<p>Audidores Integrales, C.A Quito, 03 de febrero de 2025</p> <p>Señores Representante legal de la fundación sin fines de lucro Ciudad.</p> <p>Estimados miembros de la Fundación sin fines de lucro de Quito-Ecuador:</p> <p>Nos dirigimos a ustedes en nuestra calidad de Auditores Integrales, C.A. para presentarles un resumen de los hallazgos y riesgos de control identificados durante las fases 1 y 2 de nuestra evaluación de control interno, así como el plan de auditoría a seguir.</p> <p>Hallazgos y Riesgos de Control:</p> <p>Durante nuestras revisiones iniciales, hemos identificado varios hallazgos que requieren atención:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Se observaron inconsistencias en la documentación de transacciones financieras, lo que podría dificultar la verificación de los registros contables.2. Algunos procesos carecen de segregación de funciones, aumentando el riesgo de errores y deficiente gestión administrativa.3. Se evidenció la necesidad de fortalecer el cumplimiento de regulaciones aplicables a las operaciones de la fundación.4. Falta de formación adecuada y de conocimiento insuficiente de los procedimientos, que requieren de un seguimiento continuo para mitigar su impacto en la organización.5. Falta de eficacia de los controles internos y la baja periodicidad en la revisión de los indicadores, constituyen una indicación suficiente para reforzar los mecanismos de control.6. Deficiencia en la comunicación entre las áreas de estudio.		

Plan de Auditoría:

Con base en estos hallazgos, proponemos el siguiente plan de auditoría:

- Revisión de documentación previa (RDP): procesos para identificar ineficiencias: Analizar la estructura organizativa, procesos, funciones y políticas existentes que afectan la administración y finanzas.
- Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información administrativa - financiera y de los proyectos.
- Planificación y diseño de instrumentos (encuesta y entrevista), para el personal de las áreas de administración-finanzas y proyectos.
- Proponer medios para reforzar la comunicación interna y externa (informes periódicos, reuniones, etc.).
- Realizar una reunión con las partes interesadas en la cual se revisarán las recomendaciones emitidas.
- Definir indicadores que sean claros y medibles para todas las recomendaciones priorizadas.

Agradecemos la colaboración de su equipo durante este proceso, y quedamos a su disposición para cualquier consulta o información adicional que requieran.

Atentamente,

Audidores Integrales, C.A.

Realizado por: Rosa González

Fecha: 06 de febrero de 2025

Supervisado por: Geovanna Vaca

Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: Papel de trabajo, Carta a la gerencia con el detalle de los hallazgos.

Tabla 23

Papeles de trabajo 14. Plan de Auditoría interna

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Plan de auditoria		
<p>El presente plan de auditoría interna tiene como finalidad la mejora de la transparencia y el control sobre la gestión administrativa y financiera de la entidad sin ánimo de lucro de Quito para el período 2024-2025. Se nutre de la metodología de la Matriz COSO II, que contiene cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información/Comunicación, y Monitoreo.</p>		
Componentes del COSO II	Área de Estudio	Actividad a realizar
Ambiente de Control	Administración y Finanzas	-Revisión de documentación previa (RDP): procesos para identificar ineficiencias: Analizar la estructura organizativa, procesos, funciones y políticas existentes que afectan la administración y finanzas.
Evaluación de Riesgos	Administración y Finanzas	- Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información administrativa -financiera y de los proyectos.
Actividades de Control	Administración y Finanzas	- Planificación y diseño de instrumentos (encuesta y entrevista), para el personal de las áreas de administración-finanzas y proyectos.
Información y Comunicación	Proyectos	- Proponer medios para reforzar la comunicación interna y externa (informes periódicos, reuniones, etc.).
Monitoreo	Proyectos	-Realizar una reunión con las partes interesadas en la cual se revisarán las recomendaciones emitidas. - Definir indicadores que sean claros y medibles para todas las recomendaciones priorizadas.
Realizado por: Rosa González		Fecha: 06 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo, Plan de auditoría.

5.19.2. Planificación de la Auditoría

Tabla 24

Papeles de trabajo 15. Planificación de la auditoría

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Planificación de la auditoría		
<p>Los elementos claves de la auditoría son los siguientes:</p> <p>Resumen ejecutivo. Se trata del documento que se presenta en la fase de comunicación de la auditoría, en donde se refleja un resumen breve de la auditoría.</p> <p>Objetivos. Realizar una auditoría interna, que fortalezca la transparencia y control de la gestión administrativa-financiera para una entidad sin fines de lucro, en la ciudad de Quito, año 2024-2025.</p> <p>Alcance. Evaluación del control interno de las áreas: administración-finanzas y proyectos.</p> <p>Procedimientos. Las actividades a realizar serían las estrategias alineadas a las 5 fases de la auditoría.</p> <p>Recursos humanos y administrativos: Los recursos necesarios son detallados en el capítulo VI.</p> <p>Cronograma: El calendario de actividades se encuentra en el capítulo VI.</p> <p>Hallazgos. Resultados relacionados a los riesgos detectados y a las políticas internas y/o externas auditadas. Datos verificables evitando así interpretaciones subjetivas o ambiguas.</p> <p>Recomendaciones. Propuesta de recomendaciones claras y concretas, de acuerdo a la norma NIA 265.</p>		
Realizado por: Rosa González		Fecha: 06 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo, Planificación de la auditoría.

5.19.3. Revisión de documentación previa (RDP), procesos para identificar ineficiencias

Tabla 25

Papeles de trabajo 16. Revisión de documentación previa (RDP)

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Revisión de documentación previa (RDP)		
<p>La falta de procesos, flujogramas y políticas escritas, ha dado como resultado que las actividades se realicen únicamente oralmente, generando confusión y desorganización, donde al no haber una guía, los empleados no tienen un procedimiento que guíe la acción a seguir. Esta falta de guía y claridad, no solo afecta a la operativa diaria, sino que puede repercutir a largo plazo en la eficacia de la propia fundación.</p> <p>Adicionalmente, la falta de documentación que no ha sido aprobada y ratificada por la máxima autoridad, supone un riesgo para la fundación, incluyendo el aumento del riesgo administrativo y problemas de toma de decisiones. En este sentido, la falta de información clara y bien estructurada imposibilita que la dirección pueda tomar decisiones acertadas. De este modo, es fundamental contar con procesos documentados y aprobados que den solidez a la operatividad de la fundación, en pro de una gestión más transparente y eficiente.</p>		
Hallazgos		
<p>Criterio: La fundación, deberá tener procesos y flujogramas escritos que guíen la operatividad y actividades del día a día, así como documentación que haya sido aprobada por la máxima autoridad.</p> <p>Condición: Las actividades se realizan desorganizados, generando confusión entre los empleados y falta de claridad en las tareas que tienen que llevar a cabo. Como tampoco hay documentación que soporte los procedimientos, esto incrementa la vulnerabilidad de la fundación.</p> <p>Causa: La falta de un marco formal y estructurado para la documentación de los procesos y procedimientos, ha llevado a tener que depender de instrucciones verbales.</p> <p>Efecto: Incremento en la probabilidad de incurrir en errores, dificultad en la toma de decisiones.</p>		
Realizado por: Rosa González		Fecha: 06 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo, revisión de documentación previa.

5.19.4. Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información administrativa -financiera y de los proyectos.

En la tabla 26, papeles de trabajo 17, se presenta la matriz de respuesta a los riesgos vinculados a la información administrativo-financiera, los cuales pueden causar distorsión de la calidad y la veracidad de los datos; los riesgos de este tipo se identificaron en la fase previa, tabla 21 y papeles de trabajo 12. IR. Cada riesgo ha sido asignado a un responsable que es parte de la fundación, quien se encargará de llevar a cabo las acciones correspondientes de respuesta a los riesgos y de la supervisión del proceso para contribuir a la mejora continua.

En este contexto, para llevar a cabo una auditoría que permita la optimización de los procesos administrativos-financieros, se han considerado las normas internacionales de auditoría (NIAS) relacionadas, así como las normas internacionales de información financiera (NIIF), que son las que tienen sentido para determinar la orientación a dar a la auditoría; y las NIAS 200 y 300, para la planificación de la auditoría y de la identificación de riesgos; la NIA 500 para la obtención de evidencia suficiente y adecuada, así como procedimientos analíticos según la NIA 520 que permitirán complementar la evaluación de los procesos financieros.

Tabla 26

Papeles de trabajo 17. Matriz de análisis del riesgo

Auditores Integrales, C.A	Período: 2024-2025		Página: 1/1
Matriz de análisis del riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información administrativa -financiera y de los proyectos			
Riesgo	Respuesta al riesgo	Responsable	Monitoreo
Falta de capacitación adecuada	Implementar programas de formación permanente.	Recursos Humanos	Evaluaciones periódicas de la formación.
Ineficiencia en controles internos	Revisión y mejora de los procesos de control.	Auditoría Interna	Auditorías semestrales
Comunicación insuficiente sobre proyectos	Definición de canales de comunicación simple y eficiente.	Gerente de Proyectos	Reuniones periódicas
Conocimiento parcial de procedimientos	Definición de manuales y guías de aplicación accesibles	Equipo de Administración	Encuestas del nivel de conocimiento del personal.
Baja regularidad en revisión de indicadores	Implementar un sistema de seguimiento y de reporte sobre indicadores	Dirección Financiera	Informes mensuales sobre indicadores
Comodidad para reportar problemas	Implementar una cultura de la transparencia y confianza.	Dirección General	Encuestas anónimas sobre clima organizacional
Disposición baja a auditorías internas	Incentivar la participación y explicar las mejoras que se pueden obtener.	Auditoría Interna	Reuniones informativas pre-auditoría
Hallazgos			
Criterio: Normas de control interno, procedimientos establecidos.			

Condición: Existen debilidades en la aplicación de controles internos, falta de formación.	
Causa: Falta de formación continua y comunicación ineficaz.	
Efecto: La distorsión de la información financiera y administrativa puede llevar a decisiones equivocadas y la pérdida de confianza en la dirección.	
Realizado por: Rosa González	Fecha: 06 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca	Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo, análisis de riesgos en las fuentes que distorsionan información.

5.1.9.5. Planificación y diseño de instrumento (entrevistas) con los responsables de las áreas de administración-finanzas y proyectos.

Tabla 27

Papeles de trabajo 18. Planificación y diseño de instrumento (entrevista)

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Planificación de entrevista (Anexo F)		
Hallazgos		
<p>Objetivo: Obtener una visión integral de la situación actual en el área de administración y finanzas, para identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora. La información proporcionada, será tratada de manera confidencial.</p> <p>Desarrollo de la entrevista: Se dispone de un auditor, el cual está en la capacidad de formular las preguntas al entrevistado y aclarar dudas, si es el caso.</p> <p>Ambiente: La entrevista se lleva a cabo en un ambiente cómodo y tranquilo de la oficina del entrevistado, en un horario donde no interrumpa sus labores de trabajo, por lo cual la misma está programada para realizarse en un lapso no mayor a treinta minutos. Dicha entrevista está estructurada en diez preguntas abiertas, a fin de obtener la mayor información del entrevistado.</p>		

Planificación de Encuesta

Hallazgos

Objetivo: Recabar información de la situación actual de las áreas de administración y proyectos, para identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora. La información proporcionada, será tratada de manera confidencial.

Desarrollo de la encuesta: Se dispone de un auditor, el cual entregara el cuestionario al personal técnico de las áreas de administración y proyectos y está en capacidad de aclarar dudas, si es el caso.

Ambiente: La encuesta se lleva a cabo en un ambiente cómodo y tranquilo de la oficina del entrevistado, en un horario donde no interrumpa sus labores de trabajo, por lo cual la misma está programada para realizarse en un lapso no mayor a treinta minutos. Dicho cuestionario está estructurado en diez preguntas cerradas, a fin de que el entrevistado seleccione la opción que mejor refleje su opinión o experiencia.

Realizado por: Rosa González

Fecha: 06 de febrero de 2025

Supervisado por: Geovanna Vaca

Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: Papeles de trabajo, diseño de la entrevista.

5.20. Ejecución

5.20.1. Evaluación del riesgo en administración y proyectos

Tabla 28

Papeles de trabajo 19. Evaluación del riesgo en administración y proyectos

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1	
Evaluación del riesgo			
Riesgo	Resultado	Impacto	Categoría del riesgo
Falta de capacitación en procedimientos financieros	Frecuente percepción de capacitaciones, pero con espacio para mejorar.	4	Alto
Comodidad para reportar irregularidades	La mayoría se siente cómoda reportando.	2	Bajo
Conocimiento parcial de procedimientos de rendición de cuentas	Conocimiento parcial sobre los procedimientos establecidos.	4	Alto
Efectividad de controles internos	Generalmente efectivos, aunque con un reconocimiento de áreas de mejora.	4	Alto
Falta de información sobre proyectos	Mayoritariamente de acuerdo en que hay suficiente información.	3	Medio
Revisión irregular de indicadores	Se revisan con frecuencia, pero hay espacio para mejorar en la regularidad.	4	Alto
Disposición a auditoría interna	Alta disposición a participar en procesos de auditoría interna.	3	Media

Realizado por: Rosa González **Fecha:** 06 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca **Fecha:** 06 de febrero de 2025

Nota: Evaluación del riesgo en administración y proyectos.

5.20.2. Entrevistas a los responsables de los procesos administrativos-financieros y de proyectos.

Tabla 29

Papeles de trabajo 20. Entrevistas a responsable de administración -finanzas

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Entrevista a directora de Administración y finanzas		
El objetivo de la entrevista, fue obtener una visión integral de la situación actual del área de administración y finanzas, para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.		
Enfoque: Busca obtener información sobre las opiniones del personal que labora en el área de administración y finanzas.		
Estructura: La entrevista se encuentra dividida en 10 preguntas abiertas para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.		
Lugar, fecha y hora de la entrevista: Quito, 18 de febrero de 2025, 13h.		
Nombre: Se reserva por cuestiones de confidencialidad		
Tiempo aproximado de entrevista: 30 minutos		
Transcripción de la entrevista: Anexo 4.		
Principales hallazgos		
<p>-La formación del equipo de administración y finanzas permite llevar a cabo los procesos necesarios, lo cual es altamente relevante para la puesta en práctica de los procesos y para la administración de los recursos de carácter financiero.</p> <p>-Pese a las mejoras a realizar, el director expresa que la Fundación es muy transparente y que de un modo también introduce la calidad en los procesos. Esto puede ser un gran punto de partida para mejorar la imagen que existe sobre la transparencia.</p> <p>- La existencia de mecanismos de feedback mediante correos electrónicos o video llamadas opta por la posibilidad de que la organización puede someterse a cambios de sus informes.</p> <p>- La no existencia de procesos documentados supone un reto importante que impacta en la efectividad porque puede dar lugar a gestiones poco eficientes de responsabilidades y trabajos duplicados.</p> <p>- La carga de trabajo impide la inducción de nuevos compañeros, lo que puede afectar a la formación</p>		

y al desarrollo de los colaboradores, e influir negativamente en el estado del clima de trabajo.

- A pesar de la existencia de un proceso para desarrollar los informes, la necesidad de comprobar la información y de resolver discrepancias puede ser indicativo de problemas de pequeño rendimiento y de corto nivel de claridad sobre el manejo de la información financiera.

Realizado por: Rosa González

Fecha: 06 de febrero de 2025

Supervisado por: Geovanna Vaca

Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: *Entrevistas a responsable de administración -finanzas.*

Tabla 30

Papeles de trabajo 21. Entrevista a Especialista de M&E de proyectos

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Entrevista al Especialista de M&E de proyectos		
<p>El objetivo de la entrevista, fue obtener una visión integral de la situación actual del área de administración-finanzas y proyectos, para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.</p>		
<p>Enfoque: Busca obtener información sobre las opiniones del personal que labora en el área de proyectos.</p> <p>Estructura: La entrevista se encuentra dividida en 10 preguntas abiertas para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.</p> <p>Lugar, fecha y hora de la entrevista: Quito, 19 de febrero de 2025, 13h.</p> <p>Nombre: Se reserva por cuestiones de confidencialidad</p> <p>Tiempo aproximado de entrevista: 30 minutos</p> <p>Transcripción de la entrevista: Anexo 4</p>		
Principales hallazgos		
<p>- La elaboración de los informes finales a partir de una ficha estandarizada puede ser representativo del deseo de transmitir coherencia y calidad en la comunicación con los donantes, y por lo tanto eso simplificará el análisis de la información presentada.</p> <p>- La introducción de revisiones internas previas a la comunicación de los informes a los donantes puede ser representativo de necesidades de control de calidad, para detectar posibles errores y mejorar la calidad de la información presentada.</p> <p>- En el caso de que se identificara que hay objetivos de los proyectos claramente definidos para los donantes podría ser un punto a favor, por cuanto que una buena comunicación puede ser decisiva en la preservación de una buena relación y transparente.</p> <p>- Que se celebren reuniones periódicas entre el área de proyectos y el área de finanzas puede ser representativo de buena comunicación interdepartamental para una gestión alineada y efectiva de los proyectos.</p> <p>- La identificación de unas condiciones difíciles y burocracia desde las agencias internacionales como algo a tener en cuenta para la segunda redacción de los informes puede ser representativo de</p>		

que el proceso es insuficiente y que hay interferencias en la calidad de los trabajos realizados.

- Las observaciones que se reciben por parte de los donantes, aunque son del tipo forma no fondo, pueden ser representativas de que hay dificultades administrativas que deberían ser atendidas, lo que podría reflejar una escasez en formación de los responsables de la preparación de informes.
- La coordinación entre el área técnica y el área financiera, puede asegurar el alineamiento entre resultados versus informes, pero este podría ser reforzado a través de procedimientos más sistematizados con objeto de mejorar todos aquellos aspectos potencialmente relevantes.
- La identificación de medidas específicas como la búsqueda de la eficiencia y logros puntuales pueden ser medidas concebidas como mejoras para ganar confianza.

Realizado por: Rosa González

Fecha: 06 de febrero de 2025

Supervisado por: Geovanna Vaca

Fecha: 06 de febrero de 2025

Nota: Entrevista a Especialista de M&E de proyectos.

Tabla 31*Papeles de trabajo 22. Encuesta a personal de administración y proyectos*

Audidores Integrales, C.A	Período: 2024-2025	Página: 1/1
Encuesta al personal técnico de administración y proyectos		
El objetivo de la encuesta, fue recabar información de la situación actual de las áreas de administración y proyectos, para identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora.		
Enfoque: Busca obtener información sobre un grupo de personas(técnicos de administración y proyectos)		
Estructura: La encuesta se encuentra dividida en 10 preguntas cerradas para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.		
Lugar, fecha y hora de la entrevista: Quito, 20 y 21 de febrero de 2025, 13h.		
Nombre: Se reserva por cuestiones de confidencialidad		
Tiempo aproximado de entrevista: 30 minutos		
Transcripción de la entrevista: Anexo 5		
Principales hallazgos		
<ul style="list-style-type: none"> - En el ambiente de trabajo, la mayoría de los encuestados, coincidieron con una calificación de Bueno. - En cuanto a ética, hubo una alta aceptación en la promoción de la cultura. - Frecuente percepción de capacitaciones, pero con espacio para mejorar. - La mayoría se siente cómoda reportando. - Los controles internos son generalmente efectivos, aunque con un reconocimiento de áreas de mejora. - En su mayoría, coincidieron en tener conocimiento parcial sobre los procedimientos establecidos. - Alto nivel de satisfacción, aunque hay un margen para mejorar. - La mayoría estuvo de acuerdo en que hay suficiente información. - Los indicadores se revisan con frecuencia, pero hay espacio para mejorar en la regularidad. - Tienen una alta disposición a participar en procesos de auditoría interna. 		
Realizado por: Rosa González		Fecha: 20 de febrero de 2025
Supervisado por: Geovanna Vaca		Fecha: 20 de febrero de 2025

Nota: Encuesta a personal de administración y proyectos.

5.21. Comunicación de resultados

5.21.1. Norma NIA 265. Deficiencias del control interno

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias en el control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros.

El estudio y evaluación del control interno en una auditoría se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo, pues el estudio y evaluación del control interno existente le servirá de base para determinar el grado de confianza que va a depositaren él, es decir va a permitirle determinar la naturaleza y el alcance que va a dar a los procedimientos de auditoría. La NIA 265 establece que el auditor deberá comunicar las deficiencias del control interno del cliente que son necesaria informar (icjce.es, 2024).

5.21.2. Aplicación de la NIA 265 Comunicación de Deficiencias de Control Interno a la fundación sin fines de lucro.

Audidores Integrales, C.A es un despacho de auditoría, constituida en septiembre de 2022 y debidamente registrado conforme a las leyes de Ecuador. Su actividad es ofrecer servicios de auditoría y consultoría a las empresas que lo requieran.

Objetivo

Brindar servicio especializado, atención personalizada y de alta calidad atendiendo así los requerimientos de nuestros clientes en las diferentes actividades de negocio. El representante legal de la fundación sin fines de lucro, contrato los servicios de la firma de Audidores Integrales,

C.A, para que se realice una auditoría interna sobre la transparencia y el control en la gestión administrativa financiera período 2024-2025, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Objetivo de la Auditoría:

Realizar una auditoría interna, que fortalezca la transparencia y control de la gestión administrativa-financiera para una entidad sin fines de lucro, en la ciudad de Quito, año 2024-2025.

Durante el curso de la auditoría, se realizó una revisión de dos proyectos, de los cuales se analizó lo concerniente a la ejecución administrativa y cumplimiento de metas del proyecto. De igual manera se hizo una revisión de los informes de las observaciones de los donantes sobre la ejecución administrativa y financiera de estos dos proyectos.

Audidores Integrales, C.A para obtener una comprensión y entendimiento sobre el control interno de la fundación sin fines de lucro de Quito, Ecuador, y planificar los procedimientos de auditoría apropiados a las circunstancias, evaluará el diseño e implementación de los controles establecidos por la entidad para las áreas de administración y proyectos, para ello se procederá a realizar la evaluación del control interno. Los procedimientos que se llevaran a cabo para la evaluación de los controles internos en administración y proyectos son:

- Cuestionario de control interno de revisión general (chek lik)
- Levamiento de información mediante reuniones, entrevistas y encuestas con personal
- de la entidad de las áreas de administración y proyectos.
- Observación directa en cada área, para ver los controles específicos.
- Inspeccionar documentos e informes de proyectos y de observaciones de los

donantes.

5.21.3. Aplicación de los procedimientos a efectos de evaluar la implementación de los controles

Durante la auditoría realizada de la Fundación, resultaron ser grandes hallazgos los detectados en la Fundación como consecuencia de la falta de la documentación solicitada. En particular, se constató que varios documentos clave: políticas y los procedimientos administrativos y financieros, los flujogramas de las áreas de administración, finanzas y proyectos no fueron entregados o bien incompletos.

- Además, la auditoría también permitió encontrar la falta de entrega del informe final de un proyecto del año 2024 el cual contenía las observaciones realizadas por los donantes y las acciones correctivas desarrolladas a tal efecto, lo que podría conllevar la escasez de medios o de personal para reunir y presentar la información necesaria, escasez que ha podido conllevar la insuficiencia de la documentación exigida para la auditoría, lo que ha implicado la necesidad de realizar observaciones directas.

- Se verificó que la Fundación no entregó las Políticas y procedimientos administrativos y financieros necesarios para operar bien. En estos momentos, los PPAF están en construcción y no han sido aprobados por la máxima autoridad, lo que genera un marco operativo deficiente. Esto podrá dar lugar a una gestión inadecuada de los proyectos y a un impacto negativo en la sostenibilidad financiera de la Fundación.

- Se apreció que la Fundación no tiene ni Procesos ni flujogramas documentados en la gestión administrativa y financiera, lo que significa que el desarrollo de las actividades se realiza de forma informal. La ausencia de documentación está relacionada con una cultura de la

organización que no prioriza la formalización de los procesos y, como resultado, causa ineficiencias de la gestión de los recursos y complicaciones para cumplir con los requisitos legales y normativos que tienen que ver con las organizaciones sin ánimo de lucro.

- Poca personal para realizar las funciones, así como, recibir la capacitación en las áreas respectivas, lo que contribuye a un desempeño deficiente en sus labores, provocando errores en la gestión documental y financiera, afectando así la efectividad de los proyectos de la fundación.

- Se evidenció la ausencia de documentos de pago para justificar gastos en varios meses. La falta de una adecuada documentación y registro, limita la rendición de cuentas a los donantes, arriesgando la imagen de la fundación, así como su capacidad de mantener la confianza de la población destinataria.

- Deficiencias en la gestión de la documentación y en el control interno de la Fundación. Se han identificado registros incompletos y erróneos relacionados con las transacciones financieras, lo que imposibilita la justificación del uso de fondos y dificulta la realización de auditorías. La falta de adherencia a normativas legales y fiscales podría conducir a hallazgos que arruinaran la imagen de la Fundación. Aparecen problemas de comunicación entre los ámbitos de proyectos y administración, lo que ocasiona descoordinación.

-Deficiente claridad en los informes finales de los proyectos. Esta problemática parece estar vinculada a una separación marcada entre los niveles estratégico, táctico y operativo, lo que obstaculiza la comunicación y la colaboración entre estas instancias. Adicionalmente, la concentración de funciones en un número reducido de personas aumenta el riesgo de errores debido a la falta de controles cruzados.

Al efectuar los procedimientos de la auditoría interna, que fortalezca la transparencia y el control en la gestión administrativa financiera para una entidad sin fines de lucro en la ciudad de

Quito, año 2024-2025, se encontró que existen deficiencias de control interno que presenta la fundación sin fines de lucro, a continuación se detallan:

5.21.4. Informe de auditoría

Hallazgos de dichos procedimientos y sus respectivas recomendaciones:

Hallazgo N° 1. Documentación deficiente

- **Efecto:** El no disponer de documentos que recojan de forma íntegra y actualizada las políticas y los procedimientos de la administración, constituye un marco operativo deficiente que puede desembocar en un mal control de los proyectos y afectar la sostenibilidad económica de la Fundación.

- **Recomendaciones:** Desarrollar y aprobar urgentemente las políticas como los procedimientos de la administración y proyectos y promover su difusión y formación ante el personal para asegurar su cumplimiento.

Hallazgo N° 2. Falta de la documentación de procesos y flujogramas

- **Efecto:** La falta de la documentación de los procesos y flujogramas en las áreas de la administración y proyectos, ha provocado la ejecución de las actividades de manera informal, desencadenando ineficiencias en la gestión de los recursos que dificultan el cumplimiento de los requisitos legales y normativos.

- **Recomendaciones:** Implementar un programa de formalización de los procesos que contemple el desarrollo de flujogramas y de manuales de operaciones aprobados por la Alta Dirección que promuevan la estandarización de los procedimientos reforzando la eficiencia operativa.

Hallazgo N°3. Capacitación

- **Efecto:** La ausencia de una capacitación ajustada, ha producido un conocimiento parcial de los procedimientos establecidos, lo que incrementa la posibilidad de cometer errores operativos y

afecta la calidad del trabajo ejecutado.

- Recomendaciones: Se debe desarrollar un programa de formación continua, que contemple la capacitación en procedimientos administrativos y financieros, así como en gestión de proyectos, para elevar el nivel de competencia del personal y mejorar la eficacia operativa.

Hallazgo N°4. Indicadores

- Efecto: La escasa supervisión y revisión de indicadores ha llevado a la falta de control sobre los resultados y la efectividad de los proyectos, lo que podría resultar en la no identificación de problemas a tiempo.

-Recomendaciones: Es necesario establecer un calendario de revisión periódica de los indicadores, asegurando la definición explícita de los responsables de la supervisión y la realización de informes periódicos sobre el estado de los proyectos.

Hallazgo N°5. Registros incompletos

- Efecto: Los registros incompletos y erróneos relacionados con las transacciones financieras dificultan la justificación de la utilización de fondos y comprometen la rendición de cuentas ante los donantes, lo que podría poner en riesgo la reputación de la Fundación.

- Recomendaciones: Se recomienda establecer un sistema de control interno más riguroso que contemple auditorías internas periódicas, para comprobar la veracidad de los registros financieros y asegurar que se mantenga la adecuada documentación para cada transacción .

Hallazgo N°6. Comunicación

- Efecto: La existencia de una comunicación adecuada entre administración y proyectos ha permitido coordinar mejor. Esto permite que el nivel ejecutivo de implementación de proyectos y, más aún la relación con donantes sea de mejor calidad.

- Recomendaciones: Se deberá definir y delimitar la comunicación entre las áreas de manera

adecuada, por ejemplo, estableciendo reuniones y actualizaciones de estado, y garantizar que se genere el clima colaborador que permita mejorar la alineación entre objetivos

Hallazgo N°7. Participación activa

- **Efecto:** La negativa a participar en auditorías internas y la falta disposición a aceptar críticas constructivas pueden disminuir la mejora continua y la capacidad de la Fundación para identificar los problemas reales y darles solución.

- **Recomendaciones:** Se deberá atender la necesidad de crear espacios de transparencia y mejora continua, incentivando la participación del personal en auditorías internas y explicarles los beneficios de realizar auditorías para la organización. Se deberá organizar sesiones informativas previas para aclarar el objetivo y la importancia de las auditorías.

Hallazgo N°8. Clima organizacional

- **Efecto:** La falta de un clima adecuado para reportar problemas ha provocado que los empleados no se sientan cómodos comunicando irregularidades, lo que puede conducir a que problemas no se detecten o bien se perpetúen deficiencias de forma existente.

- **Recomendaciones:** Deberá aplicarse una política de la comunicación interna, en la que se genere confianza suficiente para que los empleados se sientan seguros a la hora de reportar problemas y sugerir mejoras sin temor a represalias.

Hallazgo N°9. Recursos humanos

- **Efecto:** La falta de trabajadores suficientes para ejecutar las funciones requeridas ha ocasionado una excesiva carga de trabajo, la cual puede repercutir negativamente en la calidad del trabajo y la moral de los trabajadores.

- **Recomendaciones:** Es recomendable llevar a cabo el análisis de cargas laborales y considerar aumento de personal y/o redistribución de responsabilidades entre los empleados, asegurando de

esta forma que el trabajo pueda ser realizado de forma adecuada.

Hallazgo N°10. Estandarización de informes

- **Efecto:** La falta de un formato claro en los informes finales de los proyectos dificulta la comprensión de los resultados obtenidos, la cual puede repercutir negativamente en la relación con los donantes, así como en los niveles de confianza en la Fundación.

- **Recomendaciones:** Se recomienda formalizar un formato estandarizado para los informes finales de los proyectos, que incluya secciones claras relacionadas con los objetivos perseguidos, resultados obtenidos y acciones correctoras, además de llevar a cabo revisiones internas antes de su presentación a los donantes, asegurando de esta forma la calidad de la información enviada.

5.22. Seguimiento y monitoreo

5.22.1. Elaborar un plan de acción, acción para implementar las recomendaciones del informe, con plazos y responsables asignados

Planificar:

- Objetivos: Definir objetivos específicos fundamentados en las recomendaciones del informe.
- Acciones: Desglosar las recomendaciones en acciones concretas.
- Plazos: Establecer un cronograma con plazos específicos para cada acción (por ejemplo, un mes para la capacitación del personal).
- Responsables: Asignar responsables a cada acción (ej. director de administración y finanzas para la implementación de controles financieros).

Hacer:

- Ejecutar las acciones planificadas conforme al cronograma establecido.
- Asegurar que cada responsable reciba el apoyo necesario, incluyendo recursos y herramientas.
- Entablar reuniones periódicas para verificar cómo están avanzando las acciones y los

obstáculos que van surgiendo.

Verificar:

- Dando seguimiento al grado de avance alcanzado de cada una de las acciones a tenor del cronograma elaborado.
- Elaborar mensualmente un informe sobre el estado de cada acción, de manera que quede constancia de los resultados y que se comparta con todos los implicados.

Actuar:

- A partir del resultado de la fase de verificación, aplicar los ajustes necesarios tanto sobre las acciones como sobre los plazos cuando hay lugar a cambios.
- Si los objetivos han sido alcanzados o hay buenas prácticas, documentar y estandarizar aquellos procesos que han ido bien para que se integren dentro del funcionamiento normal de la fundación.

5.22.2. Realizar seguimientos periódicos para evaluar el estado de la implementación de las recomendaciones, ajustando el plan según sea necesario

Planificar:

- Definir un calendario para las reuniones de seguimiento (ej. cada dos semanas).
- Definir los indicadores que medirán diferentes aspectos del avance de las acciones aplicadas.

Hacer:

- Celebrar reuniones de seguimiento para ir aportando datos del estado de avance de cada acción, para ir revisando los obstáculos que van emergiendo.

Verificar:

- Medir el grado de avance de la implementación mediante los indicadores definidos y retroalimentar a los responsables sobre la evolución de la implementación.

Actuar:

- Ir ajustando el plan de acción inmediatamente después de sus resultados, cambiando los plazos, el número de recursos, las acciones, según las necesidades emergentes.

5.22.3. Programar auditorías de seguimiento para evaluar la efectividad de las medidas implementadas y la mejora en la gestión administrativa- financiera**Planificar:**

- Definir un calendario para las auditorías de seguimiento (ej. cada seis meses)
- Definir sobre qué aspectos se auditará (eficacia de las medidas aplicadas, cumplimiento de plazos, etc.).

Hacer:

- Realizar la auditoría según lo estipulado, aportando datos y evidencias sobre la implementación de las recomendaciones.

Verificar:

- Llevar a cabo el análisis de resultados de la auditoría con el fin de verificar si las medidas son eficaces, así como el grado de mejora de la gestión administrativa y financiera.

Actuar:

- Elaborar un informe de auditoría con las conclusiones y recomendaciones de acciones correctivas o de mejora continua, y ajustar el plan de acción si fuese necesario.

Capítulo VI

Aspectos Administrativos

6.1. Aspectos administrativos

En este apartado, se mostrarán los diversos aspectos administrativos que se requieren tanto a nivel académico para llevar a feliz término la auditoría interna en la fundación sin fines de lucro, la cual se dedica a la promoción y defensa de los derechos humanos de personas vulnerables en la ciudad de Quito (una entidad sin fines de lucro, 2021).

6.2. Recursos

6.2.1. Recurso Humano

El Recurso humano, que interviene directamente en el proyecto, está constituido por el equipo de estudiantes (auditores) que trabajan para su titulación:

Tabla 32

Recurso Humano

Cargo	Nombre	Honorarios por hora (\$)
Auditor jefe	Geovanna Marisol Vaca Amaguaña	20,00
Auditor	Rosa Alejandrina González Morocho	20,00
Auditor	Gabriela Alexandra Masabanda Castillo	20,00
Auditor	Jessica Isabel Montalvo Rojalema	20,00
Auditor	Carlos Andrés Chandi Valenzuela	20,00

Nota: Detalle del recurso humano utilizado en la auditoria.

Tabla 33

Fases de auditoría/horas auditor

Fase auditoria	Horas estimadas	Auditor
Preliminar	15	Rosa
Especifica	60	Giovanna
Ejecución	15	Carlos
Comunicación de resultados	27	Gabriela
Seguimiento y monitoreo	27	Jessica
Total horas auditoria	144	

Nota: Detalle de las horas utilizadas en la auditoria.

Tabla 34*Desglose de horas de trabajo*

Descripción	Cantidad
Horas diarias	8
Días en auditoria	18
Total horas auditoria	144
Total semanas	4

Nota: Detalle de las horas de trabajo utilizadas en la auditoria.

6.2.2. Recursos Materiales

Los recursos materiales, requeridos para la realización de la auditoría interna de las áreas de administración-finanzas y proyectos de la fundación sin fines de lucro, en la ciudad de Quito, son los siguientes:

Tabla 35*Recursos Materiales*

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Computadora (laptop)	unidad	5
Escritorio	unidad	5
Sillas	unidad	5
Impresora	unidad	1
Fotocopiadora	unidad	1
Material de oficina	unidad	Lo que amerite

Nota: Detalle de los recursos materiales usados en auditoria.

6.2.3. Recursos Financieros

Estos recursos se detallarán en los presupuestos 1 y 2 respectivamente.

6.2.4. Presupuesto

Se presentan dos presupuestos, el primero sobre este trabajo escrito y el segundo sobre la auditoría como tal. Es importante mencionar, que esta auditoría interna fue llevada a cabo con recursos propios de los estudiantes. El Presupuesto N°. 1 detalla los gastos por concepto del

trabajo académico escrito, el cual se detalla en la tabla 36. Mientras que el Presupuesto N°. 2 detalla el gasto por cada una de las cinco fases de la auditoría interna, el cual se puede apreciar en la tabla 37.

Tabla 36

Presupuesto N°.1 Trabajo escrito

Descripción	Cantidad	Valor (\$)	Total (\$)
Transcripción e impresión	50	1,50	75,00
Servicio de fotocopiado	60	1,00	60,00
Servicio de internet	20	10,00	200,00
Servicio de teléfono	20	10,00	200,00
Movilización interna	10	2,00	20,00
Movilización foránea	10	5,00	50,00
Papelería y lápices	5	3,00	15,00
Total			\$ 620,00

Nota: Presupuesto utilizado en el trabajo escrito.

Tabla 37

Presupuesto N°2. Auditoría Interna

Actividad	Tiempo planeado	Valor/hora (\$)	Total (\$)
Planificación preliminar	15	20,00	300,00
1) Definición del alcance y objetivos de la auditoría	2	20,00	40,00
2) Formación del equipo de auditoría	1	20,00	20,00
3) Recopilación de información de la fundación y área de administración- finanzas y proyectos: estatutos, organigrama, manuales, políticas, informe final de proyectos.	5	20,00	100,00
4) Identificación de Riesgos en el área de administración- finanzas y proyectos.	5	20,00	100,00
5) Analizar Organigrama actualizado de la fundación, perfil, funciones y responsabilidades del personal del área de administración - finanzas, así como del personal de proyectos.	2	20,00	100,00
Planificación específica	60	20,00	1.200,00
1) Planificación de la Auditoría	5	20,00	100,00
2) Revisión de documentación previa: procesos para identificar ineficiencias.	30	20,00	600,00
3) Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información administrativa -financiera y de los proyectos.	10	20,00	200,00
4) Planificación y diseño de instrumento (entrevistas) con los responsables de las áreas de administración-finanzas y proyectos.	15	20,00	300,00
Ejecución	15	20,00	300,00
1) Realizar entrevistas a los responsables de los procesos	15	20,00	300,00

Actividad	Tiempo planeado	Valor/hora (\$)	Total (\$)
administrativos-financieros y de proyectos.			
Comunicación de resultados	27	20,00	540,00
1) Recomendaciones para prevenir riesgos, corregir desviaciones o errores en las áreas de administración-finanzas y proyectos.	15	20,00	300,00
2) Recomendar políticas que rijan la forma de actuar del personal de administración-finanzas y proyectos, de acuerdo con lo expresado en la entrevista.	12	20,00	240,00
Seguimiento y monitoreo	27	20,00	540,00
1) Elaborar un plan de acción, acción para implementar las recomendaciones del informe, con plazos y responsables asignados.	10	20,00	200,00
2) Realizar seguimientos periódicos para evaluar el estado de la implementación de las recomendaciones, ajustando el plan según sea necesario.	10	20,00	200,00
3) Programar auditorías de seguimiento para evaluar la efectividad de las medidas implementadas y la mejora en la gestión administrativa y financiera.	7	20,00	140,00
Total	144	\$ 20,00	\$ 2.880,00

Nota. Presupuesto utilizado en la auditoría interna.

Presupuesto N°. 1 trabajo escrito	\$ 620,00
Presupuesto N°. 2 auditoría interna	\$ 2.880,00
Total Presupuesto Auditoría Interna que Fortalezca la Transparencia y el Control en la Gestión Administrativa Financiera para una Entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito, año 2024-2025.	\$ 3.500,00

6.3. Cronograma

En esta etapa, se muestra el cronograma de actividades realizado para el trabajo académico, así como la realización de cada fase de la auditoría interna efectuada a la fundación.

Tal cronograma, se puede visualizar en la tabla 38.

Tabla 38
Cronograma

Mes/Semana Proyecto de I+D+I	Enero			Febrero	
	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
CAPITULO I					
Antecedentes					
Contexto					
Justificación					
Definición del problema central					
CAPITULO II					
Análisis de involucrados					
Mapeo de involucrados					
Matriz de análisis de involucrados					
CAPITULO III					
Problema y objetivos					
Árbol de problemas					
Árbol de objetivos					
CAPITULO IV					
Análisis de alternativas					
Matriz de análisis de alternativas					
Diagrama de estrategias					
CAPITULO V					
Propuesta					
Antecedentes					
Descripción					
Formulación					
CAPITULO VI					
Aspectos administrativos					
Recursos					
Presupuesto					
Cronograma					
CAPITULO VII					
Conclusiones y recomendaciones					
Conclusiones					
Recomendaciones					

Nota: Cronograma de trabajo de la auditoria interna

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

El proceso de auditoría, puso en evidencia la urgencia de generar procedimientos, políticas y flujogramas detallados para modernizar y mejorar la gestión administrativa y financiera en la fundación. Si bien el compromiso de los directivos, así como las expectativas de los donantes sobre la rendición de cuentas son motivadores que facilitarán la instauración de mejoras en los procedimientos documentados. Para iniciar el proceso de mejora será necesario desarrollar una cultura organizacional que haga de la mejora continua y del cuestionamiento de los actuales procedimientos una manera de hacer las cosas dentro de la fundación, saliéndose de esta forma de las barreras internas a la mejora.

El informe de auditoría contiene recomendaciones cuya implementación permitiría la definición de protocolos claros de control interno, así como un sistema de monitoreo y evaluación que permita caracterizar y proporcionar información para la rendición de cuentas de los proyectos de la fundación. Con el fin de mejorar esta situación, será fundamental incluir a los donantes en el proceso, así como asegurar que los sistemas propuestos sean a la vez accesibles y que se adapten a sus realidades.

La auditoría interna es fundamental para fortalecer la transparencia y el control en la gestión administrativa y financiera de la fundación. Se identifican deficiencias en la documentación y formalización de procesos, lo que genera ineficiencias y aumenta el riesgo de errores y discrepancias en la rendición de cuentas.

La ausencia de políticas y procedimientos debidamente aprobados, así como la falta de procesos estandarizados (como flujogramas y manuales), dificulta el seguimiento y la

implementación de controles internos efectivos. Los hallazgos destacan la necesidad de mejorar la capacitación del personal, ya que el conocimiento parcial de los procedimientos y la limitada formación contribuyen a la vulnerabilidad en la gestión de riesgos.

La metodología basada en el marco COSO II permitió identificar áreas críticas (como la ineficiencia en controles internos y la comunicación insuficiente) que requieren intervención para asegurar la sostenibilidad y confianza de donantes y colaboradores. Aunque la estructura organizativa existe, se evidencia que la separación de roles y la falta de supervisión cruzada generan cuellos de botella en la toma de decisiones y en la implementación de mejoras

7.2. Recomendaciones

Es importante que se lleve a cabo un proceso participativo para la formulación de políticas y procedimientos administrativos - financieros, consiguiendo que el resto de los colaboradores puedan participar. Esto no solo serviría para canalizar la normalización de las ejecuciones, sino que también contribuye a ir generando un clima de confianza en la organización. Se recomienda realizar talleres donde los directivos y los colaboradores puedan participar en la formulación de flujogramas y documentos que recojan las realidades operativas de la entidad.

Documentación y formalización de procesos: Elaborar y aprobar políticas, procedimientos y flujogramas claros para las áreas de administración-finanzas y proyectos. Establecer un manual de procesos que sirva de referencia para todo el personal, garantizando la estandarización de actividades.

Capacitación y desarrollo del personal: Implementar programas de formación continua orientados a mejorar el conocimiento de procedimientos, control interno y uso de herramientas tecnológicas. Fomentar la actualización constante de los colaboradores a través de talleres y

sesiones prácticas.

Fortalecimiento del control interno: Revisar y actualizar periódicamente los mecanismos de control, asegurándose de que se cumplan los estándares normativos y se realicen auditorías internas de seguimiento. Establecer un calendario regular para la revisión de indicadores clave y el monitoreo de los procesos, asegurando la detección oportuna de desviaciones.

Mejorar la comunicación interna y externa: Crear canales de comunicación efectivos para informar sobre el avance de proyectos y resultados de auditorías, tanto internamente como a los donantes y partes interesadas. Organizar reuniones periódicas entre las áreas de administración y proyectos para coordinar esfuerzos y resolver discrepancias de forma oportuna.

Plan de acción y seguimiento: Desarrollar un plan de acción detallado que incluya responsabilidades, plazos y recursos para la implementación de las recomendaciones derivadas del proceso de auditoría. Establecer un sistema de seguimiento y evaluación continua que permita medir la efectividad de las acciones correctivas y ajustar el plan según sea necesario.

Bibliografía

- Álava et al. (octubre de 2023). Contribución de la auditoría interna para alcanzar una gestión eficaz. (M. X. Rosado, L. M. Aguilar, J. G. Paredes, & F. X. Haon, Edits.) *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.*, IV(4), 1217. Obtenido de DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1280>
- Arias. (2018). Auditoría un enfoque de Gestión. (I. Arias, Ed.) *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigacion*. Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Betancourt. (17 de febrero de 2017). *Análisis de involucrados en el marco lógico +ejemplo detallado*. (D. F. Betancourt, Ed.) Obtenido de ingenioempresa.com: https://www.ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico/#Que_es_el_analisis_de_involucrados_del_proyecto
- Bratianu et al. (2020). Paradigm shift in business education: a competence-based approach. (C. H. Bratianu, Ed.) *Sustainability*, 12(4), 1348. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/su12041348>
- calidoscopiconsultoria.com. (2022). *Cómo Hacer un Mapeo de Actores*. Obtenido de <https://calidoscopiconsultoria.com/como-hacer-un-mapeo-de-actores/>
- Castillo et al. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. (J. E.-Á.-Z.-P. Castillo-Morocho, Ed.) *Visionario Digital*, 3(2.1), 159-188.

- Conexión Esan. (25 de Enero de 2019). *COSO II: los sistemas para el control interno*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno>
- De la Torre y Núñez. (1 de Julio-Diciembre de 2023). Transparencia en la administración pública municipal del Ecuador. (S. De la Torre, & S. Núñez, Edits.) *Estudios de la Gestión: Revista internacional de administración*(No. 14), 53-73. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/4115/4150>
- Filgueira. (2020). Manual de auditoría de estados financieros en NIIF: aplicación práctica. (C. Filgueira Ramos, Ed.) Universidad Alberto Hurtado. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/ad96cd81-863d-43e5-bd43-20e385d1c3ce/content>
- financialcrimeacademy.org. (6 de noviembre de 2024). *La historia de la auditoría interna: Evolución, fundamentos y principios de la auditoría interna*. Obtenido de <https://financialcrimeacademy.org/es/la-historia-de-la-auditoria-interna-evolucion-fundamentos-y-principios-de-la-auditoria-interna/>
- Franklin. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. (E. B. Franklin F., Ed.) México: 2da. Edición. Pearson Educación.
- Gómez. (2021). *Desafíos del Almacenamiento en Grandes Sistemas de Potencia*. (Gómez-Ramírez, Ed.) Obtenido de <https://www.tec.ac.cr/en/gomez-ramirez-g-meza-c-2021-desafios-almacenamiento-grandes-sistemas-potencia>
- Gómez-Ramírez. (2021). *Desafíos del Almacenamiento en Grandes Sistemas de Potencia*. Obtenido de <https://www.tec.ac.cr/en/gomez-ramirez-g-meza-c-2021-desafios-almacenamiento-grandes-sistemas-potencia>
- Gonzales Munoz, S., Sanchez Padilla , L., & Hernandez Benitez, R. (2023). *Árbol de problemas*

- como base en la investigación*. Obtenido de file:///C:/Users/Carlos/Downloads/11153-Manuscrito-74297-1-10-20231114.pdf
- icjce.es. (11 de Abril de 2024). *Norma internacional de auditoría 265 comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad (NIA-ES 265) (Adaptada para su aplicación en España mediante Resolución del Instituto de Contabilidad*. Obtenido de <https://www.icjce.es/adjuntos/niaes-265.pdf>.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2020). *Guías de auditoría (Segunda)*.
- Kerzner, H. (2022). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance* John Wiley & Sons.
- Lara et al. (2019). *Auditoría Financiera*. (E. B. Lara, Ed.) Universidad Técnica del Norte.
- López et al. (2018). *La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago*. (A. A. López Jara, M. Cañizares Roig, & M. P. Mayorga Díaz, Edits.) Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3836/383665243004/html/>
- López et al. (2018). *La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago*. (A. A. López Jara, M. Cañizares Roig, & M. P. Mayorga Díaz, Edits.) *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3836/383665243004/html/>
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*. Producción Bibliográfica en la Red.
- Mendoza et al. (28 de octubre de 2018). *El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. (W. M. Mendoza-Zamora, T. Y. García-Ponce, & M. I. Delgado-Chávez, Edits.) *Revista Científica el Dominio de las Ciencias*, Vol. 4(núm. 4), 206-240. Obtenido de file:///C:/Users/Carlos/Downloads/Dialnet-

ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251.pdf

Mendoza et al. (28 de octubre de 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. (W. M. Mendoza-Zamora, M. I. Delgado-Chávez, T. Y. García-Ponce, & I. B.-C. M., Edits.) *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.

doi:<https://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n4.206-240>

Panchana et al. . (2020). Auditorías a las cuentas de activo : efectivo y cuentas por cobrar. (M. C. Panchana Panchana, Ed.) Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7472738.pdf>

piranirisk. (2024). *piranirisk.com/es/academia/especiales*. Obtenido de Todo lo que debes saber sobre la auditoría interna: <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/todo-lo-que-debe-saber-sobre-la-auditoria-interna>

Salamanca Castro, A. B. (2019). Checklist para autores y checklist para lectores: diferentes herramientas con diferentes objetivos. *Investigación Nure*, 16(99), 1-4. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7125323.pdf>

SINNAPS. (2023). *Matriz de involucrados de un proyecto*. Obtenido de

<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/matriz-de-involucrados-excel>

smsecuador . (2023). *SMS: Auditoria, Contabilidad e Inventarios*. (A. B. Delgado, Editor)

Obtenido de ¿ Qué establece la nia 315? Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno:

<https://smsecuador.ec/que-establece-la-nia-315/>

Tapella, E. (s.f.). *EL MAPEO DE ACTORES CLAVES* . Obtenido de UNIVERSIDAD

NACIONAL DE CORDOBA: <https://planificacionsocialunsj.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Tenesaca. (2022). Análisis de Caso, previo a la obtención del Título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría C.P.A. (S. E. Tenesaca Llanganate, Ed.) Ambato, Ecuador : Universidad Técnica de Ambato.

theiia.org. (2020). *Instituto de Auditores Internos*. Obtenido de <https://www.theiia.org/>
una entidad sin fines de lucro. (2021). Obtenido de <https://unaentidadsinfinesdelucro.org/>

Vásquez, M. (2018). Auditoría de gestión: Una herramienta para la mejora continua. Ediciones ULEAM.

Zambrano et al. (2021). La importancia de la auditoria de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. UNESUM. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140.

Zambrano y Carreño. (15 de abril de 2020). Auditoría interna y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito. (M. F. Zambrano-García, & N. P. Carreño-Arteaga, Edits.) *Polo del Conocimiento*, Vol. 7(No 5), 203-218. doi:DOI: 10.23857/pc.v7i5.3955

Anexos

Anexo A. Reporte de Plagio



7% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 12 words)

Exclusions

- ▶ 1 Excluded Source

Top Sources

- 5% Internet sources
- 0% Publications
- 4% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.



Anexo B. Carta de Auditores Integrales, C.A a la Fundación

Auditores Integrales, C.A

Quito, 17 de enero de 2025

Señores

Representante legal de la fundación sin fines de lucro
Ciudad.

Me dirijo a usted, en calidad de representante legal de la firma "*Auditores Integrales, C.A*" con el propósito de solicitar toda la información necesaria para llevar a cabo la "Auditoría Interna que Fortalezca la Transparencia y el Control en la Gestión Administrativa- Financiera, para la Entidad sin fines de lucro en la ciudad de Quito, año 2024-2025". Es importante mencionar que dicha auditoria será realizada a las áreas de administración – finanzas y proyectos de la fundación, para lo cual se requiere de todo el apoyo y disposición del personal involucrado, de igual manera, se requiere la siguiente información, como parte inicial de este proceso de auditoria:

1. Organigrama actualizado de la fundación.
2. Estatutos, misión y visión de la fundación.
3. Matriz DOFA de la fundación
4. Políticas y procedimientos administrativos y financieros.
5. Procesos y flujogramas del área de administración y finanzas (aprobados por la máxima autoridad).
6. Procesos y flujogramas del área de proyectos (aprobados por la máxima autoridad).
7. Perfil y funciones, responsabilidades del personal del área de administración y finanzas, así como del personal de proyectos.
8. Informe final de (2) proyectos de 2024, donde se encuentren las observaciones por parte de los donantes y medidas correctivas.

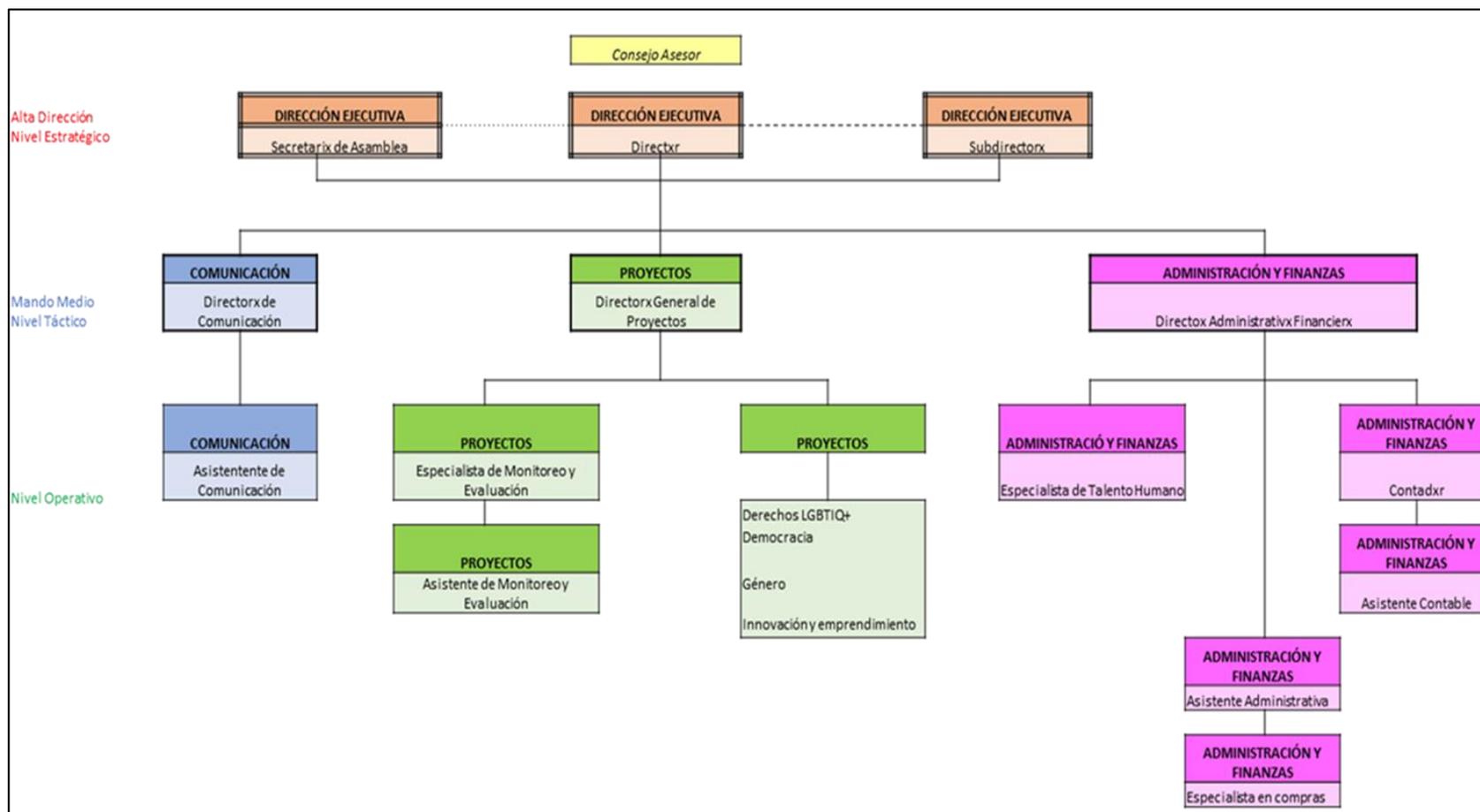
La información que pueda facilitar, será de gran utilidad para enriquecer la auditoria.

Agradezco de antemano su colaboración y quedo atenta a su respuesta.

Saludos cordiales,

Auditores Integrales, C.A

Anexo C. Organigrama de la Fundación



Anexo D. Encuesta a técnicos de administración y proyectos

Audidores Integrales, C.A

Encuesta para el Personal Técnico de las áreas de administración y proyectos

Objetivo: Recabar información de la situación actual de las áreas de administración y proyectos, para identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora.

Instrucciones: Por favor, responda las siguientes preguntas seleccionando la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. Las respuestas son anónimas y contribuirán a mejorar la gestión de la organización.

Preguntas:

1. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su área?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

2. ¿Considera que la organización promueve una cultura de ética e integridad?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral

- d) En desacuerdo

- e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre control interno y transparencia en la organización?

- a) Muy frecuentemente

- b) Frecuentemente

- c) Ocasionalmente

- d) Rara vez

- e) Nunca

4. ¿Se siente cómodo reportando riesgos o problemas en la gestión administrativa y financiera?

- a) Muy cómodo

- b) Cómodo

- c) Neutral

- d) Incómodo

- e) Muy incómodo

5. ¿Qué tan efectivos considera que son los controles internos en su área?

- a) Muy efectivos

- b) Efectivos

- c) Neutral

- d) Poco efectivos

- e) Muy poco efectivos

6. ¿Conoce los procedimientos establecidos para la rendición de cuentas en la organización?

- a) Sí, completamente

- b) Sí, en parte

- c) No estoy seguro

- d) No, no conozco

- e) No, y me gustaría tener información

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los canales de comunicación existentes en la organización?

- a) Muy satisfecho

- b) Satisfecho

- c) Neutral

- d) Insatisfecho

- e) Muy insatisfecho

8. ¿Considera que hay suficiente información sobre el avance de los proyectos en los que trabaja?

- a) Totalmente de acuerdo

- b) De acuerdo

- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores de desempeño de los proyectos?

- a) Muy frecuentemente
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Rara vez
- e) Nunca

10. ¿Qué tan dispuesto estaría a participar en un proceso de auditoría interna para mejorar la gestión administrativa y financiera?

- a) Muy dispuesto
- b) Dispuesto
- c) Neutral
- d) Poco dispuesto
- e) Nada dispuesto

Anexo E. Carta de Auditores Integrales, C.A a la Fundación sobre el resumen de los hallazgos en el diagnóstico inicial del control interno

Auditores Integrales, C.A

Quito, 03 de febrero de 2025

Señores
Representante legal de la fundación sin fines de lucro
Ciudad.

Estimados miembros de la Fundación sin fines de lucro de Quito-Ecuador:

Nos dirigimos a ustedes en nuestra calidad de Auditores Integrales, C.A. para presentarles un resumen de los hallazgos y riesgos de control identificados durante las fases 1 y 2 de nuestra evaluación de control interno, así como el plan de auditoría a seguir.

Hallazgos y Riesgos de Control:

Durante nuestras revisiones iniciales, hemos identificado varios hallazgos que requieren atención:

1. Se observaron inconsistencias en la documentación de transacciones financieras, lo que podría dificultar la verificación de los registros contables.
2. Algunos procesos carecen de segregación de funciones, aumentando el riesgo de errores y deficiente gestión administrativa.
3. Se evidenció la necesidad de fortalecer el cumplimiento de regulaciones aplicables a las operaciones de la fundación.
4. Falta de formación adecuada y de conocimiento insuficiente de los procedimientos, que requieren de un seguimiento continuo para mitigar su impacto en la organización.
5. Falta de eficacia de los controles internos y la baja periodicidad en la revisión de los indicadores, constituyen una indicación suficiente para reforzar los mecanismos de control.
6. Deficiencia en la comunicación entre las áreas de estudio.

Plan de Auditoría:

Con base en estos hallazgos, proponemos el siguiente plan de auditoría:

- Revisión de documentación previa (RDP): procesos para identificar ineficiencias: Analizar la estructura organizativa, procesos, funciones y políticas existentes que afectan la administración y finanzas.
- Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información administrativa - financiera y de los proyectos.
- Planificación y diseño de instrumentos (encuesta y entrevista), para el personal de las áreas de administración-finanzas y proyectos.
- Proponer medios para reforzar la comunicación interna y externa (informes periódicos, reuniones, etc.).
- Realizar una reunión con las partes interesadas en la cual se revisarán las recomendaciones emitidas.
- Definir indicadores que sean claros y medibles para todas las recomendaciones priorizadas.

Agradecemos la colaboración de su equipo durante este proceso, y quedamos a su disposición para cualquier consulta o información adicional que requieran.

Atentamente,

Audidores Integrales, C.A.

ANEXO F. Entrevista a responsables de Administración y Proyectos

Audidores Integrales, C.A

Entrevista para el Jefe del Área de Administración y Finanzas

Objetivo: Obtener una visión integral de la situación actual en el área de administración y finanzas, para identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora.

Preguntas:

1. ¿Considera que los procesos administrativos actuales son suficientes para garantizar la transparencia financiera? (Sí/No)
2. ¿Se realizan auditorías internas de manera regular en la entidad? (Sí/No)
3. ¿Cree que el equipo de administración y finanzas cuenta con la capacitación adecuada para realizar su trabajo? (Sí/No)
4. ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para el seguimiento de la gestión financiera? (Sí/No)
5. ¿Ha recibido quejas de donantes sobre la claridad de los informes financieros en el último año? (Sí/No)
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su área en la gestión administrativa-financiera?
7. ¿Qué procesos administrativos considera que necesitan mejora para aumentar la transparencia?
8. ¿Puede describir el proceso de elaboración de informes financieros y cómo se asegura la precisión de la información?
9. ¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para su equipo y por qué?
10. ¿Existen mecanismos de retroalimentación con los donantes sobre los informes enviados? Si es así, ¿cuáles son?

Gracias por su atención..

Entrevista para el Jefe del Área de Proyectos

Objetivo: Obtener una visión integral de la situación actual en el área de proyectos, para identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades de mejora.

Preguntas:

1. ¿Los informes finales de los proyectos se elaboran siguiendo un formato estandarizado? (Sí/No)
2. ¿Se realizan revisiones internas de los informes de proyectos antes de enviarlos a los donantes? (Sí/No)
3. ¿Cree que los objetivos de los proyectos están claramente comunicados a los donantes? (Sí/No)
4. ¿Ha recibido retroalimentación negativa de los donantes respecto a la gestión de los proyectos? (Sí/No)
5. ¿Se realizan reuniones periódicas entre los equipos de proyectos y finanzas para discutir el avance y los resultados? (Sí/No)
6. ¿Cuáles son los principales problemas que ha identificado en la elaboración de informes de proyectos?
7. ¿Cómo se asegura la alineación entre los resultados de los proyectos y los informes enviados a los donantes?
8. ¿Qué medidas se podrían implementar para mejorar la confianza de los donantes en los informes finales de los proyectos?
9. ¿Puede describir algún caso específico en el que se hayan identificado observaciones administrativas por parte de los donantes?
10. ¿Qué tipo de soporte necesita su área para mejorar la transparencia y el control en la gestión de proyectos?

Gracias por su atención..