



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**Tema:**

---

**“Diseño de sistema de control interno para la Fundación “Dignidad y Vida”  
(FUNDYVIDA)”**

---

**Autora:** Santamaría Jerez, Cynthia Melissa

**Tutor:** Dr. Tobar Vasco, Guido Hernán

**Ambato – Ecuador**

**2022**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Guido Hernán Tobar Vasco con cédula de identidad No. 1801449990, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA (FUNDYVIDA)”**, desarrollado por Cynthia Melissa Santamaría Jerez, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, marzo 2022.

**TUTOR**

.....  
Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

C.I. 1801449990

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Cynthia Melissa Santamaría Jerez con cédula de identidad No. 1804384434, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA (FUNDYVIDA)”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, marzo 2022.

### AUTORA



.....  
Cynthia Melissa Santamaría Jerez  
C.I. 1804384434

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, marzo 2022.

### **AUTORA**



.....  
Cynthia Melissa Santamaría Jerez

C.I. 1804384434

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA (FUNDYVIDA)”**, elaborado por Cynthia Melissa Santamaría Jerez, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, marzo 2022.



---

Dra. Mg. Tatiana Valle  
**PRESIDENTE**



---

Dra. Rocío Cando  
**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Ing. Priscila Campos  
**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto integrador dedico a Dios por haber iluminado mi mente y mi camino para poder culminarlo.

A mis padres Heidmar y Tannia por ser mi fuente de apoyo incondicional, disciplina y perseverancia para cumplir mis objetivos.

A mis hermanos y abuelos, que con su amor y aliento han sabido acompañarme en cada uno de mis pasos.

A mi pequeña hija Julieth, que ha sido mi inspiración y motivo para continuar y esforzarme cada día más.

*Cynthia Melissa Santamaría Jerez*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios infinitamente el haber permitido cumplir con uno de mis propósitos junto a mis padres, hermanos, abuelos y mi querida hija.

Gracias a mis estimados amigos, que hicieron que el camino de la universidad sea toda una travesía de momentos gratificantes y otros de aprendizaje.

A mi preciada Universidad Técnica de Ambato, facultad de Contabilidad y Auditoría y docentes de la carrera que me brindaron conocimiento a través de su cátedra y ejemplo. También, agradezco de manera especial a Dra. Cecilia Toscano y a Dr. Guido Tobar por ser mi guía para la elaboración del presente proyecto integrador.

*Cynthia Melissa Santamaría Jerez*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA (FUNDYVIDA)”

**AUTORA:** Cynthia Melissa Santamaría Jerez

**TUTOR:** Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

**FECHA:** Marzo 2022

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto integrador denominado “Diseño de Sistema de Control Interno para la Fundación Dignidad y Vida (FUNDYVIDA)”, tuvo como propósito la elaboración de estructuras, formatos y otros instrumentos permitirán controlar, supervisar y evaluar las actividades. De la misma forma, se realizó una entrevista de carácter cualitativo para conocer la situación de la fundación que se encuentre relacionada con los cinco componentes del COSO III. Es decir que, se evaluó la calidad y cantidad de controles que existen de acuerdo con el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Esto dio como resultado la creación de herramientas como manuales de funciones y procedimientos, código de ética y otros procedimientos. También, se presenta un análisis FODA y las estructuras de indicadores para la valoración de cada uno de los elementos. Además, se ha proporcionado la estructura de una Plan Operativo Anual (POA) y la propuesta de actividades de control para el área administrativa y contable. Y finalmente, el quinto componente, corresponde a la elaboración de una estructura para la evaluación del sistema de control interno.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** SISTEMA DE CONTROL INTERNO, COSO III, ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTALES (ONG), DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “DESING OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM TO FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA (FUNDYVIDA)”.

**AUTHOR:** Cynthia Melissa Santamaría Jerez

**TUTOR:** Dr. Guido Hernán Tobar Vasco

**DATE:** March 2022

**ABSTRACT**

The current integrating project called "Design of Internal Control System for the Dignity and Life Foundation (FUNDYVIDA), had as purpose the elaboration of structures, formats and other instruments that will allow controlling, supervising and evaluating the activities. In the same way, it was carried out a qualitative interview to know the situation of the foundation that is related to the five components of COSO III, which are, the quality and quantity of controls that exist were evaluated according to the control environment, risk assessment, control, information and communication and monitoring activities. This resulted in the creation of tools such as manuals of functions and procedures, code of ethics and other procedures. Also, a SWOT analysis is presented and indicator structures for the assessment of each one. In addition, the structure of an Annual Operating Plan (POA) and the proposed action have been provided control activities for the administrative and accounting area. Finally, the fifth component corresponds to the elaboration of a structure for the evaluation of the internal control system.

**KEYWORDS:** INTERNAL CONTROL SYSTEM, COSO III, NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION, DESING OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1 Historia de la organización.....	1
1.1.1.2 Datos de la organización.....	2
1.1.1.3 Misión.....	2
1.1.1.4 Visión.....	2
1.1.1.5 Organigrama estructural.....	2
1.1.1.6 Logo.....	3
1.1.1.7 Ubicación.....	4
1.1.1.8 Detalles legales.....	4
1.1.1.9 Detalles de operación.....	4
1.1.2 Descripción del entorno.....	6
1.1.2.1 Situación económica financiera de las organizaciones no gubernamentales latinoamericanas.....	6
1.1.2.2 Modalidades de financiamiento y enfoques de las organizaciones no gubernamentales ecuatorianas frente a problemáticas sociales.....	7

1.1.2.3 Incidencia del control interno en la transparencia y calidad de la labor de las organizaciones no gubernamentales.....	8
1.1.2.4 Diagnóstico de la situación de la entidad con respecto a la efectividad del control interno .....	9
1.1.3 Justificación.....	9
1.1.4 Objetivos .....	11
1.1.4.1 Objetivo general .....	11
1.1.4.2 Objetivos específicos .....	11
1.2 Revisión de la literatura .....	11
1.2.1 Sistema de control interno.....	11
1.2.2 Control interno .....	12
1.2.3 Objetivos del control interno.....	13
1.2.4 Principios del control interno .....	13
1.2.5 Importancia de la aplicación de control interno .....	15
1.2.6 Elementos del control interno .....	17
1.2.7 Definición de ambiente de control .....	18
1.2.8 Definición de evaluación de riesgos .....	18
1.2.9 Definición de actividades de control.....	20
1.2.10 Definición de información y comunicación .....	22
1.2.11 Definición de monitoreo .....	23
1.2.12Riesgo.....	24
1.2.13 Valoración del riesgo .....	25
1.2.14 Tipos de riesgo .....	26
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>27</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>27</b>
2.1 Descripción de la metodología.....	27
2.1.1 Nivel y tipo de investigación.....	27
2.1.1.1 Nivel descriptivo .....	27
2.1.1.2 Tipo observacional .....	28
2.1.2 Unidad de análisis .....	28
2.1.3. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	29
2.1.4 Procesamiento de la información .....	32
2.1.5 Fases del desarrollo .....	33

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>35</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>35</b>
3.1 Resultados de la evaluación de efectividad de control interno .....	35
3.2 Diseño de sistema de control interno para la Fundación Dignidad y Vida “FUNDYVIDA” .....	35
3.2.1 Ambiente de control.....	35
3.2.1.1 Organigrama posicional actualizado .....	38
3.2.1.2 Principios y valores .....	39
3.2.1.3 Manual de funciones .....	40
3.2.1.4 Diseño del código de ética .....	49
3.2.1.5 Proceso para la selección y contratación de personal .....	55
3.2.1.6 Proceso general de capacitación para el personal .....	59
3.2.2 Evaluación de riesgos.....	60
3.2.2.1 Análisis FODA.....	61
3.2.2.2 Estructuras y formatos para la evaluación de actividades.....	62
3.2.3 Actividades de control.....	64
3.2.3.1 Actividades de control: Administrativo .....	66
3.2.3.2 Actividades de control: Contables .....	73
3.2.4 Información y comunicación.....	81
3.2.5 Monitoreo.....	83
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>88</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
4.1 Conclusiones .....	88
4.2 Recomendaciones.....	90
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Ilustración 1:</b> Organigrama estructural.....	3
<b>Ilustración 2:</b> Principios del control interno .....	14
<b>Ilustración 3:</b> Componentes del control interno .....	17
<b>Ilustración 4:</b> Proceso para la evaluación del riesgo en control interno.....	20
<b>Ilustración 5:</b> Pasos para la elaboración de un sistema de control interno.....	33
<b>Ilustración 6:</b> Organigrama funcional actualizado .....	38
<b>Ilustración 7:</b> Proceso de capacitación para el personal.....	59
<b>Ilustración 8:</b> Análisis FODA de la Fundación Dignidad y Vida (FUNDYVIDA) .	62
<b>Ilustración 9:</b> Indicador de factibilidad de oportunidades y amenazas del entorno .	63
<b>Ilustración 10:</b> Indicador de factibilidad de fortalezas y debilidades organizativas.	64
<b>Ilustración 11:</b> Flujograma de procesos de planeación .....	67
<b>Ilustración 12:</b> Flujograma de procesos de organización .....	69
<b>Ilustración 13:</b> Flujograma de procesos de ejecución .....	71
<b>Ilustración 14:</b> Flujograma de procesos de control .....	72
<b>Ilustración 15:</b> Plan Operativo Anual (POA) .....	73
<b>Ilustración 16:</b> Flujograma de activos corrientes .....	75
<b>Ilustración 17:</b> Flujograma de activos fijos .....	77
<b>Ilustración 18:</b> Flujograma de ingresos .....	78
<b>Ilustración 19:</b> Flujograma de pasivos y gastos .....	80
<b>Ilustración 20:</b> Flujograma de procesos de evaluación de control interno.....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1:</b> Proyectos ejecutados FUNDYVIDA (Suiza) .....	5
<b>Tabla 2:</b> Proyectos ejecutados FUNDYVIDA (Alemania).....	6
<b>Tabla 3:</b> Personas entrevistadas .....	29
<b>Tabla 4:</b> Preguntas de la entrevista y sus categorías .....	30
<b>Tabla 5:</b> Escala de valoración de puntos para la evaluación del nivel de efectividad de control interno .....	32
<b>Tabla 6:</b> Evaluación de efectividad de control interno .....	33
<b>Tabla 7:</b> Fases del desarrollo.....	34
<b>Tabla 8:</b> Resultados de la evaluación de efectividad de control interno.....	35
<b>Tabla 9:</b> Evaluación elemento: ambiente de control.....	36
<b>Tabla 10:</b> Perfil de cargo: Director ejecutivo.....	41
<b>Tabla 11:</b> Perfil de cargo: Contador general .....	42
<b>Tabla 12:</b> Perfil de cargo: Organización social y capacitación.....	43
<b>Tabla 13:</b> Perfil de cargo: Desarrollo agrícola .....	44
<b>Tabla 14:</b> Perfil de cargo: Relaciones públicas .....	45
<b>Tabla 15:</b> Perfil de cargo: Ingeniería civil .....	46
<b>Tabla 16:</b> Perfil de cargo: Parvulario .....	47
<b>Tabla 17:</b> perfil de cargo: Control interno .....	48
<b>Tabla 18:</b> Evaluación elemento: Evaluación de riesgos.....	60
<b>Tabla 19:</b> Evaluación elemento: Actividades de control .....	65
<b>Tabla 20:</b> Evaluación elemento: Información y comunicación .....	81
<b>Tabla 21:</b> Evaluación elemento: Monitoreo.....	83
<b>Tabla 22:</b> Escala de evaluación de control interno .....	85
<b>Tabla 23:</b> Evaluación de control interno .....	86

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Introducción**

#### **1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador**

##### **1.1.1.1 Historia de la organización**

La Fundación “Dignidad y Vida” (FUNDYVIDA) se crea en el año 2011 como una organización de derecho privado, sin fines de lucro y denominándose una persona jurídica con capacidad legal para ejercer derechos y contraer obligaciones. Es así como, se dispone a combatir contra la pobreza en zonas urbanas, suburbanas, rurales e indígenas de la provincia de Tungurahua. Por consiguiente, para poder ejercer sus funciones, la organización cuenta con el financiamiento económico extranjero por parte del Gobierno Alemán y la Fundación para los indígenas del Ecuador proveniente de Suiza; con recurso humano apto en conocimientos y calidad humana; recursos materiales y tecnológicos para su administración; y control y regulación por parte del Ministerio de Inclusión Económica Social.

La finalidad de la fundación no solo se proyecta en la satisfacción de necesidades de las familias con bajos recursos económicos; sino que también proporciona ayuda moral, económica y material a niños con discapacidad y adultos mayores, de manera que se puedan desarrollar con normalidad en la sociedad con mayor destreza; incursionando en áreas del buen vivir, salud, educación y medio ambiente.

De la misma forma, en el año 2015 la fundación implementa un nuevo proyecto que permite a las mujeres de zonas rurales iniciar con un emprendimiento, de manera que se conforman grupos del mismo sector con el propósito de invertir en un negocio que les resulte fructífero, como la compra de animales para su crianza y comercialización. Este proyecto ha sido beneficioso tanto para la asociación de mujeres emprendedoras como para la organización, obteniendo otra fuente de ingresos para sus fines pertinentes.

### **1.1.1.2 Datos de la organización**

Razón Social: Fundación Dignidad y Vida FUNDYVIDA

Número de RUC: 1891745563001

Representante legal: Cherrez Barreno Marco Alejandro

Régimen: Microempresarial

Fecha de constitución: 19 de diciembre de 2011

Dirección: Av. Los Chasquis y Julio Jaramillo

Obligado a llevar contabilidad: Si

Tipo: Sociedades

Agente de retención: Si

Actividades económicas: Defensa de los intereses de los sindicatos y de sus afiliados; actividades de asociaciones cuyos afiliados son empleados interesados principalmente en dar a conocer sus opiniones sobre la situación laboral y salarial y en tomar medidas concretadas por conducto de su organización.

### **1.1.1.3 Misión**

Ayudar al desarrollo integral de las comunidades rurales de Tungurahua mediante la ejecución de proyectos de infraestructura escolar, saneamiento básico, medio ambiente, prevención en salud y acceso al agua de riego y de consumo, que promueva el cambio de vida más digna y humana.

### **1.1.1.4 Visión**

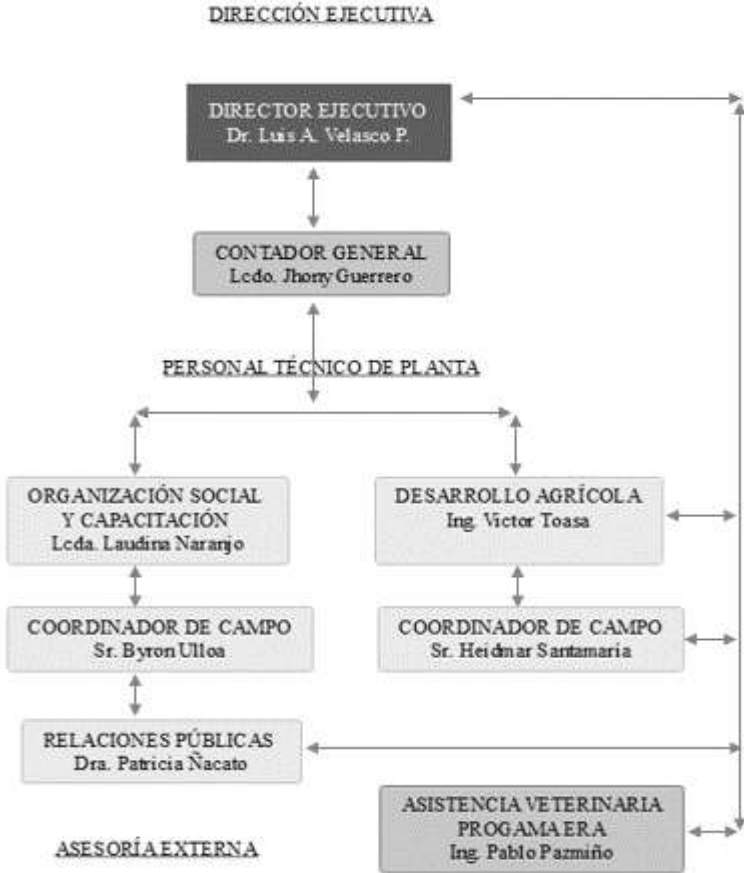
Comunidades rurales de Tungurahua atendidas en el mejoramiento de sus condiciones socio-sanitarias, de infraestructura escolar y comunitaria, fortalecidas en sus capacidades locales, evidenciando el cambio en la calidad de vida.

### **1.1.1.5 Organigrama estructural**

La Fundación Dignidad y Vida (FUNDYVIDA) representa su jerarquía de cuerdo al siguiente esquema.



*Ilustración 1: Organigrama estructural*



**Fuente:** Fundación Dignidad y Vida “FUNDYVIDA”

**1.1.1.6 Logo**



**Fuente:** Fundación Dignidad y Vida “FUNDYVIDA”

### **1.1.1.7 Ubicación**

El domicilio de la Fundación Dignidad y Vida estará ubicado en las calles Arturo Borja, Casa No. 6 y Avenida Víctor Hugo, Parroquia Huachi Loreto, de este cantón y ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Pudiendo ser rotativo, dependiendo de las condiciones favorables para los objetivos de la Fundación, quedando facultada para crear sedes en cualquier ciudad del país a nivel nacional e internacional.

### **1.1.1.8 Detalles legales**

Fundación Dignidad y Vida “FUNDY VIDA” está sujeta a la siguiente normativa:


- La institución está regida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social por medio del acuerdo Nro. MIES-CZ-3-DDA-2015-008-A. En este acuerdo se encuentra que la entidad debe guiar sus operaciones de la aprobación de estatutos, reformas, codificaciones, liquidaciones y disolución de actividades por medio del Código Civil y el Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas.
- También, la fundación se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el régimen “microempresarial” y de acuerdo con sus actividades está presto a realizar obligaciones tributarias como declaraciones de retenciones en la fuente, declaración de IVA, declaración de impuesto a la renta de sociedades y anexos correspondientes.

### **1.1.1.9 Detalles de operación**

Fundación Dignidad y Vida “FUNDY VIDA” es una fundación dedicada a actividades de ayuda social con sindicatos, centros de desarrollo, la comunidad y sus afiliados. Se compromete con la comunidad cuando en conjunto con instituciones públicas que se crean alianzas para la ejecución de programas y proyectos.

Actualmente, la fundación se encuentra en funcionamiento con las siguientes operaciones que se encuentran en la presenta tabla:


**Tabla 1: Proyectos ejecutados FUNDYVIDA (Suiza)**



<b>PROYECTOS EJECUTADOS POR LA FUNDACION DIGNIDAD Y VIDA</b>		
<b>Fecha de inicio</b>	<b>Proyectos ejecutados Suiza</b>	<b>Fecha de cierre</b>
01/02/2017	Proyecto Granjas Agrícolas	31/05/2018
26/06/2017	Proyecto Agua Apatug Sta. Rosa	31/07/2018
21/01/2018	Proyecto sistema de Agua Potable en Mesapamba	31/12/2018
21/01/2018	Proyecto 2 aulas en Huambaló	31/12/2018
18/10/2018	Proyecto Casa CDI Carmelitas	25/06/2019
09/03/2018	Proyecto Granjas Agrícolas 2da Etapa	31/08/2019
16/01/2018	Proyecto Sistema de Agua Puganza	30/09/2019
07/05/2019	Proyecto Sistema de Agua Potable En Illapa	18/12/2019
30/11/2017	Proyecto Sistema de Agua Condezan	20/03/2020
25/05/2020	Proyecto Ayuda en tiempos de la pandemia Coronavirus	30/09/2020
19/12/2019	Proyecto Sistema de Agua En Cutzatahua	31/12/2020
31/08/2020	Proyecto Construcción 20 Fogones en Patalo	31/01/2021
05/02/2020	Proyecto Baños Familiares En Tilulum	31/01/2021
16/07/2018	Proyecto Salud Integral Con Niños CDIs 2da Etapa	25/03/2021
08/09/2019	Proyecto Granjas Integrales 3ra Etapa	25/03/2021
09/03/2021	Programa Salud Integral con niños C.D.I.3ra E	En ejecución
09/03/2021	Proyecto Granjas Integrales 4ta Etapa	En ejecución
18/06/2021	Proyecto Construcción CDI "Arnold Huber"	En ejecución
02/08/2021	Proyecto Sistema De Agua Potable En Llullalo	En ejecución
02/08/2021	Proyecto "Casita De Chocolate En Huambalo"	En ejecución

**Fuente:** Fundación Dignidad y Vida "FUNDYVIDA"

Tabla 2: Proyectos ejecutados FUNDYVIDA (Alemania)



<b>PROYECTOS EJECUTADOS POR LA FUNDACION DIGNIDAD Y VIDA</b>		
Fecha de inicio	Proyectos ejecutados Suiza	Fecha de cierre
01/01/2012	<b>Programa PROCAB (Progreso, Carmelitas, Baños)</b>	31/03/2014
	.- Proyecto El Progreso	
	.-Proyecto Carmelitas	
	.-Proyecto Baños Familiares	
01/01/2015	<b>PROGRAMA ERA (Emprendimientos, Riego Y Agua)</b>	31/03/2017
	.-Fondo Crediticio Para Mujeres Emprendedoras	
	.-Sistema Agua Riego por Aspersión en Carmelitas	
	.-Sistema Agua Riego por Aspersión en Pallatanga	
	.-Sistema de Agua Potable en Los Andes Patate	
	.-Sistema de Agua Potable en San Isidro Pilahuin	
.-Sistema de Agua Potable en Angahuana Bajo		
01/10/2017	<b>PROGRAMA ARIEM (Agua, Riego Y Emprendimientos)</b>	31/12/2020
	.-Fondo Crediticio para Mujeres Emprendedoras	
	.-Sistema de Agua Potable en Ambatillo	
	.-Sistema de Agua Potable en Condezán	
	.-Sistema de Agua Potable en Patalo	
	.-Sistema de Agua Potable en Puganza	
	.-Sistema Agua de Riego por Aspersión en Zona Libre	
	.-Sistema Agua de Riego por Aspersión en Carmelitas	

Fuente: Fundación Dignidad y Vida “FUNDYVIDA”

## 1.1.2 Descripción del entorno

### 1.1.2.1 Situación económica financiera de las organizaciones no gubernamentales latinoamericanas

En la actualidad, las ONG mantienen una crisis económica debido a la aparición de la pandemia COVID-19. En consecuencia, su situación decayó a partir de que este evento afectara la situación de todos, en este caso de los socios fundadores independientemente. Por lo cual, las organizaciones anuncian que el financiamiento que recibían en años anteriores no se compara con la actual ya que ha decaído. Sin embargo, los beneficiarios aumentaron conforme el paso de la pandemia por varios motivos sociales y económicos que vive la sociedad (Fernández, 2021). De igual forma esta situación no desfavorece únicamente a la organización, sino que afecta a los que viven por medio de ellas. Por consiguiente, en la sociedad se generan más grupos vulnerables por los que estas entidades trabajan, lo que las llevaría a tomar decisiones abruptas como la selección de los grupos

en las peores condiciones y rechazar a los que al menos tienen la probabilidad de surgir en medio de la mayor crisis de Latinoamérica (Amunátegui, 2020).

Es por lo que, hoy por hoy las ONG buscan no solo lidiar con estas problemáticas sociales, sino que también pretenden involucrarse en las actividades laborales de las personas en estado vulnerable. Es decir, incentivar las oportunidades de trabajo para una mejora en la calidad de vida de estas (Caspa, 2021).

### **1.1.2.2 Modalidades de financiamiento y enfoques de las organizaciones no gubernamentales ecuatorianas frente a problemáticas sociales**

Se conoce que la situación económica de Ecuador está en malas condiciones, y las ONG, fundaciones, bancos de alimento y otras entidades son testigos de ello. De hecho, es impactante como estas organizaciones han tenido un aumento de beneficiarios en estos 2 últimos años. Debido a que, han superado no solo las expectativas de estos sino el presupuesto que han asignado para las actividades de ayuda social (Elena, 2021).

Es por ello que, las organizaciones y sus programas se encuentran en peligro de cierre de servicios a la comunidad debido a que en la mayoría de éstas su financiamiento está cubierto por donaciones nacionales y extranjeras, pero también del Gobierno (Barreto y Díaz, 2000). Entonces, se afirma que en este último periodo las instituciones del Estado que se encargan de intervenir con el financiamiento están adeudando a los programas de ayuda social debido a la pandemia COVID-19. En consecuencia, las ONG y fundaciones del Ecuador afirman que ahora no luchan únicamente con problemas como pobreza y hambre, sino también por la violencia, el desempleo y otros (Valencia, 2021).

Además, es posible la desaparición de muchas instituciones de este tipo ya que no únicamente les ha sido fallido el financiamiento del gobierno, sino que a su vez en el periodo actual se decretó que estas entidades también serán calificadas como “microempresas”. Es decir que, se impone ante el 2% de los ingresos brutos de una microempresa. Sin embargo, las ONG y fundaciones realizan sus labores sin fines de lucro, por lo que no se consideraría correcto. También, las organizaciones han presentado

una opción como es el convenio para voluntariado para prolongar su existencia y solucionar o mitigar este problema (García D. , 2021).

### **1.1.2.3 Incidencia del control interno en la transparencia y calidad de la labor de las organizaciones no gubernamentales**

Debido a que la mayoría de las organizaciones no cuentan con sistemas informáticos para la automatización de sus actividades, esto daría a lugar a falta de orden, posibles desviaciones, errores al digitar valores e incompatibilidad con los saldos y resultados al final del periodo. Es por ello que, el control interno no solo es importante sino imprescindible para dar tratamiento y evitar este tipo de errores en el proceso administrativo y contable de confianza (Hernández D. , 2015).

Además, las ONG, fundaciones y otras entidades no lucrativas deben aplicar con rigurosidad la transparencia en sus funciones y en el ejercicio durante la planificación y ejecución de proyectos y programas (Falcón y Fuentes, 2006). La transparencia no solo permite una gestión eficiente, sino que ayuda a que las organizaciones perciban votos de confiabilidad y credibilidad por parte de los usuarios y donadores. Puesto que, si las estas no se manejan de manera correcta y sin irregularidades de corrupción se pondría en duda el compromiso social que tienen con la comunidad. Asimismo, sus acciones y resultados deben estar testificados por todos los que conforman su organización con el fin de rendir cuentas no solo a los socios fundadores sino también a la comunidad y nuevos donadores (Caspa, 2021).

El compromiso social de las organizaciones es una responsabilidad enorme con la que deben lidiar en su día a día. Es por ello que, su imagen y reputación en la comunidad no debe perderse o estar en juego (Fernández y Geba, 2005). La transparencia una vez más tiene que estar en medio de todo lo que haga el ser humano, en este caso las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) para la prolongación de su existencia en este entorno en el que vivimos; mismas que todo país necesita para poder mitigar estas problemáticas que afectan la calidad de vida de los grupos en estado de vulnerabilidad (Pinzón, 2005).

#### **1.1.2.4 Diagnóstico de la situación de la entidad con respecto a la efectividad del control interno**

Una vez finalizada la fase de evaluación de efectividad del control interno, se identificó debilidades de control que se detallan a continuación:

- No se fomenta la práctica del Código de Ética para el correcto desenvolvimiento del personal en cada una de sus funciones y responsabilidades
- No se notifican ni sancionan las acciones irresponsables e inapropiadas de los trabajadores. Por lo tanto, tampoco existe respaldo de documentación física de los mismos.
- Existe normativas y políticas generales, es decir, que no aportan responsabilidades individuales y como consecuencia, no siempre se va a cumplir de manera satisfactoria
- Las áreas que existen actualmente en la fundación no siempre complementan las actividades que se debe realizar en los proyectos que se pretende ejecutar, por lo que se suele acudir con ayuda externa
- Los trabajadores no se encuentran en una capacitación constante para mejorar su desarrollo individual y colectivo, de tal manera que pueden carecer de innovación en actividades o ideas que puedan beneficiar su crecimiento
- De la misma forma, no se analizan las necesidades del personal, como es el caso de las capacitaciones, ya que no forman parte del presupuesto realizado por las autoridades competentes
- La organización no cuenta con oficios que le permitan hacer frente a la responsabilidad y corresponsabilidad con las comunidades y los proyectos que se pretenden realizar con los mismos
- El personal no está regido por un manual o procedimientos para control, supervisión y medidas de sanción en caso de así requerirlo

#### **1.1.3 Justificación**

En la actualidad, las organizaciones deben prever la existencia de riesgos empresariales mediante la implementación de políticas, normas, sistemas. De modo que, les permitan de

alguna manera mantener un orden y sincronía en las actividades y el entorno, de tal manera que los objetivos se cumplan en su totalidad. Entonces, podríamos considerar que, la implementación de varios procesos que hacen posible el desarrollo de una entidad en su conjunto es el control interno (Plasencia, 2010).

Por lo tanto, un sistema de control interno “debe estar interrelacionado con todas las actividades de la organización, debido a que debe incluir las medidas necesarias para que la gerencia pueda realizar un seguimiento eficaz a todos sus recursos” (Viloria, 2005, pág. 91). Es decir que, esta herramienta permite a la organización someter sus actividades económicas a una continua supervisión, control y evaluación con el fin de que el rendimiento de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos sea eficiente en su gestión.

En este caso, las fundaciones, organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, no deberían dejar de lado la implementación de un sistema de control interno adecuado, ya que en su gestión de satisfacer las necesidades y brindar atención a los sectores vulnerables específicos de la población (Gómez, 2014). Es por ello que, se deben ejecutar varios procedimientos que sean objetos de control y supervisión para la optimización económica y material ya que se considera que son los recursos más importantes para el cumplimiento de metas y objetivos para las que fueron creadas.

Las fundaciones de ayuda social, como cualquier entidad u organización, debe rendir cuentas, sin embargo, no se presenta únicamente las cifras o estados contables e información financiera, sino de materiales utilizados, sectores beneficiados, y demás elementos que son detallados de manera minuciosa para el conocimiento de su finalidad (Girard, 2002). Además, a diferencia de otras entidades la rendición de cuentas debe ser presentada con mayor frecuencia ya que en cada proyecto debe existir un informe que represente todos los recursos que se implementaron para su ejecución.

El estudio de este caso podrá contribuir al fortalecimiento de la gestión mediante la práctica de un sistema de control interno adecuado y eficiente que se ajuste a las necesidades y exigencias de la organización. De esta manera, el control interno no solo se



sustentará como un método para la detección de errores en las actividades sino como herramienta indispensable en una organización para mejorar el desarrollo, calidad y competencia de las acciones de cada área comprometida.

Los resultados de esta investigación podrán beneficiar a la organización tanto en el Proyecto de Emprendimientos Agropecuarios como en otros proyectos ejecutados y por ejecutar; de manera que el impacto positivo de un sistema de control adecuado se disperse en cada una de las áreas (directiva, administrativa, operativa, otros) brindando seguridad y confianza en los procesos que se lleven a cabo día a día.

#### **1.1.4 Objetivos**

##### **1.1.4.1 Objetivo general**

Diseñar un sistema de control interno para la Fundación “Dignidad y Vida” (FUNDYVIDA) Fundación “Dignidad y Vida” (FUNDYVIDA) para una gestión adecuada.

##### **1.1.4.2 Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual de los procesos que desarrolla la Fundación “DIGNIDAD Y VIDA” (FUNDYVIDA), para la identificación de las deficiencias y riesgos que afectan al objetivo de la entidad.
- ✓ Diseñar los componentes de control interno: ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información - comunicación y actividades de monitoreo que contribuyan al desarrollo organizacional de la Fundación “DIGNIDAD Y VIDA” (FUNDYVIDA), bajo la metodología COSO 2013.
- ✓ Presentar el diseño del sistema de control interno

#### **1.2 Revisión de la literatura**

##### **1.2.1 Sistema de control interno**

Un Sistema de Control Interno consta de un conjunto de procesos o procedimientos que contribuyen a mantener una organización más ordenada. Además de que permite el logro de objetivos, misión y visión de manera más eficiente (Ruíz y Escutia, 2010). De la misma

forma, al implementar este sistema la organización asegura un mejor resultado con respecto a eficiencia y eficacia en su gestión y la confiabilidad en sus actividades como en sus reportes administrativos y financieros (Plasencia, 2010).

### **1.2.2 Control interno**

El control, se puede definir como el dominio que se tiene sobre un proceso, una actividad o un hecho, de manera que permite su regulación y adaptación institucional e incluso legal. Es por ello que, si nos referimos a control interno estamos hablando del dominio de todo el entorno interior, la razón de ser de una entidad y todos los factores que están implicados en su desarrollo y así llegar a su cometido, el logro de objetivos (Castromán y Porto, 2005). De la misma forma, se considera como “el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permiten cumplir con los objetivos o bien su adaptación necesaria” (Obispo, 2015, pág. 13).

Ahora bien, toda entidad aplica un control, general o específico y su complejidad depende de la dimensión de sus capacidades. Para ello, se deben estructurar políticas, estrategias, normas que serán aplicadas a las actividades internas. Por consiguiente, a medida que estas cumplan con los parámetros establecidos, permitan no solo el cumplimiento de objetivos, sino también, la satisfacción empresarial. De manera que, al comparar y evaluar la red de procesos, la entidad tenga la seguridad de que las actividades se han ejecutado de manera eficiente (Zamora, Narváez, y Erazo, 2019).

También, para la aplicación del control, es importante conocer y verificar la “realidad” y lo que “debería suceder”. Es decir que, se pondrá en comparación las proyecciones de un conjunto de actividades planificadas y la realidad de su ejecución al final de un periodo determinado. Incluso, permitiendo la medición de lo que se ha logrado, la identificación desviaciones y posibles desaciertos. De manera que, sean sujetos a evaluación y posteriormente a la toma de decisiones y aplicación de medidas correctivas con el fin de mejorar el desempeño y de prevenir contingencias futuras (Gutiérrez, Rojas y Correa , 2012).

En conclusión, el control interno es un conjunto de procedimientos que, al estar bien estructurado, cumple la función de brindar seguridad razonable con respecto al logro de objetivos, al acceso de información fiable y oportuna. Además, contribuye al seguimiento de normativas legales e institucionales previamente establecidas, con el fin de procurar la traza de una sola dirección a la que se encamina una entidad (Calle, Narváez y Erazo, 2020). Del mismo modo, para un adecuado control es necesaria la colaboración y apoyo por parte de las autoridades del alto nivel, ya que su interacción con el resto de la entidad también influye en su gestión y administración eficiente (Obispo, 2015).

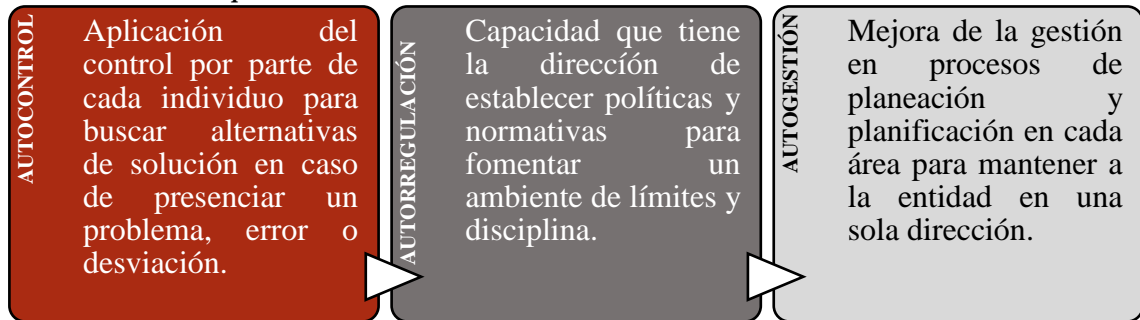
### **1.2.3 Objetivos del control interno**

El COSO 2013 establece 3 objetivos que son: operacionales, de información y de cumplimiento. Los objetivos operacionales marcan el nivel de eficiencia y eficacia de la productividad y el desempeño de cada una de las áreas comprometidas con la entidad. Por otro lado, los objetivos de información tratan sobre la cantidad y calidad de un reporte tanto financiero como no financiero, de uso interno o externo dependiendo el interés de los implicados. Finalmente, los objetivos de cumplimiento entienden la obligatoriedad de atender a los requerimientos legales tanto internos como externos (Castañeda L. , 2014).

### **1.2.4 Principios del control interno**

De acuerdo con Zamora, Narváez y Erazo (2019), el control interno debe cumplir principios de autocontrol, autorregulación y autogestión. Para lo cual Coloma y De la Costa (2015) mencionan lo siguiente:

**Ilustración 2: Principios del control interno**



**Fuente:** Coloma y De la Costa (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

Por otro lado, de acuerdo con Kral (2016), el COSO 2013 extiende su enfoque mediante 17 principios que son:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno
3. La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la organización
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos
6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina cómo se debe gestionar
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos
11. La organización define y desarrollo actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno
16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda

### **1.2.5 Importancia de la aplicación de control interno**

El control interno “es una herramienta fundamental dentro de la gestión de todas las organizaciones con miras a mantener procesos pulcros, limpios y puros” (Vera Llor, 2020, p. 5). Es así que, para la aplicación del control interno adecuado en una entidad es importante y, sobre todo esencial; debido a que con los resultados de su evaluación se puede tener conocimiento del nivel de rendimiento e incluso de rentabilidad, ya que no solo aplica para el área administrativa sino también para el área contable y operativa. La práctica del control interno no garantiza que la entidad será exitosa, sin embargo, su éxito podría cumplirse mediante su aplicación rigurosa, reforzando la confianza de que la

entidad mejore y se mantenga encaminada en conseguir buenos resultados de su ejercicio (Coopers y Lybrand, 2007).

Además, se considera importante debido a que, al momento de la detección de errores, desviaciones y fraude, la entidad puede determinar el origen y cuando se someta a un análisis, su posible finalidad con la toma de decisiones (Barreres, 2020). El análisis de estos factores contribuyen a que la entidad conozca su capacidad de afrontar contingencias, presentando posibles soluciones que puedan influir en la disminución del impacto de riesgos y amenazas (Pereira, 2019).

La importancia de su implementación se presenta en sus resultados, mismos que surge a partir de aspectos positivos una vez ejecutados. Entre ellos está el *mejoramiento de la calidad*, en este proceso la entidad puede garantizar la eliminación de errores y evita su posible aparición en un futuro; *enfrentar el cambio*, ya que al identificar cambios, la entidad debe ser capaz de responder a las situaciones que se le presenten; *el valor agregado*, se puede obtener mejoras en la actividad económica y ventajas competitivas significativas; *segregación de funciones*, permiten al personal producir ciclos más rápidos y optimizar tiempo y recursos con agilidad y compromiso (Gutiérrez, Rojas, & Correa, 2012).

También, se considera que el control interno mejora la capacidad la empresa para enfrentarse a los cambios y desviaciones de indicadores y fortalece la toma de decisiones; permite fomentar la ética y la moral, evitando tentativas de corrupción y comportamientos que afecten la integridad de la entidad (Mendoza, García, Delgado, y Barreiro, 2010).

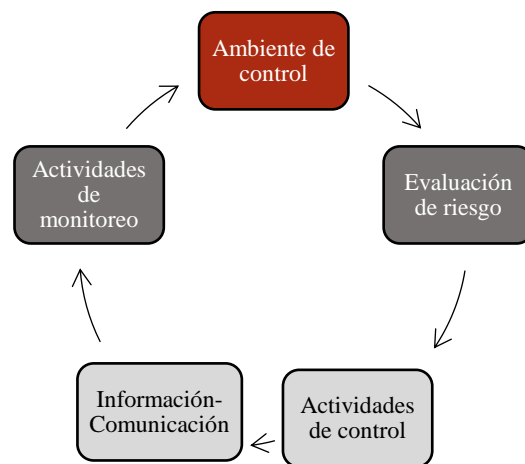
Es así que, cuando no existe un sistema de control interno aplicado en una organización, esta se verá afectada en un futuro no muy lejano en su imagen corporativa, debido a que disminuye la confianza de los usuarios como clientes o los que requieran información financiera ya que no se fiará de los resultados que en esta se reflejen; por otro lado también influirá en el comportamiento y desempeño del personal, lo que quiere decir que afectará negativamente el ambiente de control (Martín y Mancilla, 2010).

### 1.2.6 Elementos del control interno

El control interno está conformado por elementos que presentan su relación y adaptación con la aplicación de este en la gestión de una entidad. En palabras de Coloma y de la Costa (2015) en el informe COSO III se presentan 5 elementos, mismos que deben ser aplicados de manera conjunta e integrada, debido a que su implementación colectiva ayuda a que la entidad minimice un riesgo a un nivel considerable y así, evita el no cumplimiento de objetivos ya sea total o parcial.

La unión de estos elementos conforman un “proceso multidireccional repetitivo y permanente” (Estupiñán, 2006, p. 6), es decir que es un proceso dinámico, que no se compone de procesos cronológicos u ordenados, sino que cada elemento comprende el control de los hechos de manera distinta; sin embargo se mantiene una relación estrecha debido a su estructura integral, concluyendo con su finalidad, la ejecución del control interno. De acuerdo Mantilla (2013) estos elementos mejoran la ejecución de funciones y brindan seguridad razonable en la persecución y logro de objetivos de una organización, estos son:

*Ilustración 3: Componentes del control interno*



**Fuente:** Mantilla (2013)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### **1.2.7 Definición de ambiente de control**

El ambiente de control podría ser un punto de partida para la implementación del control interno, debido a que en su esencia se encuentra la organización, responsabilidad y disciplina de todos y cada uno de los que conforman una entidad (Santa Cruz, 2014). Asimismo, comprende la cultura organizacional de la entidad y a un conjunto de otras categorías en los que se encuentran inmersos los valores, la ética, moral, compromiso y vocación con la que el recurso humano desempeña sus responsabilidades; e incluso se podría hablar de un ambiente laboral como otra categoría para su complemento (Calle, Narváez y Erazo, 2020). De acuerdo con Vera (2020), los factores que intervienen en este elemento de ambiente de control son:

- *Estructura organizacional:* Filosofía, misión, visión, organigrama, normativa legal e institucional, modelos de gestión.
- *Valores éticos:* Valores éticos, morales, profesionales y de integridad.
- *Asignación de responsabilidad:* Segregación de responsabilidades, funciones y delegación de autoridades de control, manuales de procesos y procedimientos, gestión del recurso humano.

En este elemento se contempla todos los principios, normativas, procesos, funciones y responsabilidades enfocados al comportamiento de las actividad, actitudes y aptitudes del recurso humano, al igual que la efectividad con la que se desenvuelve en el área en donde se le haya sido asignada sus labores. La participación del recurso humano depende de todos los factores que se encuentren en su entorno, así como la competencia, el conocimiento, las habilidades, el criterio y su capacidad para liderar, ya que conforman el núcleo de una entidad (Montaño, 2013).

### **1.2.8 Definición de evaluación de riesgos**

En una entidad u organización se debe tener en cuenta que la presencia de problemas, desvíos o riesgos es inevitable y pueden ser objetos de solución mientras se detecten a tiempo y sean factibles al momento de enfrentarlos. Es por ello que en este elemento se pretende “identificar y analizar los riesgos que inciden en el logro de objetivos” (Vera



Loor, 2020, p.10), con el fin de mejorar el control interno y estos hechos no vuelvan a ocurrir.

La identificación y análisis de los riesgos permiten a la entidad establecer mecanismos de detección, modificación, manejo y corrección de estos. De manera que, se haga un seguimiento de cada factor de riesgo, obteniendo como resultado las posibles causas o el origen y se realice un análisis para aplicar medidas de solución y se fomente la mejora continua, con el fin de asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos y reforzando la capacidad de la entidad para enfrentar nuevos cambios y condiciones que le brinden los entornos económicos, industriales, legislativos y operativos (Coopers y Lybrand, 2007).

Para la aplicación de este proceso, es indispensable que la entidad cuente con la estructuración de objetivos tanto generales como específicos para cada área o departamento con los que se maneja, e incluso se utilizarían reglamentos y normativas, de tal forma que la evaluación de riesgos pueda realizarse minuciosamente y se apliquen los correctivos necesarios (Montaño, 2013).

Además, en la evaluación de riesgos de control interno se debe realizar el seguimiento del siguiente ciclo:

*Ilustración 4: Proceso para la evaluación del riesgo en control interno*



**Fuente:**(J. Castañeda, 2018, p.53)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### **1.2.9 Definición de actividades de control**

Las actividades de control corresponden a las funciones que realiza el recurso humano como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones administrativas y operativas, salvaguarda de activos e información; mismas que están previamente establecidas y son sometidas a normativas, políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de lo establecido por la dirección o la alta gerencia (Coopers y Lybrand, 2007).

Las actividades de control “son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos” (Estupiñán, 2006), es decir que, en su esencia permiten la realización de las actividades de manera correcta o legal.

Para Montaña (2013), la naturalidad de la entidad es realizar actividades laborales todo el tiempo y, recalca la importancia de que al momento de realizar control interno se tome en cuenta las siguientes actividades:

- *La revisión del desempeño*, que trata el comportamiento del recurso humano en la entidad, comparando su rendimiento real con la actividad que bajo normativa debía suceder. Al finalizar, se debe realizar un análisis crítico que proporcione recomendaciones para la mejora del desempeño laboral.
- *Procesamiento de información*, se refiere a todo aquel proceso de generación, registro, almacenamiento y transferencia de información, ya sea administrativa, contable u operativa. Es importante mantener la documentación de las actividades que se realizan en la entidad y que estas cuenten con la revisión y aprobación en el caso de ser necesario, para su respaldo.
- *Protección física de activos*, las actividades de control en este paso son los límites de acceso a los activos que posee la entidad, es decir que, para el control de los activos, la gerencia debe designar a los responsables para cada subproceso como el manejo, uso, autorización, supervisión, entre otros; con el fin de que no solo una persona esté a cargo de todo el proceso y a su vez no se presenten desviaciones o irregularidades en lo expuesto. Lo que nos lleva la siguiente y última actividad;
- *Segregación de funciones*, es la designación de funciones y responsabilidades a cada uno de los funcionarios, con la finalidad de evitar la generación de errores voluntarios o involuntarios en los procesos que ejecuta el recurso humano.

Es así como las actividades de control, al implementarlas de forma eficaz, logra que el personal tenga la capacidad de enfrentar los riesgos, adaptarse a los cambios y lograr los objetivos a mayor porcentaje, siendo un beneficio para el desarrollo profesional y laboral del recurso humano y por ende de la empresa, brindando la mejor impresión para sí y la sociedad (Castromán y Porto, 2005).

### **1.2.10 Definición de información y comunicación**

En este elemento intervienen dos factores, la información y la comunicación; en el primer factor se establecen las características que debe poseer la información de una organización, entre estas se encuentran la claridad, calidad y oportunidad, al igual que la relevancia que debe proporcionar a los usuarios que tengan acceso a la misma. Por otro lado, el segundo factor cuenta con los canales internos y externos por los cuales se transmite o transfiere la información y que esta llegue a su destino con seguridad (Alarcón y Torres, 2017). La unión de estos dos factores crea la implementación de sistemas de información a través de los procesos que se llevan a cabo para la obtención de la información oportuna.

Es importante que la información sea relevante y contenga todo lo que se quiere informar, para ello se necesita que la elaboración se realice minuciosamente para evitar la recepción de comunicados incompleta y que esta se manifieste en incumplimiento de funciones o responsabilidades por parte de los que han recibido la instrucción (Calle, Narváez, y Erazo, 2020) .De esta manera, es posible que a través de la participación de todo el personal se fomente la gestión y el control en la implementación de sistemas de información acertados.

Los sistemas de información son fuente de registro, almacenamiento y control de la información por lo que en este elemento se encuentra inmersa la tecnología y su aplicación hace posible la optimización de tiempo en los procesos de intercambio de información; además constituye una clave para el aceleramiento de la productividad (Estupiñán, 2006). La aplicación de controles en este elemento es indispensable, debido a que se diseñan políticas y procedimientos para su uso, manejo y supervisión y, además, se debe realizar la actualización de sistemas de información y tecnologías para la adaptación a nuevos cambios y la apertura en el mercado competitivo.

La presencia de la información y su documentación y almacenamiento también conforman la razón de ser de una entidad, debido a que su respaldo permite cumplir funciones,

enfrentar procesos legales, evidenciar procesos, transmitirla en diferentes direcciones, entre otras actividades que resaltan el valor de su existencia (Castañeda L. , 2014).

### **1.2.11 Definición de monitoreo**

En la ejecución de este elemento se “permite tener contacto directo con las áreas y los procesos sensibles de la organización y conocer de primera mano los problemas y alcances que no se realizaron o se salieron de los parámetros esperados” (Castañeda J. , 2018). Es decir que, al supervisar las actividades que se realizan en la organización junto con la normativa que los regula, se puede identificar los posibles errores, fraudes, problemas o cualquier tipo de circunstancia que represente un riesgo para la misma a corto, mediano o largo plazo dependiendo de su impacto o nivel de significancia.

El monitoreo se compone de tres factores que son: “actividades de supervisión constantes, evaluaciones independientes e informe de deficiencias” (Calle, Narváez, y Erazo, 2020).

Este elemento permite comprobar la realidad de una entidad con relación a su gestión y administración y la rigurosidad con la que acatan las políticas establecidas para cada área o departamento y determina el nivel de cumplimiento de los objetivos. Además, en este elemento se establece el alcance y frecuencia con la que se aplican las evaluaciones de control para las actividades laborales; y los aspectos importantes que lo vinculan con la toma de decisiones (Coopers y Lybrand, 2007). También, tiene como finalidad verificar si el control interno que se aplica es efectivo o no y simplemente no aporta un valor agregado al funcionamiento de la organización.

Es así como se concluye que el control interno debe ser monitoreado con frecuencia debido a que su continuidad en las evaluaciones permite la detección de situaciones inoportunas y que las mismas componen nuevas políticas o procesos para el mejoramiento de la gestión de la entidad; por otro lado, el monitoreo logra la flexibilidad y la adaptabilidad a la restructuración de nuevas medidas de control más completas e integradas (Castañeda L. , 2014).

### **1.2.12 Riesgo**

Cuando una entidad u organización está dispuesta a desarrollarse, proponerse objetivos a largo plazo y mantener un espíritu visionario, debe comprender que para sobrevivir en la competencia debe estar preparado y altamente capacitado para enfrentar un sin número de situaciones. Estas situaciones se presentan cuando existen cambios en el entorno, estos pueden ser tecnológicos, sociales, políticos, económicos y en temas más internos como profesionalismo, cultura, actualizaciones con respecto a información y conocimientos (Albanese, 2012).

Es importante que para la detección de un riesgo que realice una evaluación minuciosa de control interno, es decir, un *autocontrol*, este proceso ayuda a que la detección de un riesgo sea más factible debido a que en él se incluyen todos los procesos que se realizan en una entidad (Calle, Narváez, y Erazo, 2020).

El riesgo además de representar una amenaza para la empresa se puede caracterizar por ser “un mecanismo de aprendizaje continuo tanto para los individuos en la organización como para ella misma” (Hernández D. , 2018). La identificación de riesgos y su eliminación mediante correctivos en los procesos en los que se presentaron constituyen una lección para que un error no se repita en un futuro.

Una entidad debe precautelar la elaboración y estructuración de políticas de control que contribuyan la administración de un riesgo, de manera que se pueda asumir, transferir, prevenir e incluso eliminar eventos que pueden afectar significativamente los resultados económicos, el cumplimiento de objetivos y su desarrollo como tal (Castromán y Porto, 2005).

Los riesgos no solo deben ser corregidos sino también estar sometidos a una administración adecuada que permita su identificación, clasificación, evaluación y valoración; de tal forma que, al enmendar y modificar alguna actividad, proceso o procedimiento se pueda mantener el menor nivel de amenaza posible en el caso de que no pueda ser eliminado en su totalidad (Mejía, 2005).

El riesgo debe ser objeto de administración, de manera que permita “dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo” (Castañeda J. , 2018, pág. 13). Es decir que, mantener una administración de riesgo se puede generar conciencia sobre el origen y lo que podría ocasionar su presencia, dando tratamiento para minimizar los efectos y prevenir mayores complicaciones.

Para la administración de un riesgo se necesita determinar el origen de este; la realización de un análisis detallado de las situaciones de riesgo debe proporcionar el origen, las causas del riesgo, los responsables en el hecho como personal a cargo e incluso supervisores de área, y los efectos que produjo y que podría producir en el caso de no haber sido detectado; lo que refiere al entorno interno. En cuando al entorno externo, la entidad podría aplicar herramientas de análisis como el FODA, en el que se intervienen los elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; este análisis debe ser realizado de manera continua ya que el entorno externo se mantiene en un cambio constante y acelerado (Mejía, 2005).

### **1.2.13 Valoración del riesgo**

Según Castañeda (2018), e riesgo debe ser valorado por las autoridades gerenciales de la entidad y deben tomar en consideración las siguientes fases de aplicación:

- *Identificación y medición:* presenta las evidencias de las situaciones de riesgo y la posibilidad de prevenir su impacto con la toma de decisiones oportuna
- *Análisis de riesgo:* detalla de manera compleja el riesgo para conocer su probabilidad de ocurrencia e impacto al materializarse.
- *Calificación del riesgo:* este paso es importante ya que, en él se conoce la magnitud con la que se manifiesta el riesgo y lo que representa enfrentarlo debido a las consecuencias que provoca, mismas que pueden ser cuantitativas, cualitativas o semicuantitativas.
- *Evaluación del riesgo:* es la selección del riesgo con mayor materialidad y, de acuerdo con el nivel de amenaza establecer un orden de tratamiento.

Para el proceso de tratamiento de los riesgos existen varias opciones y entre ellas se encuentran: evitar el riesgo, ya que se decide no iniciar o continuar la actividad que lo originó; tomar o incrementar el riesgo; eliminar la fuente de riesgo; cambiar la probabilidad de ocurrencia; cambiar los efectos o consecuencias; y, retener el riesgo mediante la toma de decisiones.

#### **1.2.14 Tipos de riesgo**

En palabras de Pereira (2019), el riesgo representa los aspectos negativos que se presentan en una empresa, estos pueden ser generales o al detectarse en un área o departamento, son específicos.

De acuerdo con Calle, Narváez y Erazo (2020), el riesgo se clasifica en:

- *Riesgo Inherente*, son riesgos que se presentan en toda organización y no se pueden eliminar, se mantienen debido a que los errores se detectan en procesos de gestión, administrativos u operativos.
- *Riesgo de detección*, surgen cuando los sistemas de control interno no pueden identificarlos, pero se pueden minimizar a medida que se corrijan los procesos de control.
- *Riesgo subjetivo*, se presenta cuando el personal tiene o no, la capacidad de reconocer un riesgo.
- *Riesgo aceptable*, se componen por riesgos mínimos en los que su solución es factible o simplemente no influyen en la persecución del logro de objetivos.
- *Riesgo puro*, al contrario de un riesgo aceptable, este podría generar cambios en los resultados de la gestión de la entidad de manera significativa.
- *Riesgo especulativo*, son riesgos que pueden generar tanto pérdidas como ganancias y por lo general se encuentran en toda entidad u organización.



## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Descripción de la metodología**

La metodología que se pretende utilizar para la elaboración del presente proyecto integrador es el COSO III. Este modelo comprende aspectos de control interno, gestión administrativa, control y disuasión de fraude. De esta manera, se propone a través de este modelo la aplicación de herramientas que permitan el fomento de un ambiente de control y transparencia en las actividades de todo el personal de la entidad. De la misma forma, aplicar normativa legal e institucional en la que el personal deba regirse y desempeñar sus funciones de manera eficiente. Además, por medio de actividades de seguimiento y supervisión contribuir con la detección de fraude, errores y desviaciones para prevenir riesgos que perjudiquen la gestión o la materialidad de la entidad. También, el modelo COSO III se conforma por 5 componentes, en los cuales la entidad debe respaldarse por instrumentos, formatos y estructuras que permitan el control y la evaluación de cada uno de ellos para valorar la eficiencia del control interno.

#### **2.1.1 Nivel y tipo de investigación**

##### **2.1.1.1 Nivel descriptivo**

Una investigación descriptiva requiere de una gran cantidad de información para que se lleve a cabo un análisis profundo sobre el objeto y su comportamiento. Es decir que su finalidad es dar tratamiento al objeto en estudio y abastecer esta actividad desde su origen hasta sus características, propiedades y elementos, además de analizar la relación que existe entre estos (Muñoz, 2015, pág. 132).

El nivel de investigación descriptiva contribuyó a la realización de un resumen de la situación general de la entidad en estudio. Además, con respecto al control interno permitió el detalle de varios eventos y acciones que se relacionaban y otros que daban acceso a nuevas ideas para la aplicación de la variable. Finalmente, la aplicación de esta

metodología influyó en la mejora del entendimiento tanto el sujeto en estudio como para cualquier entidad que tenga la necesidad de aplicar este modelo de sistema de control interno.

#### **2.1.1.2 Tipo observacional**

La metodología de carácter observacional permite, como su nombre lo dice, observar el comportamiento del objeto en estudio o de la o las variables. Es decir que, en contexto el investigador pretende observar todas las acciones que suceden en el entorno del objeto y lo que manifiesta o influye en él (García S., Pacheco, Díez, y García M., 2010).

En el presente estudio se aplicó la observación como metodología para la obtención de los resultados. De la misma forma, este permitió que el estudio no se restrinja a los límites de una observación general sino a la visualización de caracteres más específicos como el comportamiento de cada una de las áreas. Que, por consecuencia favoreció a la investigación y a la elaboración de herramientas para uso y manejo del mismo.

#### **2.1.2 Unidad de análisis**

La Fundación Dignidad y Vida “FUNDYVIDA” es una entidad que se dedica a solucionar problemas sociales de los grupos vulnerables en la provincia de Tungurahua. Es así como, entre sus proyectos para mejorar la calidad de vida están la construcción de áreas y espacios de recreación en escuelas, colegios y otras unidades educativas. Asimismo, se ha construido baños y sistemas de agua potable para los sectores que necesitan de estos servicios.

Además, en busca de contribuir al combate contra la pobreza y el desempleo, la Fundación Dignidad y Vida crea en el año 2015 un proyecto de Emprendimientos Agropecuarios dirigido a la mujer campesina. Por consiguiente, se pretende que un grupo de mujeres logren emprender en el comercio de animales y otras actividades relacionadas con un monto solicitado a la fundación como acción “crediticia”.

No obstante, después de 10 años de experiencia, la Fundación no cuenta con políticas, procedimientos y otras herramientas que permitan el correcto funcionamiento de la misma. Debido a que, la entidad está conformada por un equipo pequeño de personas no se ha procurado implementar un sistema de control interno. En consecuencia, las actividades, hechos y acciones podrían verse afectadas en el presente o a futuro.

### 2.1.3. Fuentes y técnicas de recolección de información

**Fuentes de información primaria.** - La recolección de datos es una actividad que comprende la selección de un instrumento de medición o desarrollar y diseñar uno propio, con el fin de que estos permitan la obtención de información. Por consiguiente, este proceso pueda ser objeto de medición (Sánchez, Fernández y Díaz, 2021). Además, la metodología e instrumentos deben ser apropiados y adecuados con respecto al problema de estudio, de modo que la información permita medir con exactitud las variables involucradas en el mismo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 1997).

Es así como, en el presente estudio se aplicó la entrevista como técnica para la obtención de información por fuente primaria. En la siguiente tabla se presenta las personas que fueron entrevistadas y el área a la que pertenecen cada una de ellas.

**Tabla 3: Personas entrevistadas**

Nombres	Área
Luis A. Velasco P.	Dirección Ejecutiva
Jhony Guerrero	Contaduría General

**Fuente:** Guerrero (2021)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

**Entrevistas.** - Una vez conocido el tema y dinámica de cómo funciona la entidad, se procedió a aplicar la entrevista mediante un cuestionario dirigido al presidente de la organización y encargados que intervienen en procesos administrativos, de gestión y financieros. Es así que, esta técnica se aplicó para indagar sobre las actividades que se realizan dentro y fuera del establecimiento para implementar un control y mantener un sistema al terminar el presente trabajo de investigación.

Además, se verificó si existen procesos y procedimientos para el control y supervisión de documentos y actividades que se realizan en el mismo, así como al personal encargado de gestionarlo y mantenerlo en ejecución. Por consiguiente, la entrevista también contendrá preguntas que permitan constatar la existencia de normativa y políticas contables y de gestión.

**Guion de entrevista.** - La entrevista constó de 47 preguntas básicas para que junto con las respuestas se pudieron identificar el nivel de conocimiento de control interno que tiene la organización. Entonces, se pudo conocer el nivel de significancia o importancia que se da a esta herramienta para la gestión de la organización. Por consiguiente, la duración de la entrevista duró aproximadamente 1 hora.

**Tabla 4: Preguntas de la entrevista y sus categorías**

No.	Preguntas	Categoría
1	¿Se difunde al personal la misión y visión que se ha establecido la fundación?	Ambiente de control
2	¿Los encargados conocen los objetivos o metas por alcanzar en cada uno de los proyectos propuestos?	Ambiente de control
3	¿Se fomenta la práctica del Código de Ética para la correcta ejecución de las funciones?	Ambiente de control
4	¿Se notifica la sanción por acciones irresponsables e inapropiados dentro del área de trabajo?	Ambiente de control
5	¿Existe normativa a cumplir por el personal? En caso de existir, ¿Se cumple con seriedad lo establecido?	Ambiente de control
6	¿La entidad cuenta con perfiles de cargo que le permiten la definición y el detalle de cada una de las actividades a realizar por cada trabajador?	Ambiente de control
7	¿Existe un marco normativo legal por el que la entidad debe regirse?	Ambiente de control
8	¿Las áreas o departamentos existentes son suficientes para el logro de objetivos?	Ambiente de control
9	¿Se promueve la capacitación para el desarrollo de conocimiento y profesionalismo para el personal?	Ambiente de control
10	¿Se fomenta la comunicación y confianza entre todos los que conforman la fundación?	Ambiente de control
11	¿Se propone medidas de solución pertinente e inmediata en el caso de existir actitudes o acciones inadecuadas?	Ambiente de control
12	¿Existe un organigrama estructural o funcional de la entidad?	Ambiente de control
13	¿Se evalúan las necesidades del personal y los proyectos por ejecutar para ser tomadas en cuenta en la elaboración de los presupuestos?	Ambiente de control
14	¿Se planifica y organiza de manera adecuada los proyectos que se pretende ejecutar?	Evaluación de riesgos

15	¿Se identifican los riesgos que pueden afectar el logro de objetivos?	Evaluación de riesgos
16	¿El personal tiene la capacidad de presentar posibles soluciones en el caso de presenciar eventos contingentes?	Evaluación de riesgos
17	¿Se da solución de manera oportuna cuando se presentan acciones de fraude o incumplimiento a valores de ética y moral?	Evaluación de riesgos
18	¿Existen eventos que podrían poner en riesgo la estabilidad financiera de la fundación, así también como el cierre de actividades?	Evaluación de riesgos
19	¿Se establecen estructuras, procedimientos o políticas que permitan la presentación razonable de documentos contables y administrativos?	Evaluación de riesgos
20	¿La gerencia ha establecido procedimientos para el tratamiento de riesgos?	Evaluación de riesgos
21	¿Existen protocolos o medidas que permitan la prevención de eventos contingentes o riesgos que afecten los objetivos?	Evaluación de riesgos
22	¿Se valoran los riesgos que pueden afectar el desenvolvimiento del personal?	Evaluación de riesgos
23	¿Se documenta los riesgos presenciados en los proyectos que han sido ejecutados para prevenirlos en los que se encuentran por ejecutar?	Evaluación de riesgos
24	¿Se analiza las situaciones de riesgo y se realiza un plan para la recuperación en el desarrollo de actividades?	Evaluación de riesgos
25	¿El organigrama se encuentra actualizado?	Actividades de control
26	¿El financiamiento se maneja y aplica conforme a lo que se establece en el presupuesto?	Actividades de control
27	¿El monto de financiamiento se encuentra debidamente resguardado y bajo custodia de personal confiable?	Actividades de control
28	¿El acceso a información confidencial se encuentra limitada para personal autorizado?	Actividades de control
29	¿Se realizan evaluaciones al personal para verificar su desenvolvimiento eficiente en la entidad?	Actividades de control
30	¿Se valora el cumplimiento de objetivos por cada proyecto ejecutado?	Actividades de control
31	¿Los documentos de respaldo y comprobantes se encuentran debidamente autorizados y firmados por el personal encargado?	Actividades de control
32	¿Los hechos económicos se registran contablemente y de forma ordenada para la obtención de reportes financieros razonables?	Actividades de control
33	¿Los proveedores de material para la construcción e instalación son sometidos a procesos de selección de precio y calidad?	Actividades de control
34	¿Se establecen medidas para el mantenimiento y buen uso de los activos de la entidad?	Actividades de control
35	¿Se mantienen medios y espacios para la comunicación entre trabajadores para la integración y retroalimentación?	Información y comunicación
36	¿Se mantienen métodos para la atención de beneficiarios por parte de la entidad?	Información y comunicación
37	¿Se encuentra en archivo y custodia la documentación legal de la fundación?	Información y comunicación
38	¿Se mantiene en archivo digitales y en respaldo por nubes digitales la documentación legal de la fundación?	Información y comunicación

39	¿La entidad cuenta con un plan de contingencia en el caso de requerir una recuperación de información por suceso de plagio?	Información y comunicación
40	¿La entidad cuenta con un software o sistema para la automatización del proceso contable?	Información y comunicación
41	¿El software o sistema contable permite la presentación inmediata de reportes en el caso de así requerirlo?	Información y comunicación
42	¿Los reportes financieros se encuentran elaborados de manera que permitan la comprensión?	Información y comunicación
43	¿Los reportes financieros cumplen con principios de transparencia y confiabilidad?	Información y comunicación
44	¿Los reportes financieros contribuyen con la toma de decisiones eficiente?	Información y comunicación
45	¿Se realizan análisis de la situación económica de los grupos vulnerables para brindar el servicio de ayuda social?	Monitoreo y supervisión
46	¿Cuándo se realizan auditorías a la entidad se toma en cuenta las recomendaciones que brinda el auditor?	Monitoreo y supervisión
47	¿Se realiza la valoración de controles para aplicar medidas correctivas y prevenir desviaciones futuras?	Monitoreo y supervisión

**Fuente:** (Auditool, 2016)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

#### **2.1.4 Procesamiento de la información**

Para resumir el procesamiento de la información se construyó una tabla que permite un mejor entendimiento sobre cómo se valoró el nivel de control interno que se aplica en la entidad. Asimismo, se aplicó un modelo de evaluación basado en el modelo COSO para esta variable que se presenta a continuación.

**Tabla 5: Escala de valoración de puntos para la evaluación del nivel de efectividad de control interno**

Media	Control Interno Actual	Nivel de efectividad
Entre 0.0 y 2.0 puntos	Inexistente	Inefectivo
Entre 2.1 y 3.0 puntos	Deficiente	Deficientemente Efectivo
Entre 3.1 y 4.0 puntos	Regular	Medianamente Efectivo
Entre 4.1 y 5.0 puntos	Satisfactorio	Efectivo

**Fuente:** Castañeda (2014)

Una vez aplicada esta evaluación de acuerdo con las respuestas obtenidas por los entrevistados se obtiene la siguiente tabla de resultados. Asimismo, esta permitirá que se elaboren las herramientas para el control interno adecuado y eficiente y también modificar ciertos aspectos para cumplir con los objetivos propuestos en el trabajo de investigación.

**Tabla 6: Evaluación de efectividad de control interno**

Componente	Calificación (Media general)	Control Interno Actual	Nivel de Efectividad del control interno
Ambiente de control			
Evaluación de riesgos			
Actividades de control			
Información y comunicación			
Monitoreo y supervisión			

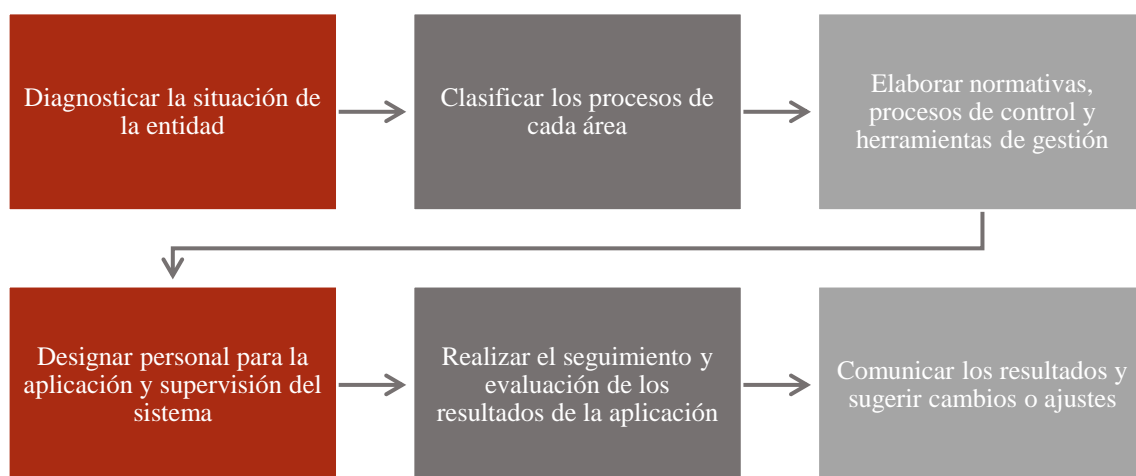
**Fuente:** Castañeda (2014)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### 2.1.5 Fases del desarrollo

Una vez obtenida la información mediante la entrevista realizada a las autoridades de la entidad, se procede a clasificar conforme a los 5 componentes del control interno y a aplicar los pasos para la elaboración del sistema. De acuerdo con Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega y Salazar (2018), los pasos que se deben seguir para implementar un sistema de control interno de acuerdo con la metodología COSO son los que se exponen a continuación:

**Ilustración 5: Pasos para la elaboración de un sistema de control interno**



**Fuente:** Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega y Salazar (2018)

En la siguiente tabla se presenta la información resumida y clasificada de la situación de la entidad para así continuar con la elaboración de normativas, procesos y herramientas

que se requieren para la aplicación de un Sistema de Control Interno eficiente. Se pretende también adecuar el sistema de acuerdo con las necesidades de la entidad y sea flexible a cambios.

**Tabla 7: Fases del desarrollo**

<b>Categorías</b>	<b>Descripción</b>
Ambiente de control	Con relación a la primera categoría se solicitó la información administrativa para verificar la existencia de normativas, políticas, organigramas, estructuras, responsabilidades y metas escritas
Evaluación de riesgos	En la siguiente categoría se obtuvo información acerca de la capacidad que tiene el personal de prever, identificar y solucionar problemas que podrían causar la existencia de riesgos que afectarían las actividades de la entidad.
Actividades de control	En esta categoría se pudo identificar la falta de actividades de control que permitan la prevención de errores y desviaciones. Asimismo, la detección de riesgos y toma de decisiones sobre estos.
Información y comunicación	Para esta categoría se solicitó información sobre la existencia de medios o canales de comunicación entre el personal así también como de los beneficiarios.
Monitoreo y supervisión	Debido a que la entidad no cuenta con un sistema de control interno se procede a presentar un diseño que permitirá una idea para su aplicación. Por consecuencia, será sometido a evaluación para el cumplimiento de este componente.

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

La información que se obtendrá será requerida con el fin de elaborar manuales de políticas y procedimientos. Asimismo, esta información permitirá el diseño de formularios para mejorar el manejo de control interno. De manera que, al vincular estas herramientas se genere un *sistema* de control interno.



## CAPÍTULO III

### DESARROLLO

#### 3.1 Resultados de la evaluación de efectividad de control interno

De acuerdo con la entrevista que se realizó al Gerente Ejecutivo y Contador de la Fundación Dignidad y Vida “FUNDYVIDA” se obtuvieron los resultados que muestra la siguiente tabla.

**Tabla 8: Resultados de la evaluación de efectividad de control interno**

Componente	Calificación (media general)	Control interno actual	Nivel de efectividad del control interno
Ambiente de control	2.69	Deficiente	Deficientemente efectivo
Evaluación de riesgos	1.82	Inexistente	Inefectivo
Actividades de control	4.00	Regular	Medianamente efectivo
Información y comunicación	5.00	Satisfactorio	Efectivo
Monitoreo y supervisión	3.33	Regular	Medianamente efectivo

**Fuente:** Castañeda (2014)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

#### 3.2 Diseño de sistema de control interno para la Fundación Dignidad y Vida “FUNDYVIDA”

Para el diseño de herramientas que puedan contribuir con la correcta aplicación del sistema de control Interno, se ha realizado una serie de evaluaciones. Asimismo, están compuestas por la relación entre los elementos y 17 principios del COSO. Además, junto con ello se ha detallado instrucciones que permiten conocer la situación de la entidad.

##### 3.2.1 Ambiente de control

De acuerdo con la estructura de los 17 principios del COSO, el elemento de *Ambiente de Control* está conformado por los primeros 4 principios. Para mantener este elemento de manera apropiada se deben considerar temas como estructuras organizacionales correctas, la asignación de funciones y responsabilidades. De la misma forma se deben tratar con métodos para influir en la conducta del personal. Es así, que se ha aplicado la siguiente

evaluación con la finalidad de conocer sobre las herramientas que se pueden implementar en la entidad para proponer una mejora.

**Tabla 9: Evaluación elemento: ambiente de control**

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>		
<b>Principio #1:</b>		
La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores		
N°	Detalle	¿Si o No?
1	La gerencia y el personal están comprometidos con los valores y principios de ética y moral	Si
2	Se establece estándares de conducta o se aplica un código de ética	No
3	Se evalúa el desempeño de los individuos y equipo de trabajo	No
4	Se obtiene los estándares de conducta esperados de todos los miembros de la organización	No
5	Se toma acción sobre las desviaciones en forma oportuna y adecuada	Si
<b>Principio #2:</b>		
El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno		
1	La gerencia identifica y acepta responsabilidades de supervisión	Si
2	Se mantiene y periódicamente se evalúa las habilidades y experiencia de sus miembros	No
3	La administración conserva o delega responsabilidades	Si
4	La organización tiene suficientes miembros para el cumplimiento eficiente de objetivos	No
<b>Principio #3:</b>		
La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos		
1	Las estructuras operativas, legales, geográficas y otros apoyan la consecución de objetivos	No
2	Se establecen líneas de reporte para la designación de autoridades, responsabilidades y el flujo de información para gestionar actividades	No
3	La administración segrega funciones según sea necesario en varios niveles de la organización	Si
4	Se establecen instrucciones, guías y control para que el personal atienda y lleve a cabo sus responsabilidades	No
5	Se realiza la correcta ejecución de instrucciones que se dan por parte de la Gerencia	Si
<b>Principio #4:</b>		
La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en concordancia con los objetivos de la organización		
1	Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos	No
2	Atrae, desarrolla y retiene personal suficiente competente para apoyar el cumplimiento de objetivos	No
3	Se desarrolla planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad	No

Principio #5:		
La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos		
1	Se establecen mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las funciones	Si
2	Se implementan acciones correctivas cuando es necesario	Si
3	Se establecen medidas de desempeño, incentivos y premios apropiados a las dimensiones de desempeño apropiadas y estándares de conducta esperados	No
4	Se alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades para la consecución de los objetivos	No

**Fuente:** Kral (2016)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

En conjunto con las respuestas que se han obtenido de la entrevista realizada al director ejecutivo y la evaluación realizada para el elemento de Ambiente de Control, se propone lo siguiente.

### 3.2.1.1 Organigrama posicional actualizado

FUNDYVIDA cuenta con un organigrama que no está actualizado, es por ello que se ha presentado el siguiente organigrama posicional con las personas que se encuentran actualmente laborando en la organización.

*Ilustración 6: Organigrama funcional actualizado*



**Fuente:** Velasco (2022)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)

También es importante saber que estas áreas no cubren con las necesidades de la organización tanto en las actividades internas como para brindar los servicios de ayuda social. Es así como, se sugiere a la organización la contratación de personas que complementen su estructura.

Las áreas que hay que considerar son:

*Ingeniería Civil* contempla todos los proyectos de obra, infraestructura y otros relacionados. De la misma forma, se encarga de la adquisición de materiales, insumos y

herramientas que se necesitan para el diseño de planos para la construcción y la obra que se pretende realizar. Así también, lidera y garantiza el cumplimiento de esta de acuerdo con lo acordado con la organización.

*Parvulario* esta área es necesaria en la fundación debido a que se manejan proyectos con escuelas y por ende niños participan en ellos. Es necesaria su contratación para la atención y cuidado de los niños. También, se encarga de realizar eventos y actividades infantiles para el entretenimiento de los párvulos.

*Control interno* es necesario la presencia de una persona que se encargue de la supervisión del personal y de la aplicación de controles, normativas y del seguimiento y cumplimiento de estas. También, deberá mantener el orden, disciplina y el buen ambiente laboral.

### **3.2.1.2 Principios y valores**

#### ***Principios***

- *Compromiso* todo el personal que labore en la fundación debe practicar el principio del compromiso en el servicio de apoyo social. De esta forma permitirán no solo el buen desenvolvimiento de sus actividades sino también la confianza e interacción con los beneficiarios
- *Responsabilidad social* es deber de la organización velar por la calidad de las condiciones de vida de la comunidad vulnerable. Asimismo, deberá impulsar el desarrollo social e institucional con el fin de cumplir metas y objetivos
- *Innovación* este compromiso fortalecerá a la organización ya que se pretende en presentar ideas poco comunes, creativas y que aporten beneficio común. De tal forma que para la comunidad y beneficiarios será llamativo e interesante y por consiguiente la entidad ganará prestigio

#### ***Valores***

- *Equidad* este principio permite que todos los trabajadores sean tratados en iguales condiciones y que sean retribuidos de acuerdo a sus méritos. También, es importante no perjudicar ni favorecer al trabajador debido a que puede afectar el ambiente laboral y el comportamiento de otros trabajadores.


- *Puntualidad* es primordial fomentar la cultura de la puntualidad, es decir que el personal debe acudir a su lugar de trabajo, reuniones, eventos con la comunidad a la hora acordada
- *Solidaridad* este valor es una base fundamental para la creación de una fundación u ONG, el servicio de ayuda social nace de la solidaridad con el ser humano, animales y medio ambiente.

### **3.2.1.3 Manual de funciones**

Debido a que en el estatuto de la fundación solo se encuentra el detalle de las actividades del director ejecutivo y Contador General se ha procedido a realizar un manual de funciones que permiten especificar sobre las labores que debe realizar cada uno de los que conforman la organización.

Además, también se ha propuesto manuales de funciones de las áreas que podrían formar parte de la estructura de la fundación, de tal forma que se pueda presentar una alternativa para mejorar el desarrollo y crecimiento de la organización.


Tabla 10: Perfil de cargo: Director ejecutivo

 <p>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA" "Formación es un acto digno."</p>	<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Luis Velasco
<b>Cargo:</b>	Director Ejecutivo
<b>Horario de labores:</b>	08:30 a 12:30 - 14:00 a 18:00
<b>Reporta a:</b>	Asamblea General, auditores
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo:</b>	Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento y Resoluciones de la Asamblea General o de la Propia Junta Directiva a todo el personal que labora en la fundación
<b>Requerimientos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Conocimientos:</b>	Administración, Gestión, Finanzas
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, comunicación, responsabilidad, compromiso
<b>Otras:</b>	-
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y dirigir todas las actividades concernientes a la implementación y ejecución de los diversos proyectos y programas en las comunidades rurales de Tungurahua</li> <li>2. Solicitar a la Dirección Ejecutiva la elaboración y presentación del presupuesto anual y los presupuestos de los programas y proyectos para que por medio del presidente sean sometidos a conocimiento y aprobación de la Asamblea General</li> <li>3. Coordinar con el área contable todos los hechos económicos y transacciones realizadas para la obtención de reportes financieros</li> <li>4. Todos los documentos e informe que se emitan o se reciban deben estar firmados, autorizados, sellados e incluso sumillados</li> <li>5. Mantener reuniones semanales con el equipo de trabajo con el fin de comunicar los objetivos o metas a cumplir en cada uno de los proyectos. Asimismo, participar de las reuniones de la Junta Directiva para la presentación de informes de avance de programas y proyectos</li> <li>6. Cumplir a cabalidad con la representación legal de la fundación frente a entidades de control como el Ministerios de Inclusión y Economía Social (MIES), Servicio de Rentas Internas (SRI), organizaciones aliadas, entre otros y medios de comunicación</li> <li>7. Cumplir y fomentar la práctica de un Código de Ética para promover un buen ambiente laboral</li> <li>8. Gestionar la captación de financiamiento para el ejercicio de las actividades de la fundación</li> <li>9. Organizar y dirigir proyectos de infraestructura y relacionados</li> </ol>	

**Fuente:** Sandoval y Pernaleta (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)

Tabla 11: Perfil de cargo: Contador general


 <p>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA" "Protegiendo una vida digna."</p>	<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Jhony Guerrero
<b>Cargo:</b>	Contador General
<b>Horario de labores:</b>	08:30 a 12:30 - 14:00 a 18:00
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo, auditores
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo:</b>	
<p style="text-align: center;">Administrar los fondos otorgados a a fundación y contabilizar los hechos económicos diarios de manera cronológica y ordenada de manera que se cumpla el proceso contable y presenten adecuadamente los reportes financieros</p>	
<b>Requerimientos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Conocimientos:</b>	Administración, Contabilidad, Auditoría, Finanzas
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, analítico, estratégico, innovación, compromiso
<b>Otras:</b>	-
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser partícipe de la elaboración de proformas y presupuestos, reuniones de la Junta General y de las reuniones semanales con el equipo de trabajo para analizar el desarrollo de los mismos</li> <li>2. Administrar los fondos que se han asignado a cada uno de los programas y proyectos presupuestados</li> <li>3. Coordinar con el Director Ejecutivo todos los hechos económicos y transacciones realizadas para la obtención de reportes financieros</li> <li>4. Firmar y hacer firmar al Director ejecutivo todos los comprobantes de pago como facturas, cheques, recibos, documentos e informes contables, entre otros</li> <li>5. Realizar la contabilización de las actividades y hechos económicos de la fundación y emitir reportes financieros siempre que se lo requiera</li> <li>6. Mantener al día el inventario de los activos de la fundación, auxiliares y otros para el control y manejo oportuno</li> <li>7. Presentar los informes y reportes financieros a la Junta Directiva y Asamblea General de Socios</li> <li>8. Analizar la efectividad de los programas ya ejecutados y la factibilidad de los programas por ejecutar</li> </ol>	

**Fuente:** Sandoval y Pernalet (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)




Tabla 12: Perfil de cargo: Organización social y capacitación

 <p>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA" "Participando con otro digno"</p>		<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>Identificación del cargo</b>			
<b>Nombre:</b>	Laudina Naranjo		
<b>Cargo:</b>	Organización social y capacitación		
<b>Horario de labores:</b>	08:30 a 12:30 - 14:00 a 18:00		
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo		
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Objetivo:</b>			
Mantener a la comunidad capacitada sobre la salud integral, además de contribuir con actividades e implemento que permitan practicar el buen desarrollo humano			
<b>Requerimientos</b>			
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior		
<b>Conocimientos:</b>	Medicina, salud, pediatría		
<b>Habilidades:</b>	Atención, carisma, innovación, analítico		
<b>Otras:</b>	-		
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a la comunidad, niños y adultos, sobre la salud integral</li> <li>2. Cotizar medicamentos y otros implementos de salud para la adquisición adecuada</li> <li>3. Coordinar con el área de Contabilidad y Dirección Ejecutiva sobre las adquisiciones que se realizan</li> <li>4. Realizar informes que permitan la comprensión de la participación de este departamento</li> <li>5. Controlar y evidenciar las actividades que se realizan, tanto en adquisiciones como en la participación en eventos y programas para niños y la comunidad en general</li> <li>6. Desarrollar talleres de capacitación y cumplir con los objetivos que se plantean para los mismos</li> <li>7. Si es el caso, llevar un control de inventario para los implementos médicos y notificar a la autoridad competente los movimientos, cambios o alteraciones que se hayan suscitado</li> <li>8. Dar seguimiento al funcionamiento de los Centros de Desarrollo Infantil</li> <li>9. Otorgar insumos, talleres y capacitación a los C.D.I con alianza de la cruz roja para tratar temas relacionados con la salud integral</li> </ol>			

**Fuente:** Sandoval y Pernalet (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)


Tabla 13: Perfil de cargo: Desarrollo agrícola

		<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>Identificación del cargo</b>			
<b>Nombre:</b>	Víctor Toasa		
<b>Cargo:</b>	Desarrollo Agrícola		
<b>Horario de labores:</b>	08:30 a 12:30 - 14:00 a 18:00		
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo		
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Objetivo:</b>			
Administrar y gestionar todo los proyectos y programas relacionados con el área agrícola			
<b>Requerimientos</b>			
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior		
<b>Conocimientos:</b>	Agricultura, gestión		
<b>Habilidades:</b>	Estratégico, analítico, compromiso		
<b>Otras:</b>	-		
<b>Funciones</b>			
1. Supervisar las operaciones que se realizan en el área de Desarrollo agrícola 2. Realizar un análisis del sector agrícola al cual se brinda servicio y apoyo 3. Dar asesoría técnica en los proyectos relacionados con las grajas integrales 4. Acompañar a los grupos de emprendimientos agropecuarios en sus actividades 5. Dar asesoría al Centro de Desarrollo Infantil sobre el desarrollo de huertos familiares 6. Brindar y dar acceso a la comunidad a la capacitación de temas relacionados y también de talleres agrícolas, pecuarios y de cocina 7. Interactuar con la comunidad acerca de las actividades que se deben realizar para el buen uso y manejo de las tierras y la crianza de animales para el comercio			

**Fuente:** Sandoval y Pernalet (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)

Tabla 14: Perfil de cargo: Relaciones públicas


 <p>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA" "Promoviendo una vida digna."</p>	<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA "</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>Identificación del cargo</b>		
<b>Nombre:</b>	Patricia Ñacato	
<b>Cargo:</b>	Relaciones públicas	
<b>Horario de labores:</b>	08:30 a 12:30 - 14:00 a 18:00	
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo	
<b>Perfil del cargo</b>		
<b>Objetivo:</b>		
Comunicar e informar a la comunidad mediante la prensa y otros canales de comunicación social		
<b>Requerimientos</b>		
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior	
<b>Conocimientos:</b>	Administración, Contabilidad, Auditoría, Finanzas	
<b>Habilidades:</b>	Agilidad, innovación,	
<b>Otras:</b>	-	
<b>Funciones</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informar a la ciudadanía sobre todas las actividades que realiza la Fundación por medio de la prensa y otras redes de comunicación</li> <li>2. Realizar informes y dar seguimiento a los grupos de emprendimiento agropecuario</li> <li>3. Realizar reportes de prensa</li> <li>4. Velar por la imagen de la fundación ante la sociedad brindando información de importancia y oportuna</li> <li>5. Participa en la organización y colaboración con medios de comunicación</li> </ol>		

**Fuente:** Sandoval y Pernalet (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)

A continuación, se presentan los perfiles de cargo de las áreas que podrían complementar la estructura organizacional de la fundación:


**Tabla 15: Perfil de cargo: Ingeniería civil**

		<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>Identificación del cargo</b>			
<b>Cargo:</b>	Ingeniería civil		
<b>Edad:</b>	De 30 a 45 años		
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo		
<b>Número de cargos:</b>	1		
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Objetivo:</b>			
<p>Planear, organizar, dirigir y supervisar toda obra de infraestructura de acuerdo con los parámetros establecidos en conjunto con el Director Ejecutivo. También, elaborar estudios de factibilidad que contribuyan a la fundación para la toma de decisiones</p>			
<b>Requerimientos</b>			
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior		
<b>Conocimientos:</b>	Ingeniería civil		
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años de experiencia		
<b>Habilidades:</b>	Estrategia, innovación, calidad, optimización de recursos materiales		
<b>Otras:</b>	-		
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar planos para la fase de planeación de una obra de infraestructura</li> <li>2. Elaborar estudios de factibilidad de las obras que se pretenden ejecutar</li> <li>3. Hacer el llamado a los proveedores para la recopilación de proformas y la selección del ganador</li> <li>4. Coordinar con el Director Ejecutivo y Contabilidad la adquisición de materiales e insumos que se requieren para la ejecución de obras</li> <li>5. Ejecutar, dar seguimiento y supervisar las obras de infraestructura en conjunto con el Directos Ejecutivo</li> <li>6. Respalda por medio de documentos y fotografías todas las fases de ejecución de una obra de infraestructura hasta el término de la misma</li> <li>7. Presentar informes anuales de las condiciones en las que se encuentran las obras realizadas</li> </ol>			

**Fuente:** Sandoval y Pernalet (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)


Tabla 16: Perfil de cargo: Parvulario

		<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>Identificación del cargo</b>			
<b>Cargo:</b>	Parvulario (a)		
<b>Edad:</b>	De 23 a 38 años		
<b>Reporta a:</b>	Organización Social y Capacitación		
<b>Número de cargos:</b>	1		
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Objetivo:</b>			
<p>Generar e incentivar condiciones educativas y de entretenimiento para párvulos en la realización de eventos y programas, con la finalidad de mejorar la interacción y proactividad</p>			
<b>Requerimientos</b>			
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior		
<b>Conocimientos:</b>	Parvularia, Educación básica, Desarrollo infantil		
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años de experiencia		
<b>Habilidades:</b>	Estrategia, innovación, carisma, creatividad		
<b>Otras:</b>	Capacitación en primeros auxilios, motivación y formación		
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar eventos o programas de entretenimiento para párvulos</li> <li>2. Brindar atención, educación y formación a párvulos</li> <li>3. Elaborar informes que validen y verifiquen su participación en dichos programas</li> <li>4. Coordinar con el Director Ejecutivo y Contabilidad sobre las adquisiciones de material didáctico y otros insumos</li> <li>4. Contribuir y velar por un buen ambiente laboral</li> </ol>			

**Fuente:** Sandoval y Pernalet (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)

Tabla 17: perfil de cargo: Control interno

		<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>Identificación del cargo</b>			
<b>Cargo:</b>	Control Interno		
<b>Edad:</b>	De 23 a 38 años		
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo		
<b>Número de cargos:</b>	1		
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Objetivo:</b>			
Implementar un sistema de control interno para garantizar el cumplimiento de normativa, políticas y reglamentos establecidos por la organización			
<b>Requerimientos</b>			
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior		
<b>Conocimientos:</b>	Contabilidad, Administración, Gestión, Auditoría		
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 2 años de experiencia		
<b>Habilidades:</b>	Compromiso, orden, disciplina, empatía		
<b>Otras:</b>	-		
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por el cumplimiento de normativa, políticas y reglamentos establecidos por la organización</li> <li>2. Verificar que el sistema de control interno sea aplicable para todas y cada una de las áreas y que este se acople a las necesidades y requerimientos de la organización</li> <li>3. Evaluar los procesos y actividades que se realizan con la finalidad de comprobar si se han cumplido los objetivos propuestos para cada programa y proyecto</li> <li>4. Velar por el desarrollo y desenvolvimiento del personal dentro y fuera de la organización</li> <li>5. Coordinar con el Director Ejecutivo acerca de las observaciones realizadas al personal y a las situaciones que se presenten</li> <li>6. Prevenir la presencia de errores o contingencias futuras</li> <li>7. Participar en conjunto con la directiva para la formulación de alternativas de</li> </ol>			

**Fuente:** Sandoval y Pernalette (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2022)

### 3.2.1.4 Diseño del código de ética

#### *Introducción*

En la actualidad, no solo en Ecuador si no a nivel mundial, atravesamos enormes desafíos enfrentándonos a realidades poco dignas para muchas familias, esto hace que se presenten desafíos y retos en diferentes ámbitos, tales como sociales, económicos ambientales, desplazamientos de la población o cambios climáticos entre otros. Es ahí donde las labores de las ONG son tan importantes por decirlo menos ya que se hacen indispensables el momento de hacer frente a la pobreza tanto en países subdesarrollados, desarrollados y también en países denominados primer mundo en donde también necesitan cubrir necesidades básicas como alimentación o vivienda digna, sin embargo, se necesita también de la sensibilización, participación y compromiso ciudadano.

Con referencia a lo mencionado, es preciso mencionar que las ONG, por definición son organizaciones de iniciativa social, independiente de la Administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos, según la Real Academia Española.

De igual manera tienen funciones y entre las principales encontradas en diferentes ONG, mencionaremos las siguientes:

- Fomentar proyectos de labor social, en donde su misión común sea **proteger a las personas más pobres y no favorecidas**, interviniendo en estructuras que perpetúan la pobreza y la injusticia social.
- Fomentar la participación ciudadana y de esta manera sean protagonistas de su propio desarrollo, tratando de vincularlos dentro de los proyectos desde el inicio, garantizando así la continuidad una vez que la ONG finaliza su trabajo, con esto se asegura la sostenibilidad de los proyectos.
- Informar a la ciudadanía de sus derechos, a través de talleres y que pueda exigirlos siendo portavoces ante instituciones oficiales, en temas como educación, salud, acceso al agua, energía eléctrica y otros, indispensables para un buen vivir.
- Aportar en el desarrollo de las políticas públicas de los Estados u Organismos Internacionales, esto no quiero decir que se vaya a reemplazar el trabajo y las

responsabilidades de los Estados, simplemente es complementar la labor de su administración, siendo actores clave en la lucha contra la pobreza como han sido conocidos en varios países.

- Trabajar con honestidad, profesionalidad, compromiso y transparencia, sabiendo que intervienen fondos de organismos internacionales y de la sociedad en general que deben ser manejados de forma impecable y contar con la confianza y la continuidad de su colaboración.

Existen tipos de ONG o que por su actividad se diferencian, se mencionan las más relevantes:

1.- Por su orientación, como su nombre lo indica se refiere hacia dónde va orientada su accionar, se subdivide en las siguientes:

- ✓ De caridad: Apoya a colectivos en vías de desarrollo, puede ser con alimentos, ropa y medicinas que era lo más habitual, sin embargo, actualmente se entregan herramientas para el trabajo sin relación de dependencia, llamada autogestión o emprendimientos luego de desastres, guerras o catástrofes humanitarias.
- ✓ De servicio: Provee de servicios de salud, educación o planificación familiar donde no llegan las ayudas de los estados.
- ✓ Participativas: Cuando el trabajo es conjunto en comunidades locales quienes pueden aportar bienes, servicios o mano de obra para su ejecución.
- ✓ De defensa o empoderamiento: Organismos de presión en comunidades que participan en el cambio de sistemas políticos – sociales o económicos, dentro de estas se incluyen las entidades de defensa animal o las que luchan contra desalojos, de igual manera entran en este tipo las que buscan que las personas tengan un lugar en la sociedad cuando están en riesgo de exclusión.

2. Según su área de influencia se subdividen en:

- ✓ Locales: Conocidas también como base comunitaria que surgen de iniciativas de la misma comunidad, tales como clubes deportivos, organizaciones educativas de alfabetización.



- ✓ Ciudadanas, que también actúan a nivel local, pero que pueden unirse a un área mayor como ciudades.
- ✓ Internacionales, cuando su ONG llega a países distintos de los de su origen.

La Fundación Dignidad y Vida – FUNDYVIDA, es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro y sus bienes no pertenecen en todo o en sus partes a las personas que la integran, por tanto, sus bienes, beneficios, superávit y créditos no podrán destinarse al patrimonio de personas naturales ni a título de participación de beneficios o de devolución de aportes, debiéndose destinar al cumplimiento de los fines de la Fundación. Tiene como objetivos, combatir de manera eficiente y efectiva la pobreza actual de las personas, comunidades e instituciones que atraviesan momentos de necesidad extrema y que se ubican en las zonas urbanas, suburbanas, rurales e indígenas de la provincia de Tungurahua y otras provincias; de igual manera promover el desarrollo de las personas con capacidades especiales, niños en riesgo, adultos mayores y otros a quienes la Fundación deberá asistir.

En este sentido, el apoyo de donantes y cooperantes, ante las crisis humanitarias asociadas a la pobreza hacen que FUNDYVIDA desarrolle estrategias de acción en los sectores precitados.

Algunos de ellos son: sistema de agua de riego y agua potable, construcción de baterías sanitarias, aulas, CDI's (Centros de Desarrollo Integral), abrevaderos, centro de uso múltiple, parcelas, granjas agrícolas, reforestación, mejoramiento de infraestructuras en entidades educativas, donaciones en época de pandemia de coronavirus.

Asimismo, sus proyectos van dirigidos a la entrega de fondos crediticios para mujeres emprendedoras, visitas médicas para elaboración de exámenes médico de rutina, al igual que ejecución de programas de salud integral, cuidado a niños no videntes, entre otros que requirieran la atención de FUNDYVIDA.

Es así que, el presente Código de Ética rige para los miembros de la Fundación Dignidad y Vida (que en adelante la llamaremos FUNDYVIDA), entendiéndose como tales a todas las estructuras establecidas en el artículo 37 y 51 del Estatuto de la organización. Rige además para los socios activos, benefactores, benefactores honoríficos, órganos de gobierno de FUNDYVIDA, director ejecutivo y demás que directa o indirectamente sea pertinente. Su misión es promover y defender el Estado de Derecho, la democracia y la transparencia. Su visión, ser la organización líder en Ecuador y referente regional, en promover la transparencia y fortalecer el Estado de Derecho. Los valores establecidos son:

- Transparencia
- Objetividad
- Independencia.

### ***Código de ética***

**Ética**, está vinculada a la **moral** y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. El concepto viene del griego *ethikis*, que significa “carácter”. Así también se la define como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad.

**Código**, es una combinación de signos que tiene un determinado valor dentro de un sistema establecido. En el derecho, se conoce como código al conjunto de normas que regulan una materia determinada.

**Por tanto, un CÓDIGO DE ÉTICA** fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no impone castigos legales, el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio para todos quienes integran la organización. Este instrumento conviene que sea firmado por el empleado y el empleador, socios, junta directiva y demás personas que intervienen dentro de FUNDYVIDA, instrumento que se convierte en un acuerdo legal entre sí. Una copia deberá guardarse en el archivo de la organización y otra debe ser entregada a los firmantes.

El propósito de este documento legal es crear y mantener una conducta aceptable de su personal, beneficiarios, donantes, contratistas, subcontratistas, socios legales y todas las

partes interesadas concientizando de que sus malas acciones, apariencia, mala conducta y comportamiento afectarán a la organización. De igual manera, puede ser utilizado como un recurso de acción legal o disciplinario el momento en que existan infracciones por parte de los precitados miembros, para esto es necesario que la organización cuente con un profesional calificado en recursos humanos o un abogado laboral con el propósito de que se realice una revisión previa del acto a fin de no violar ninguna ley laboral nacional o internacional. Cabe indicar que ningún código de ética sobrepasa lo normado en la Constitución del República del Ecuador, Leyes, Reglamentos y/o Acuerdos o Resoluciones Ministeriales y demás instrumentos legales afines, nacionales y también instrumentos legales internacionales.

Con el propósito de que exista un proceso eficiente, es recomendable la conformación de una comisión de ética, presidida por el director ejecutivo de FUNDYVIDA y 2 integrantes que no tengan relación personal o a fin a la persona que no haya cumplido con lo establecido en el presente documento.

### ***Reglas generales***

- 1.1. Tomarse el tiempo para leer y comprender el Código de Ética y las consecuencias que se derivan de su incumplimiento;
- 1.2. Tener un trato justo, en el marco del respeto y dignidad con el personal de la organización, socios, beneficiarios, cooperantes, instituciones externas y demás;
- 1.3. Realizar sus labores con honradez, cuidado, diligencia, profesionalismo, imparcialidad e integridad;
- 1.4. No comprometerse en transacciones financieras fraudulentas;
- 1.5. Mantener la integridad laboral, asegurando su conducta personal y profesional al más alto nivel.
- 1.6. Realizar sus tareas y actividades dispuestas de forma ágil, tratando en lo posible que los asuntos privados no provoquen conflicto de intereses, preservando y mejorando de esta manera la confianza de los miembros de la organización, beneficiarios y cooperantes.

- 1.7. Contribuir en la construcción de un buen ambiente laboral, basado en el trabajo en equipo, respeto mutuo y la comprensión.
- 1.8. Promover la seguridad, salud mental y bienestar laboral entre todo el personal, como una condición necesaria para un mejor desempeño.
- 1.9. Salvaguardar y hacer uso responsable de la información y los recursos a los que se tenga acceso y estén bajo su custodia.
- 1.10. Prevenir, oponerse y combatir toda posible explotación y abuso de beneficiarios.
- 1.11. Abstenerse de cualquier participación en actividades criminales o no éticas que contravengan los derechos humanos, o actividades que comprometan la imagen y los intereses de la organización como tal.
- 1.12. Abstenerse de cualquier forma de acoso, discriminación, abuso físico o verbal, intimidación o favoritismo en el lugar de trabajo.
- 1.13. Eliminar todo tipo de discriminación, por motivos de raza, nacionalidad o religión y otros.
- 1.14. No aceptar sobornos de ninguna naturaleza para beneficiar a uno u otro individuo, institución u organización.
- 1.15. Desempeñarse con imparcialidad y no tratar de manera preferente a cualquier individuo u organización privada;
- 1.16. Poner en conocimiento de su superior cualquier acto que implique el derroche, fraude, abuso y corrupción.
- 1.17. Evitar sobre manera los conflictos de intereses.
- 1.18. Mantener la higiene personal y de su lugar de trabajo.
- 1.19. No consumir ningún tipo de droga que no haya sido medicado, alcohol, estupefacientes y psicotrópicas dentro de las instalaciones de la organización ni en horario de trabajo.
- 1.20. La vestimenta y apariencias de los trabajadores de la organización debe reflejar una excelente imagen, en todo momento la vestimenta debe adecuarse a las obligaciones y normas generales establecidas y debe conservarse prolija, limpia y ordenada, salvo el caso de las labores de campo en donde por su naturaleza es imposible cumplir con lo establecido en la presente norma.

1.21. Se prohíbe el mal uso de los equipos tecnológicos, vehículos, materiales de oficina y de construcción en general.

1.22. Evitar prácticas desleales en materia de adquisiciones.

### ***Incumplimiento***

Es responsabilidad de cada uno de los miembros internos y externos de FUNDYVIDA garantizar el pleno cumplimiento de todas las disposiciones de este Código de Ética y de ser necesario deben buscar ayuda en sus superiores o en el responsable de recursos humanos o abogado si lo hubiere y de esta manera garantizar un alto estándar de integridad.

El incumplimiento del presente documento podrá dar lugar a la aplicación de medidas disciplinarias, incluida la posibilidad del despido o terminación de convenios o contratos, iniciación de acciones legales o la aplicación de sanciones penales si fuera el caso.

### ***Denuncia de conductas ilegales y violatorias***

Todo miembro de la organización puede comunicar al representante legal de la organización o responsable del área de recursos humanos, toda práctica o acción que crean inadecuada, o incluso ilegal.

De corresponder los reclamos, estos podrán efectuarse en forma confidencial o a través de las líneas pertenecientes a la organización.

Todos los reclamos deberán ser investigados en forma legal, eficiente, equitativa y adecuada, se prohíbe la toma de represalias contra cualquier empleado respecto de los reclamos presentados de buena fe y de igual manera protege los derechos de la personal inculminada.

### **3.2.1.5 Proceso para la selección y contratación de personal**

El proceso para la selección y contratación de persona está conformado por pasos que se deben realizar para poder cubrir adecuadamente una posición laboral o puesto dentro de

la organización. De tal forma que los candidatos se sometan a pruebas para su reclutamiento.

Es por ello que se dispone el proceso que resume los pasos a seguir para la contratación de personal, con la finalidad de presentar su una estructura clara y sencilla para la comprensión de la organización, así:

### ***Paso 1 Publicación o anuncio del cargo***

Este paso contempla la publicación de anuncios en medios de comunicación, entre ellos el más común es la prensa. Este artículo debe detallar lo que se requiere y cuando se lo requiere. De esta forma, se podrá obtener mejores resultados con respecto a la cantidad y calidad de currículos vitae.

El anuncio debe contener lo siguiente:

- Logo y nombre de la empresa
- Tipo de empresa
- Nombre del cargo que se pretende cubrir
- Funciones y actividades a los cuales deberá ser responsable
- La remuneración puede ser opcional sin embargo se debe aclarar que los beneficios sociales sí eran otorgados de acuerdo con lo que la ley determine
- Lugar y fecha para la recopilación de currículos vitae
- En el caso de que la recopilación de currículos vitae sea de forma virtual se debe proporcionar el link de acceso o dirección en la que se deberá subir la información. También, se puede proporcionar números de teléfono para la comunicación con los aspirantes y el envío de carpetas digitales

### ***Paso 2 Recopilación y análisis de los currículos vitae***

Una vez recopilados los currículos vitae se procede a la lectura de cada una de las carpetas. Se deberá dar prioridad a las personas que tengan conocimientos en el área, experiencia e

incluso estudios de cuarto nivel. En algunos casos, se puede elegir de acuerdo con la edad, sexo, entre otros. Finalmente, para su análisis se debe elaborar una lista de los mejores aspirantes para que puedan ser convocados al proceso de selección mediante pruebas o entrevistas.

### ***Paso 3 Entrevista a los aspirantes convocados***

Cuando los aspirantes hayan sido citados a la organización, se procese a la realización de una entrevista personal para poder analizar su comportamiento y actitud. Además, esta herramienta contribuye a la selección del personal ideal para el cargo que se encuentra disponible.

En la entrevista además de verificar los datos que se han presentado en el currículum vitae, pretende conocer a través de preguntas básicas el interés del aspirante para el cargo. De igual forma, implica la valoración de su expresión facial y corporal, analizar la personalidad y la capacidad de relacionarse y trabajar en equipo.

Entre las preguntas más comunes se encuentran:

1. ¿Cuál es su interés para aplicar al puesto en esta organización?;
2. ¿Cuál es su fortaleza con relación al puesto para el que aplica?;
3. ¿Cuáles cree que podrían ser sus debilidades en esta organización?;
4. ¿Cree usted ser el/la indicado para el puesto?;
5. ¿Qué es lo que le hace diferente al resto de aspirantes al cargo?

### ***Paso 4 Evaluaciones***

Existen varios tipos de evaluaciones para los aspirantes, entre ellos los más utilizados son las pruebas de conocimientos, en los cuales se elabora una prueba en la que se puede valorar el conocimiento que tiene cada aspirante hacer de un tema relacionado con el cargo que desea ocupar. Además, se puede conocer si el aspirante es capaz de resolver problemas en su propio ambiente y área, asimismo como la participación brindando alternativas de solución cuando este se encuentre trabajando en equipo.

También podemos encontrar las pruebas psicológicas que nos ayudan a comprender el comportamiento, personalidad, actitudes y aptitudes del aspirante, es decir que se da evaluación y medición a la conducta del individuo.

#### ***Paso 5 Selección del aspirante***

Finalmente, cuando se hayan concluido todos los pasos anteriores, se procede a la calificación o valoración de los aspirantes. Una vez realizada la revisión de cada una de las pruebas se procede a la selección del aspirante idóneo al cargo que se encuentra disponible. La decisión correspondería al director ejecutivo, con la confianza y responsabilidad de haber seleccionado de manera correcta y transparente, para de esta manera asegurar una buena labor en el área que será asignado el aspirante ganador.

#### ***Paso 6 Orientación e integración***

En este paso, el director ejecutivo deberá comunicar al aspirante toda la información acerca del puesto que va a ocupar. Es decir que, se tratarán temas de remuneración, beneficios sociales, horas extras, horarios de trabajo, reglamentación, normativa, políticas, código de ética y moral, derechos, deberes y responsabilidades. De igual forma, la elaboración del contrato y la aprobación del director ejecutivo y la Asamblea General.

Por consiguiente, las autoridades designarán a un encargado para socializar e integrar al nuevo trabajador en su área y en el equipo de trabajo, con el fin de facilitar la introducción de este en la organización.

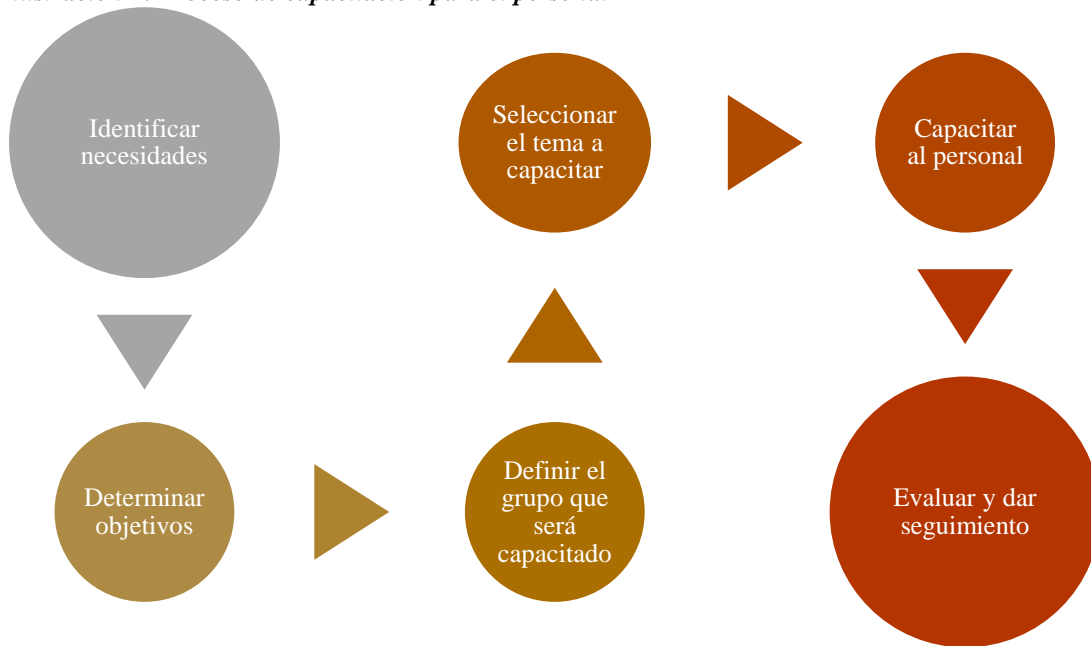
#### ***Paso 7 Seguimiento***

Una vez incorporado el aspirante debe someterse a un tiempo de evaluación y seguimiento para verificar la correcta selección y su desempeño en el área asignada. También, se pueden realizar observaciones y ser notificadas a tiempo para prever situaciones irregulares.



### 3.2.1.6 Proceso general de capacitación para el personal

*Ilustración 7: Proceso de capacitación para el personal*



**Fuente:** Bermúdez (2015)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

De acuerdo con la ilustración podemos observar que tiene como primer paso la identificación de necesidades, este paso es primordial ya que permite a la autoridad competente saber cuál es el programa de capacitación les puede beneficiar al personal. Es así como se pueden determinar los objetivos y uno de ellos es capacitar de manera adecuada al personal y de acuerdo con sus necesidades y requerimientos; este paso debe ser analizado de manera que se tomen en cuenta cada una de las actividades que pueden mejorar una vez realizada la capacitación.

Por consiguiente, se deberá saber con certeza el área o departamentos que serán capacitados para que al momento de elegir un programa de capacitación todos los detalles ya estén preparados para una posterior evaluación.

Como último paso tenemos la evaluación, mismo en el que el director ejecutivo tendrá la disposición de analizar los resultados una vez aplicadas las evaluaciones a cada miembro

del área. Asimismo, se dará seguimiento para comprobar si la capacitación influyó positiva o negativamente o a su vez no influyó en el desenvolvimiento de las actividades y funciones del personal.

### 3.2.2 Evaluación de riesgos

Para el elemento de Evaluación de Riesgos se ha realizado una evaluación que permite conocer sobre los riesgos que se pueden presentar en la entidad y la relación que tiene con el logro de objetivos. Por consiguiente, se puede verificar de qué manera se da tratamiento a la gestión de riesgos.

**Tabla 18: Evaluación elemento: Evaluación de riesgos**

EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Principio #6:		
La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados		
N°	Detalle	¿Si o No?
1	Operativos: - Refleja las elecciones de la administración - Considera la tolerancia al riesgo - Incluye las metas de desempeño operativo y financiero - Constituye una base para administrar recursos	Si
2	Reporte Interno: - Refleja las elecciones de la administración - Considera el nivel requerido de precisión - Refleja las actividades de la entidad	Si
3	Cumplimiento - Refleja las leyes y regulaciones externas - Considera la tolerancia al riesgo	Si
Principio #7:		
La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y analiza como base sobre la cual determina cómo se deben gestionar		
1	La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad y niveles funcionales relevantes para la consecución de los objetivos	No
2	Evalúa la consideración de factores externos e internos en la identificación de los riesgos que puedan afectar a los objetivos	No
3	Se evalúa si existen mecanismos adecuados para la identificación y análisis de riesgos	No
4	Analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y entiende la tolerancia al riesgo de la organización	Si

5	La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo el riesgo debería ser gestionado y si aceptar, evitar, reducir o comparar el riesgo	Si
<b>Principio #8:</b>		
La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos		
1	La evaluación del fraude considera el Reporting fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción	No
2	La evaluación del riesgo de fraude evalúa incentivos y presiones	No
3	La evaluación del riesgo de fraude tiene en consideración el riesgo de fraude por adquisiciones no autorizadas, uso o enajenación de activos, alteración de registros de información, u otros actos inapropiados	No
4	La evaluación del riesgo de fraude considera cómo la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas	Si
<b>Principio #9:</b>		
La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno		
1	El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico y físico en los que la entidad opera	Si
2	La organización considera impactos potenciales de las operaciones o de liquidación en el sistema de control interno, rápido crecimiento, el cambio de dependencia y nuevas tecnologías	No
3	Evalúa cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno	No

**Fuente:** Kral (2016)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### 3.2.2.1 Análisis FODA

En la fundación no se prevé la presencia de errores, desviaciones y otras situaciones contingentes. Por lo que es difícil mantener y controlar los riesgos de una forma adecuada y pertinente. Es importante tomar en cuenta que pronosticar posibles riesgos contribuye a la solución oportuna, a prevención de estas situaciones en un futuro y a tomar en consideración otro tipo de alternativas para mejorar un procedimiento habitual.

Es por ello, se ha elaborado un análisis FODA para examinar cada uno de sus elementos y que esta estructura ayude a comprender de mejor manera la ventaja de conocer y prever situaciones y a su vez poner en práctica estrategias que permitirían el desarrollo de la organización.

**Ilustración 8: Análisis FODA de la Fundación Dignidad y Vida (FUNDYVIDA)**



**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### **3.2.2.2 Estructuras y formatos para la evaluación de actividades**

FUNDYVIDA se dedica a la elaboración y ejecución de proyectos tanto de infraestructura en las comunidades e instituciones educativas de los sectores vulnerables, así también, realizar proyectos para emprendimientos agropecuarios. Es así como se propone estructuras y formatos para su valoración.

La siguiente estructura permite a la organización valorar los riesgos que se han presentado en un proyecto, programa o evento. De tal manera que pueda quedar registrado y sea respaldado para la prever la presencia de las mismas situaciones en ocasiones futuras.

Para la valoración en esta evaluación se tomarán las opciones de escala de la siguiente forma:

1. Alta amenaza
2. Moderada amenaza
3. Baja oportunidad, baja amenaza
4. Moderada oportunidad
5. Alta oportunidad

**Ilustración 9: Indicador de factibilidad de oportunidades y amenazas del entorno**

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Factores externos que pueden facilitar o dificultar el desempeño y/o el impacto del proyecto, tales como:					
2. Aumento o disminución de riesgos					
3. Condiciones ambientales, clima, plagas, características del terreno					
4. Obstáculos o restricciones					
5. Competidores					
6. Precios de compra o venta					
7. Negociaciones					
8. Problemas del producto y/o servicio					
9. Permisos					
10. Acceso a recursos materiales, económicos o técnicos					
11. Otros					
<b>RESUMEN</b> <b>Compatibilidad de la contribución del proyecto con las condiciones del entorno, así como los factores que pueden facilitar o dificultar la ejecución e impacto del proyecto.</b>					

**Fuente:** Luna y Chaves (2001)

Por otro lado, también ponemos valorar la capacidad del personal y la participación de la comunidad en dichos programas y proyectos. De esta manera también se puede verificar el nivel de eficiencia del personal para cumplir los objetivos propuestos.

Para la valoración de esta evaluación se deberá considerar la siguiente escala:

1. Muy bajo
2. Bajo

3. Moderado
4. Alto
5. Muy alto

**Ilustración 10: Indicador de factibilidad de fortalezas y debilidades organizativas**

INDICADOR	Escala				
	1	2	3	4	5
1. Relevancia de los logros obtenidos por el proyecto					
2. Capacidad administrativa. Se refiere a la capacidad de los dirigentes, administrador y/o gerente para gestionar el proceso administrativo del proyecto en sus fases de: Planificación, integración del personal a sus funciones, Organización del trabajo, dirección de las actividades, monitoreo y evaluación de resultados y desempeño.					
3. Participación comunitaria en el proceso de formulación, ejecución, distribución de beneficios y contribución en el proyecto					
4. División adecuada de funciones y responsabilidades					
5. Procedimientos contables y administrativos conforme a estándares reconocidos					
6. Experiencia del equipo de trabajo en planificación, formulación, ejecución y evaluación de proyectos ambientales y/o productivos					
7. Cohesión grupal					
8. Actitudes orientadas hacia el logro (responsabilidad, perseverancia, apoyo mutuo, contribución)					
9. Aporte de los socios y/o beneficiarios al proyecto					
10. Otros					
<b>RESUMEN</b>					
<b>Capacidad para proponerse, ejecutar y obtener resultados en común.</b>					

**Fuente:** Luna y Chaves (2001)

### 3.2.3 Actividades de control

En el elemento de Actividades de Control se ha aplicado una evaluación que permitirá conocer sobre las políticas y procedimientos que se aplican en la organización y la relación que tiene con la consecución de objetivos. Además, no solo se trata de responsabilidades sino de actividades que complementen un control a otras actividades operativas o de gestión, es así como se presenta la siguiente evaluación:

**Tabla 19: Evaluación elemento: Actividades de control**

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
<b>Principio #10:</b>		
La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos		
N°	Detalle	¿Si o No?
1	Las actividades de control ayudan a asegurar que las respuestas a los riesgos que direccionan y mitigan los riesgos son llevados a cabo	Si
2	La administración considera cómo el ambiente, complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización, afectan la selección y desarrollo de las actividades de control	Si
3	Determina la importancia de los procesos de la entidad en las actividades de control	Si
4	Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden incluir un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos teniendo en cuenta los controles preventivos y de detección	No
5	La administración segrega funciones incompatibles, y donde dicha segregación no es práctica, la administración selecciona y desarrolla actividades de control alternativas	Si
<b>Principio #11:</b>		
La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos		
1	La dirección entiende y determina la dependencia y la vinculación entre los procesos de negocios, las actividades de control automatizadas y los Controles Generales de tecnología	Si
2	La dirección selecciona y desarrolla actividades de control diseñadas e implementadas para restringir los derechos de acceso, con el fin de proteger los activos de la organización de amenazas externas.	Si
3	La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología y su infraestructura	Si
<b>Principio #12:</b>		
La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas		
1	La administración establece actividades de control que están construidas dentro de los procesos administrativos y las actividades del día a día de los empleados a través de políticas estableciendo lo que se espera y los procedimientos relevantes especificando acciones	Si
2	La administración establece la responsabilidad y rendición de cuentas para las actividades de control con la administración en la función en el cual los riesgos relevantes residen	Si

3	El personal responsable investiga y actúa sobre temas identificados como resultado de la ejecución de actividades de control	Si
4	Trabaja con personal competente: personal competente con la suficiente autoridad desarrolla actividades de control con diligencia y continúa atención	Si
5	Reevalúa políticas y procedimientos: la administración revisa periódicamente las actividades de control para determinar su continua relevancia, y las actualiza cuando es necesario	Si

**Fuente:** Kral (2016)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### 3.2.3.1 Actividades de control: Administrativo

#### *Planeación*

La planeación es una etapa del proceso administrativo, en que cual consiste en invertir tiempo para planificar una acción que se cometerá a largo o corto plazo. Además, en esta etapa se requiere una serie de técnicas y estrategias para el análisis de la factibilidad de un proyecto (Salazar y Romero, 2006).

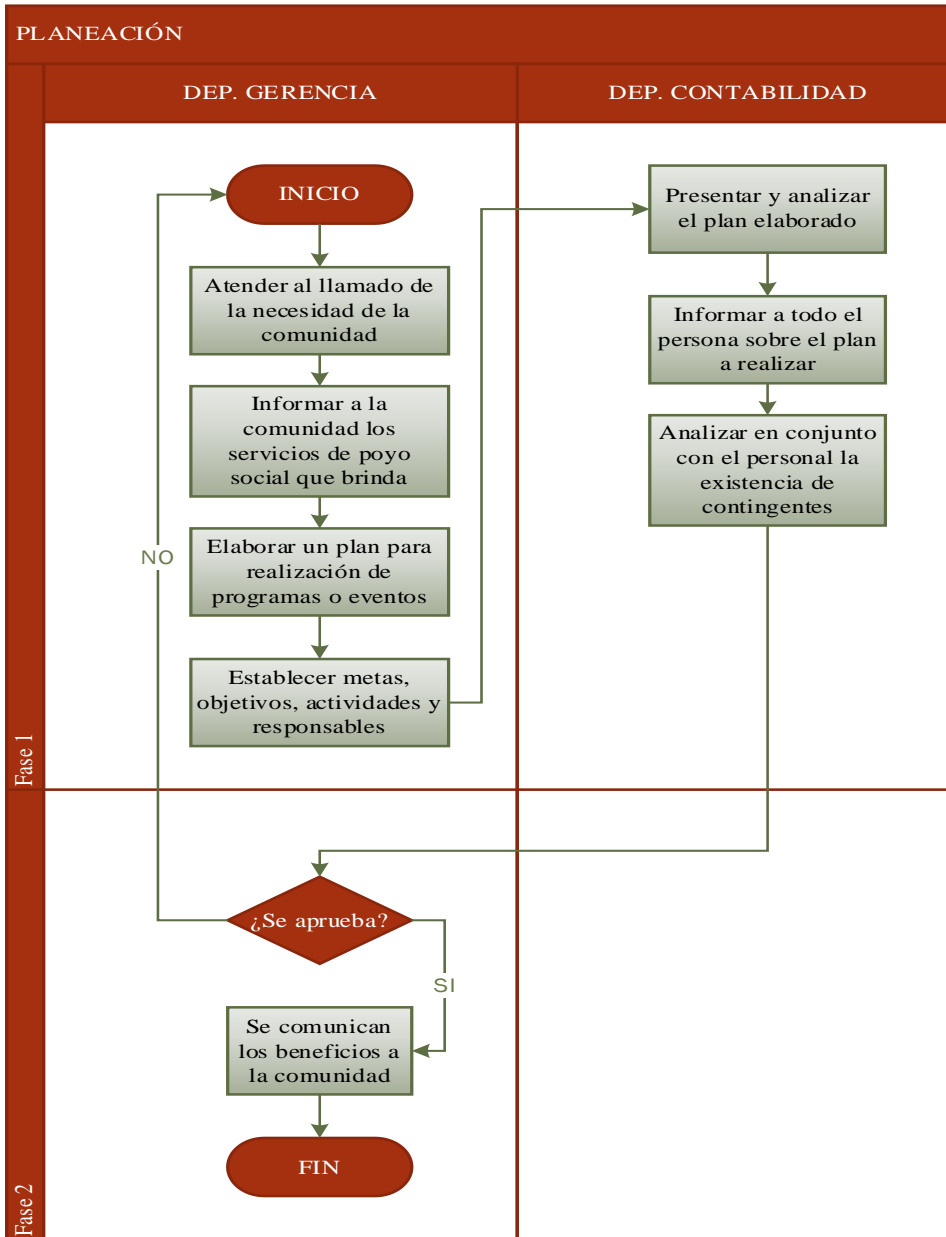
Es por ello que el director ejecutivo debe tener presente las siguientes actividades:

- Establecer objetivos o metas a largo y corto plazo para cada proyecto, programa, o evento que se pretenda realizar
- Se debe realizar un plan de acción que contenga estrategias para la optimización de tiempo y material
- Analizar la posibilidad de la existencia de riesgos, problemas, cambios y cuáles pueden ser sus alternativas de solución

Es por lo que, en el siguiente flujograma se presenta el proceso que se debe realizar en la etapa de planeación.



**Ilustración 11: Flujograma de procesos de planeación**



**Fuente:** Gallardo (2015)  
**Elaborado por:** Santamaría (2021)

**Organización**

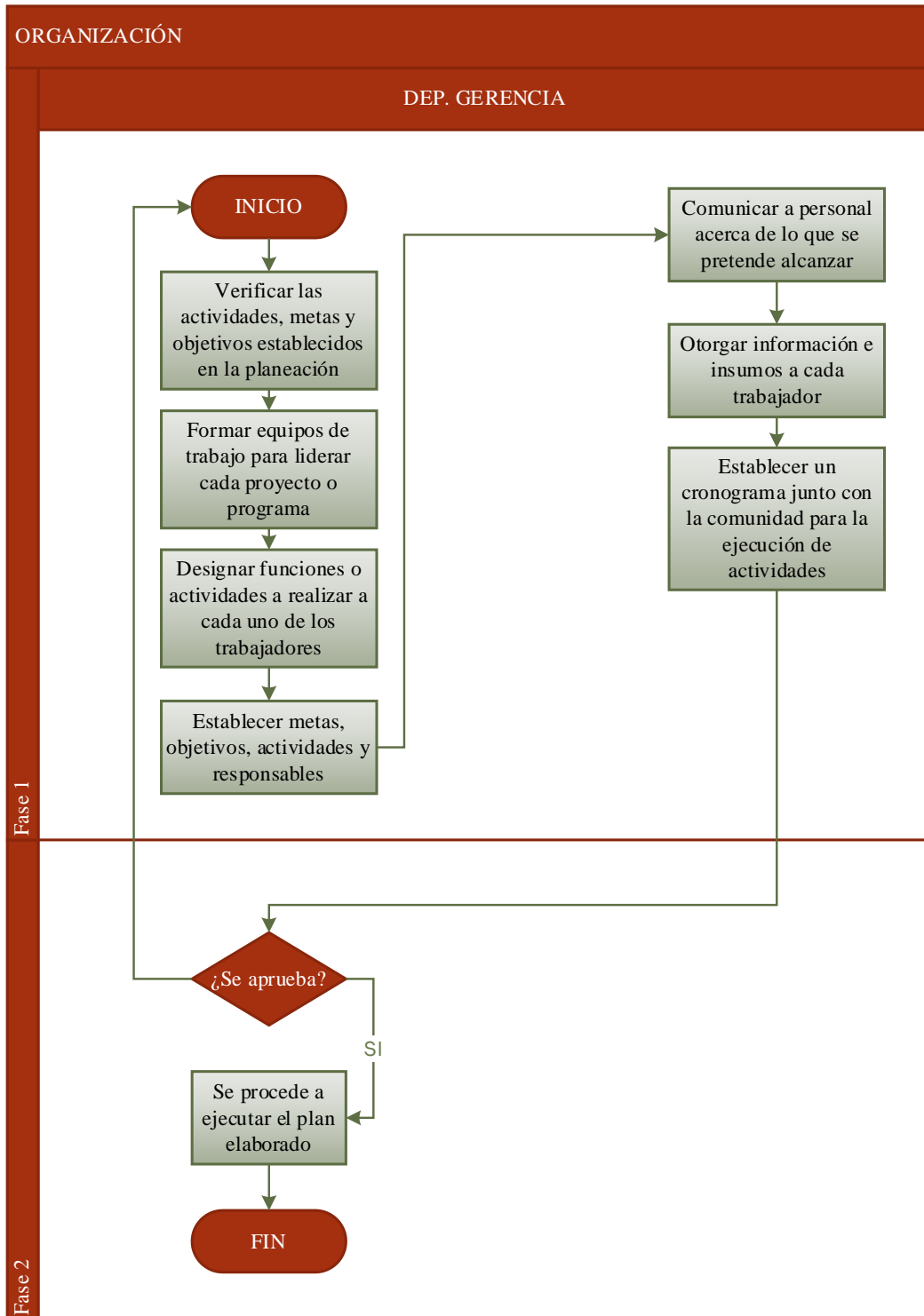
La etapa de la organización permite el vínculo entre lo social y lo material, es decir que se para un evento se necesita saber de manera primordial quiénes lo harán y cómo lo harán. De tal forma que, la organización logre su satisfacción mediante el logro de objetivos por medio de sus servicios a la comunidad de manera eficiente (Velásquez, 2007).

Es necesario que en la entidad se apliquen los siguientes controles:

- Designar funciones y responsabilidades a personas que son afines al cargo
- Seleccionar y formar equipos de trabajo para la elaboración y ejecución de proyectos y eventos propios o de alianza con otras instituciones
- Proporcionar personal y material adecuado y necesario para cumplir los objetivos en cada área

Para tener una idea más clara de lo que se pretende realizar en la etapa de organización, se presenta el siguiente flujograma.

Ilustración 12: Flujograma de procesos de organización



Fuente: Gallardo (2015)

Elaborado por: Santamaría (2021)

### *Ejecución*

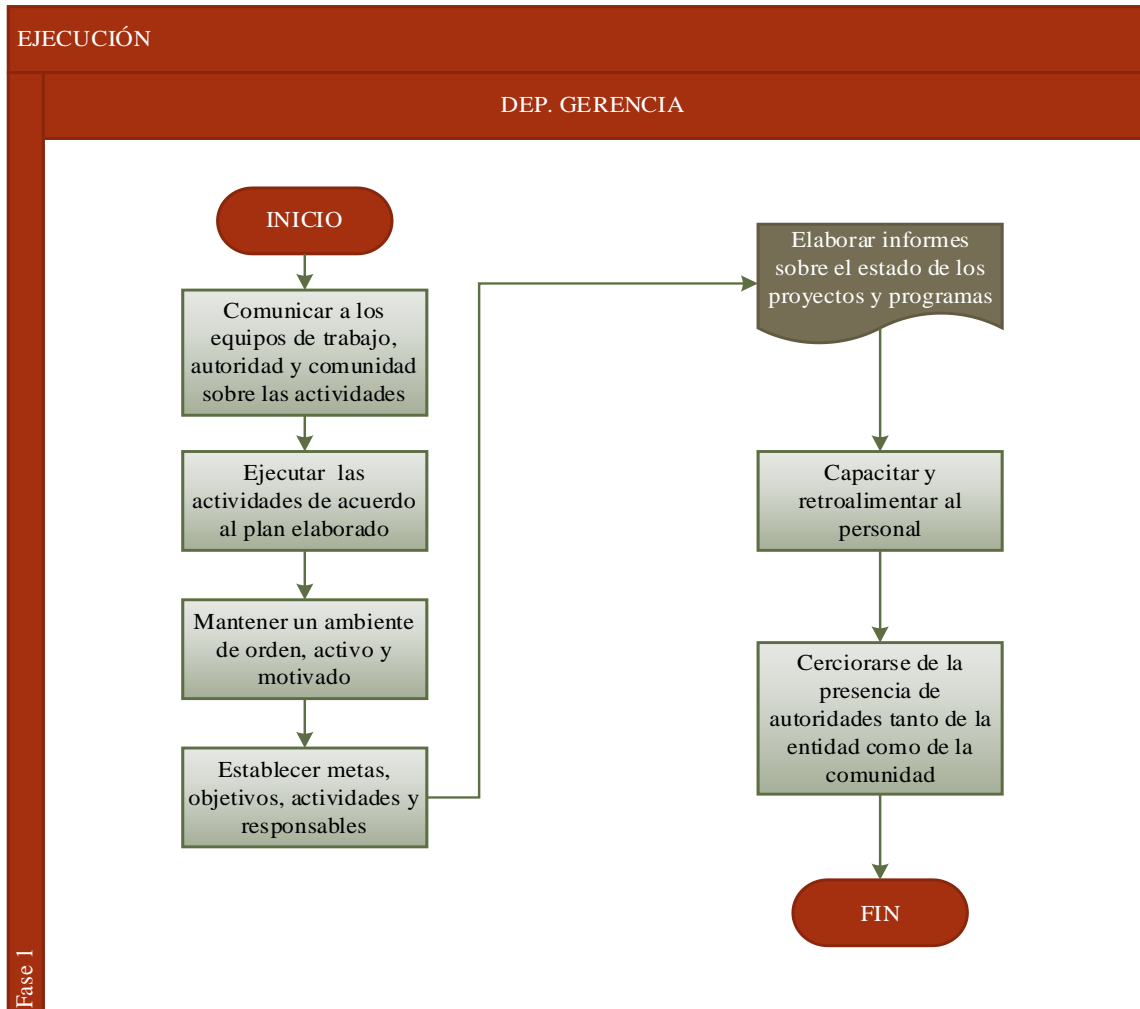
La etapa de la ejecución refleja la *acción*, la planificación y planeación realizada con anterioridad. También, es un proceso que deja expuesto cada uno de los procesos y cómo se fueron desarrollando, de tal forma que se permita tomar datos e información para evaluar posteriormente (Matos y Pasek, 2005).

Dentro de la ejecución se pretende:

- Ejecutar las actividades que se han establecido en el plan, así también procurar el logro y alcance de objetivos o metas
- Mantener un ambiente de control saludable, activo y motivado
- Integrar todo el personal y mantener comunicación de todo lo que se debe realizar
- Elaborar informes sobre el estado de los proyectos y programas. Es decir, si ya se dio inicio, o en cada avance de los proyectos y finalmente del término de cada programa o evento
- Capacitar y retroalimentar, en caso de ser necesario, al personal que se encuentra laborando en cada proyecto
- Cerciorar la presencia de las autoridades competentes de la entidad y representantes de la comunidad

Asimismo, se presenta a continuación un flujograma que permite conocer sobre los procesos y actividades que se realizan conforme a lo que se establece en la etapa de *ejecución*.

**Ilustración 13: Flujograma de procesos de ejecución**



**Fuente:** Miranda (2011)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### *Control*

La etapa del control busca verificar que las actividades se hayan realizado de acuerdo con lo establecido en la planificación para asegurar que el cumplimiento de cada uno de los detalles y la verificación de satisfacción de necesidades por parte del beneficiario.

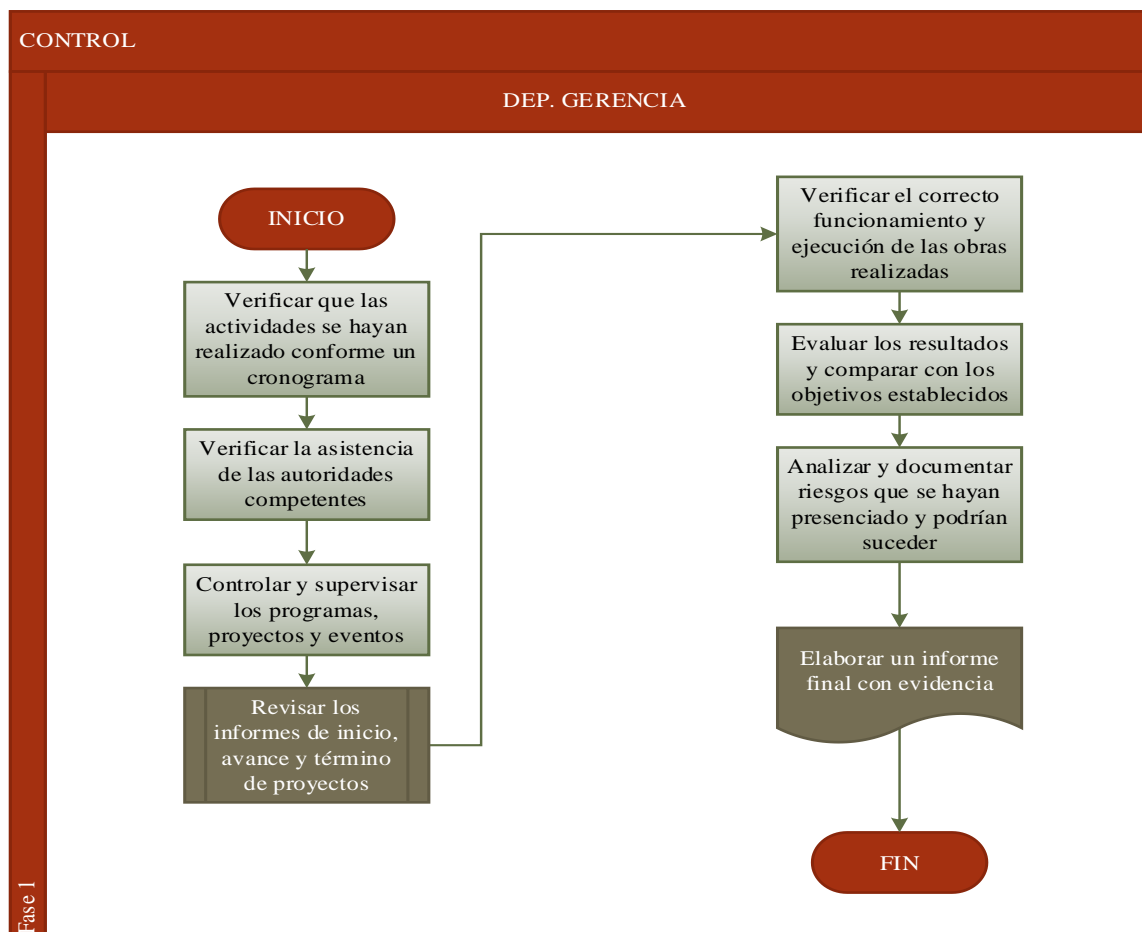
En esta etapa se consideran las siguientes acciones:

- Verificar que las actividades se hayan realizado conforme un cronograma
- Tomar controles al personal como asistencia, desenvolvimiento y carácter para ejecutar una acción

- Verificar que los proyectos, programas y eventos realizados por la entidad o en alianza se encuentren en funcionamiento
- Evaluar y verificar que los resultados hayan sido los esperados y proyectados inicialmente
- Detallar observaciones para el análisis de riesgos para prevenir contingencias futuras
- Evidenciar con informes los programas y proyectos ejecutados para respaldar las acciones realizadas y verificar resultados

A continuación, se presenta el flujograma de la etapa de *control*:

**Ilustración 14: Flujograma de procesos de control**




**Fuente:** Miranda (2011)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

*Diseño de Plan Operativo Anual*

FUNDYVIDA realiza informes de presupuestos en donde se detalla cada de una de las partidas que se van a utilizar al largo de la ejecución de un programa y proyecto. Sin embargo, el personal no realiza un informe en donde se presenten las necesidades de cada una de las áreas que conforman la organización. Por consiguiente, se ha visto la necesidad de proporcionar un formato para la presentación de estos informes. La siguiente estructura se denomina POA.

*Ilustración 15: Plan Operativo Anual (POA)*

		<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>			
<b>Plan Operativo Anual (POA)</b>					
<b>Área:</b>					
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo				
<b>Motivo:</b>					
<b>Metas:</b>					
<b>Código</b>	<b>Nombre de la cuenta</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Porcentaje estimado de inversión en el Presupuesto</b>
<b>TOTALIDAD ANUAL</b>					

**Fuente:** Oviedo, Medina, Negrín y Carpio (2017)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### 3.2.3.2 Actividades de control: Contables

Los encargados del área Contable de esta organización deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

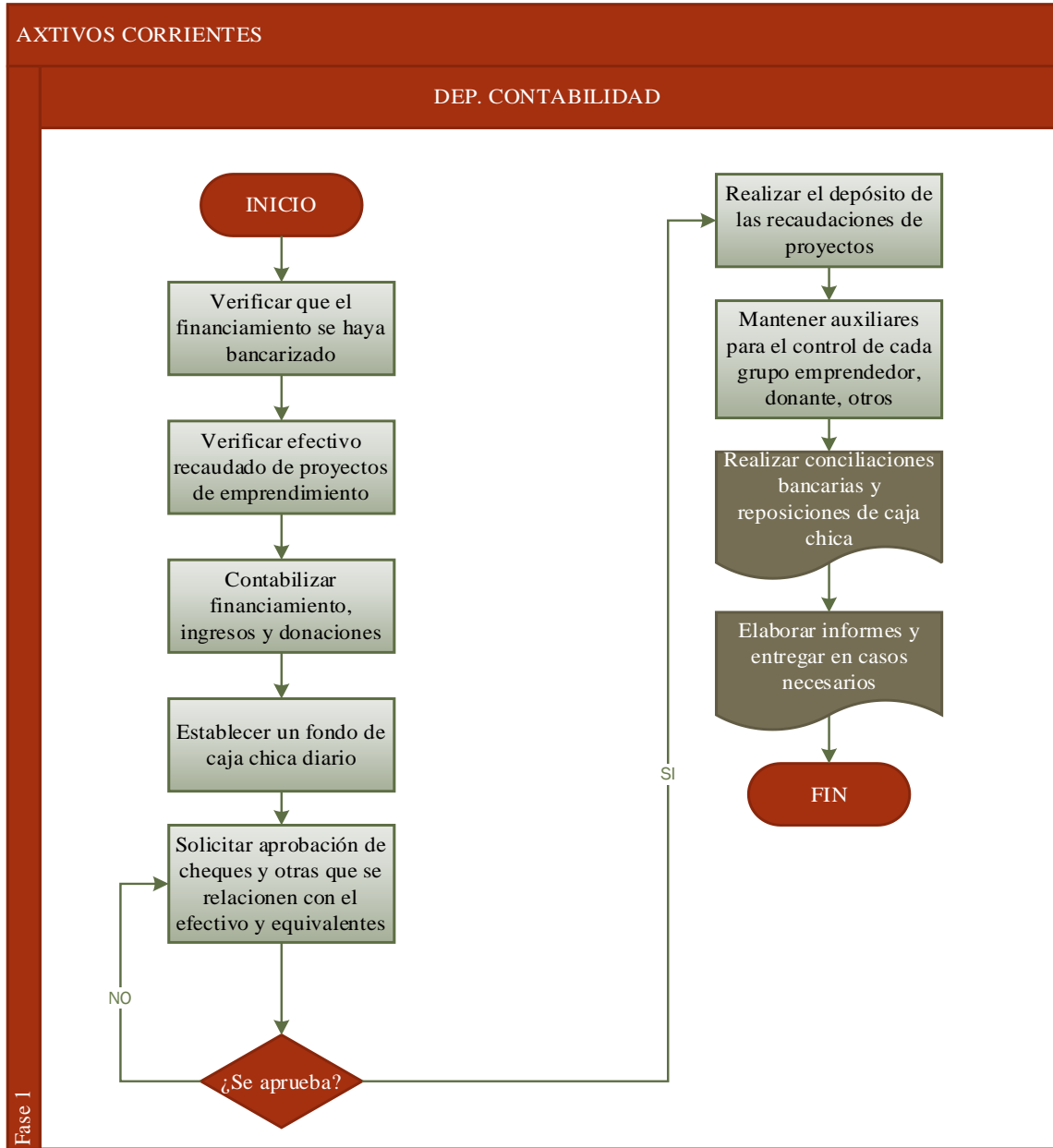
### *Control de activos corrientes*

- Se deben registrar de manera ordenada y cronológica
- En el caso de que se asigne un fondo de caja se debe realizar arqueros de caja de manera periódica y sorpresiva para verificar su buen uso y manejo
- Los cheques deben ser autorizados y firmados por el director ejecutivo y quien se encuentra encargado en el área contable
- Se debe realizar el depósito inmediato del efectivo en grandes cantidades que se encuentren en la organización para evitar eventos contingentes
- Se deberán realizar conciliaciones bancarias semanales para errores o incertidumbre al momento de verificar y registrar saldos para la entrega de reportes
- Mantener los registros al día por medio de un software contable y sus respectivos auxiliares

De acuerdo con los procedimientos establecidos anteriormente se presenta a continuación un flujograma que refleja las acciones que se realizan en el elemento de activos corrientes.



**Ilustración 16: Flujograma de activos corrientes**



**Fuente:** Peñaloza (2008)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

*Control de activos fijos*

Otra de las falencias que se pudo detectar en la fundación son el uso, manejo y resguardo de los activos. Ya que, no son controlados debido a que la cantidad de activos no son mayores. Sin embargo, es importante establecer medidas de control para salvaguardarlos

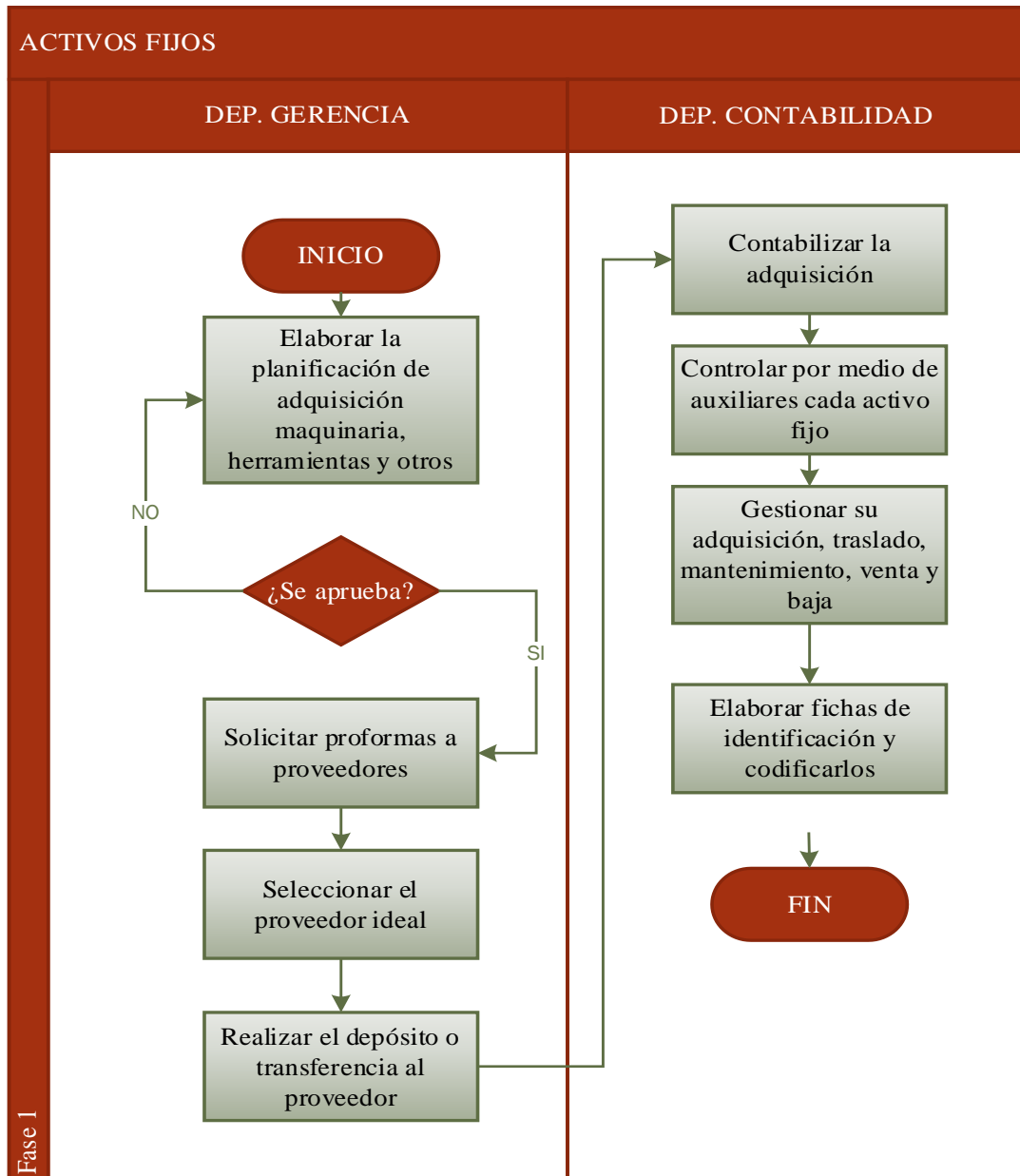
y de esta manera controlar tanto su existencia y mantención como la custodia y responsabilidad del personal a su cargo.

En este caso, se pueden aplicar las siguientes medidas:

- Crear cuentas para cada uno de los activos fijos que se encuentran existentes y en funcionamiento
- Etiquetar a los activos fijos de acuerdo con el código que se les ha asignado en Contabilidad
- Mantener auxiliares que permitan el control de quién se encuentra a cargo de cada activo
- Asimismo, solicitar a la autoridad competente la adquisición de servicios de mantenimiento de manera periódica y a su vez contabilizar dichos sucesos
- Reportar a la autoridad competente sobre la baja del activo fijo y por motivos por los cuales se realizará la baja.
- De la misma forma, dar la baja del activo fijo en Contabilidad y establecer medidas para el despojo físico del activo

Para representar las actividades que son parte del procedimiento de la gestión de activos fijos se ha realizado el siguiente flujograma.

Ilustración 17: Flujograma de activos fijos



**Fuente:** Peñaloza (2008)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

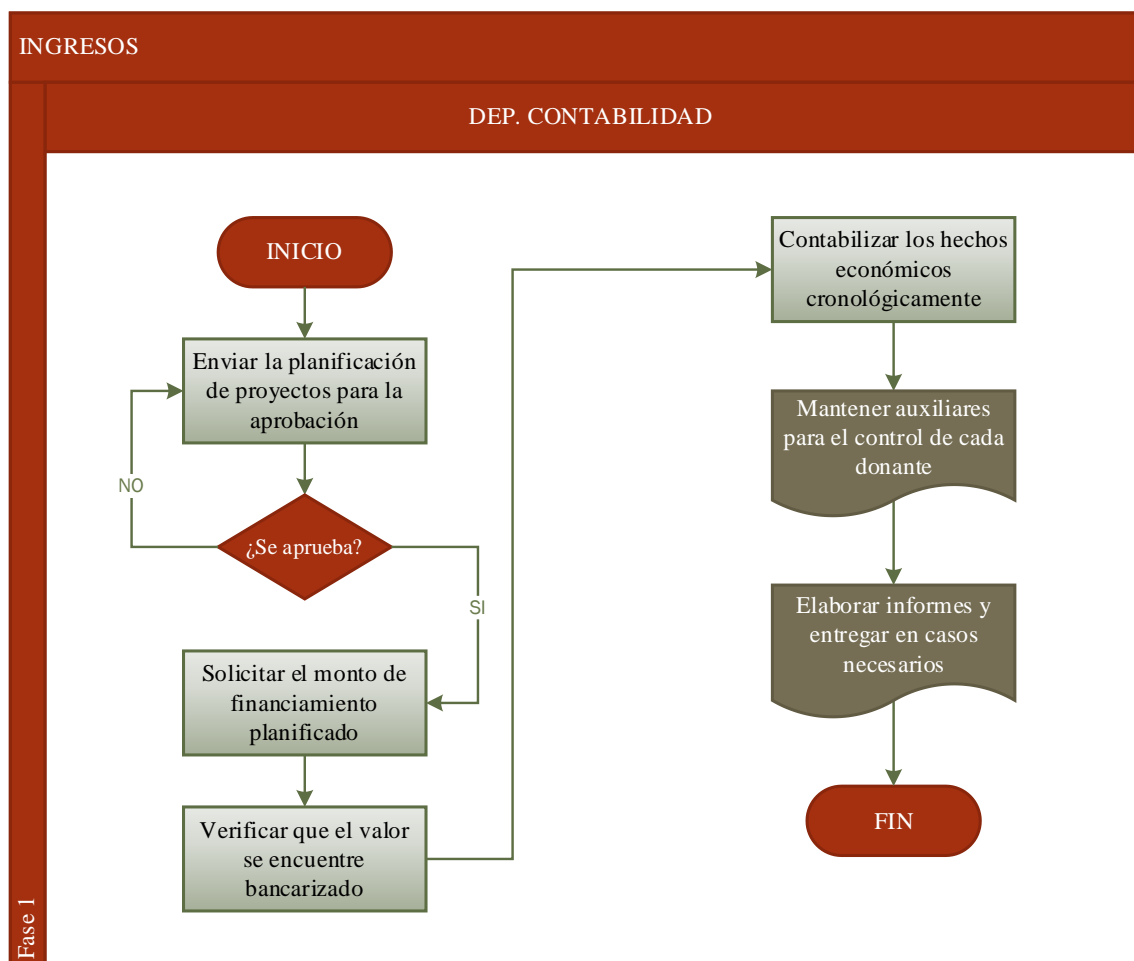
### Control de ingresos

Los ingresos que se contemplan en la organización son por mayor parte de donaciones extranjeras, alianzas con otras entidades en general las públicas. También, se manejan ingresos generados por actividades propias. De esta manera, se debe seguir los siguientes procedimientos:

- Manejar de forma responsable y profesional el procedimiento de captación de donaciones y otros ingresos
- Los ingresos no deben ser manipulados por personas sin autorización del director ejecutivo
- Mantener copias en archivo para sustentar la entrega de ingresos y donaciones a la organización
- Verificar que las donaciones se mantengan sometidos a marcos legales para su adecuada ejecución

A continuación, se presenta un flujograma que permite conocer los procesos que se llevan a cabo en el elemento de ingresos.

**Ilustración 18: Flujograma de ingresos**



**Fuente:** Terrazas (2009)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### *Control de gastos*

En la organización se encuentran principalmente gastos de administrativos y de operación como sueldos, beneficios, y otros como los insumos o materiales que se necesitan para poder ejecutar una acción dentro y fuera de la institución.

Es por esto que, se determina que los controles que se debería realizar en el elemento de Gastos son:

- Registrar todos los sucesos que impliquen un gasto
- Verificar que los gastos que se realizan no superen el monto presupuestado
- Mantener un inventario de materiales y suministros para un control efectivo
- Separar los gastos administrativos de los operativos y fijar su importancia para solventar cada una de las necesidades a mayor detalle

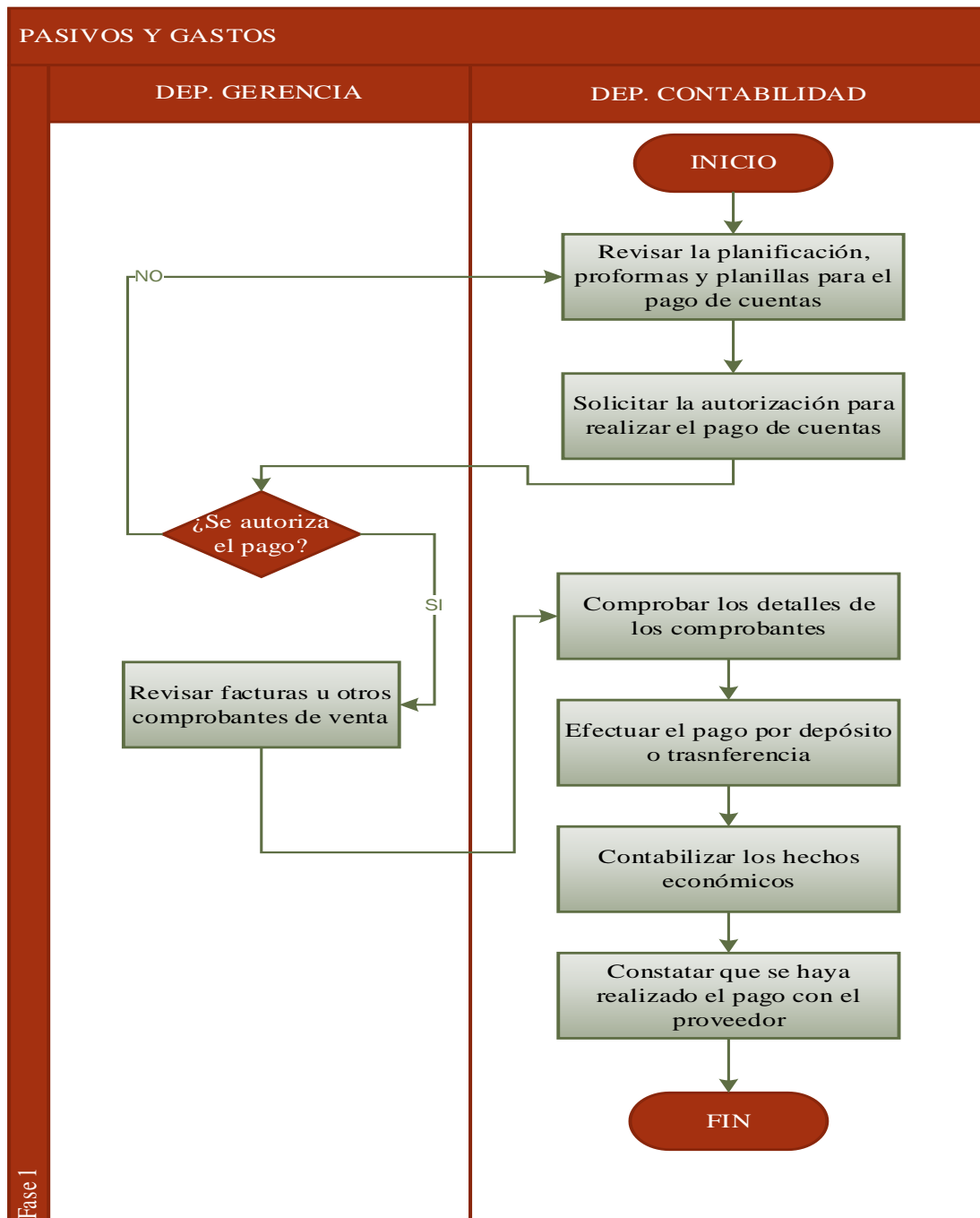
### *Control de pasivos*

En el caso de los pasivos, la organización no concentra sus necesidades en terceros. Como son las entidades financieras para realizar préstamos. Sin embargo, si se frecuentan operaciones con proveedores. Es por ello que se debe contemplar los siguientes procedimientos:

- Se debe asegurar el flujo suficiente de efectivo para cubrir cuentas por pagar
- Mantener vigentes calendarios que permitan el llamado a cumplir con obligaciones tanto de las operaciones de la organización como las tributarias propias
- Cumplir a tiempo las deudas con terceros para no perjudicar la imagen de la organización ante la comunidad y de esta forma no perder credibilidad para futuros compromisos
- Mantener auxiliares para cada proveedor de manera que se pueda identificar, verificar y comparar fácilmente al momento de registrar valores
- Se deberá elegir al mejor postor en el caso de proveedores, con el fin de optimizar costos

- Asimismo, se deberá decidir entre el proveedor que presente la mejor alternativa con respecto a precio y calidad de los materiales y suministros

*Ilustración 19: Flujograma de pasivos y gastos*



**Fuente:** Terrazas (2009)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

### 3.2.4 Información y comunicación

Para el elemento de Información y comunicación se han obtenido buenos resultados de acuerdo con la entrevista que se realizó. Sin embargo, también se aplicó una evaluación para cerciorar que este elemento cumpla con todas las expectativas que se esperan de un buen manejo de control interno. Es así como se presenta lo siguiente:

**Tabla 20: Evaluación elemento: Información y comunicación**

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
<b>Principio #13:</b>		
La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno		
N°	Detalle	¿Si o No?
1	Procesa datos relevantes dentro de la información: los sistemas de información procesan datos relevantes y los transforman en información	Si
2	Mantiene la calidad a través de procesamiento: los sistemas de información producen información que es oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida. La información es revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno	Si
3	Considera costos y beneficios: la naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada están acorde con, y apoyan, el cumplimiento de los objetivos	Si
<b>Principio #14:</b>		
La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno		
1	Comunica la información de control interno: un proceso está en ejecución para comunicar la información requerida para permitir que todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno	Si
2	Se comunica con la Junta directiva: existe comunicación entre la administración y la Junta Directiva; por lo tanto, ambas partes tienen la información necesaria para cumplir con sus roles con respecto a los objetivos de la entidad	Si
3	Existe comunicación entre la administración y la Junta Directiva; por lo tanto, ambas partes tienen la información necesaria para cumplir con sus roles con respecto a los objetivos de la entidad	Si
4	Separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncia de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes	Si

5	Selecciona métodos de comunicación relevantes: los métodos de comunicación consideran tiempo, público y la naturaleza de la información	Si
<b>Principio #15:</b>		
La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas		
1	Los procesos están en funcionamiento para comunicar información relevante y oportuna a grupos de interés externos, incluyendo accionistas, socios, propietarios, reguladores, clientes, analistas financieros y demás partes externas	Si
2	Permite comunicaciones de entrada: canales de comunicación abiertos permiten los aportes de clientes, consumidores, proveedores, auditores externos, reguladores, analistas financieros, entre otros, y proporcionan a la administración y Junta Directiva información relevante.	Si
3	Selecciona métodos de comunicación relevantes: los métodos de comunicación consideran el tiempo, público, y la naturaleza de la comunicación y los requerimientos y expectativas legales, regulatorias y fiduciarias	Si

**Fuente:** Kral (2016)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

En este elemento FUNDYVIDA cuenta con una calificación satisfactoria ya que su nivel de comunicación con el personal y los beneficiarios es bueno. Las relaciones y el ambiente laborales se encuentran estables y en la mejor condición posible.

Sin embargo, esta fase debe cubrir otras necesidades como el respaldo de documentación sobre reuniones y juntas. En este caso, cada trabajador cuenta con la responsabilidad de dar atención a un cierto número de grupos emprendedores, es decir que, se deben realizar sesiones para la capacitación, la comunicación e informe de las situaciones de los grupos. Es por ello que, es preciso documentar de manera escrita cada una de estas sesiones.

Los reportes pueden contener lugar y fecha de la sesión, nombre o número de grupo emprendedor, el objetivo o el motivo por el cual se realizó la sesión, listado de personas que conforman el grupo y la firma de cada una para confirmar la asistencia, observaciones realizadas u otros como la recaudación de valores y por último la firma del encargado.



De igual forma, se podría aplicar esta estructura de reporte cuando se susciten juntas de directiva, para respaldar la información y en el caso de requerirlo, usarlo como evidencia.

### 3.2.5 Monitoreo

Debido a que en la organización no existe un sistema de control interno, no se ha podido completar todos los requerimientos que necesita este elemento, como son las evaluaciones de control interno. Es por ello que, se ha aplicado la siguiente evaluación para conocer la situación de acuerdo con actividades para monitorear o supervisar ciertas acciones en la organización. Por consiguiente, se presenta lo siguiente:

**Tabla 21: Evaluación elemento: Monitoreo**

<b>MONITOREO</b>		
<b>Principio #16:</b>		
La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento		
N°	Detalle	¿Si o No?
1	Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes: la administración incluye un balance de evaluaciones continuas e independientes	Si
2	Establece un punto de referencia para el entendimiento: el diseño y estado actual del sistema de control interno son usados para establecer un punto de referencia para las evaluaciones continuas e independientes	No
3	Uso de personal capacitado: los evaluadores que desarrollan evaluaciones continuas e independientes tienen suficiente conocimiento para entender lo que está siendo evaluado	No
4	Ajusta el alcance y la frecuencia: la administración cambia el alcance y la frecuencia de las evaluaciones independientes dependiendo el riesgo	No
5	Evalúa objetivamente: las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva	Si
<b>Principio #17:</b>		
La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda		
1	Evalúa resultados: la Administración o la Junta Directiva, según corresponda, evalúa los resultados de las evaluaciones continuas e independientes	Si
2	Comunica deficiencias: las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Alta Dirección y la Junta Directiva, según corresponda	Si
3	Supervisa acciones correctivas: la administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente	No

**Fuente:** Kral (2016)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

Este elemento se podrá aplicar al momento de poner en práctica el sistema de control interno desarrollado para la fundación. Es decir que, una vez aplicada durante un periodo determinado se podrá evaluar la efectividad del sistema. De la misma forma, se podrá obtener resultados no solo en valores que respalden estos documentos, sino que se podrá verificar por medio de evaluaciones de desempeño al personal, los beneficios al lograr la totalidad de los objetivos. También, se podrá verificar la eficiencia del sistema cuando se cubran todas las necesidades tanto del personal como los beneficiarios de las comunidades y grupos vulnerables.

Para la aplicación de este elemento se deberán considerar los siguientes pasos:

1. Realizar evaluaciones continuas del sistema de control interno
2. Evaluar de manera independiente
3. Las evaluaciones deberán estar sistematizadas para que la obtención de los resultados sea rápido y eficaz
4. Asimismo, se brindará información sobre los resultados de manera clara, precisa y oportuna, de manera que sea fácil la comprensión al momento de dar lectura y analizar el documento
5. Se deberán realizar autoevaluaciones para verificar la eficiencia de las funciones que se realizan detrás del mando
6. Dar atención y seguimiento a las observaciones realizadas una vez concluidas las evaluaciones
7. Fomentar el control de las actividades propias y del equipo de trabajo para contribuir el desarrollo y crecimiento de la organización

Como parte de la elaboración del presente estudio, se propone una evaluación de sistema de control interno, que permite por su esquema sencillo, la facilidad de uso, manejo y aplicación. De esta manera, el monitoreo podría llevarse a cabo de forma efectiva de acuerdo con la siguiente escala:

**Tabla 22: Escala de evaluación de control interno**

Calificación	Categoría	Descripción
5	Optimizado	Los procesos se han refinado hasta un nivel de mejor práctica; se basan en los resultados de mejoras continuas.
4	Administrado y medido	Es posible monitorear y medir el cumplimiento de los procedimientos y tomar medidas cuando los procesos no estén trabajando de forma efectiva.
3	Procesos definidos	Los procesos se han estandarizado, documentado y difundido a través de entrenamiento, No existen mecanismos de medición sobre la gestión de los procesos definidos y por tal razón no se pueden detectar desviaciones oportunamente.
2	Repetible pero intuitivo	Se han desarrollado los procesos con procedimientos similares en diferentes áreas que realizan la misma tarea. No hay entrenamiento o comunicación formal de los procedimientos estándar y se deja la responsabilidad al individuo.
1	Inicial	Existe evidencia de los problemas que existen y requieren ser resueltos; sin embargo, no existen procesos estándar, en su lugar, existen enfoques que atienden a ser aplicados de forma individual o caso por caso.
0	No existe	Carencia completa de cualquier proceso reconocible. La empresa no ha reconocido que exista un problema y/o riesgo latente

**Fuente:** Vega, Pérez y Nieves (2017)

**Elaboración:** Santamaría (2022)

A continuación, se presenta una estructura de evaluación que permitirá la correcta valoración y prevención de riesgos. Así también se pretende, a través de esta plantilla, conocer sobre los problemas que se pueden detectar mediante la aplicación del sistema de control interno y dar alternativas de solución para una eficiente toma de decisiones en cualesquiera de los casos ya que su enfoque es general y flexible a los cambios.

**Tabla 23: Evaluación de control interno**

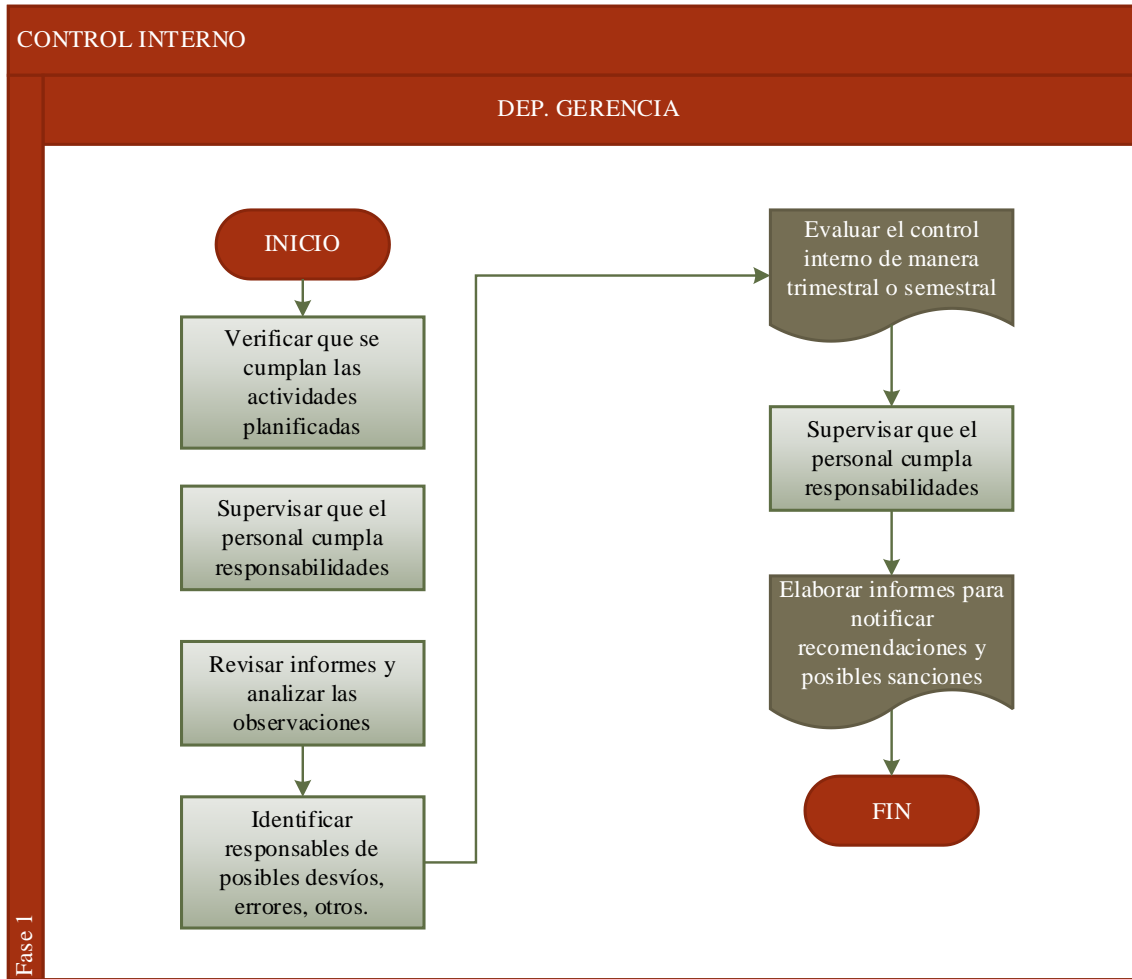
		<b>FUNDACIÓN DIGNIDAD Y VIDA "FUNDYVIDA"</b>		
Área, departamento o elemento:		Calificación:		
Objetivo:				
Normas reglamentos:	o			
Evaluación				
Observaciones	Plan de acción	Fecha de implementación	Responsable	Recomendación
<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Firma del responsable		<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Director Ejecutivo		

**Fuente:** Vega, Pérez y Nieves (2017)

**Elaboración:** Santamaría (2022)

A continuación, se presenta un flujograma en el que se plasma los procesos que se deben seguir para la aplicación de esta herramienta de evaluación de control interno.

**Ilustración 20: Flujograma de procesos de evaluación de control interno**



**Fuente:** Plasencia (2010)

**Elaborado por:** Santamaría (2021)

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- En relación con el primer objetivo, hubo la necesidad de diagnosticar la situación de la entidad con respecto a la identificación de deficiencias. De manera que, se encontró la carencia de un sistema de control interno. Además, la organización no realiza evaluaciones o análisis de los riesgos que se han presentado o que se podrían presentar a futuro. Dando como consecuencia eventos que pudieran comprometer la responsabilidad de la entidad con la comunidad perjudicando su imagen o arriesgando su materialidad.
- Con respecto al segundo objetivo, se ha diseñado varias herramientas que contribuirán a la aplicación de control interno en la entidad. En el caso del componente de *ambiente de control*, se ha actualizado el organigrama que presenta la entidad con el personal que se encuentra laborando. También, ha propuesto la aplicación de principios, valores y un código de ética para la ejecución transparente de actividades diarias. Asimismo, se ha elaborado manuales y perfiles de cargo para distribuir las funciones y responsabilidades de cada trabajador, así como la sugerencia para el contrato de nuevo personal que complementará la entidad y cubrirá sus necesidades.

Para el componente de *evaluación de riesgos*, se ha elaborado un análisis FODA en conjunto la presentación de indicadores de factibilidad de cada uno de sus elementos para una correcta toma de decisiones. En el componente de *actividades de control*, se han propuesto procedimientos mediante flujogramas de actividades administrativas y la elaboración de una estructura de Plan Operativo Anual para la presentación de proyectos y programas. También, se ha presentado flujogramas de procedimientos contables para un control adecuado y eficiente. Con respecto al

componente de *información y comunicación*, no se han encontrado debilidades significativas. Sin embargo, se propuso como sugerencia el uso de respaldos físicos de las reuniones con personal administrativo y los miembros beneficiarios. Finalmente, en el componente de *actividades de monitoreo* se ha elaborado una estructura de evaluación para el Sistema de Control Interno y la sugerencia de aplicación de manera periódica.

- De acuerdo con el tercer objetivo, se ha presentado a la entidad el presente proyecto integrador que consiste en el diseño de un sistema de control interno en concordancia con las necesidades de esta. También, el diseño de control es flexible, es decir que está presto a cambios y ajustes que la fundación requiera. Así también como la adaptación a las circunstancias ya sea en la entidad en general como de cada área y departamentos.

## 4.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar evaluaciones para el control y monitoreo de las actividades diarias de cada una de las áreas, así como el seguimiento del desenvolvimiento de funciones de cada elemento del personal.
- Asimismo, se debe considerar la aplicación de evaluaciones de manera periódica para fomentar un ambiente de trabajo, transparencia y disciplina.
- Se recomienda la implementación del presente diseño de Sistema de Control Interno para mejorar los controles en las actividades laborales de la fundación y la valoración del desempeño de funciones, proyectos y toma de decisiones.
- También, se recomienda la capacitación del todo el personal con temas afines a su cargo. Y, siguiendo el protocolo de capacitación de personal para obtener un mejor desempeño de cada uno de los integrantes de la entidad.
- Se recomienda analizar el proceso para la selección y contratación de personal, así también como el considerar el reclutamiento de nuevo personal que complementará el equipo de trabajo y las necesidades que presenta la entidad en su entorno.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, F., & Torres, M. (2017). Evaluación de control interno y gestión del riesgo aplicando el informe coso i, ii, iii; en los procesos administrativos y financieros de las entidades públicas. *Revista Publicando*, 4(11), 32-48. Recuperado el 30 de enero de 2022, de [http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/544/pdf\\_368](http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/544/pdf_368)
- Albanese, D. (2012). Análisis y evaluación de riesgos: Aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *Revista Base*, 9(8), 206-215. Recuperado el 30 de enero de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228651001>
- Amunátegui, J. (2020). Latinoamérica enfrenta su mayor crisis en décadas. *Manos Unidas*(212), 36. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de [https://www.manosunidas.org/sites/default/files/imce/recursos/revista\\_212\\_2020.pdf](https://www.manosunidas.org/sites/default/files/imce/recursos/revista_212_2020.pdf)
- Auditool. (23 de noviembre de 2016). (R. Kral, Productor) Recuperado el 27 de noviembre de 2021, de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4731-que-implica-implementar-coso-iii-en-una-organizacion>
- Barreres, E. (2020). *Manual de control interno de las entidades locales* (Primera ed.). Wolters Kluwer España. Recuperado el 20 de enero de 2022
- Barreto, E., & Díaz, P. (2000). Las ONGs y el Estado en torno a las políticas sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 6(3), 437-461. Recuperado el 12 de noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28060307.pdf>
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 16(33), 1-25. Recuperado el 02 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66638602001.pdf>
- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Revista omino de Las Ciencias*, 6(1), 429-465. doi:<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>

- Caspa, H. (28 de octubre de 2021). Las ONG luchan por subsanar las desigualdades sociales y eso tiene mucho mérito. *El nuevo Herald*. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de <https://www.elnuevoherald.com/opinion-es/article255365116.html>
- Castañeda, J. (2018). *Gestión, administración de riesgos y modelos de control interno*. Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado el 2022 de enero de 30
- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*(2), 129-146. Recuperado el 16 de diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/5518/551856273008.pdf>
- Castromán, J., & Porto, N. (2005). Responsabilidad Social y Control Interno. *Revista Universo Contabil, 1*(2), 86-101. Recuperado el 30 de enero de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117015130007>
- Coloma, M., & De la Costa, F. (2015). Relación y análisis de los cambios al informe COSO y su vínculo con la transparencia empresarial. *Capic Review, 12*(2), 135-145. Recuperado el 30 de enero de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145014>
- Coopers, & Lybrand. (2007). *Los nuevos conceptos de Control Interno*. Ediciones Día de Santos. Recuperado el 30 de enero de 2022
- Elena, P. (16 de octubre de 2021). Más personas acuden a los bancos de alimentos en Quito y Guayaquil. *El Comercio*. Recuperado el 02 de noviembre de 2021, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-alimentos-quito-guayaquil-comida.html>
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II*. Eco Ediciones. Recuperado el 30 de enero de 2022
- Fernández, D. (15 de mayo de 2021). La crisis económica de las ONG: ¿quién ayuda a quienes nos ayudan? *El País*. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de <https://elpais.com/economia/2021-05-16/la-crisis-economica-de-las-ong-quien-ayuda-a-quienes-nos-ayudan.html>

- Gallardo, S. (2015). Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar en las familias tarijeñas. *Revista Perspectivas*, 35, 99-118. Recuperado el 09 de febrero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941232005.pdf>
- García S., J., Pacheco, D., Díez, C., & García M., E. (2010). La metodología observacional como desarrollo de competencias en el aprendizaje. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1), 211-217. Recuperado el 30 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832326022.pdf>
- García, D. (20 de septiembre de 2021). Hay fundaciones que están por desaparecer. *Expreso*. Recuperado el 02 de noviembre de 2021, de <https://www.expreso.ec/buena vida/hay-fundaciones-desaparecer-112204.html>
- García, J., Pacheco, D., Díez, M., & García, E. (2010). La metodología observacional como desarrollo de competencias en el aprendizaje. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1), 211-217. Recuperado el 25 de noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832326022.pdf>
- Girard, J. (2002). Las organizaciones privadas sin fines de lucro en el campo sociosanitario: la innovación al servicio de los miembros. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 2(4), 9-28. Recuperado el 14 de marzo de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62220402>
- Gómez, J. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*, 23(2), 359-384. Recuperado el 14 de febrero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/133/13331693003.pdf>
- Gutiérrez, F., Rojas, M., & Correa, A. (2012). *Sistema de control de gestión* (Primera ed.). Ediciones de la U. Recuperado el 30 de enero de 2022
- Hernández, D. (2015). Fundamentos teóricos para la construcción de un modelo de contabilidad social. *Perfil de Coyuntura Económica*(26), 115-134. Recuperado el 03 de noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/861/86150482004.pdf>

- Hernández, D. (2018). Gestión del riesgo y control, una mirada tridimensional. *Revista Científica Hermes*, 12, 449-465. Recuperado el 30 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/4776/477658116002/html/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 30 de enero de 2022
- Kral, R. (2016). *Auditool*. Recuperado el 18 de diciembre de 2021, de Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4731-que-implica-implementar-coso-iii-en-una-organizacion>
- Luna, R., & Chaves, D. (2001). *PROARCA/CAPAS*. Recuperado el 02 de enero de 2022, de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia\\_Factibilidad\\_Proyectos\\_Ecoturisticos\\_CAPAS.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf)
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno* (Tercera ed.). Eco Ediciones. Recuperado el 25 de enero de 2022
- Martín, V., & Mancilla, M. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Revista Contabilidad y Negocios*, 5(9), 68-75. Recuperado el 30 de enero de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621753006>
- Matos, Y., & Pasek, E. (2005). Planificación y ejecución de la investigación en equipo: un constructo. *Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 102-122. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118766006.pdf>
- Mejía, R. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *Revista AD-Minister*(6), 82-95. Recuperado el 30 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327245005.pdf>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2010). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Dominio de Las Ciencias*, 4(4), 206. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>
- Miranda, P. (2011). El control y seguimiento: una herramienta para la eficacia de la cooperación internacional para el desarrollo. *Revista Investigación & Desarrollo*, 19(2), 366-397. Recuperado el 11 de febrero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/268/26820753006.pdf>

- Montaño, E. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento, revisoría discal y gobierno corporativo* (Primera ed.). Recuperado el 25 de enero de 2022
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. L. Aguilar. Recuperado el 25 de enero de 2022
- Obispo, D. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. *In Crescendo*, 6(1), 64.  
doi:<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5127579>
- Oviedo, M., Medina, A., Negrín, E., & Carpio, D. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 116-127. Recuperado el 02 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360450397011.pdf>
- Peñaloza, M. (2008). Administración del capital de trabajo. *Revista Perspectivas*(21), 161-172. Recuperado el 11 de febrero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942157009.pdf>
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: Su aplicación y efectividad* (Primera ed.). Recuperado el 25 de enero de 2022
- Pinzón, M. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, 5(5), 75-96. Recuperado el 03 de noviembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/675/67550506.pdf>
- Plasencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *Medisan*, 14(5), 586-590. Recuperado el 15 de diciembre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/3684/368445241001.pdf>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., & Ortega, X. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1). Recuperado el 15 de marzo de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)
- Ruíz, R., & Escutia, J. (2010). *Sistemas de Control Interno*. (S. y. ED, Ed.) Recuperado el 15 de diciembre de 2021, de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/contaduria/4/apunte/1461\\_30096\\_A\\_Sistemas\\_contro\\_interno\\_V1.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/contaduria/4/apunte/1461_30096_A_Sistemas_contro_interno_V1.pdf)

- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1). Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Sandoval Sucre, F., & Pernaletе Chirinos, D. (2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión Gerencial*(2), 427-450. Recuperado el 17 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545899010.pdf>
- Santa Cruz, M. (2014). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad*, 1(1), 36-43. Recuperado el 30 de enero de 2022, de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_vc/article/view/832](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/832)
- Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Revista Perspectivas*(23), 55-72. Recuperado el 11 de febrero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Valencia, J. (10 de septiembre de 2021). *Casi 50 fundaciones exigen al Ministerio de Inclusión Económica y Social el pago de obligaciones*. Recuperado el 02 de noviembre de 2021, de Ecuavisa: <https://www.ecuavisa.com/noticias/ecuador/casi-50-fundaciones-exigen-al-ministerio-de-inclusion-economica-y-social-el-pago-de-obligaciones-MJ812781>
- Vega, L., Pérez, C., & Nieves, A. (2017). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficiencia del Control Interno. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2), 212-230. Recuperado el 17 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357955446006.pdf>
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann. *Escuela de Administración de Negocios*(61), 129-155. Recuperado el 23 de enero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Vera, R. (2020). *Control interno como herramienta antifraude para las organizaciones* (Primera ed.). Recuperado el 30 de enero de 2022
- Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 87-92. Recuperado el 20 de enero de 2022, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111%0ACómo>

Zamora, E., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). Incidencia del control interno en la gestión administrativa de las IES. Caso: Departamento de Pastoral, Universidad Politécnica Salesiana. *KOINONIA*, 4(2), 321-348.  
doi:<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i2.477> Incidencia