

Gestión de riesgo empresarial

Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso

Kristy Giler Mantilla
Karen Mendoza Contreras
Priscilla Paredes Floril

Gestión de riesgo empresarial

Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso

Kristy Jazmin Giler Mantilla
Karen Mendoza Contreras
Priscilla Paredes Floril

Gestión de riesgo empresarial

Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso



ABYA | UNIVERSIDAD
YALA | POLITÉCNICA
SALESIANA

2016

Gestión de riesgo empresarial
Evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones.
Estudio de caso

Kristy Jazmin Giler Mantilla

Karen Mendoza Contreras

Priscilla Paredes Floril

© Universidad Politécnica Salesiana
Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja
Casilla: 2074
P.B.X.: (+593 7) 2050000
Fax: (+593 7) 4088958
e-mail: rpublicas@ups.edu.ec
www.ups.edu.ec
Cuenca-Ecuador

Área de Administración y Economía
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Diseño
diagramación,
e impresión: Editorial Universitaria Abya-Yala
Quito Ecuador

ISBN UPS: 978-9978-10-233-6

Impreso en Quito-Ecuador, febrero 2016

Publicación arbitrada de la Universidad Politécnica Salesiana

Índice

Introducción.....	9
-------------------	---

Capítulo I El problema

Planteamiento del problema	11
Causa	12
Formulación del problema	14
Objetivos de la investigación.....	14
Justificación	14
Hipótesis.....	15

Capítulo II Fundamentación teórica

Definición de las ONG	19
ONG en el mundo	21
ONG en el Ecuador.....	29
Ciclo de administración de riesgos.....	36
Gestión de Riesgo Empresarial “COSO II”	40

Capítulo III Marco metodológico

Modalidad de la investigación.....	47
Técnicas de investigación.....	48
Instrumentos de la investigación	49
Población y muestra	50
Tamaño de la muestra.....	51

Capítulo IV

Análisis e interpretación de resultados

Resultados del análisis de la revisión al documento Fundación “Semillas de Amor” Folleto principal	53
Análisis del conocimiento general de la Fundación “Semillas de Amor”	55
Análisis del cuestionario dirigido a la Directora Ejecutiva de la Fundación sobre la situación general, marco legal, políticas y procedimientos de la Fundación “Semillas de Amor”	58
Análisis de la gestión y manejo de fondos de la Fundación “Semillas de Amor”	61
Conocimiento general de los proyectos ejecutados por la Fundación “Semillas de Amor”	63
Análisis de resultados de una encuesta realizada al personal de la Fundación, acerca del nivel de conocimientos sobre las leyes y reglamentos que rigen las operaciones de una organización sin fines de lucro	79
Revisión de fichas de beneficiarios de la Fundación “Semillas de Amor”	79
Asignación y tratamiento de los recursos dentro de la Fundación “Semillas de Amor”	80
Análisis de Evaluación de desempeño laboral al personal de la Fundación “Semillas de Amor”	82
Situación de la Fundación “Semillas de Amor” ante el Instituto de la Niñez y la Familia	82
Análisis GESI de la Fundación “Semillas de Amor”	84
Análisis FODA de la Fundación “Semillas de Amor”	84

Capítulo V

La propuesta

Modelo de revisión de negocio	87
Proceso actual y presentación de un proyecto	89
Flujograma de manejo de proyectos	91

Análisis de la Evaluación y Mejoramiento del control interno en base a COSO II para la Fundación “Semillas de Amor”	101
Matriz de hallazgos	106

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	113
Recomendaciones	114
Bibliografía	117
Anexos	119

Índice de cuadros

Cuadro 1. ONG fundadas desde 1970	28
Cuadro 2. Beneficiarios por proyectos de la Fundación “Semillas de Amor”	59
Cuadro 3. Símbolos del flujograma	91
Cuadro 4. Mapa de riesgo área gerencial	95
Cuadro 5. Mapa de riesgo área operacional.....	97
Cuadro 6. Mapa de riesgo área de control interno.....	100

Índice de gráficos

Gráfico 1. Ciclo de administración de riesgo	37
Gráfico 2. Clasificación de los riesgos según ciclo de administración del riesgo	38
Gráfico 3. Componentes del COSO II.....	42
Gráfico 4. Organigrama de la Fundación “Semillas de Amor”	58
Gráfico 5. Flujograma de creación, desarrollo y finiquito de proyectos	92

Introducción

La Gestión de Riesgo Empresarial es un proceso estructurado, consistente y continuo, que por medio del uso de distintas herramientas de identificación, evaluación, medición y reporte de eventos que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Si bien la Gestión de Riesgo Empresarial, ha sido un enfoque implementado tradicionalmente en organizaciones con ánimos de lucro; pocas veces se ha utilizado para la evaluación y mejoramiento del control interno de una entidad no gubernamental.

Las organizaciones no gubernamentales, al igual que cualquier otra sociedad de derecho conformada, se ven expuestas a eventos y riesgos. La Gestión de Riesgo Empresarial ayudará a obtener aseguramiento de que el proceso de gestión o de administración de riesgo, está trabajando efectivamente y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables.

El capítulo I establece el planteamiento del problema en un proceso de diagnóstico analizando las causas, el problema y las consecuencias, que finaliza con la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y la delimitación del tema.

El capítulo II se enfoca en los antecedentes históricos mundiales y nacionales, que engloba la creación y desarrollo de las actividades de las organizaciones sin fines de lucro, el marco legal que rige para su funcionamiento así como la incidencia de la Gestión de Riesgo Empresarial COSO II en el entorno de una organización no gubernamental.

El capítulo III establece la metodología y las herramientas de recolección de información, concernientes a la Fundación “Semillas de Amor”.

En el capítulo IV se analiza la información obtenida por medio de las herramientas para el levantamiento de información.

El capítulo V abarca la propuesta de mejoramiento del control interno de la Fundación “Semillas de Amor”, basándose en los eventos y riesgos identificados en el capítulo anterior.

El capítulo VI presenta las conclusiones y recomendaciones a la Fundación “Semillas de Amor”, en lo que se refiere al mejoramiento de su control interno.

CAPÍTULO I

El problema

Planteamiento del problema

Diagnóstico de la situación

En la actualidad, la existencia de Organizaciones No Gubernamentales como son las Fundaciones está encaminada en dar atención a aquellos sectores de la población, que no cuentan con los suficientes recursos materiales y humanos que les permitan la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo, las diversas circunstancias económicas, sociales y políticas de los países en los que realizan sus actividades las ONG, pueden presentarse como barreras para el cumplimiento de los objetivos por las cuales han sido creadas.

La consecución de las metas en los cuales se enfoca las Fundaciones, no sería posible sin la ayuda proveniente de diversos entes filántropos tales como el Estado, empresas del sector público y privado y personas naturales. Las aportaciones pueden ser de índole material, humano y/o financiero.

De acuerdo a un artículo publicado en el 2008 por David Álvarez “Las ONG por una sociedad responsable”, señala que las aportaciones tanto de procedencia pública como privada, que manejan las ONG ha aumentado sustancialmente en los últimos veinte años. América sigue siendo el lugar al que más fondos se destinan (52%), seguido de África (30%) y Asia (14%). En Ecuador, y de acuerdo a datos proporcionados por la Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional, sólo en el 2009, las ONG extranjeras aportaron un monto de \$ 70 272,637.14 para proyectos sociales gubernamentales; un 88% más con respecto al año anterior.

Las cifras revelan la importancia y complejidad del sector, que unidos a este carácter no lucrativo, nos han motivado para establecer una serie de parámetros de control interno que garanticen una rendición de cuentas más clara y transparente posible, unida a unas líneas de gestión que garanticen el buen gobierno de las mismas.

Causa

La causa más frecuente de incumplimiento de los objetivos organizacionales de la Organizaciones No Gubernamentales es la custodia inadecuada de fondos financieros y de activos. Ya sea por la falta de valores éticos del personal de la organización, la ausencia o desconocimiento de un manual de procedimientos o bien por la falta de personal de custodia, motivan a la pérdida, robo o uso inadecuado de los bienes y servicios que ofrecen este tipo de organizaciones.

El conflicto de intereses entre Organizaciones no Gubernamentales y entidades de apoyo también puede ser un motivador en el incumplimiento de las metas y proyectos propuestos por las entidades sin fines de lucro. El apoyo de una entidad lucrativa muchas veces implica, el uso de sus marcas y patentes por parte de la ONG y la población beneficiada, por lo que el punto de vista institucional y ético de los miembros de una entidad sin fines de lucro podría verse comprometida frente a los intereses políticos, económicos y sociales de sus cooperantes.

La inexistencia de un manual de procedimientos o su desconocimiento por parte del personal de la organización también es un motivador para el incumplimiento de las metas y objetivos fijados. Un manual de procedimientos permite el cumplimiento de aquellas metas que se ha propuesto la organización y sienta las bases que el desarrollo de actividades y proyectos se lleve a cabo de forma lógica y dentro de un tiempo prudencial. Si el personal no rige sus actividades o desconoce el manual de procedimientos, los objetivos de la organización muy difícilmente podrán cumplirse.

Una actitud hostil o resistencia por parte de la población beneficiaria muchas veces también se han constituido en un obstáculo para que las organizaciones no gubernamentales no puedan cumplir con su agenda de proyectos propuestos. La idiosincrasia de la población beneficiaria, factores

sociales, económicos y políticos así como la delincuencia y la corrupción motivan a sectores vulnerables a rechazar la ayuda de entidades de beneficencia, por lo que si bien la situación de estos grupos no mejora, si los introduce en un bucle repetitivo en que tanto las organizaciones no gubernamentales así como la población beneficiaria se mantienen en la misma situación.

Problema

Las limitaciones en cuanto a la supervisión y monitoreo de los organismos estatales de control a las actividades así como la dificultad para identificar los riesgos que puedan afectar las operaciones, constituyen los problemas principales que podrían estar afectando al cumplimiento de los objetivos, leyes y reglamentos que aplican a la Fundación “Semillas de Amor”.

Consecuencia

La posibilidad de que las actividades de la Fundación “Semillas de Amor”, no se encuentren acordes a los fines con los que fue creada, no solo motivaría a que la población beneficiaria no esté obteniendo los recursos y servicios ofrecidos, sino también ocasionaría un retiro del apoyo económico y humano por parte de aquellas personas naturales y jurídicas que fungen como cooperantes de la Fundación “Semillas de Amor”.

Una adecuada evaluación al sistema de Control Interno así como a la logística y desarrollo de los procesos y proyectos que realiza la Fundación “Semillas de Amor”, permitirá identificar aquellos puntos críticos que impiden el cumplimiento de los objetivos así como a establecer las respectivas medidas correctivas o de mejoramiento.

La evaluación y mejoramiento de las operaciones de la fundación, no sólo beneficiará a la población hacia quien va dirigida la misión de la organización, también ayudará a forjar una buena identidad y reputación de la Fundación “Semillas de Amor” frente a la sociedad, los organismos de control estatales y las entidades cooperantes.

Fundamentando los planteamientos anteriores, y dada la importancia de la labor de las ONG en la sociedad ecuatoriana, se plantea la siguiente interrogante:

Formulación del problema

¿Cómo la ocurrencia de un evento puede impedir el logro de los objetivos, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la Fundación Semillas de Amor?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar y mejorar el control interno de la Fundación “Semillas de Amor”, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, la eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, aplicando las directrices establecidas en la Gestión de Riesgo empresarial.

Objetivos específicos

1. Conocer y analizar el sistema de control interno de la Fundación “Semillas de Amor”, de manera que se pueda identificar las posibles fallas en el diseño del sistema que le impidan cumplir con los objetivos establecidos en la organización, la eficiencia y eficacia de las operaciones, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
2. Recomendar o sugerir acciones y/o actividades de control que permitan afrontar los posibles riesgos a las que se vea expuesta la Fundación “Semillas de Amor”, mediante la evaluación y mejoramiento del sistema de control interno.

Justificación

Si bien la aplicación de la Administración del Riesgo se ha enfocado principalmente en las sociedades y organizaciones de naturaleza lucrativa; poca atención se ha prestado a su aplicación en las organizaciones sin fines de lucro. A lo largo de los años, los objetivos operacionales de las ONG han estado relacionados con el desarrollo económico y social de los secto-

res de la sociedad menos favorecidos; no se puede obviar el hecho de que este tipo de instituciones también se ven expuestas a riesgos similares como a los que afectan a las sociedades de carácter lucrativo.

La Fundación “Semillas de Amor”, desde 1995, tiene como objetivo la prevención del uso de drogas y de alcohol en los niños y jóvenes de Guayaquil por medio del desarrollo de actividades que fortalecen los valores morales y familiares de la población beneficiada. A través del estudio de la naturaleza de las actividades operacionales de esta Fundación pretendemos identificar los riesgos más comunes y significativos que afectan la continuidad e integridad de las operaciones y actividades esenciales, que se constituyen como medios para cumplir con los objetivos sociales en los que está enfocada la fundación.

El presente trabajo tiene por objetivo establecer un marco teórico encaminado a que las prácticas, políticas y actividades de la Fundación “Semillas de Amor”, sean llevadas a cabo en base a los parámetros establecidos en el COSO II, de manera que los objetivos operacionales y de cumplimiento puedan cumplirse con el fin que se minimicen los riesgos que pudieran presentarse. Los beneficios se verán reflejados en el mejoramiento de las condiciones de vidas de los niños y adolescentes así como en un reconocimiento de la fundación como un agente de cambio de la sociedad.

Para la evaluación y mejoramiento del control interno de la Fundación “Semillas de Amor”, se aplicara la Gestión de Riesgo Empresarial, la cual permitirá identificar aquellos eventos que impidan la consecución de los objetivos relacionados a la naturaleza de operación de la Fundación , así como el establecimiento de políticas y procedimientos de administración eficiente de los recursos, por medio del manejo, minimización o eliminación de los errores intencionales o no intencionales que podrían presentarse en el transcurso de las operaciones de la organización.

Hipótesis

La evaluación y el mejoramiento del control interno de la Fundación “Semillas de Amor”, permitirá alcanzar los objetivos organizacionales, la eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Tabla de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍA	TIPO	ESCALA DE MEDICIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
Valores éticos de los miembros de la organización	Lo valores éticos de los miembros de una organización afectan el compromiso que se tienen para con los objetivos específicos y las operaciones de la ONG.	Entorno interno	CUALITATIVO	ALTO, MEDIO, BAJO	Nivel de compromiso de los miembros de la organización para con los objetivos institucionales.	Observación directa en las actividades realizadas por el personal de la organización.
Compromiso de los altos mandos y demás personal de la organización para con los objetivos.	El cumplimiento de los objetivos de la organización nos llevará a que no surjan las diferentes eventualidades que podrían afectar al desarrollo económico y social por el cual ha sido creada la ONG.	Definición de objetivos	CUALITATIVO	ALTO, MEDIO, BAJO	Nivel de desempeño laboral por áreas.	Evaluaciones de desempeño laboral al personal de la fundación.
Identificación, análisis y manejo de eventos que puedan afectar a la organización.	Los eventos pueden tener impactos positivos, negativos o ambos en una organización. Su impacto en la misma dependerá del análisis y las medidas para enfrentarse a los riesgos a los que está expuesta la ONG.	Identificación de eventos Valoración del riesgo Manejo del riesgo	CUALITATIVO	ALTO, MEDIO, BAJO	Eventos internos y externos	Cuestionarios Análisis FODA Análisis GESI Matriz del conocimiento del negocio y de identificación de riesgos.

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍA	TIPO	ESCALA DE MEDICIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
Cumplimiento de las políticas y procedimientos de control en la ONG.	Se debe ejecutar cada una de las políticas y procedimientos de control que sean implementados por la alta gerencia y que acaten los miembros de la organización para así cumplir con los objetivos de las ONG.	Actividades de Control	CUANTITATIVO	DEL 1 AL 10	Nivel de efectividad de las políticas y procedimientos de control.	Entrevistas con el fin de conocer y evaluar el nivel de conocimiento del personal sobre las políticas y procedimientos de control que rigen en la Fundación.
Supervisión y Monitoreo que ejercen los organismos de control sobre las ONG	El control que el Estado aplique sobre las operaciones de la ONG, incide directamente en la práctica de políticas de control en estas organizaciones.	Información y Comunicación Supervisión y Monitoreo	CUALITATIVO	ALTO, MEDIO, BAJO	Nivel de Conocimiento de las leyes y reglamentos que rigen las operaciones de las ONG	Encuestas a personal de la organización acerca del nivel de conocimiento que poseen de las leyes y reglamentos que rigen para la Fundación.

Fuente: Estupiñán Rodrigo
Elaboración: Autoras

CAPÍTULO II

Fundamentación teórica

Definición de las ONG

La Organización de la Naciones Unidas define a las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de la siguiente manera: “La ONG es cualquier organización cívica voluntaria sin fines de lucro”.

Este tipo de entidades se caracterizan por su iniciativa social y humanitaria, que goza de autonomía frente a la administración pública y que no tienen un afán lucrativo, a diferencia de otro tipo de sociedades (anónimas, limitadas, etc.)

Características

- Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc. Lo importante es que nunca buscan las ganancias económicas, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la sociedad.
- Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social.
- Su membrecía está compuesta por voluntarios y trabajadores contratados. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización.
- El financiamiento de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: donaciones de personas particulares, Estados y otras

- Administraciones Públicas, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc.
- La ONG tiene como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología, etc.
 - No tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no llega la ayuda y/o asistencia gubernamental. (Pinzón Mario, 2005)

Diversas definiciones

- El Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas en la década del 70 definió a las ONG como “(...) grupos de personas o colectividades, libremente creadas por la iniciativa privada que ejercen sin ánimo de lucro, una actividad internacional de interés general al margen de toda preocupación de orden exclusivamente nacional”.
- La Fundación Alternativa, en su directorio 94-95, la define del siguiente modo: “Son agrupaciones privadas sin fines de lucro, con reconocimiento jurídico del Estado y que promueven proyectos y programas encaminados a mejorar las condiciones de vida de la población...”.
- La Dra. Ofelia Russian explica: “Son instituciones de la sociedad civil, con competencia profesional pluralista y cuya finalidad principal es el apoyo subsidiario a los grupos más pobres de la población, colaborando con ellos en su desarrollo integral en forma comprometida y con una fuerte carga vocacional”.

ONG en el mundo

Antecedentes históricos de las ONG en el mundo

Primera etapa: siglo XIX

Sociedad anti-esclavista británica y extranjera

El primero de los antecedentes de las ONG está relacionado con la abolición de la esclavitud en el Imperio Británico, mediante la creación de la Sociedad Anti-esclavista Británica y extranjera en el año de 1839, que logro la eliminación de la esclavitud el mismo año de su fundación. (Tobar y Fernández, 2001).

En 1990, la Sociedad Anti-esclavista fue refundada bajo el nombre de Anti-Slavery International que trabaja para combatir la esclavitud y los abusos relacionados (trabajo infantil, trata de personas, explotación sexual, etc.), mediante las diversas campañas para su reconocimiento, abolición y erradicación en los países.

Cruz Roja Internacional

La idea de la creación de la Cruz Roja nació en 1859, luego de que Henri Dunant, un ciudadano suizo decidiera socorrer a más de 40 000 hombres heridos, producto del enfrentamiento entre los ejércitos austriaco y francés. La batalla se había llevado a cabo en Solferino (Italia); Dunant junto con los habitantes de pueblos cercanos, se dedicaron a asistir a los numerosos heridos, sin importar a que bando pertenecían.

Desde un primer momento, Dunant concibió las sociedades como entes neutrales, dispuestos a prestar ayuda humanitaria a quien la necesitara, independientemente de su raza, nacionalidad o creencias. Su idea la recogieron cuatro miembros de la Sociedad Ginebrina de Utilidad Pública que, junto con él, impulsaron el proyecto hasta la constitución formal en 1863 del Comité Internacional de la Cruz Roja.

Segunda etapa: primera y segunda guerra mundial

En el siglo XX, las consecuencias de la I y II Guerra Mundial, se constituyeron en causas para el fortalecimiento de las ONG, al ofrecer sus servicios de apoyo y fortalecimiento a las víctimas de la guerra.

En esos momentos, el mayor protagonismo lo tienen organizaciones religiosas norteamericanas tales como el Catholic Relief Service (CRS) y el Church World Service entre las protestantes. Entre las organizaciones laicas, tienen un papel destacado el International Rescue Committee (IRC), creada en 1940 por intelectuales y artistas, y Cooperation for American.

En Europa, la primera gran organización fue la británica Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM), que surgió en 1942 para socorrer a la población griega víctima de la hambruna originada por la conflagración bélica. Entre 1940 y mediados de los '60 ven la luz otras organizaciones importantes: el Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement en Francia, Terre des Hommes en Suiza, Brot für die Welt en Alemania o, en el caso de España, Cáritas -miembro de la federación de agencias católicas Caritas Internationalis.

Sociedad Civil Internacional

Fundada en 1920 por Pierre Ceresole, la Sociedad Civil Internacional, organiza proyectos de voluntariado que pretenden contribuir a la construcción de la paz y la reconstrucción de las zonas asoladas por las guerras y enfrentamientos.

Actualmente SCI está presente en más de 35 países diferentes y colabora con ONG afines de los 5 continentes. Además cuenta con grupos de trabajo específicos para abordar distintas temáticas: norte-sur, medioambiente, juventud, exclusión social, voluntariado a largo plazo.

Save the children

Eglantyne Jebb fundó en 1919 en Londres la primera organización Save the Children para ayudar a los millones de niños refugiados y desplazados por toda Europa, después de la Primera Guerra Mundial. Save the Children trabaja en 130 países de todo el mundo. Es una de las agencias de ayuda más importantes del mundo y también una de las más innovadoras. Sus actividades van desde el apadrinamiento de niños, escuelas de forma-

ción profesional, grupos de juego, comida en colegios, hasta programas de eliminación de minas terrestres y programas de salud y educación con enfoques científicos de “desviación positiva” para formar a las personas en la elaboración de buenas prácticas locales.

Oxfam (Oxford Committee for famine relief)

Oxfam es una organización internacional de promoción del desarrollo y lucha contra la hambruna. Fundada en Inglaterra en 1942 por Joe Mitty y Canon Theodore Richard Milford, como el Comité Oxford para la lucha contra el Hambre, teniendo como misión el envío de alimentos a la Grecia ocupada por el ejército nazi.

Actualmente, la OXFAM es una confederación de 14 organizaciones que trabajan en conjunto con 3 000 organizaciones locales en más de cien países, para encontrar soluciones definitivas a la pobreza, el sufrimiento y la injusticia.

Tercera etapa: Posguerra

A partir de la posguerra, se inicia una nueva etapa en el desarrollo de las Organizaciones no gubernamentales; los nuevos campos de acción se enfocan en los derechos humanos y civiles, el cuidado del medio ambiente y el socorro a víctimas de conflictos bélicos y catástrofes naturales.

En el cambio de rumbo en la línea programática de las nuevas ONG influyen, sin duda, los acontecimientos políticos y las convulsiones sociales que marcaron a la década de los sesenta —especialmente en su segunda mitad—: movimientos civiles, del cuestionamiento de la autoridad del Estado y de los fundamentos de la sociedad industrial (Mayo francés, Primavera de Praga, protestas contra la guerra del Vietnam) y también de la celebración del Concilio Vaticano II, que impulsa la participación de los laicos en el seno de la Iglesia.

Aunque a finales de los setenta e inicios de los ochenta priman las cuestiones de política interna sobre las de carácter internacional, a medida que se consolida definitivamente el sistema democrático, y como producto de las nuevas preocupaciones sociales de los ciudadanos, comienzan a arraigar ONG internacionales —vinculadas a matrices extranjeras y no condicionadas por las circunstancias políticas nacionales—, tales como Ayu-

da en Acción o Paz y Cooperación y a la Federación Mundial de Ciudades Unidas. Más adelante verán la luz las ONG profesionales, preferentemente ligadas al sector sanitario (tales como Médicos Sin Fronteras o Médicos del Mundo), pero también a los más variados ámbitos de actividad (veterinarios, pedagogos, arquitectos, ingenieros... e incluso Payasos sin fronteras).

Amnistía Internacional

Fundada en 1961 por el abogado británico Peter Benenson. Benenson estaba leyendo un artículo del diario británico “The Observer” acerca de dos estudiantes portugueses encarcelados por haber hecho un brindis por la libertad, con ocasión de las guerras de independencia de las colonias portuguesas de Angola, Guinea Bissau y Mozambique.

Esto lo impulsó a publicar, en ese mismo diario, el 28 de mayo un artículo titulado “Los prisioneros olvidados” (*The Forgotten Prisoners*) llamando a los lectores a efectuar una campaña de correspondencia en apoyo a estos estudiantes. Dicho artículo fue publicado y traducido en otros diarios del mundo, y esto conlleva al origen de Amnistía Internacional.

Amnistía Internacional lucha por la justicia y por la dignidad de las personas y combate los abusos contra los derechos humanos de víctimas mediante la investigación, la denuncia pública y el activismo.

En la actualidad, más de 2,2 millones de personas son miembros, simpatizantes y suscriptores de la organización en más de 150 países y territorios de todas las regiones del mundo.

WWF (World Wildlife Fund)

Fundada en 1961, por Sir Julian Huxley, Max Nicholson junto con varios científicos y expertos en publicidad y relaciones públicas. La organización nació luego de que Huxley visitara África y se horrorizara del serio daño ambiental que estaba sufriendo el medio ambiente de ese continente.

La WWF adoptó como logo el mundialmente reconocido panda, de expresivos ojos parches negros.

Sus mayores éxitos de conservación residen en la creación y manejo de áreas protegidas, conservación de especies, investigación, educación y sensibilización ambiental y desarrollo e implementación de políticas ambientales.

A diferencia de otros organismos de conservación, WWF destaca por su labor en el campo, trabajo de base directamente ligado a las comunidades indígenas en muchos casos, que dependen del recurso natural para sobrevivir.

Human Rights Watch

Human Rights Watch, es una organización no gubernamental que comenzó en el año de 1978 con la creación de Helsinki Watch, cuyo objetivo era ayudar a los grupos ciudadanos formados en todo el bloque soviético a verificar el cumplimiento gubernamental de los Acuerdos de Helsinki de 1975, el cual promovía el respeto de los derechos humanos, incluida la libertad de pensamiento y credo, y el aumento de la cooperación económica y cultural.

Conforme la organización creció, se crearon los Comités de Observación (Watch Committees) para cubrir otras regiones del mundo. En 1988, la organización adoptó formalmente el nombre incluyente de Human Rights Watch.

Human Rights Watch amplió y reforzó su trabajo sobre los derechos de las mujeres, los niños, los refugiados y los trabajadores migrantes, incorporando la perspectiva de los derechos humanos a cuestiones tales como la violencia doméstica, el tráfico de personas, la violación como crimen de guerra y los niños soldados.

La combinación de su labor tradicional de averiguación sobre el terreno con las nuevas tecnologías y la incidencia política innovadora sitúa a Human Rights Watch, a la vanguardia de la promoción del respeto por los derechos humanos en todo el mundo.

Greenpeace

Fundada en el año de 1971 en Vancouver, Canadá por Dorothy e Irving Stowe, Paul Watson, Marie y Jim Bohlen, Ben y Dorothy Metcalfé, y Bob Hunter en protesta ante la práctica nuclear estadounidense en el archipiélago de Amchitka (Alaska).

El objetivo de la ONG ecologista es proteger y defender el medio ambiente, interviniendo en diferentes puntos del planeta cuando se cometen atentados contra la Naturaleza.

Está establecida en casi todo el mundo, con oficinas nacionales y regionales en más de cuarenta países. La organización mundial obtiene sus ingresos por medio de las contribuciones individuales de sus socios, y cuenta con 4 millones de socios en todo el mundo (según cifras de Greenpeace del año 2005).

Greenpeace busca con estas campañas la notoriedad en prensa, y con frecuencia estas actuaciones son llamativas y espectaculares, aunque también polémicas, tanto que han sido tildadas a veces de eco terroristas, y que han manipulado sus informes con objeto de obtener notoriedad y más cuotas.

Médicos Sin Fronteras

Médicos Sin Fronteras es una organización médica y humanitaria internacional que aporta su ayuda a las víctimas de catástrofes de origen natural o humano y de conflictos armados, sin ninguna discriminación de raza, sexo, religión, filosofía o política.

Fue fundada en Francia en 1971 por un grupo de médicos y periodistas. Hoy en día es una de las principales organizaciones humanitarias independientes del mundo con más de 3,7 millones de donantes y colaboradores en todo el mundo.

Cuenta con más de 2 mil trabajadores internacionales, que colaboran con más de 23 mil profesionales contratados localmente en el terreno. Médicos, enfermeros, logistas, financieros, coordinadores, administradores, técnicos de laboratorio, traductores, conductores, etc.

Cuarta etapa: finales del siglo XX e inicios del siglo XXI

El apogeo de las ONG se produce entre en la década de los noventa con las sucesivas crisis de Ruanda, Somalia, Bosnia, Grandes Lagos, y con la campaña del movimiento por el 0,7%¹. El progreso de los medios de comunicación hace más visible las escenas de dolor, por tanto se produce un aumento en la demanda de solidaridad, de intervención inmediata sobre la población afectada.

1 Contribución del 0,7% del Producto Nacional Bruto, que acordaron donar los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en la 34 Asamblea General (1980).

Sólo en España, las ONG se situaron a la cabeza de Europa en la recaudación de fondos para Ruanda (a finales de agosto de 1996 se habían recaudado 2 840 millones de pesetas), desbordando todas las previsiones y superando, por su cuantía, a Alemania, Bélgica, Francia e Italia, que se distinguen por ser los mayores donantes ante situaciones de emergencia. Y más recientemente, a finales de 1998, recaudaron en apenas un mes la increíble cifra de 17 704 millones de pesetas para ayudar a las víctimas del huracán Mitch.

Otro detonante para la aparición de nuevas ONG en la escena mundial, se debe a la adopción del modelo neoliberal y democrático por parte de los gobiernos de Occidente. El papel de este tipo de organizaciones se amplió hasta el punto de intervenir en las decisiones de organizaciones intergubernamentales tales como la Organización Mundial de la Salud o la Organización Mundial de Comercio. La responsabilidad social empresarial también se incluyó dentro de la nueva agenda de las ONG, se sostuvo la tesis de que el sector lucrativo de la sociedad podía seguir contribuyendo a la riqueza de las naciones y al mismo tiempo, ayudar a los sectores menos favorecidos de la sociedad.

Antecedentes de las ONG en Ecuador

En el Ecuador, estas instituciones fueron inicialmente de carácter filantrópico, como el caso de la Junta de Beneficencia de Guayaquil que data de fines del siglo pasado, la misma que fue creada y financiada con donaciones de grupos o personas adineradas vinculadas al sector político, comercial e industrial de la ciudad. Se destina recursos a financiar instituciones de carácter asistencial especialmente en el área de la salud, como el Hospital Luis Vernaza, la Maternidad Enrique Sotomayor, asilos de ancianos entre otros, que tienen como beneficiarios a la población menos favorecida.

A partir de la década de los sesenta estas organizaciones, aparecen en el escenario de los problemas sociales con mayor empuje. Por esos años nacen algunas instituciones con un perfil diferente; su fin es brindar asistencia técnica y capacitación como respuesta a las políticas sociales de la época, como por ejemplo la implementación de la Reforma Agraria.

Se destaca algunas de las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas al desarrollo surgido por aquel entonces

Cuadro 1. ONG fundadas desde 1970

Siglas	Nombre de ONG	Año de creación
FR y MUI	– Fundación Rural y Misión Unida Indígena (Estas se convierten en 1993 en la Fundación Brethren Unida)	1953
CESA	– Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas	1967
FED	– Fundación Ecuatoriana de Desarrollo	1968
FEPP	– Fondo Ecuatoriano Populourum Progressio	1970

Fuente: Carlos Becerra y varios autores

Elaboración: Autoras

Las tendencias señaladas se mantuvieron en la década de los setenta, durante la cual se formaron nuevas ONG vinculadas al desarrollo rural, aunque con bases más bien de carácter local. Al mismo tiempo, se formaron centros de estudios sociales que operaron combinando la parte de investigación con las acciones de promoción, organización y concienciación popular.

A partir de 1982, a consecuencia de la crisis económica, la aplicación de los primeros programas de ajuste y -por consiguiente- la reducida capacidad del Estado para hacer frente a los compromisos económico-sociales asumidos en períodos anteriores con los grupos más pobres y marginados de la población, se asistió a una revalorización del papel de las ONG en el contexto nacional. Al establecer esa nueva visión, se contribuyó a la posición asumida por los organismos de cooperación internacional que, dada la baja eficiencia y transparencia de muchos entes gubernamentales, optaron por canalizar sus recursos financieros y apoyo técnico a través de ONG.

La década de los noventa también se constituyó en un período de nuevas oportunidades para los organismos no gubernamentales, pues varios de ellos combinaron sus funciones como unidades ejecutoras de proyectos de desarrollo comunitario con las propiamente financieras, movili-

zando y otorgando recursos (en la forma de préstamos comunitarios y no de donaciones) a organizaciones de base. Además, las ONG promovieron la conformación de redes y consorcios para definir nuevas estrategias tendientes a impulsar actividades conjuntas, intercambiar experiencias y compartir metodologías exitosas. Un ejemplo es la Red Financiera Rural, cuyo principal objetivo es ampliar la base de intermediación financiera rural mediante el fortalecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito.

El aporte de las ONG al fomento cooperativo y asociativo no es fácil de evidenciar, pues su radio de acción siempre ha sido circunscrito a nivel territorial (nunca tuvieron alcance nacional) y ha estado asociado a pequeños proyectos pilotos de carácter micro social en áreas rurales dispersas. Si esto puede haber sido su principal limitación, fue también lo que les permitió lograr mejores resultados que la intervención estatal, por lo menos en términos de generar conciencia sobre la importancia de lo comunitario basado en la solidaridad y esfuerzo común, así como alcanzar cambios evidentes en las condiciones de vida de grupos poblacionales marginados, fortaleciéndolos (autoestima) y encausándolos hacia un desarrollo productivo sustentable basado en el aprovechamiento de los recursos disponibles en su entorno.

ONG en el Ecuador

Tipología de las ONG

Según el Reglamento de Personas Jurídicas sin fines de lucro

Según el Reglamento de Personas Jurídicas Sin Fines de Lucro expedido por el ex presidente Gustavo Noboa Bejarano en el año del 2002 y modificado por el actual presidente Rafael Correa Delgado en el año 2008, las Organizaciones sin fines de lucro pueden estar constituidas por “personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar y que se encuentren facultadas para constituir corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos”.

Según la legislación ecuatoriana, las ONG pueden adoptar las siguientes formas jurídicas:

1. Corporaciones, tales como: asociaciones, clubes, comités, centros, etc., con un mínimo de cinco miembros fundadores, las cuales promueven o buscan el bien común de sus asociados o de una comunidad determinada.
 - Para efectos estadísticos y de clasificación las corporaciones pueden ser de primer, segundo y tercer grado.
 - Son corporaciones de primer grado, aquellas que agrupan a personas naturales con un mínimo de cinco miembros con un fin delimitado tales como: Asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.
 - Son corporaciones de segundo grado, aquellas que agrupan a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones y cámaras.
 - Son corporaciones de tercer grado, aquellas que agrupan a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares.
2. Fundaciones, las cuales podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos tres personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común general de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar el bien general en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública.
3. Los organismos de integración parroquial, cantonal, provincial y regional, denominados federaciones o uniones, así como los de integración nacional denominados confederaciones o uniones nacionales, se constituirán como corporaciones.
4. Las federaciones y confederaciones agruparán organismos de base de similar naturaleza; las uniones agruparán organizaciones de base con fines análogos. En cualquier caso, para la constitución de dichas entidades, se requerirá un mínimo de cinco miembros con capacidad jurídica para contratar.

Otras clasificaciones

El contraste entre la práctica real y los objetivos declarados ha permitido a David Korten, economista y profesor de negocios de la Universidad de Harvard, distinguir cuatro tipos de ONG:

1. Las *organizaciones voluntarias*: Las cuales persiguen una misión social en función de un objetivo explícito;
2. Las *agencias* u *organismos de servicios*, es decir, consultoras u organismos no lucrativos, pero que funcionan según la lógica del mercado y son contratadas por organismos públicos, nacionales e internacionales, para cumplir con finalidades públicas;
3. *Organizaciones comunitarias* o *populares*, que representan los intereses de sus miembros, tienen liderazgo definido y son en buena medida autosuficientes;
4. Las *organizaciones no gubernamentales*, “oficiosamente gubernamentales”, es decir, organizaciones que han sido creadas por gobiernos y, aunque formalmente sean independientes, sirven como instrumento de sus políticas. Naturalmente, en sentido estricto sólo las organizaciones voluntarias –y excepcionalmente y en algunos casos las organizaciones comunitarias o populares– pueden considerarse realmente ONG (Korten David).

Principales campos de acción de las Organizaciones No Gubernamentales en Ecuador

Principales sectores y población beneficiada

La mayoría de este tipo de organizaciones (alrededor del 60%) se localiza en la ciudad de Quito. Los proyectos que se llevan adelante se ubican en las urbes y muy pocos en el sector rural. Destaca la preferencia por los sectores del trabajo:

- Producción y generación de ingresos 24 %
- Salud 19,74%
- Educación 17,59%
- Medio Ambiente 16%

En relación a los grupos con los cuales trabajan, las preferencias son:

- Población en general 28%
- Organizaciones 13%
- Niños 12%
- Juventud 11%
- Mujeres 10%
- Población Marginal 9%

Tercera edad, grupos especiales, grupos étnicos y familia, en porcentajes menores.

En el campo de la salud

En el ámbito de la salud se ubica a la Cruz Roja, que presta servicios en torno a la salud y que cuenta con un banco de sangre, conformado a partir de las donaciones voluntarias de sangre de las personas. No se puede considerar a la Cruz Roja como una organización no gubernamental como tal, debido a que la sangre donada es comercializada, en caso de ser necesitada por pacientes.

Otra organización que ha contribuido con importantes aportes a la comunidad de la salud en nuestro país es la Junta de Beneficencia de Guayaquil junto con sus hospitales Luis Vernaza, Hospital de Niños Dr. Roberto Gilbert, Hospital Gineco-Obstétrico Enrique Sotomayor y el Instituto de Neurociencias. La atención médica recibida en estos centros de salud es subsidiada por el Estado, o incluso se ofrece de manera gratuita.

En el campo de la “ayuda humanitaria”

La Casa del Hombre Doliente es una fundación con sede en Guayaquil, dedicada al cuidado de personas indigentes que están en la etapa final de una enfermedad terminal.

La fundación se mantiene en base a donaciones y esfuerzos de los voluntarios, realizando actividades para obtener más fondos.

La fundación Narices Rojas es una organización sin fines de lucro, que tiene como objetivo principal ayudar a los pacientes a llevar su estado hospitalario de mejor manera, utilizando como método las artes escénicas y lúdicas, mediante un programa llamado “Terapia de la Risa”. Brindan ayuda a los sectores más necesitados y se ocupan de aquellas problemáticas que muchas veces quedan de lado, priorizando los derechos, deberes y valores

de los niños fundamentados en el desarrollo de la cultura y humanización hospitalaria, diseñando proyectos encaminados a la salud emocional.

En el campo de la ecología

Fundación Natura, durante estos años, ha estado vinculada a una acción permanente y decidida en beneficio de la conservación de la biodiversidad, la prevención y control de la contaminación y el manejo sustenta de los recursos naturales.

La filosofía institucional, sus políticas y objetivos se observan, desde su creación hasta la fecha, en cada uno de los proyectos o actividades que ha desarrollado o viene ejecutando, como son por ejemplo: Conservación de la Biodiversidad y Manejo Participativo del Parque Nacional Sangay; Regalo a la Tierra; Control de las Emisiones de Origen Vehicular en el Distrito Metropolitano de Quito y Municipio de Cuenca; Construcción del Primer Centro de Tratamiento de los Desechos Hospitalarios Peligrosos del Distrito Metropolitano de Quito, entre otros proyectos.

Otra organización con una importante incidencia es Acción Ecológica, que tienen una posición de carácter altruistas frente al medio ambiente, en torno a plantear simplemente la no explotación de los recursos pero sin dar una salida que devengue la no explotación de los mismos. Dicha posición se vio reflejada en torno a la Iniciativa Yasuní - ITT y a la explotación minera en nuestro país.

En el campo educativo

La comunidad religiosa Salesiana ha realizado importantes contribuciones a la educación de la juventud ecuatoriana, especialmente de aquellos niños y jóvenes de escasos recursos. A través de sus centros juveniles y oratorios, escuelas y colegios, sus misiones pastorales en comunidades indígenas, sus orfanatos y albergues; la Comunidad Salesiana ha logrado que miles de niñas y niños accedan a educación gratuita o subsidiada y a evitar los peligros del maltrato físico, psicológico y las drogas.

La Obra Social y Cultural Sopeña (OSCUS) es otra fundación que también ha contribuido al desarrollo educativo y económico de la clase obrera en Ecuador. Es una organización de ámbito internacional, ya que sus operaciones se extienden por toda América Latina. El proyecto de

OSCUS se fundamenta por medio del voluntariado en programas de Educación de Adultos y Promoción de la Mujer, actividades para niños-jóvenes de familias necesitadas, atención a familias necesitadas, asistencia profesional (trabajo social, asesoría jurídica, orientación psicológica) y campañas de Solidaridad para proyectos de desarrollo en el Tercer Mundo.

Fuentes de financiamiento

Recursos propios

Las ONG pueden captar y generar recursos propios para cubrir los costos de operación y el cumplimiento de sus fines. Los recursos propios provendrán de estrategias de emprendimiento, los aportes de los miembros o del financiamiento generado en el período inmediato anterior y destinado para la ejecución de programas o proyectos, que de manera obligatoria se deberán enmarcar dentro de los fines de la organización y responderán a la planificación institucional.

Recursos públicos

Las ONG pueden recibir asignación de recursos públicos para la ejecución de programas y proyectos, siempre que estén vinculados con sus fines y se hayan acreditado previamente. Los recursos públicos no se destinarán a cubrir gasto corriente de la organización y serán auditados por los organismos de control.

La formalización de la asignación de recursos públicos se realizará mediante la suscripción de convenios de cooperación, autorizados por la máxima autoridad de la entidad estatal. En los convenios constará, de manera obligatoria, el detalle de la asignación de recursos por rubros específicos.

Donaciones

Las ONG podrán ser beneficiarias de donaciones en dinero, bienes o servicios, de personas naturales o jurídicas de derecho privado, nacionales o extranjeras; en este caso los recursos serán incorporados a la contabilidad de la organización, con la identificación de la fuente del financiamiento y el monto de la misma.

Organismo de control y rendición de cuentas

En el marco constitucional, la rendición de cuentas se encuentra dirigida principalmente a las instituciones del sector público, a las instituciones privadas que perciben recursos del presupuesto estatal y también a las organizaciones sociales que conforme el Art. 96 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana: “...podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; y deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas”.

Respecto de las instituciones del sector público, la Constitución determina que el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social está obligado a establecer mecanismos de rendición de cuentas de las instituciones y entidades del sector público y de veeduría ciudadana.

En el caso de las instituciones privadas, éstas deben rendir cuentas cuando se circunscriben dentro del Art. 388 de la Constitución: “El Estado destinará los recursos necesarios para la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación, la formación científica... Las organizaciones que reciban fondos públicos estarán sujetas a la rendición de cuentas y al control estatal respectivo”.

Beneficios de la rendición de cuentas

- La transparencia se convierte en un gran aprendizaje de coherencia institucional.
- Facilita el trabajo de la ONG, pues conlleva a ordenar procedimientos, estructurar información y mantener registros, tanto en la parte técnica como financiera.
- Visibiliza necesidades puntuales que permiten una optimización de recursos financieros y humanos.
- Crea confianza en los cooperantes.

Control estatal

Según decreto No. 982 sobre Reglamento de Personas Jurídicas sin fines de lucro

Art. 26.- Las fundaciones o corporaciones están sujetas a los siguientes controles:

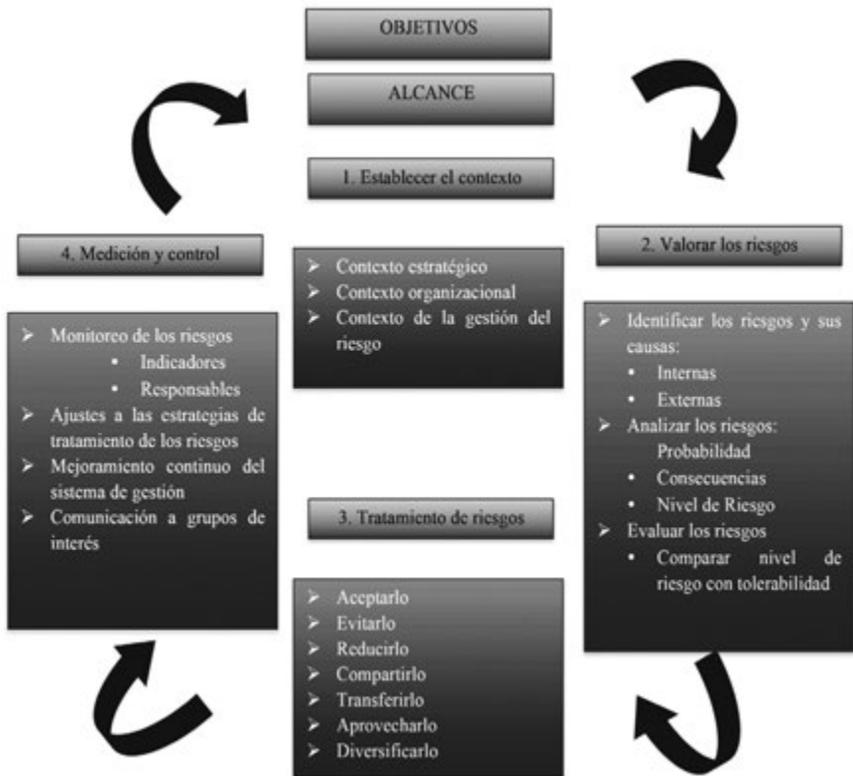
- a) Control de funcionamiento a cargo del propio Ministerio que le otorgó la personalidad jurídica, el mismo que comprende la verificación de sus documentos, el cumplimiento del objeto y fines, el registro de directiva y la nómina de socios;
- b) Control de utilización de recursos públicos por parte de los organismos de control del Estado y de la institución a través de la cual se transfieren los recursos públicos; y,
- c) Control tributario a cargo del Servicio de Rentas Internas.

Art. 27.- Para los fines de control antes descritos, las fundaciones o corporaciones están obligadas a proporcionar las actas de asambleas, informes económicos, informes de auditoría y memorias aprobadas, o cualquier otra información que se refieran a sus actividades, requerida de manera anticipada y pública a los distintos ministerios y organismos de control y regulación, asimismo tendrán la obligación de facilitar el acceso a los funcionarios competentes del Estado para realizar verificaciones físicas.

Art. 28.- Las fundaciones o corporaciones que reciban recursos públicos deberán inscribirse en el Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil y acreditarse ante las correspondientes instituciones del Estado responsables de los recursos públicos, observando los requisitos que para cada caso establezcan la ley y los reglamentos.

Ciclo de administración de riesgos

Se entiende por gestión o administración de riesgo el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean, y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso, de tal forma que sea posible a la organización minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades.

Gráfico 1. Ciclo de administración de riesgo

Fuente: Bravo Óscar & Sánchez Marleny

Elaboración: Autoras

Identificación de riesgos

La identificación de riesgos se debe realizar al interior y sea de cada una de las áreas operativas y de soporte de la empresa, o del equipo del proyecto. Es importante tener la claridad de que no todos los riesgos se pueden reconocer y caracterizar empleando la misma metodología, ya que por su diversidad se requiere de herramientas diferentes.

Clasificación de los riesgos

El ciclo de planeación de una empresa representado en la figura es el marco general sobre el que se adelantan las actividades estratégicas que permiten asegurar los resultados y la permanencia futura de la organización.

Gráfico 2. Clasificación de los riesgos según ciclo de administración del riesgo



Fuente: Bravo Óscar & Sánchez Marleny

Elaboración: Autoras

Riesgo de entorno

Son aquellos externos a los procedimientos internos de la compañía. Su ocurrencia puede ser esporádica, o cuando se consideran situaciones tales como cambios legales o regulatorios.

Riesgo estratégico

Asociado a la formulación estratégica, en la que se analiza el medio para detectar problemas potenciales por cuenta de los competidores; u oportunidades.

Riesgo de asignación de recursos

Ocurren durante las fases de captura de información, evaluación, toma de decisiones y ejecución de actividades, proyectos y oportunidades de negocio, ya sea en forma individual o con el concurso de tercero.

Riesgo operacional

Se presentan durante la ejecución de los programas e iniciativas, incorporadas en el presupuesto de la compañía. Su naturaleza es continua, asociada a las actividades que conforman los procesos que hacen parte de la cadena de valor, o esporádica al incorporar el efecto de atentados y catástrofes naturales y sus planes de contingencia.

Evaluación de riesgos

(Estupiñán, 2009). Se estudia cada uno de los riesgos identificados previamente de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y con el impacto que pudieran tener sobre el cumplimiento de los objetivos. Se revisa controles o acciones que en el momento se encuentren vigentes para tratar los riesgos.

Existen tres formas de valoración de los riesgos:

- Cualitativa
- Semicuantitativa
- Cuantitativa

Se evalúan los riesgos en base al método cualitativo.

Análisis cualitativo

En la evaluación de riesgos se va a emplear el análisis cualitativo o también conocido como matriz de riesgo en el cual se evalúa la probabilidad de ocurrencia el impacto de cada riesgo, de acuerdo con una escala descriptiva.

Tratamiento del riesgo

De acuerdo con los esquemas utilizados para manejar cada riesgo en la etapa anterior. Entre las posibilidades existentes se pueden distinguir dos grandes grupos: frente a riesgos considerados como amenaza: evitar, transferir, compartir, mitigar, aceptar y diversificar.

Para los riesgos que se pueden convertir en oportunidades: aprovechar, compartir, realizar e ignorar. En los dos casos se habla de incertidumbres que al ocurrir tendrían impactos negativos o positivos frente al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Monitoreo y mejoramiento continuo

El monitoreo se realiza durante todo el proceso a través de indicadores de desempeño. Consiste en revisar el estado de las metas trazadas y de acuerdo con los resultados, realizar correctivos oportunos y evaluar la efectividad del sistema de administración de riesgos, para así garantizar que se logren los objetivos propuestos.

El monitoreo a que se ve expuesta la Fundación “Semillas de Amor” es por el MIES-INFA el cual controla que todas sus actividades, recursos, y demás alcancen efectividad y eficiencia garantizando que cumplan con los objetivos propuestos.

Comunicar y consultar

Se deben comunicar los avances de la Gestión de Integral de riesgos a las distintas áreas de la empresa, y a las diferentes partes interesadas para fortalecer los procesos y actividades garantizando retroalimentación efectiva.

La forma de reportar los riesgos, es importante para las personas encargadas de tomar decisiones y los grupos de interés a quienes se presentará la información.

Una vez identificados los riesgos, por medio de la matriz de hallazgos se indicarán los riesgos potenciales a los que está expuesto la Fundación “Semillas de Amor” con el fin de mitigarlo otorgándoles una recomendación al mismo.

Gestión de Riesgo Empresarial “COSO II”

Definición

Es el proceso que consiste en identificar acontecimientos posibles, cuya materialización afectará al logro de los objetivos y la aplicación de las

medidas destinadas a reducir la probabilidad o el impacto de esos acontecimientos. Un factor fundamental para la Gestión de Riesgos es la eficacia de los controles institucionales internos (Estupiñán, 2010).

Entre las principales definiciones se pueden resaltar las del Project Management Institute:

- Es el proceso por el que los factores de riesgo se identifican sistemáticamente y se evalúan sus propiedades.
- Es una metodología sistemática y formal que se concentra en identificar y controlar áreas de eventos que tienen la capacidad de provocar un cambio no deseado.
- En el contexto de un proyecto, es el arte y ciencia de identificar, analizar y responder a los factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en el mejor cumplimiento de sus objetivos.

En el año 1985, el Comité COSO publicó un nuevo Marco de Gestión Integral de Riesgo “COSO” Enterprise Risk Management -Integrated Framework cuya definición fue:

Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos.

Beneficios del ERM

El ERM puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
- Consolida reportes de riesgos a analizar por la Junta Directiva o Consejo de Administración
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan
- Menos sorpresas y crisis

- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta.
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas, y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas.

Concepto de riesgo

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas (Bravo & Sánchez, 2009).

Componentes del COSO II

Como formalidad de prevención, detección, mitigación a dichos riesgos, el E.R.M. determinó 8 componentes interrelacionados, los cuales muestran cómo la alta gerencia opera un negocio, y cómo están integrados dentro del proceso administrativo en general.

Gráfico 3. Componentes del COSO II



Fuente: Estupiñán Rodrigo
Elaboración: Autoras

- **Entorno interno**

Fundamento de los otros componentes del E.R.M.

- Crea disciplina y organiza adecuadamente la estructura empresarial.
- Determina las estrategias y objetivos
- Estructurando las actividades del negocio
- Identificando, valorando y actuando sobre los riesgos.
- Influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, de los sistemas de información y comunicación y del monitoreo de las operaciones.

Elementos que deben seguirse, aplicarse y divulgarse son:

- Valores éticos de la entidad.
- La competencia
- Desarrollo del personal
- El estilo de operación de la administración
- La manera de asignar autoridad y responsabilidad.
- La filosofía de la administración del riesgo.

En cuanto a la administración del riesgo empresarial, identifica el apetito por el riesgo que tiene la entidad y la cultura de riesgo, integrándolos con las iniciativas que se plantean en el desarrollo de la aplicación de las prácticas dentro de la administración de riesgos empresariales.

- **Definición de objetivos**

Dentro del contexto de la misión o visión, se establecen objetivos estratégicos, selecciona estrategias y establece objetivos relacionados, alineados y vinculados con la estrategia, así como los relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia de las actividades operativas, ayudando a la efectividad en la presentación de reportes o informes internos y externos, como la de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y de sus procedimientos internos determinados (Mantilla, 2010).

- **Identificación de eventos**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportu-

tunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o de ambos, representando los primeros riesgos inmediatos, mediatos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del E.R.M.

Dentro de las metodologías más conocidas para la identificación de eventos están las siguientes matrices

- Análisis PETS o GESI
- Análisis FODA
- Análisis de las 5 fuerzas
- Matriz de conocimiento del negocio e identificación de riesgos

- **Valoración de Riesgo**

Le permite a una entidad considerar cómo los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora eventos bajo las perspectivas de la posibilidad de que ocurra un evento y del impacto, con base en datos pasados internos y externos.

La metodología comprende una combinación de técnicas cuantitativas que son los hechos que se relacionan directamente con la contabilidad como captaciones, colocaciones, aportes de capital, donaciones (riesgo de crédito, competitivo, regulatorio, de operación, liquidez, fiduciario).

Los cualitativos son cuando los datos no ofrecen precisión (riesgo país, económico, de auditoría, de imagen, de desastres naturales)

- **Respuesta al riesgo**

Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto.

Las respuestas al riesgo caen dentro de las siguientes categorías:

- Evitar el riesgo
- Reducir el riesgo
- Compartir el riesgo
- Aceptar el riesgo

- **Actividades de control**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo, hacen parte del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de negocio.

Existen dos tipos de controles:

- **Controles generales** representan la infraestructura de la tecnología, seguridad y adquisición del hardware, el desarrollo y mantenimiento del software.
- **Controles de aplicación** aseguran complejidad, exactitud, autorización y validez de la base de datos.

- **Información y comunicación**

Identifica, captura y comunica información de fuentes internas y externas, en una forma y en una franja de tiempo como operar y lograr los objetivos que le permite al personal llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, hacia abajo o a través y hacia arriba.

En la entidad, en todos los niveles, se requiere información para:

- Identificar los riesgos
- Valorar los riesgos
- Responder a los riesgos, para operar y lograr los objetivos

- **Monitoreo**

Es un proceso que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo.

Se puede realizar mediante actividades de *ongoing* o a través de evaluaciones separadas, los dos aseguran que la administración de riesgos continúa aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo, según lo planificado, modificando los procedimientos cuando se requiere.

Importancia de la gestión de riesgo dentro de las ONG

El poder gestionar de manera eficiente dentro de este tipo de sociedad, exige mucha responsabilidad: hay que emplear debidamente, “optimizar” los recursos disponibles, para garantizar el logro del fin social por el cual ha sido creada. Los gestores son responsables ante los socios o fundadores y ante los organismos que hayan depositado su confianza en la entidad, pero sobre todo, ante las personas a quienes se atiende, que podrían verse desamparadas si la entidad desapareciera.

En base a esto, la importancia de la Gestión de Riesgo Empresarial permitirá:

- Ayudar a prever situaciones futuras, contrarrestando así la incertidumbre.
- Fijar la atención en los objetivos y jerarquizarlos.
- Ayudar a reducir costos en la organización.
- Servirá como base para el control.
- Optimizar los recursos y ayuda a aprovechar tiempo.

CAPÍTULO III

Marco metodológico

Modalidad de la investigación

El trabajo de investigación fue realizado bajo la modalidad cualitativa. Las autoras del trabajo se enfocaron en buscar las causas que conllevan a la ocurrencia de los riesgos, que afectan a las operaciones de la Fundación “Semillas de Amor”. También se identificaron las variables que constituyen el sistema de Control Interno de la fundación y cómo se establece una relación de causa-efecto entre la ocurrencia de riesgos y el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Fundación “Semillas de Amor”.

Tipo de investigación

El aspecto metodológico en esta investigación consiste en dos tipos de investigaciones:

- Investigación de campo: Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir.
En cuanto a las operaciones, la administración, el proceso de los proyectos, las donaciones por parte relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.
- Investigación experimental: Se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigu-

rosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular.

Técnicas de investigación

La obtención de información de las actividades y procesos de la Fundación “Semillas de Amor” fue de gran importancia, debido a que constituyó la base primordial para plantear efectiva y eficientemente la evaluación y mejoramiento del sistema de control interno.

Técnicas de obtención de información

El análisis de técnicas de obtención de información se debe efectuar bajo:

- Análisis por puesto de trabajo
- Análisis por procedimiento o sistemas de información

Por puesto de trabajo, la información se obtuvo indagando acerca de las tareas y responsabilidades que están asignadas a una determinada persona dentro de un departamento. Este análisis ayudó a determinar las cargas de trabajo y la segregación de funciones dentro de la organización.

Mediante las siguientes herramientas se determinó lo indicado en el punto anterior:

- Entrevistas al personal administrativo y operativo de la Fundación (Ver Anexo 2-3-4-5).
- Evaluaciones de desempeño del personal por áreas dentro de la Fundación (Ver Anexo 8).

Se indagan las operaciones que componen un procedimiento, lo cual se hace efectivo mediante el seguimiento de los documentos o formularios y registros que intervienen.

Esto se lo realizó mediante:

- Observación directa de los proyectos que realiza la Fundación “Semillas de Amor”.
- Encuestas al personal de la organización acerca del nivel de conocimiento que poseen de las leyes y reglamentos que deben regirse las Organizaciones sin fines de lucro (Ver Anexo 6).

Instrumentos de la investigación

Dentro de la investigación se utilizó los siguientes instrumentos para poder obtener información tanto interna y externa de la Fundación “Semillas de Amor”:

1. Revisión del documento “Folleto Principal” (Ver Anexo 1), donde se pudo analizar la misión, visión, su área de desarrollo y un pequeño resumen de los proyectos que lleva la Fundación “Semillas de Amor”.
2. Entrevista a la Relacionista Pública de la Fundación “Semillas de Amor”, a través de preguntas abiertas, cerradas y de sondeo, sobre el conocimiento general de la Fundación (Ver Anexo 2).
3. Se entrevistó a la Directora Ejecutiva, a través de cuestionarios (Ver Anexo 3), con la finalidad de obtener información a profundidad sobre la Fundación “Semillas de Amor”. Se tuvo acceso al conocimiento del marco legal que aplica la actividad a la que se dedica la fundación, las políticas y controles establecidos dentro de la organización y la situación general de los proyectos ejecutados así como sus resultados y beneficios en la población objetivo.
4. Se entrevistó a la Contadora General, con el fin de obtener información acerca de la gestión y manejo de fondos de la fundación, procedimientos contables aplicables en la organización, informes de gastos e ingresos ante los organismos de control, control de nóminas (horarios de trabajo, roles, vacaciones, justificaciones, etc.), procedimientos de contratación de personal y tratamiento al personal operativo (médicos, psicólogos, educadores) (Ver Anexo 4).
5. Se entrevistó a la coordinadora de proyectos, así como a diversos miembros participantes de los proyectos de la Fundación “Semillas de Amor” con el fin de obtener información de las actividades y procesos que constituyen la base sobre la cual se cumplen los objetivos para los que fue conformado el proyecto. Se analizaron los resultados de cada uno de ellos así como la asignación y utilización de los recursos (Ver Anexo 5).
6. Se realizó una encuesta al personal de Fundación “Semillas de Amor”, acerca del nivel de conocimiento que poseen de las leyes

- y reglamentos que deben regirse las organizaciones sin fines de lucro (Ver Anexo 6).
7. Se solicitó a los coordinadores de proyectos, acceso a la información de la población beneficiada, por medio de la toma de una muestra. Mediante la revisión de las carpetas de información de la población objetivo del proyecto, se analizó si la fundación cumple con los objetivos de prevención de drogas, mejoramiento de condiciones de vida, fortalecimiento de valores, habilidades, destrezas, capacidades y de relaciones familiares.
 8. A través de un cuestionario dirigido a la Contadora General, se pudo identificar la asignación y tratamiento de los recursos materiales y humanos con los que cuenta la fundación. De esta manera se identificaron y analizaron los riesgos que podrían estar afectando el cumplimiento de los objetivos de la Fundación “Semillas de Amor” (Ver Anexo 7).
 9. Se realizó una evaluación de desempeño laboral al personal de la fundación, por áreas y/o departamentos (Ver Anexo 8).
 10. Se realizó una visita a la sede del INFA en Guayaquil, con el fin de poder obtener información sobre la situación legal y de rendición de cuentas de la Fundación “Semillas de Amor” (Ver Anexo 9).
 11. Se realizó el Análisis GESI de la fundación, el cual analizó los siguientes factores:
 - Factores gubernamentales
 - Factores sociales
 - Factores económicos
 - Factores informáticos o de riesgo
 12. Se realizó un Análisis FODA para poder identificar cuáles son las características predominantes internas, conociendo sus éxitos y reconociendo sus debilidades para poder remediarlas, y las circunstancias externas que pueden presentar oportunidades o amenazas a la Fundación.

Población y muestra

Población: Participantes y beneficiados de la Fundación “Semillas de Amor” de la ciudad de Guayaquil.

Muestra: Participantes y beneficiados de cada uno de los proyectos a los que se dedica la Fundación “Semillas de Amor”.

Tipos de muestreo

Muestreo probabilístico: Los elementos de la muestra son seleccionados, de manera que todos los miembros de la población beneficiada sean candidatos a ser parte de la muestra.

Método de selección de muestra probabilístico

Muestreo aleatorio simple: Se caracteriza por que otorga la misma probabilidad de elegidos a todos los elementos de la población.

Tamaño de la muestra

Se procedió a tomar una muestra de cada uno de los miembros de los proyectos en los que está enfocado a la Fundación “Semillas de Amor”. También se eligió una muestra correspondiente a la población que labora en la fundación.

- Proyecto Modalidad CNH (Creciendo con nuestros hijos) No. 129 (INFA-MIES): El tamaño de la muestra fue de 294 personas.
- Proyecto de Centro de Protección Infantil-CPI (guardería): El tamaño de la muestra correspondió a 10 personas.
- Proyecto Niños Libres: El tamaño de la muestra fue de 77 personas
- Proyecto Centro Integral del Buen Vivir (CIBV): El tamaño de la muestra correspondió a 85 personas.
- Proyecto de Mendicidad: El tamaño de la muestra es de 172 personas
- Personal administrativo de la Fundación “Semillas de Amor”.

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de resultados

Con el fin de conocer el entorno interno y externo que engloban las actividades de la Fundación “Semillas de Amor”, se aplicaron una serie de instrumentos de evaluación y recolección de información, a los procesos y actividades que realiza esta organización no gubernamental. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Resultados del análisis de la revisión al documento Fundación “Semillas de Amor” Folleto principal

Como resultado de la revisión y análisis de documento de info-folleto principal llegamos a obtener los siguientes resultados: (Ver Anexo 1).

Historia

Fundación Semillas de Amor, nace de la necesidad de dar respuesta a un problema social desatendido por los servicios de salud y bienestar públicos cual es la adicción al alcohol y otras drogas, de adolescentes y jóvenes de Guayaquil.

Su propuesta de trabajo original fue brindar atención terapeuta de rehabilitación en drogodependencia y programas de prevención primaria y secundaria al uso indebido de drogas.

Para brindar un servicio altamente profesional han establecido alianza con Fundación “Pida Ayuda de Colombia”, a cargo de quienes estuvo el proceso de capacitación, inducción, seguimiento y evaluación periódica en la metodología de atención y modelos de prevención.

A partir de 1996 incorporaron a su trabajo un enfoque preventivo al uso de sustancias asociado a la violencia, en conjunto con comunidades juveniles en extrema pobreza y vulnerabilidad, como Bastión Popular, Francisco Jácome, Guasmo y Milagro, Península de Santa Elena, entre otros.

Trabajan con proyectos institucionales y en alianza con organizaciones no gubernamentales que apuntan al desarrollo integral de familias de comunidades en extrema pobreza y vulnerabilidad social. En la actualidad atienden 2 440 niños, niñas y adolescentes directamente y 12 200 familiares indirectamente.

Misión

Contribuir al desarrollo humano de hombres y mujeres con énfasis en procesos formativos y de fortalecimiento de organización familiar y comunitaria, mediante la aplicación de programas, proyectos integrales, con enfoque preventivo del uso indebido de drogas, eventos de difusión que promuevan los derechos a la salud y bienestar familiar y comunitario.

Visión

Vivir en una sociedad saludable donde hombres y mujeres tengan opciones para desarrollarse dentro de marcos de seguridad, equidad, trabajo, respeto y bienestar, libres de drogas, propositivos y competitivos.

Valores institucionales: Respeto, responsabilidad, calidad, calidez, compromiso, ética y transparencia.

Áreas de desarrollo

Prevención

En “Semillas de Amor” se maneja como concepto de prevención, el trabajo que promueve en las personas mejores condiciones de vida, potencializándolas a través de la aplicación de estrategias de fortalecimiento de valores, habilidades, destrezas y capacidades como herramientas para generar respuestas adecuadas y a tiempo que mejoren las relaciones vinculadas significativas, respetando en ellas su identidad cultural, historia de vida, con principios éticos y fomentando la responsabilidad y el sentido de pertenencia.

Proyectos

- Proyecto Modalidad “Creciendo con nuestros hijos” No. 129 (INFA-MIES)
- Proyecto de Centro de Protección Infantil-CPI (guardería)
- Proyecto Niños Libres
- Proyecto Centro Integral del Buen Vivir (CIBV)
- Proyecto de Erradicación de Mendicidad

Análisis del conocimiento general de la Fundación “Semillas de Amor”

Por medio de una entrevista realizada a la relacionista pública de la Fundación Semillas de Amor, se pudo obtener la siguiente información: (Ver Anexo 2).

Objetivo general de la Fundación

El objetivo principal de la Fundación Semillas de Amor es fomentar el trabajo preventivo y mejorar la calidad de vida en niños, niñas y adolescentes, con el fin de evitar la adicción al alcohol y las drogas en la ciudad de Guayaquil.

Entes cooperantes

La principal organización que brinda apoyo financiero es el MIES-INFA. La obtención de recursos de parte de ellos empieza con la presentación del proyecto a realizar. El MIES-INFA financia tanto los recursos materiales, los sueldos y salarios a pagar, así como otros gastos que justifiquen el desarrollo del proyecto.

La Fundación maneja una contraparte en cada proyecto con un porcentaje del rubro asignado.

Otros entes cooperantes corresponden a sociedades con fines de lucro, quienes mayormente ayudan con la donación de insumos y materiales (alimentos, insumos de limpieza, medicina, etc.)

Personal Administrativo de la Fundación “Semillas de Amor”

El personal administrativo con el que cuenta la fundación se compone de las siguientes personas:

- Directora: Lcda. Jenny Ulloa
- Contadora General: Vicky León
- Asistente Administrativa: María Rodríguez
- Coordinador de Proyecto: Andrea Hormaza
- Conserjes: Luis Sigüenza
- Relacionista Pública: Margarita Buendía

Actividades administrativas

Dentro de las instalaciones de la Fundación Semillas de Amor, se realizan actividades administrativas propias de la operación. También se ofrecen consultas psicológicas y talleres diversos dirigidos a usuarios del proyecto Niños Libres, así como la planificación que conllevan los distintos proyectos que maneja la fundación “Semillas de Amor”.

Personal operativo

En la Fundación colaboran siete psicólogos, veintitrés educadores, seis trabajadores sociales, dos abogados, y el personal promotor que son aquellas madres de familia que se encuentran a cargo de las guarderías del proyecto Centro Integral del Buen Vivir. Son un total de veintinueve mujeres.

Todos los colaboradores reciben un sueldo por sus servicios prestados que está financiado por el MIES-INFA.

La organización no cuenta con mucho personal voluntario, es decir, que no perciben ningún beneficio económico por ayudar en la ejecución de los proyectos.

Proyectos desarrollados por la Fundación “Semillas de Amor”

Las actividades de Semillas de Amor están enfocadas en cinco proyectos principales:

- Centro de Protección Infantil: Ubicado en el centro de Rehabilitación Social Femenino del Guayas: prestan el servicio de guardería aproximadamente a treinta niños y niñas, cuyos padres han sido privados de su libertad, de 0 a 3 años de edad.
- Proyecto Niños Libres: Es un proyecto que complementa al centro de protección infantil. Debido a las disposiciones gubernamentales, los hijos de aquellos padres que han sido privados de su libertad, solo pueden permanecer en el centro de rehabilitación social hasta los 3 años de edad. Superada esa edad, la Fundación ayuda a estos niños a integrarse en los hogares de los familiares de sus padres.
- A los niños se les concede una beca alimenticia de cien dólares y constantemente los educadores que colaboran en la Fundación, monitorean el nuevo hogar del niño de manera que se asegure su sano crecimiento físico, psicológico y educativo.
- El proyecto también contempla la realización de una terapia familiar; se busca que tanto el niño como sus padres acepten y comprendan la realidad que están viviendo. Un total de 208 son beneficiados por la ejecución de este proyecto.
- Creciendo con Nuestros Hijos: Son nueve Centros de Desarrollo Infantil ubicados en Pascuales, se enfoca en dar estimulación temprana a niños de 0 a 5 años de edad. También se busca fortalecer la relación madre e hijo por medio de la ejecución de diversas actividades que estimulen el crecimiento físico y psicológico del niño. Este proyecto cuenta alrededor de mil doscientos sesenta beneficiados.
- Centro Integral del Buen Vivir: Son 225 niños y niñas de tres meses a cinco años de edad, en cinco diferentes sectores de Bastión Popular, cuyos padres trabajan fuera de casa, no tienen un adulto que se responsabilice de su cuidado o el mismo no está en capacidad de protegerlo adecuadamente.
- Mendicidad: Son 500 beneficiarios de 0 a 31 años se enfoca en erradicar progresivamente la mendicidad de niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad y adultos mayores en el norte de Guayaquil, a través de la prevención, restitución y exigibilidad, que promuevan acciones de inclusión social y económica de NNA, adultos mayores, personas con discapacidad y sus familias, inmersas en esta problemática.

Análisis del cuestionario dirigido a la Directora Ejecutiva de la Fundación sobre la situación general, marco legal, políticas y procedimientos de la Fundación “Semillas de Amor”

Se estructuró una cédula de información dirigido a la Directora de la Fundación, con el objetivo de conocer como está conformada la fundación, los proyectos en ejecución, el marco legal, las políticas y controles establecidos por la fundación Semillas de Amor (Ver Anexo 3).

Constitución de la Fundación y estructura organizacional

La Fundación “Semillas de Amor” está legalmente constituida como una organización sin fines de lucro, empieza sus actividades en el año de 1995, conformándose su estructura organizacional, por un acuerdo jurídico, de la siguiente manera:

Gráfico 4. Organigrama de la Fundación “Semillas de Amor”



Fuente: Fundación “Semillas de Amor”

Elaboración: Autoras

Marco legal

El marco legal que regula las actividades y operaciones de la Fundación “Semillas de Amor” es el Reglamento de Personas Jurídicas sin fines de lucro y el Reglamento Interno de la organización.

Naturaleza de la Fundación

La naturaleza económica de la Fundación es ejecutar proyectos sociales financiados por la propia organización y por el MIES-INFA.

Número de beneficiarios por proyecto

Actualmente la Fundación desarrolla cinco proyectos, teniendo un total de 2 223 beneficiarios desglosados de la siguiente manera:

Cuadro 2. Beneficiarios por proyectos de la Fundación “Semillas de Amor”

Proyecto	Número de Beneficiarios
Creciendo con Nuestros Hijos	1 260
Centro Integral del Buen Vivir	225
Niños Libres	208
Centro de Protección Infantil	30
Mendicidad	500
Beneficiados	2 223

Fuente: Fundación “Semillas de Amor”

Elaboración: Autoras

Rendición de cuentas a entes cooperantes

Además del MIES-INFA, otra importante institución estatal que colabora con la organización es el Ministerio de Justicia, el cual brinda un proporcional apoyo con el pago de sueldos y salarios del personal que

labora en el proyecto Centro de Protección Integral, ubicado en el Centro Femenino de Rehabilitación Social.

La Fundación “Semillas de Amor” rinde cuentas al INFA sobre cada uno de los proyectos, a través de la presentación de informes, planificaciones de cada proyecto y gastos incurridos. Los informes se entregan trimestralmente para los proyectos “Creciendo con nuestros Hijos” y Centro Integral del Buen Vivir y semestralmente con los proyectos “Niños Libres”, Mendicidad y Centro de Protección Integral.

Procedimientos y políticas internas

La organización no cuenta con controles operativos, ni tampoco administrativos establecidos en documentación como tal. Las actividades y procesos se rigen bajo un Reglamento Interno conformado por directivos de la Fundación.

Obligaciones tributarias

Fundación Semillas de Amor como organización sin fines de lucro está obligada a cancelar los tributos como:

- IVA
- Tasas municipales
- Renta
- Servicios básicos

La Corporación Nacional de Electricidad otorgó un descuento en sus planillas de servicios básicos por ser una organización sin fines de lucro.

Desarrollo y manejo de los proyectos

Cada proyecto está encaminado a ser desarrollado durante un año, luego de este tiempo, el proyecto puede ser renovado bajo acuerdo del MIES-INFA y Fundación “Semillas de Amor”.

El MIES-INFA no especifica un número fijo o límite de proyectos que pueda realizar una organización sin fines de lucro.

La rendición de cuentas por cada proyecto, se realiza por medio de un informe técnico y económico, llevado a cabo por la Contadora de la Fundación; el cual posteriormente es revisado y aprobado por la Directora, para finalmente ser entregado al MIES-INFA. Los informes deben ir sustentados con la respectiva documentación requerida (facturas y/o documentos aprobados por el SRI, requisiciones, notas de entrega debidamente firmadas, etc.).

El MIES-INFA, como una herramienta de seguimiento de campo de los proyectos, establece que la fundación debe contar con la respectiva documentación para el control del desarrollo de las actividades a realizar:

- Hoja de ruta o cronograma de descripción de actividades.
- Archivo de carpetas de población beneficiada; se cuenta con documentación personal, situación familiar, control de salud, atención psicológica y evolución de la situación en la que se encuentra la población beneficiaria.

Como antes se expuso, un proyecto tiene un año como tiempo límite de ejecución, dándose por entendido que el proyecto ha sido finiquitado. Luego de ese período, si el proyecto, por acuerdo entre el MIES-INFA y la Fundación “Semillas de Amor” se renueva, el proyecto puede seguir en marcha.

La asignación de rubros por parte del MIES- INFA se aprueba inmediatamente a la aceptación del proyecto por parte de ellos. La Fundación “Semillas de Amor” por cada proyecto a realizarse, otorga una cuenta bancaria, en la cual se depositan los recursos financieros a ser asignados durante el tiempo que se ejecute las actividades. No existe un cronograma formal de depósito en las cuentas bancarias de los proyectos realizados por la Fundación “Semillas de Amor”.

Análisis de la gestión y manejo de fondos de la Fundación “Semillas de Amor”

En base al cuestionario contestado por la Contadora se pudo obtener la siguiente información sobre el conocimiento preliminar del negocio, segregación de funciones, manual de procedimientos y la eficiencia y efica-

cia de las actividades de control aplicados por el Consejo Administrativo de la Fundación “Semillas de Amor”. (Ver Anexo 4).

Información general

La Fundación no cuenta con un manual de procedimientos contable en el cual se permita conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Por tal manera no se podrá determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

A pesar que no cuentan con un manual de procedimientos si existe segregación de funciones en cuanto al rol de la contadora y la asistente contable.

El aspecto contable de las operaciones de la fundación, tales como informes, asientos contables, estados financieros son revisados y aprobados por un funcionario responsable distintamente de las personas quienes los realizaron.

La Fundación “Semillas de Amor” no ha creado un departamento de auditoría que opere en forma autónoma dentro de la institución. Básicamente el MIES-INFA adopta el papel de ente controlador y regulador de las actividades de la organización.

El personal que labora dentro de la Fundación, en un principio firma un contrato de relación laboral por un año, junto con todos los beneficios y obligaciones que implica trabajar para una organización.

Nóminas

El pago de sueldos y salarios al personal de la fundación se realiza por medio de cheques, los cuáles son elaborados por la Contadora, y aprobados y firmados por la Directora de la Fundación. La Fundación cuenta con un archivo de expedientes de cada uno de los empleados que trabajan para la organización.

Para la contratación de nuevo personal, se llevan a cabo procedimientos de selección, evaluación, contratación y registro de personal. Se evalúan aspectos psicológicos y profesionales del aspirante, con el fin de determinar si es apto para el puesto vacante.

Anualmente se efectúan evaluaciones al personal de la Fundación, para determinar si se encuentran debidamente actualizados y capacitados profesionalmente, para el rol que ejecutan dentro de la institución.

Donaciones

La Fundación “Semilla de Amor”, es la encargada de la gestión y manejo de fondos (cuentas bancarias) de cada proyecto aprobado por el MIES-INFA. Como parte del proceso de gestión, se verifican las fuentes y/o asignaciones de fondos, ya sean financieros o materiales, que provienen de los entes cooperantes.

En base a los objetivos de cada proyecto y al cronograma de actividades de cada uno de ellos, se realiza la asignación de fondos. La Directiva de la fundación analiza y determina los procesos y actividades a realizarse, éstos son aprobados e inmediatamente se canaliza la autorización para proporcionar los recursos requeridos.

Los recursos asignados se sustentan por medio de la presentación de facturas y/o documentos tributarios autorizados, requisiciones y notas de entrega de materiales o suministros.

Trimestralmente, MIES-INFA celebra reuniones con la Directiva de la Fundación “Semillas de Amor”, en la cual se analiza los resultados de las actividades realizadas en los proyectos.

Al mismo tiempo, el MIES-INFA, realiza evaluaciones de campo a los cinco proyectos en curso de la fundación.

Conocimiento general de los proyectos ejecutados por la Fundación “Semillas de Amor”

Se realizó una entrevista a la coordinadora de los proyectos en la Fundación “Semillas de Amor”, con el fin de conocer el proceso aplicable a la creación, desarrollo y término de un proyecto propuesto por una organización no gubernamental (Ver Anexo 5).

Proyectos

Proyecto Centro Integral Del Buen Vivir

Ubicación

Este proyecto está conformado por seis centros ubicados en el sector de Bastión Popular, la administración está a cargo del MIES-INFA, a través de la Fundación “Semillas de Amor”. El objetivo primordial es el desarrollo físico e integral de los niños atiende necesidades como salud, alimentación, educación y nutrición.

Horarios de atención y actividades

Las actividades propias de este proyecto consisten en fomentar las destrezas escolares a través de actividades que ayuden a la estimulación temprana de los niños. La población infantil beneficiaria de este proyecto corresponde a niños, cuyos padres laboran fuera de casa, y no cuentan con el apoyo para dejar a sus hijos al cuidado de algún adulto responsable.

Las actividades diarias empiezan desde las 8 am y concluyen a las 4:30 pm; las promotoras incentivan a los niños a realizar actividades que fortalezcan su desarrollo integral, destrezas, habilidades, nociones y estimulación temprana, además de proporcionarles las tres comidas diarias y refrigerios.

EL CIBV categoriza a los niños por distintas áreas: de 0 meses -2 años de edad y la de 3-4 años de edad.

Administración del centro

Cada centro tiene su respectivo coordinador, entre cuyas responsabilidades se encuentran:

- Registro de la asistencia de los niños
- Verificación de planificaciones de actividades del proyecto
- Registro y archivo de la documentación de cada infante beneficiario del proyecto (certificados de salud, control de desarrollo integral de los niños, entre otros)

La población en el cual se enfoca el desarrollo del proyecto es: pobreza nivel 2.

Para poder acceder a la ayuda comunitaria que brinda cada centro de este proyecto son:

- Partida de nacimiento
- Cédula de los padres
- Carnet de vacunas del niño
- 2 fotos tamaño carnet del niño
- Certificado de Trabajo de la madre
- Certificado de salud del niño y de padres si poseen
- Ficha de datos básicos del niño y su familia

Todos estos documentos son recopilados en un registro único por cada niño participante del centro. Al ingresar al CIBV, los padres del infante deben firmar un acta de compromiso.

Cooperantes del proyecto

El principal cooperante del proyecto es el MIES-INFA a través de la Fundación “Semillas de Amor”, quienes realizan un trabajo en conjunto con la comunidad.

Los principales voluntarios o personal competente de cada centro son:

- Coordinador del Centro
- Promotores (por lo general 4)
- Cocineras (2)

Asignación de recursos

La asignación de recursos se realiza por medio de una requisición de materiales, suministros y alimentos que son realizadas por el coordinador de cada CIVB y entregadas al personal competente de la fundación. Una vez aprobada la requisición, se realizan las gestiones para facilitar los pedidos al centro, esto son entregados al coordinador respectivo de cada CIBV, quienes deberán firmar un acta de entrega, cómo constancia que los recursos solicitados fueron recibidos por ellos.

Los pedidos y entrega de alimentos se realizan semanalmente, mientras que los suministros de limpieza y papelería a requerir no poseen una fecha específica de entrega.

EL CIBV también realiza actividades propias como venta de comida, con el fin de recaudar fondos para mantener activa las actividades del proyecto.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se realiza mediante la elaboración de un informe independiente mensual; este documento incluye gastos de servicios básicos, arriendo, etc.

Trimestralmente se entrega un informe técnico, elaborado por el personal del INFA, cuyos resultados serán entregados a este organismo estatal.

Continuidad del proyecto

El desarrollo del proyecto es continuo.

Proyecto Creciendo con Nuestros Hijos

Proyecto conformado por nueve centros ubicados en Pascuales, llevando la dirección del mismo el MIES-INFA a través de la Fundación “Semillas de Amor”. El objetivo primordial es el desarrollo de las destrezas de niños de 0-4 años de edad, realizando un trabajo en conjunto con la familia del niño beneficiado, de manera que las actividades aprendidas dentro del centro sean replicadas en cada uno de sus hogares y así se fortalezca la unión y relación familiar.

Población atendida

El proyecto se enfoca en brindar ayuda comunitaria a población media.

Dentro de cada centro hay alrededor de sesenta beneficiados, entre los niños que reciben atención dentro de sus hogares.

Personal

El personal con el que cuenta el proyecto incluye a: Promotoras (9); Coordinador otorgado por el INFA (1).

Cada coordinador realiza una visita cada viernes a cada centro y realizan planificaciones de 9am hasta 4pm.

Actividades del centro

El proyecto se enfoca en la realización de actividades que desarrollan las destrezas de los niños beneficiados como: estimulación, actividades de recreación, de aprendizaje, incluso charlas informativas de salud y nutrición para conocimiento tanto del niño como de los padres.

Las labores dentro del CNH se realizan de lunes a jueves, mientras que los viernes, los promotores de cada centro celebran reuniones en las instalaciones de la Fundación “Semillas de Amor”, con el fin de evaluar y planificar los progresos del proyecto.

La modalidad de trabajo es mediante la visita a los hogares de los niños, cuyas edades oscilan desde los 0 meses hasta los dos años. Las visitas se llevan a cabo de manera diaria y en los horarios de 8:30 am hasta 12:30 pm.

En los locales del Centro “Creciendo con Nuestros Hijos”, desde las dos de la tarde hasta las tres de la tarde, se reciben a los niños de 2 a 4 años de edad. Las actividades que realizan varían e incluyen aprendizaje escolar temprano, manualidades, talleres y charlas de temas acordes al entorno del niño.

Documentación y archivo

Cada niño beneficiario del proyecto debe contar con una carpeta que debe contener la siguiente documentación:

- Acta de compromiso por parte de los padres
- Ficha de inscripción
- Carnet de vacunación
- Documentos de padre y madre (cédula y papeleta de votación)
- Partida de nacimiento del niño
- Registro de crecimiento del niño (estatura, peso de los niños)

Administración

Dentro de cada centro existe un coordinador de proyecto, el cual realiza las siguientes actividades:

- Supervisión del centro
- Seguimiento médico de los niños beneficiarios
- Control del desarrollo de las diferentes actividades, talleres y charlas informativas dadas en cada centro.
- Coordinación y asignación de recursos materiales

Cooperantes del proyecto

El principal ente cooperante del proyecto es el MIES-INFA, siendo intermediaria la Fundación “Semillas de Amor”.

Asignación de recursos y rendición de cuentas

La requisición de recursos la realiza cada coordinador del proyecto, quien comunica a la Coordinadora de Proyecto sobre los recursos que están requiriendo, y ésta a su vez envía al MIES-INFA los pedidos solicitados.

Aparte de los recursos materiales, los salarios y sueldos del personal también son cubiertos dentro del presupuesto que asigna el MIES-INFA a la Fundación “Semillas de Amor”.

El proceso de rendición de cuentas se lleva a cabo de forma mensual; este informe es entregado a la Fundación. Se notifican las actividades realizadas, el desarrollo de los niños beneficiados del proyecto así como un informe de los gastos en los que se ha incurrido (servicios básicos, arriendo, etc.).

En cuanto a la evaluación del desarrollo psicológico, físico y de aprendizaje del niño, éste se realiza por medio de formularios proporcionados por el MIES-INFA. Los resultados deben ser entregados a este ente estatal.

Duración del proyecto

El proyecto ha estado llevándose a cabo por dos años y se sigue trabajando de forma continua.

Proyecto Niños Libres

El Proyecto Niños Libres es una labor en conjunto desarrollada junto con el proyecto del Centro de Protección Integral. Debido a una disposición gubernamental emitida en el año 2008, se determinó que los niños mayores de tres años no podían permanecer en las instalaciones del

Centro Femenino de Rehabilitación Social, y que debían ser reubicados en hogares de acogida; con el fin de que crezcan en un entorno sano y al mismo tiempo sean conscientes de la realidad que afrontan sus progenitoras privadas de libertad.

Objetivos del proyecto

- Atender integralmente a 228 niños, niñas y adolescentes de 3 a 18 años hijos e hijas de personas privadas de la libertad y sus familias que viven al interior del Centro de Rehabilitación Social Femenino de Guayaquil, a través de mecanismos de acogimiento familiar o institucional, así como acciones contempladas en los planes globales de familia, en atención al Código de la Niñez y Adolescencia y políticas públicas que se emitan al respecto.
- Incidir en el ámbito de la institucionalidad pública, con el fin de evitar el ingreso de NNA mayores de tres años en los centros de rehabilitación social a convivir con sus padres y mejorar los estilos de vida de los que por su situación de edad pernotan al interior del CRSFG, mediante el trabajo articulado de redes locales, en el marco del sistema local de protección integral.

Población beneficiaria y zonas atendidas

La población está enmarcada en las edades de NNA menores de 18 años y mayores de 3 años, que en su mayoría, han vivido o que pueden llegar a coexistir con sus progenitores en los centros de rehabilitación social.

Los niños/as y adolescentes son de la provincia del Guayas; por tal motivo se atiende zonas como Durán, Naranjal, Naranjito, Milagro, Pedro Carbo, Salitre, etc. alcanzando lugares fuera de la provincia del Guayas como la Troncal (Prov. del Cañar), La Libertad. Entre otras zonas, la procedencia de las familias es a lo largo de toda la ciudad de Guayaquil, abarcando las zonas de mayor necesidad social como Flor de Bastión, Bastión Popular, Batalla de Tarqui, Isla Trinitaria, Guasmo sur, Suburbio Oeste entre otras comunidades de riesgo.

Las familias acogientes y/o ampliadas que atienden a los beneficiarios del proyecto son familias con una limitada situación socio económica, que aunque desean y atiende con respeto y afecto a los beneficiarios, necesitan el apoyo del proyecto para la atención integral de los NNA.

Modalidad de atención

Educadores y psicólogos de la Fundación “Semillas de Amor” visitan semanalmente los hogares de los niños beneficiados del proyecto. El objetivo es monitorear el crecimiento del niño, el ambiente familiar en el que se está desarrollando, así como el estado emocional y psicológico.

Una o dos veces a la semana, el niño asiste junto con su familia de acogida, a las instalaciones de la Fundación, con el fin de participar en terapias psicológicas que lo ayuden a canalizar y comprender la situación familiar y personal que está atravesando. Se insta al niño a no dejar de visitar y apoyar a su progenitora privada de libertad en el Centro Femenino de Rehabilitación Social.

También se ofrece atención integral de salud (médico, psicológico, obstétrico, oftalmológico) a los niños del proyecto. Asimismo, los infantes y sus familias reciben una beca de cien dólares estadounidenses, para gastos tales como alimentación, escuela, vestimenta, etc.

Documentación y archivo

Cada beneficiario del proyecto cuenta con una documentación y archivo que contiene los siguientes documentos:

- Acta de compromiso por parte de los padres con su respectiva firma
- Ficha de inscripción
- Carnet de vacunación
- Documentos de papá y mamá (cédula y papeleta de votación)
- Partida de nacimiento del niño
- Registro de crecimiento del niño (estatura, peso de los niños).

Cooperantes del proyecto

El principal ente cooperante del proyecto es el MIES-INFA, siendo intermediaria la Fundación “Semillas de Amor”.

Rendición de cuentas y monitoreo al proyecto

El control de la ejecución del Proyecto y de este Convenio estará a cargo de la Dirección Provincial del MIES-INFA (Guayas) y se realizará de la siguiente manera:

- **Monitoreo:** Se realiza constantemente para asegurarse que el proyecto esté en su curso.
- **Revisión:** Se realiza ocasionalmente para ver si cada nivel de objetivo conduce al siguiente y para saber si se necesita hacer algún cambio en los planes del proyecto.
- **Evaluación:** Se realizará al final del proyecto para valorar su cumplimiento. En el caso de los proyectos plurianuales, además de la evaluación de final, se realizará una evaluación de medio periodo.

El Director Provincial del MIES-INFA (Guayas), designará un funcionario del área de Protección Especial como contraparte que hará el seguimiento del Proyecto, en base al Plan de seguimiento elaborado conjuntamente con la Entidad Ejecutora de lo cual informarán periódicamente a la Dirección Provincial del INFA-Guayas, mediante informe técnico.

Duración del proyecto

El desarrollo del proyecto es continuo.

Proyecto Centro de Protección Integral

Antecedentes

El Centro de Protección Integral nació en el año 2009 como un proyecto realizado en conjunto por la Vicepresidencia de la República del Ecuador, en colaboración con la Fundación Semillas de Amor y el Instituto para la Niñez y la Familia.

A partir del año 2010, la administración del CPI es transferida al Ministerio de Justicia y la Fundación “Semillas de Amor” adopta un papel de suministrador de alimentos y materiales para el centro.

Desarrollo

Ubicado en el Centro Femenino de Rehabilitación Social de Guayaquil, en el kilómetro 17, vía a Daule, el Centro de Protección Integral es un proyecto desarrollado en conjunto por el Ministerio de Justicia y la Fundación “Semillas de Amor”.

El proyecto tiene como objetivo brindar el servicio de guardería a los hijos de las mujeres del centro de rehabilitación privadas de su libertad. Se atiende a un total de 28 infantes, cuyas edades fluctúan entre los quince días de nacido hasta los seis años de edad.

El trabajo con los hijos de las mujeres privadas de libertad, empieza desde el momento en que el niño ingresa al centro; la psicóloga del CPI, Betty Quimí, aplica al infante el Test de Denver II², un examen para medir el progreso en desarrollo de los menores de seis años. El objeto de la psicóloga es realizar una terapia en conjunto con el niño y su madre, de manera que asimilen la situación que están viviendo: su progenitora se ha visto involucrada en un delito, lo que conlleva a la privación de su libertad.

Además de recibir atención psicológica, los niños se ven involucrados en actividades que estimulan su temprano aprendizaje escolar y psico-motriz así como habilidades de socialización. Los beneficiados del CPI, reciben una alimentación, basada en una dieta otorgada por el MIES – INFA; el personal colaborador debe acogerse al programa de alimentación que les es asignado.

Además de la psicóloga, el CPI cuenta también con el siguiente personal:

- Betty Rayo: Administradora del Centro de Protección Integral; se encarga de coordinar junto con el personal de la Fundación “Semillas de Amor”, el suministro de alimentos y de insumos de limpieza, oficina, etc.

2 Test de Denver: o Escala de Denver, no se trata de un test para medir la inteligencia, sino que es una herramienta que permite recolectar datos, observarlos, evaluarlos y en función de ellos, indicar si el desarrollo psicomotor del niño (adquisición progresiva de habilidades a consecuencia de la maduración del Sistema Nervioso Central), es acorde a lo esperable para su edad, es decir, se encuentra dentro de los límites considerados normales para la edad cronológica de ese niño. El rango de edad que evalúa este test es entre los 14 meses y los 6 años de vida.

- Dennis Díaz: Educadora, es la persona encargada de la estimulación temprana en niños menores de dos años.
- Martha Castillo: Educadora, colabora en el área de desarrollo y aprendizaje en niños de dos a cinco años.
- Carmen Valencia: Colabora en el área de preparación de alimentos.

Además del personal mencionado, dos mujeres privadas de su libertad colaboran con la limpieza y en orden en el CPI.

El Centro de Protección Integral cuenta con las siguientes áreas:

- Dirección administrativa y de consultas psicológicas
- Área de preparación de alimentos
- Sala de descanso (de 0 a 25 meses de edad)
- Sala de descanso 2 (menores de un año)
- Batería de entrenamiento: Baños adaptados a las condiciones de los niños del centro
- Sala- comedor

El Centro de Protección Integral funciona como guardería desde las 8h30 a.m. hasta las 17h00 p.m. Los niños pueden ser visitados por sus progenitoras dentro del CPI.

Además de brindar atención a la población infantil, el personal del CPI también brinda cursos de capacitación a las madres de los niños en:

- Elaboración de material pedagógico
- Talleres de elaboración de material didáctico
- Talleres de cultura en danza y coreografía

Documentación

El Centro de Protección Integral cuenta con documentación acerca de la población de menores beneficiados del proyecto, de manera que se pueda llevar un mejor control sobre el crecimiento y desarrollo de los niños.

Los requisitos para que un infante pueda acceder como beneficiado al CPI son:

- Partida de nacimiento
- Cédula de identidad de los padres
- Ficha de evaluación médica del niño
- Carnet de vacunas del niño
- 2 fotos del niño

Cooperantes del proyecto

El principal ente cooperante del proyecto es el Ministerio de Justicia siendo intermediario el MIES-INFA y Fundación “Semillas de Amor”.

Asignación de recursos y rendición de cuentas

La requisición de recursos la realiza cada coordinador del proyecto, quien comunica a la Coordinadora de Proyecto sobre recursos que están necesitando, y esta a su vez se comunica al MIES-INFA.

El proceso de rendición de cuentas se realiza de forma semestral; por medio de un informe técnico y financiero dando a conocer los gastos incurridos así como las actividades realizadas en ese período por la fundación dentro del CPI.

Duración del proyecto

El desarrollo del proyecto es continuo.

Proyecto Mendicidad

La idea de este proyecto nace de la problemática que siempre ha existido en nuestra ciudad: la mendicidad. En su afán por conseguir recursos económicos y materiales, las personas en situación de pobreza y extrema pobreza ven vulnerados sus derechos primordiales. Esta es la base en la que radica la importancia del proyecto.

Este proyecto se encuentra ejecutado desde el año 2012 dentro de la Fundación “Semillas de Amor”, teniendo como objetivo primordial erradicar progresivamente la mendicidad de niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad y adultos mayores en la ciudad de Guayaquil, a través de la prevención, restitución y exigibilidad, que promuevan acciones de inclusión social y económica de NNA, adultos mayores, personas con discapacidad y sus familias, inmersas en esta problemática.

El desarrollo del Proyecto de “Mendicidad”, consiste en aportar a la transformación de los patrones socioculturales de “naturalización, aceptación y conformidad con la mendicidad, como práctica alternativa al desempleo y la pobreza”, a través de campañas de comunicación y sensibilización en zonas expulsoras y receptoras de personas en condición de mendicidad.

Población atendida

La población atendida por este proyecto posee las siguientes características:

- NNA, Adulto Mayor y personas con discapacidad (solos o acompañados de sus familias) que migraron temporalmente para mendigar durante la temporada navideña y/o feriados y/o que salió temporalmente de sus comunidades o barrios de las propias ciudades para fines de mendicidad.
- NNA que mendiga y realiza actividades conexas en calle de manera permanente (trabajo infantil).
- Adulto mayor y personas con discapacidad que mendigan de manera permanente.
- NNA callejizados (pueden mendigar o realizar actividades conexas, pero ya viven en la calle y en la mayoría de los casos han roto sus lazos familiares).
- NNA, Adultos mayores y personas con discapacidad en riesgo de mendicidad.
- NNA y adultos mayores en situación de trata de personas con fines de mendicidad y/o trabajo infantil.

Coordinación del proyecto

Entre las principales responsabilidades que tiene el coordinador de proyecto se puede nombrar las siguientes:

- Realizar acciones de contención de NNA, adultos mayores y personas con discapacidad y sus familias, que viven en condiciones de riesgo de llegar a la práctica de la mendicidad, o de haber ejercido la misma, en zonas identificadas como expulsoras y receptoras (redes de servicios).
- Articular a través de la coordinación interinstitucional que las personas en situación de mendicidad identificadas durante la ejecución del proyecto, accedan a beneficios sociales requeridos según su situación.
- Comparación de líneas base de los usuarios y coordinación con las diferentes entidades que podrían brindar con su ayuda para la ayuda social.

El proyecto se lleva a cabo, en base a hoja de rutas realizadas por cada promotor que conforman el proyecto, con el fin de llegar a todas los sectores donde se puede observar la problemática.

Desarrollo del proyecto

El proyecto se inicia a partir de encuentros de promoción, difusión, capacitación y/o sensibilización sobre buen trato para conocer los gustos e intereses de las personas intervenidas y sus familias. El objetivo es analizar el entorno que rodea a la persona que se dedica a la mendicidad y las razones que la han llevado a salir a las calles.

En el caso de niños, niñas y adolescentes, se promueve la reinserción familiar, siempre y cuando, el hogar del que proviene la persona no sea un ambiente violento o que vulnere sus derechos. En caso de ser así, se procede a enviar al niño a un albergue u hogar de acogimiento.

En el caso de adultos mayores y con discapacidad, luego del abordaje inicial por parte del personal de la fundación; se procede a dar atención y acompañamiento para la restitución de los derechos en los diferentes espacios sociales como, salud, educación, derechos de ciudadanía, etc.

Siempre se busca como última instancia, que el NNA o el adulto mayor o discapacitado pase a formar parte de la protección o asistencia social que brinda el Estado; lo que se promueve es que la reinserción social o familiar, de manera que la persona se convierta en un agente de cambio o productivo para la sociedad.

Estrategias para la erradicación de la mendicidad

Conforme a las necesidades locales y a la especificidad y complejidad de la población atendida se han definido cinco componentes para la intervención y ejecución del proyecto:

- Servicios de acceso a prestaciones sociales: corresponden a la coordinación y gestiones necesarias para el acercamiento y acceso a los servicios de protección social y familiar, tales como el Bono de Desarrollo Humano, acceso a salud y otros servicios según las necesidades identificadas.
- Contención familiar y comunitaria: A través de servicios educativos regulares o alternativos y sensibilización, colonias vacacionales

y en general actividades lúdicas y recreativas. Los servicios educativos corresponden a las acciones enfocadas a lograr el ingreso, reingreso y permanencia dentro del sistema educativo, sea este regular o acelerado.

- Abordaje a niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad y adultos mayores en calles y carreteras: a través de los equipos técnicos que abordan a las personas en situación de mendicidad en calles y carreteras.
- Estrategia de Comunicación: enfocada a la sensibilización de la ciudadanía y de la población objetiva. Este componente lo maneja directamente el INFA a través de las Direcciones de Comunicación y en estrecha coordinación con el equipo técnico encargado de la ejecución y monitoreo del Programa.
- Compensación económica para la erradicación de la mendicidad: La Compensación Económica para la Erradicación de la Mendicidad está concebida como una estrategia compensatoria de refuerzo de las acciones realizadas para la erradicación de la mendicidad, sobre todo en aquellas situaciones extremas de riesgo para el niño, niña, adolescente o persona atendida.

Es importante tomar en consideración que el otorgamiento de la compensación económica para mendicidad no se direcciona al total de la población que forma parte de estos servicios, sino únicamente a aquellos casos más críticos que requieran de este apoyo. Por lo tanto, la entrega de esta compensación se realizará en base al informe socio-económico de la familia, priorizando los siguientes aspectos:

- Familias con un solo jefe de hogar
- Familias en las cuales el niño, niña o adolescente ejerce la responsabilidad económica del hogar
- Familias con un número de miembros mayor a cinco
- Niños, niñas y adolescentes, adultos mayores y personas con discapacidad que ejercen la mendicidad de manera permanente

En función de lo anterior, se otorgará dicha compensación a un máximo del 10% del total de la población atendida a través de este servicio. Su entrega y liquidación se realizará conforme a la normativa vigente establecida en los lineamientos técnicos y financieros de liquidación y pago de convenios de protección especial.

Documentación

La recolección, selección y mantenimiento de la población beneficiada se la lleva en base a fichas de cada niño, niña, adolescente o adulto mayor o discapacitado, las cuales deben contener la siguiente información:

- Partida de nacimiento
- Cedula de identidad de los padres si en este caso están con vida.
- Ficha de evaluación médica del niño
- Carnet de vacunas del niño
- 2 fotos del niño
- Informes psicológicos y sociales.

Financiamiento

El Proyecto cuenta con un principal ente cooperante el cual es el MIES-INFA, quien aporta tanto con recurso humano y económico, sin dejar atrás que la Fundación “Semillas de Amor” también tiene su contraparte dentro del financiamiento del proyecto.

Una vez que los rubros financieros y humanos son asignados a la Fundación “Semillas de Amor”, ellos proceden a gestionar ese fondo para las distintas actividades del proyecto.

Personal cooperante

Las personas que conforman el proyecto son:

- Directora del proyecto
- Trabajadores sociales (3)
- Educadores (10)
- Promotor externo
- Auxiliar Contable

Rendición de cuentas

Fundación “Semillas de Amor” rinde cuenta al MIES-INFA por medio de un informe técnico y financiero de las actividades que se han realizado, adjuntando las facturas por honorarios, las planificaciones que realizan en cada proyecto, hojas de rutas, y justificativos de todos los gastos en que incurran dentro de cada actividad.

Análisis de resultados de una encuesta realizada al personal de la Fundación, acerca del nivel de conocimientos sobre las leyes y reglamentos que rigen las operaciones de una organización sin fines de lucro

Según los resultados que se obtuvo de una encuesta realizada al personal de la Fundación “Semillas de Amor”: Se puede concluir que el personal de la Fundación conoce parcialmente acerca del marco legal que engloba las actividades y operación de la fundación. El trabajo a realizar por ellos, en el campo de prevención de uso de drogas y sustancias estupefacientes, así como su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la población beneficiada, sumado a que son una organización que colabora con el MIES-INFA, implica que deban instruirse en el conocimiento de las leyes y reglamentos que aplican a la fundación.

Al ser una organización receptora de recursos públicos y manejar población especialmente vulnerable, instruirse en la ley evitará posibles inconvenientes o circunstancias que pondrían entredicho su labor como agente de cambio en la sociedad (Ver Anexo 6).

Revisión de fichas de beneficiarios de la Fundación “Semillas de Amor”

Se realizó una toma de muestra de cada uno de los beneficiarios de cada proyecto que tiene la Fundación “Semillas de Amor”:

- Proyecto Modalidad CNH (Creciendo con nuestros hijos) No. 129 (INFA- MIES): El tamaño de la muestra fue de 294 personas.
- Proyecto de Centro de Protección Infantil-CPI (guardería): El tamaño de la muestra correspondió a 10 personas.
- Proyecto Niños Libres: El tamaño de la muestra fue de 77 personas.
- Proyecto Centro Integral del Buen Vivir (CIBV): El tamaño de la muestra correspondió a 85 personas.
- Proyecto de Mendicidad: El tamaño de la muestra fue de 172 personas.

La toma de la muestra implicaba la revisión de las carpetas o fichas de información de la población beneficiada en cada proyecto a desarrollar por la fundación así como para comprobar los procesos que se desarrollan y si los objetivos propuestos compaginan con las actividades que se están realizando.

Las fichas o carpetas de información contienen básicamente los siguientes documentos:

- Partida de nacimiento de la persona beneficiada
- Documentación de los padres o titulares de custodia de la persona (cédula, papeleta de votación, etc.)
- Carnet de vacunación
- Foto
- Hoja de Inscripción
- Acta de compromiso de los padres o titulares de custodia
- Informe del MIES - INFA aprobado

La ficha de informe del MIES-INFA permite registrar la evolución de la persona en cuanto al fortalecimiento de valores, habilidades, destrezas, capacidades y de relaciones familiares, de manera que se pueda determinar si los resultados esperados en cada niño/ niña o adolescente son satisfactorios.

Asignación y tratamiento de los recursos dentro de la Fundación “Semillas de Amor”

De acuerdo al cuestionario realizado al personal del Departamento de Contabilidad de la Fundación “Semillas de Amor” se pudo obtener la siguiente información: (Ver Anexo 7).

- Las adiciones de activos fijos, reparaciones y mantenimiento de los mismos, únicamente pueden realizarse mediante autorización directa de la Directora de la Fundación.
- Se realiza un presupuesto mensual de los recursos y materiales a requerirse, se autoriza el desembolso de efectivo. Las adquisiciones se sustentan con facturas o cualquier otro documento autorizado por el SRI; estas adquisiciones se comparan con el presupuesto mensual y se emite un informe declarando los gastos y desembolsos reales contra los pronosticados.

- Todo bien o servicio entregado a la población beneficiada del proyecto, debe sustentarse mediante un informe de recepción del mismo. Las actividades del proyecto también se justifican con la emisión de informes, los cuales deben estar debidamente firmados por los coordinadores de cada proyecto.

Disposiciones y retiros

- Existe un debido control de los activos fijos que existen dentro de la fundación, por medio de un informe, que detalla el ingreso, traslado o egreso de los mismo. También se calcula la depreciación respectiva de los activos fijos.
- Todo activo fijo, que deba ser retirado de la Fundación o deba darse de baja, se realiza mediante autorización de la Contadora de la organización en primera instancia, y la alta jerarquía, que corresponde a la directora de la fundación.
- Las depreciaciones de los activos fijos se realizan en base a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Los activos fijos pertenecientes a la Fundación no se encuentran respaldados por una empresa de seguros y reaseguros, motivo por el cual la organización perderá parcial o totalmente los activos fijos pertenecientes a su patrimonio, en caso de suceder un siniestro o evento excepcional.
- Los activos fijos dentro de la Fundación no se encuentran codificados
- La fundación cuenta con maquinaria y equipo ocioso.

Registros de activos fijos

- Todo activo fijo se encuentra respaldado por una cuenta en los registros auxiliares dentro de la Fundación. Los registros están bajo la custodia de la Contadora de la Fundación.
- Todas las cuentas de registro de activos fijos son cuadradas con el mayor general anualmente.
- Los empleados que se encuentran a cargo de los inventarios fijos y del registro contable, son las mismas personas que realizan los inventarios físicos periódicamente

- La fundación “Semillas de Amor” tiene bajo custodia de personas responsables, aquellos materiales o implementos varios pertenecientes a la Fundación. La entrega o préstamo de un recurso, ya sea para una determinada actividad o taller dentro o fuera de la fundación, se realiza mediante órdenes de entrega debidamente aprobadas.

Análisis de Evaluación de desempeño laboral al personal de la Fundación “Semillas de Amor”

Luego de analizada la información obtenida, en lo que respecta al desempeño laboral del personal de la Fundación “Semillas de Amor”, se hallaron los siguientes eventos (Ver Anexo 8):

- Controles insuficientes a la asistencia y registro al lugar de trabajo.
- Existe personal que no se encuentra lo suficientemente capacitado, en lo que respecta a la realización de actividades en los proyectos.
- Existen discrepancias en el personal de proyectos, en lo que se refiere al reconocimiento de líneas de mando provenientes de la Fundación y del MIES-INFA.

Situación de la Fundación “Semillas de Amor” ante el Instituto de la Niñez y la Familia

Se realizó una entrevista al representante del MIES-INFA para la Fundación “Semillas de Amor”. El objetivo de la entrevista era determinar la situación legal y operacional de la fundación frente a esta entidad estatal (Ver Anexo 9).

Se determinó qué aspectos del marco legal del MIES-INFA rigen las operaciones de Semillas de Amor así como los requisitos que debe cumplir para poder establecer los convenios de realización de proyectos con esta entidad. Según la información obtenida, los Acuerdos Ministeriales así como resoluciones administrativas propias del MIES-INFA, engloban las actividades y operaciones de la fundación.

El reconocimiento como una organización no gubernamental así como la otorgación de financiamiento del MIES-INFA, se realiza median-

te la presentación de una serie de documentos que identifican y representan la verdadera naturaleza de ONG:

- Presentación de documentación legal que la identifiquen como una sociedad de hecho.
- Certificado del SRI que indique la naturaleza de organización sin ánimo de lucro.
- Certificación de registro en el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil.
- La ONG no debe poseer antecedentes negativos.

La presentación de proyectos así como la aceptación de los mismos, conduce a que el MIES-INFA otorgue un desembolso del 50% a la realización de proyectos, de acuerdo al presupuesto presentado en el mismo. La justificación de gastos se realiza por medio de un informe de Liquidación; dicho documento se deben anexar copias de facturas por todos los gastos incurridos durante el proyecto así como una autorización de documento emitida por el SRI.

Adicionalmente, el MIES-INFA establece directrices y lineamientos acerca de la política de gastos en los que puede incurrir la Fundación “Semillas de Amor”. La adquisición y consumo de alimentos y bebidas, como en los proyectos como Niños Libres y Centro Integral del Buen Vivir, debe estar acorde a la dieta establecida por el MIES- INFA. El objetivo es adquirir y emplear los recursos acorde a las necesidades y la salud de la población beneficiada.

El MIES-INFA no sólo verifica que los recursos se estén empleando debidamente, por medio de la entrega de informes de liquidación; lo comprueba por medio de beneficios o cambios que se presentan en la población beneficiada. En caso de que el proyecto no se esté dirigiendo a la comunidad pertinente o cumpliendo con los objetivos propuestos, el MIES-INFA realiza la respectiva observación a la organización para la correspondiente toma de medidas o corrección si fuera el caso.

Si bien Fundación “Semillas de Amor” no ha presentado inconvenientes con el MIES-INFA, en lo que se refiere al cumplimiento de objetivos en la realización de proyectos, la entidad estatal señala que se debe fortalecer aspectos de personal interno así como la capacitación profesional de sus colaboradores, de manera que su trabajo dentro de la realización de proyecto sea más eficaz y eficiente.

Análisis GESI de la Fundación “Semillas de Amor”

Factores gubernamentales y/o políticos

- Cambios futuros en el marco legal que rigen los convenios que mantiene el MIES – INFA con las organizaciones no gubernamentales que ayudan a la gestión de este organismo estatal.

Factores económicos

- Alta tasa de desempleo en ciudad de Guayaquil.
- Precios de productos de canasta básica familiar se han incrementado.

Factores socioculturales

- Incremento del acceso de la población a la educación superior.
- Guayaquil posee una población mayoritariamente joven.
- Incremento del acceso de la mujer al mercado laboral.
- Falta de fuentes de trabajo formal, impera el trabajo informal.
- Estado y sus instituciones no cubren totalmente las necesidades de los sectores vulnerables de la sociedad.

Factores tecnológicos

- Popularización del acceso y uso de redes sociales.
- Desarrollo e implementación de software para gestión y manejo del sistema de control interno en las compañías.
- Escasa inversión en nuevas tecnologías.

Análisis FODA de la Fundación “Semillas de Amor”

Fortalezas y debilidades

Personal

- El personal recibe capacitaciones o evaluaciones anualmente, otorgados tanto por la Organización y a su vez del MIES-INFA.

- El personal colaborador de la Fundación y de cada uno de los proyectos mantienen siempre la disposición de ejecutar labor social.

Organización

- En cuanto a la estructura organizacional como debilidad de la Fundación, se señala que no existe una debida segregación de funciones a pesar que se encuentran estructurados organizacionalmente.
- No están claras las líneas de mando que ejerce el MIES-INFA y la Fundación “Semillas de Amor”, con respecto al personal operativo que labora en los proyectos.
- La Fundación “Semillas de Amor” cuenta con un reglamento interno el cual debe tener conocimiento y a su vez ejecutado por el personal de la Fundación.
- En cuanto al entorno interno como fortaleza existe una excelente relación entre el personal administrativo y operativo de la Fundación, sin embargo no existe canales de comunicación formales.
- Cambios en la administración gubernamental y marco legal, con respecto a la a la gestión y desarrollo de proyectos, llevados a cabo junto con la fundación, están relegando a la organización a adoptar un papel de simple suministrador de recursos.
- Fundación “Semillas de Amor” sólo cuenta con un local propio para realización de proyectos y labores administrativas.

Finanzas

- Fundación “Semillas de Amor” cuenta con fondos financieros fijos para el desarrollo de sus proyectos; los ingresos de las partidas asignadas por el Estado al MIES-INFA.
- La asignación de recursos a la Fundación, por parte del MIES – INFA, no se realiza a tiempo, ocasionando un retraso en las actividades programadas.
- Su credibilidad e imagen como Organización sin fines de lucro es muy buena, ya que trabajan de manera transparente.

Plusvalía

- Fundación “Semillas de Amor” no ha establecido una estrategia publicitaria social, para darse a conocer de manera amplia, tanto dentro de la ciudad de Guayaquil como en el resto del país.

Oportunidades y amenazas

Mercado

- Alto porcentaje de población vulnerable cuyas necesidades no son ampliamente cubiertas por el Estado y sus instituciones.
- Fundaciones ya establecidas y con años de trayectoria.

Tecnología

- Popularización del acceso y uso de redes sociales, con el fin de dar a conocer las actividades y proyectos en los que trabaja la fundación, de manera que se incorporen nuevos elementos de la sociedad en el cumplimiento de los objetivos de “Semillas de Amor”.

Legislación

- MIES-INFA, en el largo plazo, tiene planeado concluir convenios para desarrollo de proyectos con organizaciones no gubernamentales.

CAPÍTULO V

La propuesta

En este capítulo, en base a las herramientas utilizadas, se realizó una evaluación del control interno de la Fundación, y se identificaron los siguientes eventos, que impiden el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Con el fin de mejorar el control interno, en cuanto al desarrollo de actividades operativas y el cumplimiento de leyes y regulaciones que como organización no gubernamental debe cumplir, se sugirieron una serie de recomendaciones que permitirán mitigar, controlar o eliminar aquellos riesgos identificados y evaluados.

Se estableció previamente un conocimiento de negocio, y en base a las herramientas de control interno que se aplicaron, se fijó el proceso de presentación, aceptación, desarrollo y finiquito de los proyectos entre el MIES-INFA y Fundación “Semillas de Amor”, por medio de un flujograma de procesos y otras herramientas.

Posterior a esto, se realizó una evaluación a las actividades operativas de la Fundación, presentándose los siguientes hallazgos y resultados obtenidos.

Modelo de revisión de negocio

Se realizó un Modelo de revisión de negocios con el fin de conocer el objetivo general de la Fundación Semillas de Amor y que le ha permitido obtener sus fuentes de financiamientos, establecer procesos básicos y de apoyo.

Misión

Contribuir al desarrollo humano de hombres y mujeres con énfasis en procesos formativos y de fortalecimiento de organización familiar y

comunitaria, mediante la aplicación de programas, proyectos integrales, con enfoque preventivo del uso indebido de drogas, eventos de difusión que promuevan los derechos a la salud y bienestar familiar y comunitario.

A largo plazo (Visión)

Vivir en una sociedad saludable donde hombres y mujeres tengan opciones para desarrollarse dentro de marcos de seguridad, equidad, trabajo, respeto y bienestar, libres de drogas, propositivos y competitivos.

Estratégico

La Fundación “Semillas de Amor” como plan estratégico tiene la prevención, manejando este concepto de prevención, el trabajo que promueve en las personas mejores condiciones de vida, potencializándolas a través de la aplicación de estrategias de fortalecimiento de valores, habilidades, destrezas y capacidades como herramientas para generar respuestas adecuadas y a tiempo que mejoren las relaciones vinculares significativas, respetando en ellas su identidad cultural, historia de vida, con principios éticos y fomentando la responsabilidad y el sentido de pertenencia.

Proceso básico de negocios

Fuentes de financiamiento

Su principal ente cooperante y quien provee totalmente el financiamiento de sus operaciones (proyectos) es el MIES-INFA manejando a su vez una contraparte representativa la Fundación.

Proveedores

La fundación “Semillas de Amor” al ser una organización sin fines de lucro, no cuenta con proveedores fijos de recursos. Sus bienes y servicios, corresponden a donaciones realizadas por empresas privadas o personas particulares.

Procesos básicos

Las principales actividades de la Fundación están encaminadas a fortalecer la calidad de vida y los valores morales y éticos de niños, niñas

y adolescentes, mediante el trabajo preventivo en cuanto al consumo de drogas y alcohol y situaciones de abuso y violencia.

Población beneficiada

La población beneficiada de la Fundación “Semillas de Amor” son niños, niñas y adolescentes de sectores sociales económicamente bajos, que se encuentren en situación de peligro, abuso o negligencia familiar.

Procesos de apoyo

La Fundación “Semillas de Amor” cuenta con un personal totalmente comprometido a la ayuda social.

El financiamiento para la ejecución de los proyectos, es otorgado por el MIES-INFA, manejando su contraparte la Fundación. Los recursos entregados y utilizados se justifican mediante la presentación de estados financieros e informes al MIES-INFA.

Entre los activos inmuebles que pertenecen al patrimonio de la Fundación, están las instalaciones ubicados en la vía perimetral. El inmueble alberga las oficinas del personal administrativo, un auditorio donde se realizan actividades diversas y reuniones de los promotores y educadores, departamentos que brindan atención psicológica, y un amplio patio para la realización de talleres, capacitaciones y otros eventos.

La Fundación cuenta también con centros en las diferentes áreas como Bastión y Pascuales, donde se ejecutan dos proyectos Centro Integral del Buen Vivir y Creciendo con Nuestros Hijos.

Proceso actual y presentación de un proyecto

Para obtener el conocimiento del proceso actual de documentación y presentación de un proyecto, se establece como herramienta de control interno una narrativa de todo el proceso que se lleva a cabo para la creación, desarrollo y término de un proyecto dentro de la Fundación “Semillas de Amor”, donde se pudo obtener lo siguiente:

Creación de un proyecto y presentación ante el MIES-INFA

Empieza con la creación de un anteproyecto del proyecto a realizar. La persona encargada de la elaboración y desarrollo del anteproyecto, así

como de su correspondiente presentación del mismo ante las autoridades, es Andrea Ormaza.

La persona quien constituye el contacto entre el MIES-INFA es Narcisca Peñafiel.

Luego de revisado el correspondiente anteproyecto, y siempre y cuando el MIES-INFA no posea objeciones con respecto al proyecto propuesto, este es aprobado y se procede a la asignación de recursos a la Fundación.

Desarrollo del Proyecto

Con la asignación de recursos del MIES-INFA a la Fundación, se procede a asignar los rubros a cada aspecto que implica el proyecto a realizar.

Los miembros colaboradores o participantes del proyecto envían vía correo electrónico, mensualmente una lista de recursos a ser utilizados (alimentos, suministros de oficina y limpieza, etc.)

Los requerimientos son canalizados a la coordinadora de proyectos de la Fundación, Andrea Ormaza, quien a su vez hace remite las requisiciones de material a la directora de la Fundación, Jenny Ulloa, quien es la persona que otorga las autorizaciones para suministros y materiales.

Una vez que las requisiciones son aprobadas, se procede a emitir una autorización de desembolsos de fondos al departamento de Contabilidad o bien a emitir una orden de salida de mercadería del inventario de donaciones que posee la Fundación.

Los recursos entregados, ya sea al personal que colabora dentro de la Fundación o a la población beneficiada, se sustentan mediante la toma de firmas en un acta de entrega.

Término del proyecto

Los proyectos presentados por la Fundación al MIES-INFA, tiene una duración de aproximadamente un año.

Luego de concluido ese periodo, se puede proceder a la renovación del proyecto o bien darlo por finiquitado. Si bien la presentación de un proyecto puede darse por mutuo acuerdo entre las partes, el MIES-INFA ha establecido una serie de causas que podrían determinar la no-renovación del proyecto:

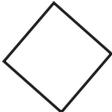
- Cesión o transferencia del convenio. (proyecto)
- Subcontratar la realización del proyecto
- El uso de recursos con fines distintos.

Hasta hoy, sólo la dirección de un proyecto de la Fundación ha pasado a la administración del MIES-INFA: Centro de Protección de derechos. La terminación del convenio con la fundación se dio de manera unilateral por parte del ente estatal.

Flujograma de manejo de proyectos

Por medio de la representación gráfica del proceso de creación y desarrollo de proyectos de la Fundación “Semillas de Amor”, se da a conocer la naturaleza secuencial de las operaciones realizadas en la organización.

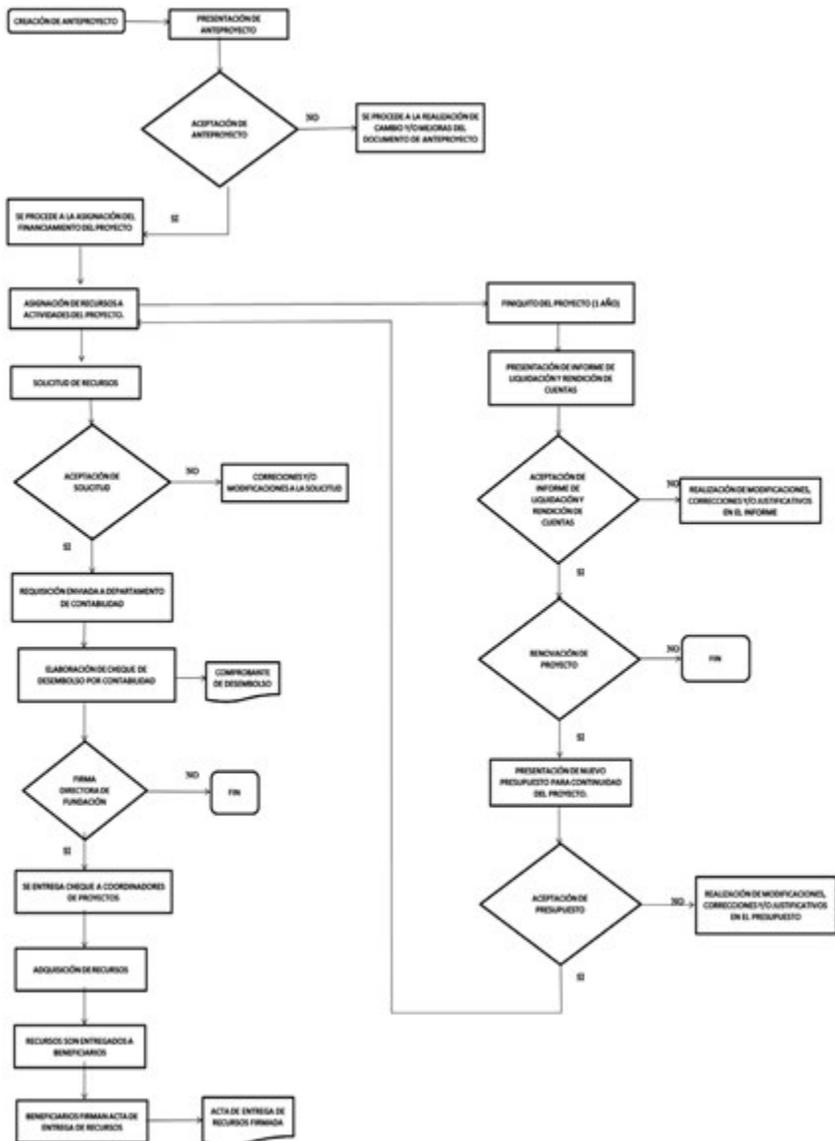
Cuadro 3. Símbolos del flujograma

SIMBOLOS	Definición
	Línea de flujo o comunicación: Representa la conexión o el movimiento del flujo a través de operaciones o de documentos.
	Inicio o Fin: Indica el inicio o fin de un flujograma.
	Documento: Se utiliza para identificar cualquier tipo de documentos originados o recibidos en cada sistema.
	Operación: Cualquier acción prevista en el procedimiento, representa el paso en la ejecución de un procedimiento. Se caracteriza porque se desarrolla en un mismo momento y generalmente se refiere a los procesos de un documento o registro.
	Decisión: Se utiliza este símbolo cuando la operación graficada en el flujograma está sujeta a ciertas alternativas que puedan presentarse antes de continuar el procedimiento.

Fuente: Mantilla Samuel

Elaboración: Autoras

Gráfico 5. Flujograma de creación, desarrollo y finiquito de proyectos



Fuente: Fundación “Semillas de Amor”

Elaboración: Autoras

Control interno de la Fundación “Semillas de Amor”

En base a la clasificación de los riesgos, establecidos en el ciclo de administración del riesgo, se lograron identificar los siguientes eventos que están afectando el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la Fundación “Semillas de Amor”.

Riesgos identificados			
Estratégicos	Operacionales	Entorno	Asignación de recursos
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con los suficientes recursos dentro de los centros de ayuda para brindar un servicio social de calidad. • Deficiente gestión administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos del personal que conforman los proyectos, no se encuentran debidamente capacitados para los cargos y/o competencias que les corresponden. • Falta de capacitaciones profesionales periódicas. • Falta de un manual de procedimientos. • Falta de un departamento de auditoría interna. • Organización no se ve sometida a realización de auditorías externas. • No existe una adecuada segregación de funciones según estructura organizacional. • Evaluaciones de desempeño laboral no se realizan de forma periódica. • No existe una difusión del reglamento interno de la compañía. • Personal de la fundación posee un conocimiento parcial del marco legal que rige las operaciones de la organización. • No existe una estrategia publicitaria social. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe claridad de líneas de mando entre la Fundación “Semillas de Amor” y el MIES – INFA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación informales.

Riesgos identificados			
Consecuencias			
<ul style="list-style-type: none"> • No se cumple a cabalidad con los objetivos generales y específicos de los proyectos emprendidos. • No cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se proporciona una atención integral a la población beneficiada. • Procesos y actividades no se realizan de forma ordenada y secuencial. • Ocurrencia de eventos que no son identificados directamente por el MIES – INFA (ente regulador y de control). • Sobrecarga de actividades y tareas. • Personal no se encuentra preparado ante situaciones que exijan un conocimiento amplio legal, para poder realizar sus actividades. • Desconocimiento de la población de la Fundación “Semillas de Amor”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos administrativos y operacionales que afecten el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que llegue la información distorsionada o no fluya de manera eficiente en las líneas de mando de la organización.

Mapa de riesgo

Es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción, con los mapas de riesgos se califica la presencia de riesgos y se prevén sus posibles daños.

Para aquellos riesgos en donde se considera la ponderación alta o críticos, se deben establecer acciones de control y mitigación para ser llevados a un nivel tolerable para la organización

Se estableció un mapa de riesgos con el fin de preparar diferentes factores de riesgo que puedan estar afectando por áreas a la organización, determinando las posibles consecuencias que afectan a la organización, clasificándolo cada riesgo como bajo, medio y alto.

Cuadro 4. Mapa de riesgo área gerencial

Área	Objetivos	Antecedentes del riesgo (causa)	Riesgos asociados a la auditoría	Ponderación	Consecuencias	Acción mitigante
GERENCIAL	Conocer el estilo de dirección de la Directiva de la Fundación "Semillas de Amor", en cuanto a: * Toma de decisiones. * Capacidad de establecer controles a nivel de áreas, procesos, funciones y empleados. * Manejo y transmisión de la información.	Falta de interés de la Alta Directiva en lo que respecta al manejo y desarrollo de proyectos.	Descentralización del control; Otorgamiento de responsabilidades, autoridad y capacidad para decidir.	ALTA	* Dificultades a la coordinación de proyectos. * Disminución de capacidad planificadora de proyectos.	Establecer líneas claras de mando entre la Fundación Semillas de Amor y los responsables del desarrollo de proyectos, de manera que se eviten conflictos de poder y el no cumplimiento de objetivos.
	Amistad, despotismo, presiones políticas y otras situaciones económicas, sociales y administrativas	Adaptación subjetiva a las normas existentes en el Reglamento interno de la Fundación Semillas de Amor.	MEDIA	* Malestar laboral causado por favoritismos y preferencias. * Pérdida de la capacidad de autoridad y responsabilidad.	Dar a conocer y promover la práctica oportuna y a nivel global de la Fundación, de la existencia del Reglamento Interno	

Área	Objetivos	Antecedentes del riesgo (causa)	Riesgos asociados a la auditoría	Ponderación	Consecuencias	Acción mitigante
GERENCIAL	<p>Conocer el estilo de dirección de la Directiva de la Fundación "Semillas de Amor", en cuanto a: * Toma de decisiones.</p> <p>* Capacidad de establecer controles a nivel de áreas, procesos, funciones y empleados. * Manejo y transmisión de la información.</p>	<p>Uso de canales de información informales</p>	<p>Falta de una estrategia de comunicación porque la Gerencia no muestra interés en que la información fluya en la empresa.</p>	ALTA	<p>* Inexistencia de clima de confianza en personal colaborador de la Fundación y la Directiva. * Información no llega a los verdaderos receptores. * Información puede tender a distorsionarse.</p>	<p>Establecer canales de comunicación formales, de manera que la información concierne a la Fundación fluya de manera horizontal y vertical.</p>

Fuente: Fundación "Semillas de Amor"
Elaboración: Autoras

Cuadro 5. Mapa de riesgo área operacional

Área	Objetivos	Antecedentes del riesgo (causa)	Riesgos asociados a la auditoría	Ponderación	Consecuencias	Acción mitigante
OPERATIVA	Eficiencia y eficacia de las operaciones en lo que respecta a: * Manejo y desarrollo de proyectos. * Cumplimiento de objetivos de proyectos. * Alcance social de los proyectos * Operaciones internas de la Fundación	Inexistencia de un Manual de Procedimientos dentro de la Fundación Semillas de Amor	Ausencia de procedimientos debidamente establecidos o formalizados, al no ser conocidos o no estar definidos en manuales se improvisan las condiciones y criterios.	MEDIA	* Fundación Semillas de Amor podría perder convenios con el MIES - INFA u otras entidades de apoyo debido a que las operaciones no se están desarrollando en base a los parámetros establecidos por esta entidad gubernamental. * Se incita al fraude o errores no intencionales.	* Establecer manuales y procedimientos formales.
			Formas o modelos empleados para elaborar, regular, racionalizar y sistematizar los procedimientos: Al no contar con parámetros que favorezcan una administración racional en los trámites y procedimientos, así como los requisitos, tiempos y condiciones de atenciónes de los servicios	MEDIA	* Elaborar un Manual de procedimientos que permita establecer y sistematizar los procedimientos que conciernen a las actividades y operaciones de la Fundación "Semillas de Amor"	

Área	Objetivos	Antecedentes del riesgo (causa)	Riesgos asociados a la auditoría	Ponderación	Consecuencias	Acción mitigante
OPERATIVA	<p>Eficiencia y eficacia de las operaciones en lo que respecta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Manejo y desarrollo de proyectos. * Cumplimiento de objetivos de proyectos. * Alcance social de los proyectos * Operaciones internas de la Fundación 	<p>Directiva de la Administración no ha establecido políticas y procedimientos en cuanto a la identificación, manejo y mitigación de riesgos.</p>	<p>Evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos, al no estar identificados los riesgos y/o puntos críticos de los procedimientos, ni estar acompañados estrategias o de indicadores de evaluación.</p>	<p>ALTA</p>	<p>* Atraso o no realización de actividades y proyectos (no se cuenta con los suficientes recursos).</p>	<p>*Si bien la evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos son monitoreados por medio de la utilización de hojas de ruta y otros documentos de registro; la supervisión física de parte de la Fundación no es una práctica muy empleada, por lo que se recomienda reforzar este aspecto, de manera que se verifique las operaciones y actividades se cumplen con eficiencia.</p> <p>*Incorporar a la realización de proyectos, ya sea educativos o de desarrollo infantil, herramientas tecnológicas que permitan la mejor asimilación de la enseñanzas o que promuevan el buen desarrollo físico, psicológico y emocional de niños, niñas y adolescentes.</p>

Área	Objetivos	Antecedentes del riesgo (causa)	Riesgos asociados a la auditoría	Ponderación	Consecuencias	Acción mitigante
OPERATIVA	<p>Eficiencia y eficacia de las operaciones en lo que respecta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Manejo y desarrollo de proyectos. * Cumplimiento de objetivos de proyectos. * Alcance social de los proyectos * Operaciones internas de la Fundación 	<p>Directiva de la Fundación así como el MIES</p> <ul style="list-style-type: none"> - INEA no muestran interés y/o destinan los recursos suficientes, para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades y operaciones que se realizan en los proyectos. 	<p>Falta de profesionalismo y baja capacitación: Los empleados carecen de condiciones requeridas para desarrollar su trabajo con calidad y la Fundación no se preocupa por prepararlas.</p>	<p>MEDIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de calidad en el desarrollo de proyectos. * Beneficios del desarrollo de proyectos no llegan a la población objetivo. 	<p>*El trabajo a realizar implica que el personal deba estar preparado para dar atención y soporte psicológico y emocional, de manera que pueda brindar una atención efectiva a la población objetivo. Se sugiere la creación y desarrollo de un programa de preparación y capacitación constante a los educadores, promotores y demás personal que intervengan en los proyectos.</p>

Fuente: Fundación "Semillas de Amor"
Elaboración: Autoras

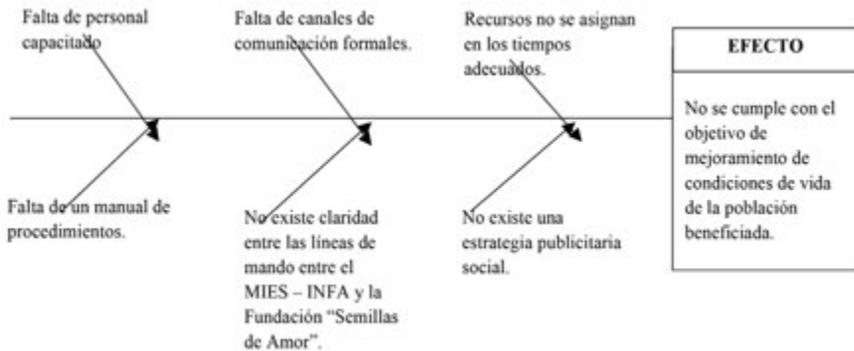
Cuadro 6. Mapa de riesgo área de control interno

Área	Objetivos	Antecedentes del riesgo (causa)	Riesgos asociados a la auditoría	Ponderación	Consecuencias	Acción mitigante
CONTROL INTERNO	Seguimiento y mejoramiento de la gestión administrativa y de proyectos de la Fundación "Semillas de Amor"	Ausencia de canales de información formales.	Desviación de poder: Carencia de reglamento relacionado con competencia y falta de claridad en toma de productos y resultados a cargo de dependencias y funcionarios.	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de capacidad de coordinación de proyectos. * Disputas internas y/o externas impiden el cumplimiento de objetivos de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> *El conocimiento del Reglamento Interno de la Fundación, evitará situaciones en las que las líneas de mando no sean desconocidas o que se reste peso a las decisiones adoptadas por la Dirección. *Establecer o delimitar líneas de poder y competencias entre el MIES - INFAY la Fundación "Semillas de Amor".
			Uso indebido de información, por desorganización y caos en los flujos de información, así como de carencias de variables e indicadores de gestión y resultados.	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> * Información puede llegar a los receptores de forma distorsionada. 	<ul style="list-style-type: none"> *Al establecerse canales de información formales, se deben indicar políticas y criterios sobre el tipo de información a transmitir y a quienes debe llegar.

Fuente: Fundación "Semillas de Amor"
Elaboración: Autoras

Análisis de Causa y Efecto

También conocido como diagramas de Ishikawa, también llamados diagramas causa-efecto, se analiza aquellos riesgos que más impacto tienen dentro de la organización, y de esta forma diseñar las mejores estrategias de mitigación que garanticen su ejecución sin sobresaltos ni sorpresas desagradables



Análisis de la Evaluación y Mejoramiento del control interno en base a COSO II para la Fundación "Semillas de Amor"

En base a cuestionarios de control interno, se pudo evaluar el sistema de control interno de la Fundación "Semillas de Amor", analizando cada componente, presentando en cada uno de ellos su respectiva acción mitigante si se considera necesario.

ENTORNO INTERNO
<p>En el análisis al entorno interno de la Fundación “Semillas de Amor”, se analizaron cinco aspectos:</p>
Alcance
<p>Integridad y valores éticos: Se determinó que la Fundación “Semillas de Amor” no cuenta con un código de ética, pero sí con un sistema de valores institucionales, el cual se ha implementado entre los miembros de la organización, cuyas acciones también se ven reflejadas en sus relaciones con los diferentes entes cooperantes y la población atendida.</p>
Acción Mitigante
<p>Se debe realizar y establecer un código de ética dentro de la Fundación que instaure una cultura de ética de manera que las actividades realizadas por los miembros de la organización sean guiadas por ésta.</p>
Alcance
<p>Competencia y desarrollo del personal: El personal que labora en las diferentes actividades y proyectos de la fundación es seleccionado acorde a las habilidades y aptitudes que posee en conformidad con el cargo a desempeñar, sin embargo no reciben adecuadas capacitaciones profesionales de forma periódica. El volumen de tareas a realizar en la organización sumada al poco personal contratado, implica que se asignen responsabilidades adicionales a la nómina.</p>
Acción Mitigante
<p>Se debe realizar capacitaciones profesionales periódicas que permitan que el personal actualice sus conocimientos tanto en lo profesional como en el entorno social para el que trabaja la Fundación.</p> <p>Para evitar sobrecarga de tareas o la asignación de responsabilidades que no se identifican con el cargo desempeñado, es necesaria la contratación de nuevo personal que asuma las competencias que se encuentran desatendidas.</p>
Alcance
<p>Estilo de operación de la administración: El estilo de operación de la Fundación refleja que el Consejo de Dirección está conformado por personal competente y con conocimiento suficiente para asumir de manera responsable la dirección de la organización, y así favorecer al cumplimiento de los objetivos.</p>
Alcance
<p>Asignación de autoridad y responsabilidad: Existe una adecuada asignación de responsabilidad y de delegación de autoridad; sin embargo y en ciertas ocasiones, el volumen de tareas o actividades a realizar, ya sea a nivel de proyectos o a nivel administrativo, obliga al personal a realizar tareas no acordes a la función que les fue asignada o se les asigna otras responsabilidades no establecidas dentro del cargo a desempeñar.</p>

Acción Mitigante
Para evitar sobrecarga de tareas o la asignación de responsabilidades que no se identifican con el cargo desempeñado, es necesaria la contratación de nuevo personal que asuma las competencias que se encuentran desatendidas.
Alcance
Filosofía de administración del riesgo: La estructura organizacional de la Fundación “Semillas de Amor” está constituida de manera apropiada, de forma que los roles y funciones de los trabajadores se realizan de acuerdo a lo establecido en la normativa interna. La Fundación también ejerce una constante comunicación e interacción con el MIES-INFA con el fin de transmitir un ambiente e imagen de transparencia y honestidad en la labor que realiza la organización.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS
Alcance
<p>La Fundación “Semillas de Amor” cuenta con su objetivo general y objetivos específicos que van acorde a la misión y visión de la ONG. Los miembros que conforman el personal de la fundación aplican los objetivos por lo cual fue creada la organización en toda actividad, con el fin de aportar con efectividad y eficiencia a las actividades operativas, el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables y el procedimiento interno.</p> <p>Sus actividades, procedimientos y la ejecución de sus proyectos son consistentes de acuerdo a los objetivos globales de la entidad. Cada proyecto se inicia con un anteproyecto, el cual es presentado ante el MIES-INFA, y cuya realización debe estar acorde al objetivo general de la Fundación “Semillas de Amor”.</p> <p>Dependiendo del tiempo establecido para la presentación de informes, se establecen los resultados esperados de cada proyecto, indicando factores claves de éxito para la Fundación “Semillas de Amor”</p>
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS
Alcance
La Fundación “Semillas de Amor” desarrolla mecanismos que le sirven para poder identificar riesgos, ya sea que provengan de fuentes externas o fuentes internas. Dentro del análisis, se indica que los riesgos son identificados.

VALORACIÓN DEL RIESGO
Alcance
<p>La Fundación identifica los eventos que pudieran afectar al cumplimiento del objetivo por el cual fue creada la ONG, pero la Fundación como tal no considera un proceso de análisis de las principales causas que conllevan al riesgo , al igual que no evalúan los riesgos que puedan existir tanto por:</p> <p>Probabilidad de ocurrencia e impacto, o</p> <p>Técnicas cuantitativas o cualitativas</p>
Acción mitigante
<p>La Fundación por medio de mecanismos cuenta con una identificación de eventos, riesgos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de la organización, pero a su vez debe la organización debe evaluar estos riesgos considerando en qué grado los eventos presentados pueden afectar al logro de los objetivos de la organización. Se evalúa en base a la probabilidad de que ocurra el evento o no y el impacto si es que ocurre el evento.</p>
RESPUESTA AL RIESGO
Alcance
<p>La Fundación “Semillas de Amor” no posee mecanismos para anticipar y reaccionar ante los eventos y/o riesgos que afectan los objetivos de la fundación, en lo que se refiere al manejo y desarrollo de operaciones de proyectos.</p> <p>Sin embargo, al ser una organización, cuyas actividades se encuentran financiadas por el MIES – INFA, su labor los obliga a tomar las medidas pertinentes, de manera que los fondos financieros entregados a ellos, se utilicen eficientemente y que al final del periodo indicado, presentes un estado de cuentas claras y transparentes.</p> <p>Entre los controles habituales y que se aplican se encuentran:</p> <p>Implementación de informes de rutas y actividades por parte del personal operativo</p> <p>Controles a inventarios de donaciones (registro de entradas y salidas de inventario, comprobantes de recepción de donaciones).</p> <p>Firmas de autorización y asignación de responsabilidades.</p>
Acción mitigante
<p>Al evaluar las posibles probabilidades e impactos de cada evento se considera una respuesta al riesgo, sin embargo, la Junta Directiva debe implementar acciones que eviten el riesgo o lo mitíguen, permitiendo así el cumplimiento de objetivos como organización.</p>

ACTIVIDADES DE CONTROL
Alcance
<p>Si bien las actividades de control se aplican en operaciones y procesos claves dentro de la fundación; en lo que se refiere a actividades internas y de desarrollo de proyectos, la implementación de medidas de control no está lo suficientemente difundidas o no se aplican totalmente.</p> <p>Aspectos tales como la segregación y separación de funciones así como el acceso y mantenimiento al software y los sistemas de información; se encuentran desatendidos en lo que se refiere al impacto y manejo de riesgos a los que se podrían ver expuestos.</p>
Acción mitigante
<p>La Fundación no cuenta con un manual de procedimientos que permita a los miembros de la organización regirse bajo medidas de control sobre varios aspectos tales como: objetivos, funciones, reacciones, políticas, procedimientos, normas, etc.</p>
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Alcance
<p>A pesar de ser una organización con más de cien personas colaborando a nivel operativo y administrativo, sus canales de información son bastantes informales. La información entre colaboradores se transmite de forma verbal; nuevas disposiciones, actividades y operaciones así como otros temas de interés, son transmitidos al personal de la organización de manera directa.</p>
Acción mitigante
<p>Establecer canales de comunicación formales dentro de la organización, sean éstos vía correo electrónico organizacional, memos, correo tradicional u otras herramientas de comunicación que ayuden a que la información fluya eficientemente de manera horizontal y vertical dentro de la fundación.</p>
MONITOREO
Alcance
<p>El monitoreo realizado en la Fundación “Semillas de Amor” se realiza de manera que se prevengan situaciones que afecten al cumplimiento de objetivos y que las operaciones realizadas en los proyectos, se lleven de acuerdo a los parámetros establecidos por el MIES – INFA. Sin embargo, la fundación no cuenta con un departamento de auditoría interna o ha contratado los servicios de auditoría externa para evaluar su sistema de control interno.</p>

Acción mitigante
La Fundación debe someterse una vez al año a una auditoría tanto interna o externa que ayude a la organización a determinar el estado de su sistema de control, identificando aquellos aspectos que necesiten un mejoramiento o rediseño de identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos.

Matriz de hallazgos

En base a la información obtenida, gracias a la utilización de las diferentes herramientas de recolección de información, se han encontrado los siguientes riesgos relevantes que afectan el cumplimiento de los objetivos de la Fundación “Semillas de Amor”:

Fundación “Semillas de Amor”
Matriz de hallazgos
Organización no cuenta con un Manual de Procedimientos
<p>Condición:</p> <p>En la actualidad, la Fundación “Semillas de Amor” no ha creado ni implementado un Manual de procedimientos.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Creación de un Manual de Procedimientos, que permitirá estructurar y regularizar la realización de actividades y procesos, tanto externos como internos en la organización.</p>
<p>Causa:</p> <p>Junta Directiva no ha mostrado interés en la creación e implementación de un Manual de Procedimientos dentro de la fundación.</p>
<p>Efecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades y procesos se desarrollan sin secuencia lógica. • Se incurre en gastos y costos no contemplados en presupuesto. • Lentitud en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

<p>Conclusión:</p> <p>La inexistencia de un Manual de Procedimientos dentro de la Fundación “Semillas de Amor”, dificulta la realización de actividades y operaciones, las cuáles al no estar regularizadas o normadas, se llevan a cabo bajo diferentes criterios, ocasionando que la organización no pueda cumplir en el tiempo establecido sus objetivos o que se incurran en costos y gastos no contemplados en el presupuesto inicial.</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>La Junta Directiva debe implementar un Manual de Procedimientos dentro de la organización, que permita regularizar y normar las actividades, procesos y operaciones que se realizan en la organización, de manera que se cumpla con eficiencia y eficacia los objetivos y metas propuestas.</p>
<p>Fundación “Semillas de Amor”</p>
<p>Matriz de hallazgos</p>
<p>No se realiza capacitaciones profesionales periódicas a personal de la Fundación “Semillas de Amor”</p>
<p>Condición:</p> <p>La Fundación “Semillas de Amor” no se encuentra debidamente capacitada y preparada para las actividades y tareas que se les han asignado.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Realización de capacitaciones profesionales periódicas que permitan al personal de la Fundación actualizar sus conocimientos, la realidad socioeconómica de la población beneficiada así como los nuevos retos sociales que podrían presentárseles para la cumplimiento de objetivos de la organización.</p>
<p>Causa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones profesionales no se encuentran contempladas en el presupuesto de la Fundación. • Junta Directiva no muestra interés en que su personal se capacite adecuadamente.
<p>Efecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal no es lo suficientemente competente en el desarrollo de actividades y tareas que se les ha asignado.

<p>Conclusión:</p> <p>La falta de capacitaciones profesionales, en el personal que labora en las actividades que realiza la Fundación, ocasiona que las operaciones y actividades no se realicen de manera eficaz y eficiente.</p>
<p>Recomendación:</p> <p>La Junta Directiva debe establecer un sistema de capacitaciones periódicas en el personal, de manera que éste se encuentre debidamente preparado para la realización de actividades y ante la ocurrencia de eventos o riesgos que se presenten.</p>
<p>Fundación “Semillas de Amor”</p>
<p>Matriz de hallazgos</p>
<p>Inadecuada asignación de autoridad y responsabilidad</p>
<p>Condición:</p> <p>Existe una inadecuada asignación de autoridad y responsabilidad entre los miembros de la Fundación “Semillas de Amor”.</p>
<p>Criterio:</p> <p>Una adecuada asignación de responsabilidades y de autoridad permitirá al personal cumplir a tiempo con sus objetivos y metas organizacionales, así como también a evitar conflictos administrativos o con las líneas de mando.</p>
<p>Causa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal operativo y administrativo. • Inadecuada segregación de funciones
<p>Efecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabajo. • No se cumplen a tiempo las metas y objetivos trazados. • Mal ambiente laboral.
<p>Conclusión:</p> <p>La falta de personal operativo y administrativo así como una inadecuada segregación de funciones, ocasiona un retraso en cumplimiento de objetivos organizacionales y pueden derivar en la creación de un mala ambiente laboral.</p>
<p>Recomendación:</p> <p>La Junta directiva debe replantearse la asignación de autoridad y responsabilidad otorgada a cada uno de sus colaboradores, basada en el volumen de actividades y operaciones que se realizan a nivel administrativo y de proyectos.</p>

Fundación “Semillas de Amor”
Matriz de hallazgos
Utilización de canales de comunicación informales
<p>Condición:</p> <p>La Fundación “Semillas de Amor”, transmite la información a través de canales informales.</p>
<p>Criterio:</p> <p>La creación y uso de canales de información formales, permitirá que la información fluya de forma clara y precisa y que llegue a los destinatarios indicados.</p>
<p>Causa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva no ha mostrado interés en crear y establecer adecuados canales de comunicación.
<p>Efectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información puede llegar a destinatarios equivocados o no ser transmitida a los receptores. • Información transmitida de forma distorsionada.
<p>Conclusión:</p> <p>La utilización de canales de información inadecuados, impide que la información sea transmitida a tiempo, o que ésta llegue de forma distorsionada y/o a los receptores equivocados.</p>
<p>Recomendación:</p> <p>La Junta Directiva debe implementar canales de comunicación formales que permitan la correcta transmisión de la información, de forma horizontal y vertical dentro de la Fundación “Semillas de Amor”.</p>

Fundación “Semillas de Amor”
Matriz de hallazgos
Falta de divulgación del reglamento interno de la Fundación “Semillas de Amor”
<p>Condición:</p> <p>Existe un Reglamento Interno que no se ha transmitido ni implementado en su totalidad por los miembros de la Fundación “Semillas de Amor”.</p>
<p>Criterio:</p> <p>El Reglamento Interno de la Fundación debe ser conocido y analizado en su totalidad por los miembros de la organización.</p>

<p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva no ha mostrado interés en divulgar e implementar en totalidad el Reglamento Interno.
<p>Efectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se conocen las condiciones laborales bajo las cuales debe sujetarse el personal de la Fundación. • Incapacidad para manejar conflictos que se puedan presentar dentro de la organización. • Pérdida u desgaste de autoridad y poder en las líneas de mando dentro de la organización.
<p>Conclusión:</p> <p>La falta de divulgación e implementación del Reglamento Interno de la Fundación “Semillas de Amor”, impide que los miembros de la organización conozcan sus condiciones de trabajo, no se manejen de forma adecuada los conflictos y que las líneas de mando pierdan autoridad y poder en relación con los subordinados.</p>
<p>Recomendación:</p> <p>Implementar en su totalidad y dar a conocer a todos los miembros de la organización, el Reglamento Interno de la Fundación “Semillas de Amor”.</p>

Fundación “Semillas de Amor”

Matriz de hallazgos

Falta de estrategia publicitaria social adecuada

<p>Condición:</p> <p>Fundación “Semillas de Amor” no ha implementado una estrategia publicitaria que les permita ser ampliamente conocidos por la sociedad.</p>
<p>Criterio:</p> <p>La puesta en práctica de una estrategia publicitaria adecuada, permitirá a la fundación ponerse en contacto con posibles beneficiarios y/o colabores de los proyectos que se realizan.</p>
<p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuesto • Falta de disponibilidad de tiempo
<p>Efecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que no sea reconocida la Fundación • No contar con nuevos colaboradores • No conocer de casos que puedan necesitar de ayuda que conlleva en los proyectos la Fundación “Semillas de Amor”

Conclusión:

La falta de una adecuada estrategia publicitaria no ayuda a que la Fundación sea conocida en cuanto al manejo y desarrollo de los proyectos que conlleva y a su vez de encontrar colaboradores que tienen la disposición de ayuda social.

Recomendación:

A la Relacionista Pública Margarita Buendía que se implemente más estrategia publicitaria, como por ejemplo es importantísimo que la Fundación cuente ya con una página web que sirva para que la sociedad pueda adquirir información sobre la organización y saber en qué puede colaborar si el caso lo amerita.

CAPÍTULO 6

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La presente investigación nos permitió conocer y analizar la creación y desarrollo de proyectos sociales de una organización no gubernamental, el soporte que brinda al Estado, en aquellos sectores socioeconómicos cuyas necesidades no son ampliamente cubiertas por la atención gubernamental, y el marco legal que engloba las actividades de una organización sin fines de lucro.

1. La Fundación “Semillas de Amor” es una organización no gubernamental, que brinda servicios de ayuda social a niños, niñas y adolescentes, a través de la realización de actividades y proyectos, que promueven el mejoramiento de su calidad de vida, la educación y el no consumo de drogas y alcohol.
2. Se realizó un análisis a las actividades y operaciones así como al cumplimiento de leyes y obligaciones de la Fundación “Semillas de Amor”, mediante la aplicación de técnicas de recolección de información como cuestionarios de control interno, entrevistas, narrativas, encuestas, observaciones directas al entorno y evaluaciones.
3. La ejecución de proyectos, a pesar de estar normada y establecida por medio de los parámetros otorgados por el MIES – INFA, presenta falencias y errores, que impiden el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por medio del uso de herramientas para evaluar y mejorar el control interno de la fundación, se identificaron y analizaron los eventos más relevantes.

4. Los proyectos realizados por la Fundación “Semillas de Amor”, son financiados, controlados y monitoreados, a través del MIES-INFA. La Fundación se certifica como una organización no gubernamental, y por ende goza de los derechos y cumple con las leyes y las obligaciones que le ha otorgado la ley.

Recomendaciones

Una vez evaluado el sistema de control interno de la “Fundación Semillas de Amor”, se realizan las siguientes recomendaciones.

1. Se recomienda a la Directora Jenny Ulloa, en conjunto con el personal competente, una revisión a los roles y cargos que conforman la estructura organizacional de la fundación, y de ser pertinente, se realicen cambios en la misma. Se debe procurar que cada persona que forma parte del personal de la fundación, cumpla con el rol para el que ha sido contratado y no vea expuesta a asumir responsabilidades o tareas que no le competen.
2. Se recomienda la contratación y asignación pertinente de inspectores de campo por cada proyecto emprendido por la Fundación “Semillas de Amor”, de manera que apoyen los procesos de supervisión y monitoreo realizados por la Coordinadora de proyectos Andrea Ormaza. Este proceso de contratación y asignación requiere de la participación activa del MIES-INFA.
3. Se recomienda a la Directiva de la Fundación “Semillas de Amor”, el desarrollo y realización de programas de capacitación profesional, que permitan al personal operativo y administrativo de la organización, estar debidamente preparados ante las cambiantes realidades socioeconómicas de la población a la cual brinda sus servicios.
4. Se recomienda a la Directiva de la Fundación “Semillas de Amor”, que se desarrolle y ejecute un manual de procedimientos, que permita la normalización de las diferentes actividades y procesos que se llevan a cabo.
5. Se recomienda a la Directiva de la Fundación “Semillas de Amor” la implementación y uso de canales de comunicación formales, de

manera que la información concerniente a la organización fluya de manera horizontal y vertical, fomentando un clima de confianza entre el personal colaborador de la Fundación y la Directiva así como un correcto y apropiado flujo de la información.

6. Se recomienda a la Directiva de la Fundación “Semillas de Amor”, la divulgación e instrucción del Reglamento Interno, a todos los miembros de la organización.
7. Se recomienda a la coordinadora de proyectos, en ayuda conjunta con la Directiva de la Fundación “Semillas de Amor”, la incorporación de herramientas tecnológicas, que permitirán el mejor desarrollo de las actividades dentro de los proyectos y que la información concerniente a la organización, fluya de forma más clara y precisa.

Bibliografía

- Álvarez Rivas, David (2008). Las ONG por una sociedad responsable. *Artículo* ¿, Octubre 26.
- Becerra, C., Espinoza, C., Panta, L., Betancourt, R., Guamán, C., Pinto, R., & et al. (2001). *Las ONG y el modelo neoliberal, caso Guayas*, 1a ed. Quito: Abya Yala.
- Bravo M., Óscar & Sánchez C., Marleny (2009). *Gestión Integral de Riesgos*. Colombia.
- Cuatro tipos de ONG según David Korten (s.f.). Recuperado el 22 de abril del 2012 de <http://www.mgar.net/soc/ong.htm>
- Estupiñán G., Rodrigo (2009). *Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna*. Colombia: ECOE Ediciones.
- _____ (2010). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales Análisis de Informe COSO I y II*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Mantilla B., Samuel Alberto (2010). *Control Interno. Informe COSO. Resumen ejecutivo, Estructura conceptual integrada, Reporte a partes externas, Herramientas de evaluación, Adenda a reporte a partes externas*. Colombia: ECOE Ediciones
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Abril de 2005.
- Pinzón, Mario (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, 5(5) 76-79, abril. Universidad Externado de Colombia.
- Reglamento de personas jurídicas sin fines de lucro, decreto ejecutivo 3505, registro oficial 660, 11 de septiembre del 2002 y con reforma del 8 de abril del 2008.
- Tobar, Federico y Fernández Pardo, Carlos (2001). *Organizaciones solidarias: innovación y gestión en el tercer sector*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

ANEXOS

Anexo 1

Folleto Principal de la Fundación “Semillas de Amor”

Fundación Semillas de Amor

Desde 1995 somos una organización privada sin fines de lucro que nace de la necesidad de dar respuesta a un problema social desatendido por los servicios de Salud y Bienestar Público: La adicción al alcohol y otras drogas, de adolescentes y jóvenes en la ciudad de Guayaquil. Nuestra propuesta de trabajo original fue brindar atención terapeuta de rehabilitación en drogodependencia y programas de prevención primaria y secundaria al uso indebido de drogas.

Para brindar un servicio altamente profesional establecimos alianza con Fundación Pida Ayuda de Colombia, a cargo de quienes estuvo el proceso de capacitación, inducción, seguimiento y evaluación periódica en la metodología de atención y modelos de prevención.

A partir de 1996 incorporamos a nuestro trabajo un enfoque preventivo al uso de sustancias asociado a la violencia, en conjunto con comunidades juveniles en extrema pobreza y vulnerabilidad, como Bastión popular, Francisco Jácome, Guasmo y Milagro, península de Santa Elena, entre otros.

Trabajamos con proyectos institucionales y en alianza con organizaciones no gubernamentales que apuntan al desarrollo integral de familias de comunidades en extrema pobreza y vulnerabilidad social. En la actualidad atendemos 2 440 niños, niñas y adolescentes directamente y 12 200 familiares indirectamente.

Actualmente trabajamos en proyectos formativos que fortalecen la organización familiar y comunitaria, para el desarrollo integral de las familias de los sectores vulnerables de esta ciudad.

Misión

Contribuir al desarrollo humano de hombres y mujeres con énfasis en procesos formativos y de fortalecimiento de organización familiar y comunitaria, mediante la aplicación de programas, proyectos integrales, con enfoque preventivo del uso indebido de drogas, eventos de difusión que promuevan los derechos a la salud y bienestar familiar y comunitario.

Visión

Vivir en una sociedad saludable donde hombres y mujeres tengan opciones para desarrollarse dentro de marcos de seguridad, equidad, trabajo, respeto y bienestar, libres de drogas, propositivos y competitivos.

Área de desarrollo

Prevención

En Semillas de Amor manejamos como concepto de Prevención el trabajo que promueve en las personas mejores condiciones de vida, potencializándolas a través de la aplicación de estrategias de fortalecimiento de valores, habilidades, destrezas y capacidades como herramientas para generar respuestas adecuadas y a tiempo que mejoren las relaciones vinculares significativas, respetando en ellas su identidad cultural, historia de vida, con principios éticos y fomentando la responsabilidad y el sentido de pertenencia.

Proyectos

- Proyecto Modalidad CNH No. 129 (INFA-MIES)
- Proyecto CNH “Creciendo con nuestros hijos”: Se cuenta en la actualidad con 540 beneficiarios niños de 0 a 5 años de los sectores más vulnerables de Sector Pascuales, reciben estimulación temprana tanto individual como grupal.
- Proyecto de Centro de Protección Infantil – CPI (guardería) Atención en el centro de Rehabilitación Social Femenino del Guayas, 20 niños y niñas, hijos de padres privados de su libertad de 0 a 3 años de edad.
- Proyecto Niños Libres Atención a 208 NNA de hijo/as de padres privados de su libertad de 3 a 18 años de edad.
- Proyecto Centro Integral del Buen Vivir (CIBV) Atención a 240 niños y niñas de 3 meses a 5 años de edad, en 5 diferentes sectores de Bastión Popular, cuyos padres trabajan fuera de casa, no tienen un adulto que se responsabilice de su cuidado o el mismo no está en capacidad de protegerlo adecuadamente. Los niños y niñas asisten diariamente a centros fijos donde son atendidos por un personal permanente, en ámbitos cálidos y seguros para garantizar el desarrollo infantil integral.
- Proyecto de Erradicación de Mendicidad Atención a 500 niños y niñas de 0 a 31 años en adelante con el fin de erradicar progresivamente la mendicidad de niños, niñas, adolescentes, personas con discapacidad y adultos mayores en el Norte de Guayaquil, a través de la prevención, restitución y exigibilidad, que promuevan acciones de inclusión social y económica de NNA, adultos mayores, personas con discapacidad y sus familias, inmersas en esta problemática.

Anexo 2

Entrevista dirigida a Relacionista Pública

Objetivos generales

1. Obtener un conocimiento general de las “operaciones Fundación Semillas de Amor”.

Objetivos específicos

1. Conocer la estructura organizacional de la Fundación
2. Obtener información general acerca del personal operativo y administrativo que colabora en la Fundación
3. Obtener información general acerca de los organismos estatales y otras Organizaciones que colaboran con la ejecución de los proyectos de la Fundación

1. ¿Cuál es el objetivo general de la Fundación?

2. ¿Quiénes conformar el personal administrativo de la Fundación?

3. ¿Qué tipo de actividades se realizan en las instalaciones de su Fundación?

4. ¿Quién es su principal ente colaborador?

5. ¿Qué tipo de personal operativo colabora con la ejecución de los proyectos?

6. ¿Podrías describirnos de forma general los proyectos que ejecuta la Fundación “Semillas de Amor”?

Anexo 3

Entrevista dirigida a Directora Ejecutiva

Objetivos generales:

1. Obtener un conocimiento general de la Fundación “Semillas de Amor”.

Objetivos específicos

1. Obtener conocimiento del marco legal de la Fundación “semillas de amor”.
2. Conocer la situación general de los proyectos ejecutados por la Fundación “Semillas de Amor”.
3. Obtener un conocimiento de las políticas y controles establecidos a la Fundación “Semillas de Amor”.

1. Determine ¿Cómo está organizado legalmente la entidad?

Asociación..... Fundación.....

2. ¿Cómo se conforma la estructura organizacional de la entidad?

.....
.....
.....
.....

3. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura organizacional?

- Tratado.....
- Ley.....
- Reglamento.....
- Decreto.....
- Acuerdo.....
- Acta constitutiva.....

4. ¿Qué reglamentos, tratados, decreto y/o leyes componen el marco legal bajo el cual debe regirse la Fundación “Semillas de Amor”?

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿Cuál es la naturaleza económica de la Institución?

.....

.....

.....

.....

.....

6. ¿Qué cantidad de proyectos está ejecutando en este momento?

.....

7. ¿Qué cantidad de beneficiarios tienen estos proyectos?

Proyecto	Número de Beneficiarios

8. ¿Qué instituciones son aquellas que aportan con recursos para la operación de la ONG y el desarrollo de proyectos?

Entidades Estatales	Entidades Privadas	Mixtas	Otras Ong's

9. ¿A qué organismos estatales y/o de control, rinde cuentas la Fundación “Semillas de Amor”?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. ¿Qué tipo de operaciones realizan con los proyectos?

.....
.....
.....
.....
.....

11. ¿Qué controles ha establecido la Fundación “Semillas de Amor”?

Controles Operativos..... Controles Administrativos.....

Describa los principales controles dentro de la Fundación

.....
.....
.....
.....
.....

12. ¿Qué tipo de tributos, tasas y servicios está obligado a cancelar la entidad?

IVA..... RENTA..... TASAS MUNICIPALES.....

SERVICIOS BÁSICOS.....

13. ¿Qué Institución le han emitido exenciones de impuestos?

Alcaldía Municipal..... Ministerio de Inclusión Económica y Social.....

Gobernación..... Servicio de Rentas Internas..... Otros.....

14. Desarrollo y Manejo de los Proyectos:

¿Es requerido por el Estado o por algún otro organismo que aporte con recursos, un número fijo o límite de proyectos a ser realizado anualmente?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Los proyectos están encaminados a ser realizados dentro de un tiempo límite?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Cuál es el proceso de elaboración de informes de cada proyecto para los distintos cooperantes?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. ¿Cuál es el proceso de seguimiento de campo de los proyectos por parte de los Organismos Estatales y otras organizaciones cooperantes?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

16. ¿Cuándo se entiende que un proyecto ha sido finiquitado?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

17. ¿Cuáles son los problemas o inconvenientes más frecuentes que se presentan en la implementación y/o aplicación del Reglamento de Personas jurídicas sin fines de lucro así como de los requisitos y/u obligaciones que debe cumplir la Fundación “Semillas de Amor” con respecto a los Organismos de Control?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Anexo 4

ANEXO 4.1 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA DIRECTORA GENERAL (GESTIÓN DE FONDOS)				Ref: CCB-1	
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR				Revisado por:	
Objetivos:					
1.- Verificar si la gestión de fondos para los proyectos que desarrolla la Fundación se realiza de manera eficiente y efectiva.					
2.- Determinar si existe un manual de procedimientos, encaminado a establecer un control en cuanto al recibo y manejo de los fondos recibidos.					
3.- Revisar y evaluar el sistema de control interno					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A	
1	<p>¿Cómo hace efectiva la administración la gestión de fondos por aplicar.</p> <p>a. Se verifican las fuentes, entradas o asignaciones de fondos</p> <p>b. Existe un debido análisis y autorización con respecto a la asignación de fondos que se asigna a cada proyecto</p> <p>c. Se verifican que las salidas de fondos sean destinadas con el fin para el que fueron asignadas</p>				
2	<p>¿Que documentación exigen los cooperantes en cuanto a la asignación de fondos para un determinado proyecto</p>				

3	Una vez lograda la gestión de fondos de qué forma se realiza la distribución de estos a un determinado proyecto				
4	¿De qué manera obtienen los cooperantes información acerca del uso adecuado de los fondos que percibe la entidad para los proyectos que realiza?				
5	Realizan evaluación de campo los cooperantes a un proyecto en curso.				
PERIODO:			Fecha:		

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 4.2 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA DIRECTORA GENERAL (EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO)				Ref: CCB-1		
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR				Revisado por:		
Objetivos:						
1.- Determinar si las nóminas han sido adecuadamente realizadas de acuerdo a la legislación laboral.						
2.-Determinar si los gastos de personal han sido completos, son reales (no ficticios, es decir, existencia de una relación laboral entre trabajador y empresa), y están correctamente contabilizados						
3.- Determinar el reflejo adecuado en la contabilidad de la empresa de determinados gastos específicos del personal, como sueldos de administradores o liquidadores en su caso						
4.-Identificar la existencia de un buen Sistema de Control Interno.						
5.- Analizar si cuentan con procedimientos establecidos para la contratación del personal						
No.	PREGUNTAS		RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES		SI	NO	N/A	
1	¿Cuál es el sistema de pago? a. Efectivo. b. Cheque. c. Abono a cuenta.					
2	¿Qué cargo desempeña el empleado que paga las planillas?					
3	¿Cuentan con expedientes de personal.					
4	¿Se han elaborado contratos individuales de trabajo.					
5	¿Las planillas muestran evidencia de quien las elaboro, revisa y autoriza?					

6	¿Existen procedimientos para la selección, evaluación, contratación y registro del personal que labora para la ONG?				
7	¿Cuentan con un plan de desarrollo profesional?				
8	¿Se efectúa evaluación periódicamente del personal?				
9	¿Existe una adecuada segregación de funciones del encargado de nóminas.				
	PERIODO:				Fecha:

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 4.3 CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA DIRECTORA GENERAL (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)					Ref: CCB-1
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR					Revisado por:
Objetivos:					
Obtener la información suficiente, pertinente y necesaria mediante el conocimiento preliminar del negocio con el fin de poder conocer la estructura organizacional de la fundación, su manual de procedimientos, así como la eficiencia y eficacia de las actividades de control aplicados por el Consejo de Administración de la Fundación “Semillas de Amor”					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A	
1	¿Existe una debida segregación de funciones en cuanto a los deberes del Contador general y el asistente contable?				
2	¿Tiene la Ong’s un manual de procedimientos contables?				
3	¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e Individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?				
4	¿Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?				
5	Utiliza la Ong’s para efectos de control: a. Informes que comparen los presupuestos con los gastos realizados?				
6	Los funcionarios y empleados que tienen acceso a revisar las aprobaciones previas, están provistos de: a. ¿Revisar los modelos de las firmas de las personas autorizadas para tal efecto? b. ¿Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobada previamente, límite y monto de la misma?				

7	¿Tiene la Ong´s un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?				
8	Si lo tiene, ¿a quién rinde los informes?				
9	¿Se han revisado los programas de auditoría interna para determinar si son apropiados para llevar su cometido?				
10	Contiene el informe de auditoría interna: a. ¿Conclusiones sobre la revisión? b. ¿Salvedades a las cuentas, cuando sean necesaria? c. ¿Sugerencias sobre mejoras en los métodos de control interno?				
11	Con respecto a los informes de auditoría interna: a. ¿Son revisados por funcionarios superiores? b. ¿Se toman las medidas necesarias para corregir las deficiencias?				
12	¿Toman con regularidad sus vacaciones los empleados en puestos de confianza y sus deberes son sumidos por otro personal?				
13	¿Qué departamento lleva el control de días laborables y de vacaciones que deben tomar los empleados?				
	PERIODO:				Fecha:

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

Anexo 5

Entrevista dirigida a Coordinadora de Proyecto

Objetivos generales:

1. Obtener información de las actividades y procesos que constituyen la base sobre la cual fue conformado el proyecto de

Objetivos específicos

1. Conocer el proceso de creación y desarrollo de actividades del proyecto.
2. Obtener información acerca de la asignación, utilización y control de recursos asignados al proyecto.
3. Conocer acerca de los procesos y mecanismos de mejoramiento de condiciones de vida de los beneficiados del proyecto.
4. Conocer acerca de las actividades y responsabilidades del personal cooperante y/o voluntario involucrado en el proyecto

1. ¿Cuál es el objetivo primordial del desarrollo del proyecto?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Dónde está ubicado el proyecto?

.....
.....
.....
.....

3. ¿En qué consiste el proceso de desarrollo de proyecto?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Desde hace cuánto tiempo se viene llevando a cabo el proyecto?
¿Cuáles son sus orígenes?

.....
.....
.....
.....

5. Describanos sus principales responsabilidades o tareas que están asignados a usted como coordinador del proyecto.

.....
.....
.....
.....

6. ¿Cómo es un día normal para el coordinador del proyecto y sus colaboradores y/o voluntarios?

.....
.....
.....
.....

7. ¿Cuál es la población en la cual se enfoca el desarrolla el desarrollo del proyecto?

.....
.....
.....
.....

8. Indiqué los requisitos que debe cumplir o bajo qué circunstancias, una persona puede convertirse en beneficiaria del proyecto que usted está coordinando.

.....
.....
.....
.....

9. ¿Cómo se lleva a cabo la recolección, selección y mantenimiento de la información de la población beneficiada?

.....
.....
.....
.....

10. ¿El proyecto cuenta con la colaboración de voluntarios o personal perteneciente a entes gubernamentales, sociedades lucrativas u otras organizaciones sin fines de lucro?

.....
.....
.....
.....

11. ¿Cuántos voluntarios o personal competente componen el desarrollo del proyecto?

.....
.....
.....
.....

12. ¿Quiénes son los entes cooperantes del proyecto?

.....
.....
.....
.....

13. ¿Cómo se realiza la asignación, utilización y control de los recursos (materiales y financieros) al proyecto?

.....
.....
.....

14. ¿El proceso de rendición de cuentas, se realiza por medio de la Fundación “Semillas de Amor” o se envía un informe independiente a los organismos de control?

.....
.....
.....
.....

15. ¿Se analizan los resultados de la labor que realizan dentro del proyecto? ¿Cuáles son las medidas a tomar por ustedes si observan que algún miembro de la población beneficiada no se adapta al proceso de cambio propuesto por ustedes?

.....
.....
.....

16. ¿Recuerdan algún caso especial dentro de su labor en el desarrollo del proyecto?

.....
.....
.....

17. ¿El desarrollo de su proyecto tiene un tiempo límite o es continuo?

.....
.....
.....

18. ¿Deben cumplir con algún requisito especial para continuar con la recepción de fondos y donaciones, de manera que el proyecto no se cancele?

.....
.....
.....
.....

Anexo 6

Encuesta dirigida a personal administrativo y operativo de la Fundación “Semillas de Amor”

Objetivos generales:

1. Conocer el nivel de conocimiento que posee el personal administrativo y operativo sobre las leyes y reglamentos a los que debe regirse la Fundación “Semillas de Amor”.

Objetivos específicos

2. Estimar el porcentaje del personal administrativo y operativo de la Fundación que conoce sobre el marco legal que rige la organización.
3. Obtener información acerca de qué aspectos del marco legal que rige la fundación son conocidos por el personal de la Fundación “Semillas de Amor”.

Instrucciones

- Lea detenidamente las preguntas a ser contestadas
- Marque con un aspa la(s) respuesta(s) escogida(s) por usted, o rellene las líneas punteadas

Preguntas

1 ¿Conoce usted el Reglamento de Personas Jurídicas sin fines de lucro?

- a) No lo conozco.
- b) Conozco parcialmente el reglamento
- c) Si conozco el reglamento, porque lo aplico constantemente y trabajo con él.

2. ¿Sabe usted que existen, aparte del Reglamento, otras normas o bases legales complementarias y/o supletorias que rigen para las actividades de las organizaciones sin fines de lucro?

- a) No lo sé.
- b) Sí sé que existen, pero no las conozco.
- c) Sí lo sé, y son: Los acuerdos ministeriales y el Estatuto orgánico del INFA.

3. ¿Sabe usted qué tipo de controles o actividades de supervisión ejerce el MIES – INFA con respecto a las operaciones de la Fundación “Semillas de Amor”?

- a) No lo sé.
- b) Sí lo sé, muy genérica o superficialmente.
- c) Sí lo sé, muy bien porque se aplican constantemente.

Si su respuesta es b o c, favor indicar por lo menos dos de los controles ejercidos por el MIES-INFA con respecto a las operaciones de la Fundación “Semillas de Amor”.

.....

.....

.....

4. ¿Conoce usted las áreas o funcionarios y empleados o trabajadores a través de los cuales debe ejecutarse el proceso de aceptación de proyectos y la asignación de recursos por parte del MIES – INFA?

- a) No los conozco.
- b) Lo sé ahora, un poco y muy genéricamente.
- c) Sí los conozco muy bien, porque por mi función y/o Cargo estoy encargado de la creación y desarrollo de proyectos.

5. De las siguientes actividades, coloque una aspa en las que usted crea que están prohibidas realizar por parte de la Fundación “Semillas de Amor”:

Ceder o transferir la realización del proyecto y recursos proporcionados por el INFA	
Subcontratar la realización del proyecto	
Usar los recursos en fines distintos a los aprobados por el INFA	
No terminación del proyecto en el tiempo acordado entre la Fundación y el INFA	

Anexo 7

ANEXO 7 .1 CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - ENTORNO INTERNO				Ref: CCB-1	
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR				Revisado por:	
Objetivos: 1.- Conocer el ambiente interno de la organización y a su vez conocer de una manera general las actividades de la Fundación “Semillas de Amor” 2.- Evaluar el comportamiento, actitudes del personal de la Fundación ante cualquier situación que impida el logro de los objetivos de la organización. 3.- Evaluar la manera de cómo identifican, valoran y actúan sobre los riesgos					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVA- CIONES / COMENTA- RIOS
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A	
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS					
1	Existe y se implementa un Código de Ética en la Fundación “Semillas de Amor”, que se base en la confianza que se imparte a sus aseguramiento objetivo sobre las gestión de riesgos, control y dirección?.				
2	¿Las relaciones con los trabajadores, beneficiarios de proyectos, cooperantes públicos y privados, gobierno y sus instituciones públicas, INFA y otros organismos se basan en la honestidad y equidad?				
3	¿Se proponen acciones ante violaciones del Código de Ética y las medidas son adecuadas?				

4	¿Existe un chequeo sistemático de la aplicación de las medidas adoptadas?				
COMPETENCIA Y DESARROLLO DEL PERSONAL					
1	¿Están descritas las tareas particulares del personal?				
2	¿Se analiza el conocimiento y las habilidades del personal para desempeñar adecuadamente su trabajo?				
3	¿Se aplican adecuadamente las políticas y los procedimientos para la vinculación, el entrenamiento, la promoción y la compensación de trabajadores?				
4	¿Son convenientes las acciones desarrolladas, en respuesta a las desviaciones de las políticas y los procedimientos aprobados?				
5	¿Son adecuados los criterios de retención, promoción y evaluación de los empleados y su relación con el código de conducta u otras orientaciones de comportamiento?				
ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN					
1	¿El Consejo de Dirección de la Fundación “Semillas de Amor” está integrado por personal con conocimiento suficiente, experiencia y tiempo de servicio efectivo?				
2	¿Es adecuada la definición de las responsabilidades claves de los administradores y hay comprensión de esas responsabilidades?				
3	¿Se realizan sistemática y oportunamente las reuniones del Consejo y en ellas participan directores de áreas y especialistas del dispositivo de auditoría?				
4	¿Es suficiente y oportuna la información al Consejo de Dirección, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera, los resultados de operación de la entidad, y los términos de los acuerdos significativos?				

5	¿Es suficiente y oportuna la información que el dispositivo de auditoría rinde acerca de investigaciones y actos impropios?				
6	¿Se llevan a cabo acciones como resultado de los descubrimientos e investigaciones especiales realizadas?				
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD					
1	¿Es adecuada la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad, para cumplir con las metas y objetivos de la Fundación “Semillas de Amor”, las funciones de operación y los requerimientos reguladores, incluyendo la responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios?				
2	¿Son convenientes los procedimientos, relacionados con el control?				
3	¿Existe un número apropiado de personal, particularmente con respecto al procesamiento de datos y a las funciones de contabilidad, con los niveles de habilidades requeridos relativos al tamaño de la Fundación, a la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?				
FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO					
1	¿Es apropiada la estructura organizacional de la Fundación “Semillas de Amor” y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario, para administrar sus actividades?				
2	¿Los informes son efectivos y proporcionan la información apropiada?				

3	¿Hay rotación excesiva del personal en funciones claves?				
4	¿Es suficiente el número de trabajadores en las actividades de administración y control?				
5	¿Existe preocupación de la administración, hacia la actividad de contabilidad y se preocupa de la confiabilidad de los informes financieros y la seguridad de los bienes y activos?				
6	¿Hay frecuente interacción entre la dirección de la Fundación y el INFA junto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social?				
7	¿Se producen actitudes y acciones inapropiadas, hacia los datos que aparecen en las informaciones financieras y de toda índole?				
PERIODO:					FECHA:

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 7 .2				
CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – DEFINICIÓN DE OBJETIVOS				
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR				
Objetivos:				
1.- Asegurar que se ha llevado un proceso en la fijación de los objetivos por parte de la Fundación “Semillas de Amor”				
2.- Evaluar si los objetivos van acorde con la misión de la Fundación Semillas de Amor				
3.- Evaluar si los objetivos aportan con efectividad y eficiencia a las actividades operativas y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables y los procedimientos internos determinados por la Fundación “ Semillas de Amor”				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A
OBJETIVOS GENERALES				
1	¿Los objetivos generales de la Fundación, expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre lo que la entidad desea alcanzar?			
2	¿Es efectiva la comunicación de los objetivos generales de la entidad, al Consejo de Dirección y a los trabajadores?			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A
3	Hay relación y consistencia de las estrategias, con los objetivos generales de la entidad			
4	¿Son consistentes los planes y presupuestos de la Fundación, con los objetivos globales de la entidad, planes estratégicos y condiciones actuales?			
OBJETIVOS A NIVEL DE ÁREA Y/O PROYECTO				
1	¿Existe vínculo de los objetivos a nivel de actividad, con los objetivos generales de la entidad y con los planes estratégicos?			

2	¿Hay relación de los objetivos a nivel de proyecto, para con todo el proceso de la Fundación?			
3	¿Son específicos los objetivos a nivel de proyecto?			
4	¿Son adecuados los recursos en relación con los objetivos?			
5	¿Están identificados los objetivos importantes (factores claves de éxito), para la consecución de los objetivos generales de la Fundación?			
6	¿Están comprometidos todos los niveles de la dirección, en la definición de los objetivos y en su divulgación en la cual ellos están responsabilizados con su cumplimiento?			
PERIODO:				

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 7 .3					Ref: CVR-1	
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR					Revisado por:	
Objetivos:						
1.- Identificar los eventos internos y externos que puedan afectar al logro de los objetivos fijados por la Fundación "Semillas de Amor"						
2.- Evaluar su impacto que puede ser negativo o positivo, aplicando gestión de riesgo empresarial						
No.	PREGUNTAS		RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES		SI	NO	N/A	
1	¿Son convenientes los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?					
2	¿Son convenientes los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas?					
3	¿Están identificados los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de proyecto?					
PERIODO:					FECHA:	

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 7.4					Ref: CVR-1	
CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – VALORACIÓN DE RIESGO						
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR					Revisado por:	
Objetivos:						
1.- Considerar que eventos potenciales dentro de la Fundación “Semillas de Amor” pueda afectar el logro de los objetivos						
2.-Analizar el impacto y determinar cómo deben ser administrados los riesgos						
No.	PREGUNTAS		RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES		SI	NO	N/A	
1	¿Es completo y relevante el proceso de análisis de las principales causas que se reiteran en las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades y hechos de corrupción?					
2	Se chequea el cumplimiento del plan de prevención del centro por el Consejo de Dirección y se adoptan medidas ante incumplimientos?					
PERIODO:					FECHA:	

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 7.5 CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – RESPUESTA AL RIESGO					Ref: CRR-1	
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR					Revisado por:	
Objetivos: 1.- Identificar las posibles respuestas de los riesgos considerando su efecto en la probabilidad y el impacto 2.- Evaluar la respuesta al riesgo dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo					Cargo:	
No.	PREGUNTAS		RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES		SI	NO	N/A	
1	¿Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades que afectan los objetivos generales y particulares del centro?					
2	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios, que puedan surgir y afectar el cumplimiento de la misión de la Fundación teniendo en cuenta los aspectos siguientes? • Personal nuevo. • Sistemas de información nuevos o reconstruidos. • Crecimiento rápido. • Nuevas tecnologías. • Servicios y productos nuevos. • Reestructuración de universidad. • Operaciones con el extranjero.					
PERIODO:					FECHA:	

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 7.6					Ref: CAC-1
CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – ACTIVIDADES DE CONTROL					
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR					Revisado por:
Objetivos:					Cargo: Relacionista pública
1.- Evaluar si las políticas y procedimientos aseguraran de manera apropiada las respuestas a los riesgos 2.- Identificar si las actividades de control forman parte del proceso mediante la cual la Fundación “Semillas de Amor” intenta lograr los objetivos que se han fijado.					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A	
1	¿Existen los procedimientos de control necesarios, por subsistemas, operaciones y procesos claves para la entidad?				
2	¿Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas teniendo en cuenta los aspectos siguientes? • Análisis efectuados por la dirección • Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.				

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente, aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones. • Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos. • Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros. • Segregación o separación de funciones. • Aplicación de indicadores de rendimiento y su análisis pertinente. • Procesamiento de datos, adquisición, implantación y mantenimiento del software, seguridad en acceso a sistemas. 				
PERIODO:					FECHA:

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 7.7					Ref: CIC-1	
CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR					Revisado por:	
Objetivos:					Cargo: Relacionista Pública	
1.- Identificar cual es el tratamiento en cuanto a la información de fuentes internas y externa que permita al personal afrontar sus responsabilidades. 2.- Establecer que la comunicación que exista dentro de la Fundación “Semillas de Amor” sea efectiva.						
No.	PREGUNTAS		RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES		SI	NO	N/A	
1	¿Son adecuados los mecanismos establecidos para la obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios, sobre el desempeño de la entidad en relación con los objetivos establecidos?					
2	¿Se proporciona la información correcta al personal que la requiere, con el detalle suficiente y de manera oportuna, que les permita cumplir de forma eficiente y efectiva sus responsabilidades?					
3	¿Se revisan los sistemas de información, sobre la base del plan estratégico para sistemas de información enlazado con la estrategia general de la entidad, y de acuerdo con sus objetivos generales y con los objetivos de nivel de actividad?					
4	¿Apoya la administración el desarrollo de los sistemas de información necesarios, lo cual es demostrado por la asignación de los recursos apropiados, materiales, humanos y financieros?					
5	¿Es efectiva la comunicación a los trabajadores de sus deberes y responsabilidades respecto a su trabajo?					

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A	
6	¿Están establecidos canales de comunicación, que faciliten el informe de acciones deshonestas o inapropiadas en el área de trabajo?				
7	¿Hay receptividad por parte de la administración en las sugerencias de los trabajadores, referentes a las maneras de aumentar la calidad de los servicios prestados u otros mejoramientos similares?				
8	¿Es precisa, suficiente y oportuna la información y la comunicación a lo largo de la entidad, para permitir que los trabajadores cumplan sus responsabilidades de forma efectiva?				
9	¿Hay franqueza y efectividad en la forma de tratar a los clientes, proveedores y otras partes externas, tanto en la información como en la comunicación sobre los servicios?				
10	¿Son oportunas y apropiadas las acciones de parte de los funcionarios y especialistas, derivadas de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores u otras partes externas?				
11	¿Es efectiva la información y comunicación relacionada con la extensión de la fundación y su impacto en el entorno?				
PERIODO:					FECHA:

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

ANEXO 7.8					Ref: CIM-1
CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – MONITOREO					
EMPRESA: FUNDACIÓN SEMILLAS DE AMOR					Revisado por:
Objetivos:					Cargo: Coordinadora de proyectos
1.- Evaluar la administración del riesgo en cuanto a todos los componentes 2.- Identificar si se aplica una evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A	
1	¿Son adecuados los procedimientos de control interno que permitan que el personal al desempeñar sus funciones, obtenga evidencias sobre el funcionamiento del sistema de control interno?				
2	Es adecuado el plazo en el que las comunicaciones recibidas de usuarios externos, corroboran la información generada internamente o revelan problemas?				
3	¿Se efectúan comparaciones periódicas de las cantidades registradas por el sistema de información contable con los conteos físicos programados?				
4	¿Se implementan las recomendaciones de los auditores internos y externos, como medio para fortalecer los controles internos?				
5	¿Son efectivos los seminarios de entrenamiento, las presentaciones en el Consejo de Dirección, encuentro con la Vicerrectoría Económica para proporcionar retroalimentación importante, en relación con la efectividad de los controles internos?				

No.	PREGUNTAS	RESPUESTA			OBSERVACIONES / COMENTARIOS
	GENERALIDADES	SI	NO	N/A	
6	¿Se evalúa periódicamente al personal, para establecer si entiende y cumple con el código de conducta de la entidad y desempeña regularmente actividades críticas de control?				
7	¿Son efectivas las actividades de auditoría interna?				
8	¿Se tienen en cuenta y se analizan los resultados obtenidos por auditorías externas?				
9	¿Es adecuado el nivel de documentación que permita delimitar el grado de responsabilidad con las operaciones (quién aprueba, autoriza, ejecuta, revisa y registra)				
10	¿Están creados los mecanismos para la obtención de información de las deficiencias identificadas de control interno?				
11	¿Son reportadas al personal que corresponde las deficiencias de los informes?				
12	¿Son adecuadas las acciones llevadas a cabo de acuerdo con las incidencias informadas respecto al control interno?				
PERIODO:					FECHA:

ALTO	
MEDIO	
BAJO	

Grado de control interno

Anexo 8

Evaluación de desempeño laboral al personal de la Fundación

Objetivo general: Determinar si el personal operativo y administrativo de la Fundación “Semillas de Amor” está desempeñando sus actividades, acordes a los objetivos propuestos por la organización.

Objetivos específicos:

1. Determinar el nivel de compromiso que posee el personal de la Fundación para con los objetivos propuestos de la organización.
2. Determinar si el personal de la organización está implementando los recursos de manera adecuada

I. EFICIENCIA EN EL SERVICIO: Hasta 52 Puntos	PUNTAJE			
	1	2	3	4
Participa activamente en los procesos de planificación, organización y coordinación de las acciones administrativas inherentes al cargo que desempeña.				
Está bien informado sobre los asuntos relacionados con su área de trabajo. conoce y efectúa bien su trabajo				
Cuenta con acervo documentario al día y ordenado de acuerdo a su cargo y funciones asignadas.				
Iniciativa, creatividad, aporte innovador en el cumplimiento de sus funciones				
Es puntual y oportuno en la entrega de los trabajos encomendados				
Hay compromiso con los objetivos institucionales				
Se esfuerza por evitar pérdidas de tiempo en el cumplimiento de sus funciones y es responsable. Se capacita permanentemente				
Con frecuencia aporta ideas e innova y a la vez hace sugerencias para mejorar los procedimientos de su trabajo.				
Toma de decisiones racional y oportuna				

Es disciplinado(a) por convicción. No necesita supervisión				
Tiene criterio de economía y austeridad en el uso de los materiales de trabajo.				
Siempre se le encuentra en su puesto de trabajo. Solo se ausenta por causas justificadas.				
TOTAL				
II. ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA: Hasta 28 Puntos				
Con asistencia y puntualidad permanente (sin tardanza injustificada):.....- hasta 10 puntos				
Con menos de 10 tardanzas o hasta 3 inasistencias injustificadas no consecutiva:..... hasta 7 puntos				
Con más de 11 tardanzas o más de 4 inasistencias no consecutivas hasta 03 puntos				
Permanencia fuera de la jornada laboral establecido cumpliendo funciones inherentes a su cargo de 13 hasta 20 Hrs Mensuales..... hasta 18 puntos				
Permanencia fuera de la jornada laboral establecido cumpliendo funciones inherentes a su cargo de 8 hasta 12 Hrs. Mensuales hasta 8 puntos				
Permanencia fuera de la jornada laboral establecido cumpliendo funciones inherentes a su cargo de 5 hasta 7 Hrs. Mensuales hasta 3 puntos				
TOTAL				
III. ACTITUDES PERSONALES: Hasta 20 Puntos 0.5				
Se integra a todo el equipo de trabajo. Predispuesto a colaborar, ayudar sin esperar compensación.				
Posee buenas relaciones interpersonales en su centro de trabajo y propicia buen clima Institucional.				
Participación en trabajos comunales y/o proyección Social				

Identificado con su centro de trabajo. Se esfuerza por elevar el prestigio institucional.				
Participa activamente en actividades cívicas.				
No miente para salir de apuros o para obtener ventaja personal. Es recto y cabal en sus actos.				
Solidario. Busca colaborar y ayudar a quien lo necesite.				
Comprometido con sus funciones. Muestra valor en casos de dificultades. Mantiene en alto la moral.				
Posee sólidos principios morales y éticos.				
Sincero y leal se le tiene absoluta confianza. Mantiene su palabra, aunque le signifique perjuicios personales.				
TOTAL				

PUNTAJE TOTAL: I + II + III = En Números.....

En Letras.....

FAVORABLE..... Más de 70 puntos

DESFAVORABLE.....Menos de 70 puntos

Anexo 9

Entrevista dirigida a personal del MIES – INFA y Fundación “Semillas de Amor”

Objetivo general:

- 1.- Obtener información acerca del marco legal que engloba las operaciones y la realización de proyectos de la Fundación “Semillas de Amor”.

Objetivos específicos:

- 1.- Determinar si la Fundación “Semillas de Amor” está cumpliendo con las leyes y reglamentos aplicables a sus actividades y operaciones.
1. ¿Qué leyes, reglamentos, decretos o cualquier otro componente del marco legal deben sujetarse la Fundación “Semillas de Amor”?.

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué requisitos debe cumplir una organización sin fines de lucro para acceder al financiamiento otorgado por el MIES – INFA?

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Cómo las organizaciones sin fines de lucro pueden justificar los entradas y salidas del dinero proveniente de la realización de proyectos, auspiciados y financiados por el MIES – INFA?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Dentro del control sobre la ejecución de proyectos de la Fundación “Semillas de Amor”, se ha encontrado alguna anomalía en cuanto al monitoreo, revisión y evaluación por parte de ustedes?

.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿De qué manera el MIES – INFA puede determinar si el proyecto o las actividades de la una fundación o cualquier otra organización sin fines de lucro, está cumpliendo con los objetivos propuestos?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Qué causas podrían derivar en la cancelación del financiamiento o del auspicio de un proyecto perteneciente a alguna organización sin fines de lucro?

.....
.....
.....
.....
.....