

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PUBLICA



**AUDITORIA DE GESTION PARA ORGANIZACIONES
NO GUBERNAMENTALES EJECUTORAS DE
PROYECTOS DE REFORESTACION**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR
IRMA YOLANDA CASTILLO RIVERA
MARTA DE JESUS PEREZ GUZMAN
JAIME ALBERTO MOLINA SANTAMARIA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

DICIEMBRE DEL 2000.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

I N D I C E

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
	Pag.

CAPITULO I

I. MARCO CONCEPTUAL.....	1
1.1. Aspectos Generales de la Auditoría de Gestión en las ONG,S ejecutoras de Proyectos de Reforestación.....	1
1.1.1. Antecedente de la Auditoría de Gestión.....	1
1.1.2. Desarrollo de la Auditoría en El Salvador.....	2
1.1.3. Conceptos de Auditoria de Gestión....	4
1.1.4. Importancia de la Auditoria de Gestión en las ONG,S ejecutoras de Proyectos de Reforestación.....	6
1.1.5. Objetivos de la Auditoría de Gestión en las ONG ejecutoras de Proyectos de Reforestación.....	7
1.1.6. Elementos de la Gestión en las ONG ejecutoras de Proyectos de	

Reforestación.....	8
1.1.6.1. Misión.....	8
1.1.6.2. Visión.....	8
1.1.6.3. Establecimiento de Objetivos y Metas.....	9
1.1.6.4. Planeación y Organización....	9
1.1.6.5. Supervisión y Asesoría.....	11
1.1.6.6. Control.....	11
1.1.6.7. Informe y Evaluación.....	12
1.1.7. Proceso de la Auditoría de Gestión en las ONG que ejecutan Proyectos de Reforestación.....	13
1.1.7.1. Planeación de la Auditoría...	16
1.1.7.2. Ejecución de la Auditoría....	19
1.1.7.3. Cierre o Finalización.....	22
1.2. Antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales.....	23
1.2.1. Surgimiento de las ONG's a Nivel Mundial.....	23
1.2.2. Las ONG's en El Salvador.....	24
1.2.3. Concepto de las ONG's.....	27
1.2.4. Características de las ONG's.....	27
1.3. Medio Ambiente.....	28
1.3.1. A Nivel Mundial.....	29

1.3.2. El Medio Ambiente en El Salvador.....	29
1.3.3. Organismos que Financian Proyectos de Protección al Medio Ambiente.....	30
1.4. Base Legal y Técnica.....	33
1.4.1. Base Legal.....	33
1.4.1.1. La Constitución de la Repú - blica de El Salvador.....	33
1.4.1.2. Ley de Medio Ambiente.....	34
1.4.2. Base Técnica.....	35
1.4.2.1. Normas de Auditoría Guberna - mental (GAGAS).....	35
1.4.2.2. Normas de Auditorías General- mente Aceptadas (NAGAS)....	35
1.4.2.3. Normas de Internacionales de Contabilidad (NIC).....	36
1.4.2.4. Normas de Contabilidad Financieras (NCF).....	36
1.4.2.5. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados(PCGA).	37

CAPITULO II

II. DISEÑO METODOLOGICO

2.1. Diseño Metodológico.....	38
-------------------------------	----

2.1.1. Paradigma y tipo de Estudio Utilizado	38
2.1.2. Objeto de Estudio.....	39
2.1.3. Población y Muestra.....	41
2.1.4. Recolección de Datos.....	43
2.1.5. Procesamiento de la Información.....	46

CAPITULO III

III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Planeación.....	48
3.2. Organización.....	53
3.3. Ejecución y Control	61
3.4. Definición del Perfil de las ONG's	71
Ejecutoras de Proyectos de Reforestación	
3.4.1. Perfil de las ONG's.....	71
3.4.2. Actividades Elegibles.....	74

CAPITULO IV

4. AUDITORIA DE GESTION PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION	
4.1. Introduucción.....	77
4.2. La Auditoría de Gestión en las ONG ejecutoras de Proyectos de Reforestación.....	78

4.2.1.	Investigación Preliminar.....	80
4.2.1.1.	Entrevista con la Alta Gerencia.....	80
4.2.1.2.	Conocimiento General de la Institución.....	80
4.2.1.3.	Antecedentes y Revisión de del Proyecto.....	81
4.2.2.	Planeación de la Auditoría.....	82
4.2.2.1.	Memorándum de Planeación.....	83
4.2.2.2.	Estudio y Evaluación del Control Interno	89
4.2.2.3.	Identificación de Áreas Críticas o Procesos Operativos.....	91
4.2.2.4.	Análisis F O D A.....	99
4.2.2.5.	Elaboración de Informe de Control Interno.....	100
4.2.2.6.	Programas de Auditoría.....	102
4.2.3.	Ejecución de la Auditoría.....	121
4.2.3.1.	Ejecución de los Programas...	121
4.2.3.2.	Ampliación y Corrección de Programas.....	123
4.2.3.3.	Obtención de Evidencias.....	124
4.2.3.4.	Elaboración de Papeles de	

Trabajo.....	124
4.2.3.5. Codificación de Papeles de Trabajo.....	131
4.2.3.6. Supervisión de la Auditoría..	134
4.2.3.7. Desarrollo de los Hallazgos de Auditoría.....	136
4.2.3.8. Eventos Subsecuentes.....	137
4.2.4. Finalización de la Auditoría.....	138
4.2.4.1. Preparar Borrador de Informe Final.....	138
4.2.4.2. Presentación del Informe Final	138
4.2.4.3. Seguimiento.....	138

CAPITULO V

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	140
5.2. Recomendaciones.....	143

VI. BIBLIOGRAFÍA.....

VII. ANEXOS.....

No 1 Cédulas Narrativas.....	152
No 2 Informe Final de Auditoría de Gestión.....	160
No 3 Listado de ONG consideradas como Muestra..	168
No 4 Tabulación de Datos obtenidos mediante Cuestionarios dirigidos a Gerentes y/o	

Administradores.....	170
No 5 Tabulación de Datos obtenidos mediante Cuestionarios dirigidos a los técnicos....	203
No 6 Tabulación de Datos obtenidos mediante Cuestionarios dirigidos a la Comunidad....	232
VIII. GLOSARIO.....	247

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante la constante evolución de las auditorías y las innovaciones ocasionadas por el aumento y complejidad de las operaciones de una entidad se hace necesario implementar nuevos mecanismos de control y administración que contribuyen a cumplir con los objetivos y metas propuesta mejorando así el desempeño administrativo; siendo esta la auditoría de gestión que puede desarrollarse en cada una de las diferentes áreas de una entidad; su aplicación permite al auditor obtener información importante que sirva de base para la elaboración del informe y dar las recomendaciones pertinentes.

El objetivo fundamental de la investigación es proporcionar a las ONG ejecutoras de proyectos de reforestación una herramienta de evaluación que contribuya a lograr la eficiencia, eficacia y economía, a través de la auditoría de gestión.

Para la investigación se solicitó al FIAES como organismo donante, un listado de las ONG ejecutoras de proyectos de reforestación a nivel nacional, el criterio de clasificación fue por zona geográfica y el tiempo de ejecución de los mismos. De esta población, se seleccionó

una muestra utilizando fórmulas estadísticas que se adecuaron al tipo de universo.

La información se recopiló por medio de cuestionarios dirigidos a gerentes y/o administradores y a técnicos en el campo, conteniendo preguntas abiertas y cerradas. Los resultados obtenidos en la investigación documental y de campo, fueron analizados con la intención de obtener elementos de juicio para el planteamiento de la propuesta.

De acuerdo con las investigación se puede determinar que el 100 % de las ONG's encuestadas cuentan con servicios de auditorias externas; pero en ninguna de ellas se practica la auditoría de gestión. Con lo anterior se confirma la problemática planteada al inicio de la investigación.

El presente trabajo de graduación, debe ser utilizado como fuente de consulta para estudiantes de la carrera de Contaduría Pública, del profesional contable ya que este aporta al ejercicio de la auditoría la metodología para su aplicación, el cual incluye antecedentes, conceptos importantes, planeación del trabajo, diseño de programas a la medida, la estructura del informe y una serie de formas para una mejor presentación de la información al lector.

De acuerdo a los resultados de la investigación la auditoría de gestión debe implementarse como complemento o una labor adicional de la auditoría de estados financieros,

ya que esta no solo agrega valor a la entidad que la aplica sino también al profesional contable.

INTRODUCCION

En El Salvador la Auditoría de Gestión se enfrenta con obstáculos para desarrollarse, debido a la inexistencia de normas, procedimientos y objetivos propios para su ejecución y por otro lado la falta de inducción de esta por parte de los profesionales que ejercen la auditoría; actualmente para los organismos tanto gubernamentales como no gubernamentales, ya no se conforman con saber que los recursos fueron gastados o utilizados según los resultados de la auditoría financiera; sino si lo fueron económica y eficientemente. Para ello se vuelve necesario proporcionar al auditor externo una herramienta de Auditoría de Gestión que le sirva de base para su ejecución y así promoverla como parte de sus servicios profesionales; esta comprende el examen del cumplimiento de objetivos, metas, políticas y todas aquellas actividades relativas al proceso de gestión de una organización con el fin de determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que son manejados los recursos; además sirven de base al auditor para formar elementos de juicio y así presentar su informe y las recomendaciones pertinentes para dar solución a los problemas de la entidad y mejorar la calidad de su desempeño.

En el primer capítulo se presentan las generalidades sobre la Auditoría de Gestión, antecedentes, concepto e importancia, legislación aplicable y antecedentes de las ONG's.

En el segundo capítulo se establecen los parámetros y la metodología utilizada en la investigación de campo; obteniendo así el diagnóstico sobre la gestión operativa en las ONG's ejecutoras de proyectos de reforestación y además el análisis y conclusiones de los resultados para una mejor comprensión del lector.

En el tercer capítulo se presenta el aporte de la investigación enmarcada en el diagnóstico para la aplicación de la Auditoría de Gestión describiendo el desarrollo de la auditoría.

En el Cuarto capítulo, se presenta las conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación que beneficiará a los profesionales que la pongan en práctica.

Al final del documento se presenta la bibliografía que podrá utilizarse para verificar puntos importantes de la investigación; asimismo formatos aplicables a esta auditoría para una mejor presentación de la información.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORIA DE GESTION EN LAS ONG,S EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION

1.1.1. Antecedentes de la Auditoría de Gestión

Durante 1970, el Cuerpo Legislativo Federal y de varias provincias de Québec Canadá, se dieron cuenta que existía un vacío en el tema, teniendo que escoger entre:

- Pedir que la Dirección presentase los resultados, siguiendo el Modelo de los Informes Financieros, o
- Pedir a los Auditores que trataran de realizar evaluaciones del desempeño administrativo.

Así nació la Auditoria Integral, se creó la Fundación Canadiense para la Auditoria Integral (Canadian Comprehensive Auditing Foundation CCAF) para ayudar a los miembros de la profesión a ejercer las nuevas responsabilidades. Organismos profesionales como: la Orden de Contables Colegiados de Quebec respondieron y fundaron un Comité para difundir el concepto de la Auditoría

Integral entre las Instituciones del Sector Público y miembros de la profesión.¹

Una de las etapas más interesantes en la evolución de la Auditoría Integral ocurrió en 1984 con la Promulgación de una Ley, exigiendo que las Sociedades de Estado federales fueran objeto de exámenes especiales.

Al hablar de Auditoría de Gestión, nos referimos a evaluar la eficiencia y eficacia dentro de una organización, es decir, el desempeño administrativo y los controles internos que la misma establece para satisfacer sus propios objetivos y metas. Por lo anterior, podemos decir que existen diferencias entre los propósitos de la auditoría financiera y operativa.

1.1.2. Desarrollo de la Auditoría en El Salvador

Se inicia en el año de 1940, fecha en que el Gobierno emitió el primer Decreto para reglamentar el ejercicio de la profesión de Contador Público Certificado, en cuya elaboración participaron profesionales destacados en el área. Posteriormente le sucedieron otros decretos, lo acontecido demuestra que se trataba de mantener el quehacer de la auditoría externa con un fundamento puramente legal,

¹ / Folleto Auditoría Integral, Federación Canadiense de Auditoría Integral. /94, Pag. No 3

situación que ya resultaba incongruente en relación al crecimiento de la actividad industrial y comercial del país. Esto motivó a que la Universidad de El Salvador como Máximo Centro de Estudios Superiores cumpliendo con su objetivo eminentemente académico, fundara en 1968 la primera Escuela de Contaduría Pública, convirtiéndose así en precursora de la Capacitación y preparación académica para el profesional en Contaduría Pública.

Las Auditorías Gubernamentales se desarrollan aplicando como norma principal y reconocida las Normas de Auditoría Gubernamental Generalmente Aceptadas (GAGAS) también conocidas como "Libro Amarillo", la cual establece lineamientos para ejecutar auditoría operacional o de desempeño, implementada en los últimos años. Estas tienen como propósito determinar :

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera eficiente y económica
- Causas de ineficiencias o de prácticas antieconómicas.
- Si la entidad cumple con leyes y regulaciones aplicables

en materia de economía y de eficiencia.²

1.1.3. CONCEPTOS DE AUDITORIA DE GESTION

- "Denominada Operacional, Gerencial, de Dirección, es el exámen metódico y completo de la estructura organizada de una empresa ya sea privada o pública incluyendo los objetivos, planes, políticas, estrategias, determinación y división de funciones, fijación de niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad, sistemas y procedimientos, controles y el empleo de sus recursos humanos y materiales, con el objeto de evaluarlos, apreciar su efectividad y detectar deficiencias e irregularidades para solucionarlos y mejorar así la estructura administrativa".³
- "Es el exámen de planes, programas, proyectos y operaciones de una Organización o Entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente y la fidelidad con que los

² /GAO Normas de Auditoria Gubernamental, Traduc.Contraloría Gral de Perú, Junio/94, Pag. 24

³/ Joaquín Rodríguez, Sinopsis de Auditoría de Gestión, 4ª Edic. España, Editorial Trillas, Abril/87 Pag. 41

responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso".⁴

- "Es un exámen objetivo y sistemático de evidencias, con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objeto mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas".⁵

- **CONCEPTO DE AUDITORIA DE GESTION PARA ONG EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION**

Considerando los elementos planteados en los conceptos anteriores y adecuándolos a un estudio de esta naturaleza, lo definimos de la siguiente manera:

Es el examen objetivo del entorno y Estructura Organizacional de la ONG en todas sus dimensiones, mediante la utilización de técnicas que permitan obtener y evaluar información sobre el rendimiento operativo en la utilización eficiente y económica de los recursos

^{4/} AGN, Manual de Procedimientos de Auditorías de Gestión de Empresas y Sociedades de Estado, Rep. Argentina Oct./94, Pag. 7

^{5/} Ibid

asignados para la ejecución de proyectos de reforestación, apreciar su efectividad en un período establecido, con el objeto de mejorar su ejecución y el logro de cambios cualitativos y cuantitativos en la población beneficiaria del mismo.

1.1.4. IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTION EN LAS ONG,S EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION

- Busca descubrir y corregir errores en la administración y en el trabajo de campo de manera eficiente, efectiva y económica.
- Establece el grado en que la ONG y su personal han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones asignadas.
- Determina si se están llevando a cabo, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- Proporciona una base para mejorar la asignación de recursos en cada uno de los proyectos en ejecución.
- Alienta a la administración, a la elaboración de procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos

específicos que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes y servicios.

- Evalúa el cumplimiento de Convenios, disposiciones legales y reglamentarias, asimismo los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Audita y emite opinión sobre la Memoria y Estados Financieros, así como el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuestos asignados.

1.1.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION EN LAS ONG,S EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas en la ONG; así como de un sistema de control interno que disponga de mecanismos de verificación y evaluación.
- Evaluar el seguimiento de la gestión organizacional en la ONG.
- Comprobar la confiabilidad de la información y la aplicación de las políticas y procedimientos.
- Detectar y corregir desviaciones que se presenten en la ejecución de proyectos de reforestación y que puedan afectar el logro de objetivos.

- Efectuar pruebas para determinar el cumplimiento de la gestión de proyectos de reforestación con todos los aspectos importantes y de conformidad con los términos del Convenio, leyes y regulaciones aplicables y expresar una opinión favorable o desfavorable sobre aquellos rubros examinados.
- Emitir un memorándum de recomendaciones sobre las deficiencias observadas en la revisión al sistema de control interno de la ONG.

1.1.6. ELEMENTOS DE LA GESTION EN LAS ONG,S EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION

Al evaluar el desempeño administrativo en una ONG es importante considerar los planes institucionales, ya sean estratégicos u operativos, los cuales contemplan los siguientes elementos:

1.1.6.1. Misión.

Representa la razón fundamental para la existencia de la ONG.

1.1.6.2. Visión.

Consiste en desarrollar un sentido ideal del destino, que la entidad reconozca como propio y ayude a sus miembros a actuar en forma coordinada para sus logros.

1.1.6.3. Establecimiento de Objetivos y Metas.

La Junta Directiva de la ONG ejecutora de Proyectos de Reforestación deberá establecer lineamientos para planear, los cuales estarán orientados a responder las siguientes interrogantes:

Qué debe hacerse?

Porqué debe hacerse?

Cómo deberá hacerse?

Cuándo deberá hacerse?

Quiénes lo harán?

Dónde deberá hacerse?

La interrogante "qué" y el "porqué debe hacerse" permiten a los Cuerpos Directivos obtener información necesaria para formarse una idea de la naturaleza y el alcance de las acciones administrativas y además establecer en forma clara los parámetros del plan o programa antes de que se asignen los recursos.

1.1.6.4. Planeación y Organización.

En la planeación de la ONG se consideran las interrogantes "Cómo" y al "Cuándo deberá hacerse". Las tareas principales a desarrollar son las siguientes:

- a) Definir las tareas a realizar en la Ejecución del Proyecto de Reforestación.
- b) Formular un programa que vincule todas las tareas administrativas y de campo en función de la duración del Proyecto.
- c) Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y sus costos por Componente.
- d) Determinar la organización de los recursos materiales, técnicos y humanos; considerando habilidades, destrezas y responsabilidades.

La organización comprende tres elementos principales.

- Orientación y capacitación sobre temáticas afines al Proyecto de reforestación.
- División de tareas y asignación de responsabilidades al personal administrativo y de campo, en los períodos de ejecución del Proyecto.

- Establecer los servicios de apoyo requeridos (Consultorías, Capacitadores etc) y gestiones necesarias para obtener el personal idóneo.

1.1.6.5. Supervisión y Asesoría.

El administrador del Proyecto de Reforestación supervisará el trabajo realizado y guiará a sus subordinados en la ejecución de las tareas asignadas, mediante la aplicación de patrones de desempeño preestablecidos como presupuestos, programas, fechas límites, metas intermedias, normas de calidad, Area y No de unidades sembradas y trasplantadas etc.

Para identificar aquellas áreas que requieren más dirección, evaluar los resultados y verificar que los recursos utilizados correspondan a los previstos; deberá mantenerse informado del avance de las labores realizadas y detectar problemas tan pronto como sea posible, adoptando oportunamente las medidas necesarias.

1.1.6.6. Control

Constituye la administración diaria del proyecto de Reforestación. Comprende tres actividades:

- Evaluar el cumplimiento de estándares de medición del trabajo de campo.
- Obtener y evaluar la información relacionada con el trabajo administrativo y de campo.
- Analizar las variaciones en la ejecución del Proyecto para determinar las causas y efectos.

Todo administrador al rendir cuenta de su gestión, necesita información relevante y oportuna y así responder a lo siguiente:

- Cómo ha utilizado los recursos ?
- Qué resultados se han obtenido?
- Cómo utilizarán el resto de los recursos?
- Qué resultados espera alcanzar?

Estos disponen de los siguientes instrumentos técnicos: Reportes de tiempos, Revisión de expedientes, Minutas de reuniones, Informes de avances y Reuniones con el personal.

1.1.6.7. Informe y Evaluación

a) Informes

- Los administradores de ONG en las cuales se desarrollan Proyectos de Reforestación son responsables de sus subalternos y ante sus superiores.

- Deben rendir cuentas de su gestión mediante informes periódicos ante la Gerencia y el Organismo Donante, asimismo debe mantener informados a sus colaboradores sobre los avances de cada uno de los proyectos en ejecución, los cuales pueden servir para la toma de decisiones oportunas.

b) La Evaluación

Es un proceso constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas, cuyo propósito es identificar desviaciones y proponer técnicas correctivas más eficaces para su ejecución.

1.1.7. PROCESO DE LA AUDITORIA DE GESTION EN LAS ONG,S QUE EJECUTAN PROYECTOS DE REFORESTACION

FASES PARA LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORIA

<u>FASE</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVES</u>	<u>RESULTADO</u>
PLANEACION Y PROGRAMACION	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio y Evaluación previa de los controles internos de la ONG. • Análisis de la Misión • Análisis de la Visión 	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de Auditoría documentado incluyendo programas detallados de auditoría diseñados

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de metas y objetivos de la ONG y del Proyecto de Reforestación. • Revisión de Manuales de Normas y Procedimientos. • Revisión del Proyecto, Convenio y todas las Disposiciones que afecten a la entidad. • Pruebas de Cumplimiento. • Determinación de confianza sobre los controles. • Establecimiento de objetivos y metas de la auditoría. • Determinación de criterios para Seleccionar Areas Críticas de la ONG. • Delimitación de responsabilidades. • Ordenar en forma secuencial las tareas de Auditoria. • Organizar los recursos de tal forma que se emplee con economía y eficiencia. 	<p>especialmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto. • Informe del Control Interno. • Evaluación del Riesgo. • Carta de Gerencia. • Alcance de la Auditoría.
--	--	--

EJECUCION	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la auditoría • Análisis de Manuales de Normas y Procedimientos de la ONG . • Análisis de Políticas Administrativas y Financieras de la ONG. • Análisis del Proyecto de 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de evidencia suficiente y competente. • Papeles de trabajo. • Documentos sustentantes del trabajo realizado por el auditor.
-----------	---	---

	<p>Reforestación y sus resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Sustantivas. • Análisis de los Procesos Operativos del Proyecto. • Elaboración de Cédulas de Trabajo, Narrativas. • Verificación de objetivos e indicadores del Proyecto. • Análisis de resultados e impactos. 	
CIERRE	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una Carta Gerencial, la cual estará dirigida a la altas autoridades de la ONG auditada, para su discusión y análisis. • Dar a conocer los hallazgos, conclusiones y recomendaciones pertinentes que el auditor ha considerado. • Elaboración del Informe Final del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Final de Auditoría. • Notas Explicativas. • Comentarios
	EVENTOS SUBSECUENTES	
	EVENTOS CONTINGENTES	

En el siguiente apartado se explica de manera general el Cuadro anterior.⁶

1.1.7.1. PLANEACION DE LA AUDITORIA

a) Estudio Preliminar, tiene como propósito obtener un conocimiento general del objeto de la ONG y del Proyecto de Reforestación y del medio externo en que se desenvuelve, así como el marco legal, antecedentes, organización estructural, sistemas de información y las características de las operaciones o procesos de importancia y tecnología en uso en el trabajo de campo.

La revisión de la legislación, objetivos, políticas generales y normas tiene como propósito lograr un mayor entendimiento sobre la autoridad y responsabilidad, y toda información no incluída anteriormente, asimismo Informes de Auditoría anterior, Memorias, Manuales, Leyes, Actas y reglamentos específicos.

Se busca conocer el sistema de administración aplicado, los principales subsistemas de organización, sus conductas y la forma de como contribuyen al logro de los objetivos del Proyecto en mención.

⁶ / AGN, Op. Cit. Pag. 5

b) Estudio General, Inicia con la Evaluación del Control Interno de la ONG y comprende:

- Verificar la existencia de métodos y procedimientos e identificar aquellas áreas críticas o estratégicas, en las que se deberá profundizar el examen, para determinar las causas de los problemas y situaciones detectadas.

- Revisar y evaluar el sistema de control interno de la ONG, con el objeto de medir el grado de eficiencia del mismo, determinar el nivel de confianza e identificar posibles deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar.

- El control interno debe apoyarse en una efectiva planificación y en un sistema de información integrado.

c) La Evaluación del Control Interno significa examinar la existencia y funcionamiento de los siguientes aspectos:

- Existencia de un sistema de planificación e información y sus principales características.

- Existencia de un sistema de control y grado de integración de los elementos que lo conforman, cuyas características permitan evaluar la gestión por áreas críticas de la ONG.

- Uso de indicadores de comportamiento cuantitativos y cualitativos de la gestión.
- Características del proceso de toma de decisiones y su relación con la planificación y el control.
- Flexibilidad y adecuación de la estructura organizativa en la aplicación de Manuales de Funciones, Descripción de Puestos y su contribución hacia el logro de objetivos.
- Procedimientos formales implantados para asegurar la integración y coordinación entre las distintas unidades organizativas y subordinación de éstos a los objetivos y políticas de la Organización.
- Existencia de un Sistema de Control Presupuestario que cubra las áreas de importancia.
- Evaluación del plan de acción, objetivos, metas y Proyectos de inversión.
- Implantación de políticas y programas orientados a la Selección, Capacitación y Evaluación del Personal.
- Informes de la Unidad de Auditoría Interna, Observaciones efectuadas y pendientes, tiempo utilizado y Programas que incluyen la evaluación de la gestión administrativa.
- Hallazgos de las últimas auditorías.

Una vez recopilada toda la información, deberá comprobarse si los controles funcionan y logran sus objetivos, realizándose pruebas consistentes en determinadas operaciones o procesos, ponderando la importancia relativa de las desviaciones respecto de la gestión total.

En base a su evaluación el Auditor determinará las áreas en las cuales deberá profundizar el análisis.

d) Estudio Específico, debe realizarse un examen detallado de las áreas, actividades o procesos definidos como críticos, identificando los problemas, causas y efectos, ya sean internas o externas que influyan significativamente en la ejecución del Proyecto de Reforestación.

1.1.7.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

Tiene como propósito desarrollar los procedimientos de los programas de auditoría para obtener evidencias suficientes, pertinentes y competentes, que permitan medir el desempeño de la gestión, ambos forman parte de los papeles de trabajo y respaldan la opinión del Auditor. Para lo anterior, es necesario establecer un sistema de medición de rendimiento, el cual está formado por los siguientes componentes:

a)Indicadores de Rendimiento: Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y eficacia de la ejecución de las operaciones del Proyecto de Reforestación, ej: mayor numero de hoyos para plantaciones, mayor numero de plantas sembradas por jornal, menos insumos utilizado por árbol sembrado, mayor numero de personas aplicando técnicas adquiridas.

b)Normas de Rendimiento: Se refiere a mediciones cualitativas y cuantitativas del nivel deseado. Ej: No de hoyos elaborados por jornal, No de plantas sembradas por jornal, mano de obra utilizada en vivero, mano de obra para establecimiento de plantación en monocultivo y en asocio.

c)Análisis y Evaluación de Evidencias: Puede ser física, documental, testimonial y analítica.

d)Diagnóstico: Las evidencias y hallazgos analizados y evaluados, permiten al auditor tener un panorama preciso para emitir un diagnóstico sobre la ejecución del Proyecto.

e) Los Papeles de Trabajo, se pueden clasificar en:

- Archivo Permanente, contiene toda información concerniente a las actividades de la entidad auditada,

- Archivo Corriente, incluye información que sirve de evidencia suficiente y competente para respaldar la opinión del auditor, entre las cuales podemos mencionar: Hojas de Trabajo, Cédulas Sumarias y Narrativas, Cédula de Hallazgos y Recomendaciones, Extractos de Actas y otros Documentos, Certificaciones y Cartas de Confirmación, etc.
- Archivo Administrativo, incluye la recopilación de información que sirve de base para realizar las pruebas extensivas que se utilizan como fuente.

Para desarrollar cada uno de los hallazgos o condición reportable, el auditor debe determinar:

- | | |
|------------------|---|
| 1) La Condición. | La Situación actual "Qué es" |
| 2) El Criterio | Las normas aplicables "Debe ser" |
| 3) El Efecto | Medición de Costo innecesario, excesivo u otra forma de desviación adversa.

Diferencia entre "Qué es" y "Debe ser" |
| 4) La Causa | Razones de la Desviación "Por qué" |
| 5) Conclusión | Razones de la Desviación

(Síntesis) |

6) Recomendaciones Acción Correctiva para mejorar las operaciones.

1.1.7.3. CIERRE O FINALIZACION

El auditor solicitará una Carta de Salvaguarda, esta es una evidencia obtenida de la manifestación escrita relativa al conocimiento e intención de la Gerencia.

En la Comunicación de los resultados de las tareas de Auditoría de Gestión, se emitirán dos tipos de informe:

- **Sintético o Ejecutivo**, representa una síntesis de los principales resultados de la Auditoría: Contenido, Propósito, Alcance, Metodología, Antecedentes, Hallazgos, Conclusiones, Recomendaciones, Punto de vista de la Organización y Seguimiento.

- **Extenso**, Detalla los resultados obtenidos en las tareas de auditoría. Contiene: Propósito, Alcance, Metodología, Antecedentes, Información específica, Hallazgos, Conclusiones, Recomendaciones y Punto de vista de la organización.

1.2. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES ONG,S

1.2.1. Surgimiento de las ONG,S a Nivel Mundial

El surgimiento de las ONG,S en el mundo data desde el siglo pasado; éstas tienen su base y origen en la Sociedad Civil, es decir, son estructuras de poder dentro de la misma.

El surgimiento y evolución de las ONG,S en América Latina tiene su punto de partida en las décadas de los 60,s y 70,s y se encuentra ligado al tradicional "debate sobre el desarrollo y subdesarrollo de sus países", muchas de ellas nacen con la misión de contribuir al desarrollo económico y social. Actualmente existe una diversidad de ONG,S que trabajan con Programas de ayuda humanitaria a la población de escasos recursos en todos los países y se encuentran constantemente ajustando su accionar a los fenómenos sociales y políticos de la década, unas a favor de la lógica económica de los Modelos Neoliberales del Fondo Monetario Internacional (F.M.I.) y el Banco Mundial y otras luchando por construir un modelo alternativo.

El surgimiento de las ONG,S en la Región Centroamericana se encuentra relacionado a la Integración del Mercado Centroamericano (MERCOMUN) en los años 60,s; este hecho

retrasó los procesos de surgimiento de la Reforma Agraria en los países del área, ya que la ampliación del mercado en la region fué concebida por las élites económicas como sustituto a las necesidades de desarrollo del mercado interno.

1.2.2. Las ONG,S en El Salvador.

Históricamente la Sociedad Salvadoreña ha experimentado profundas contradicciones, las cuales se reflejaron al experimentar Regímenes de Gobierno dictatoriales, éstos volcaron toda la contención política, económica y social en contra de sectores mayoritarios. El fin de la guerra fría y la caída del muro de Berlín generan nuevas condiciones en el globo terrestre, y es en ese marco político que se identifican las experiencias de trabajo de las ONG,S. En el orden de las ideas anteriores, se define la función del Estado en el Artículo 1 de la Constitución Política de El Salvador, el cual expresa: "El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, la seguridad jurídica y del bien común". En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los

habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social." ⁷

De la manera enunciada se presentan escalas de necesidades básicas en la población, las cuales ni el Gobierno, ni la empresa privada satisfacen; es obvio, que aparecen las ONG,S, las cuales vienen a intermediar entre la gente, el Gobierno y los Organismos Cooperantes. Estas organizaciones como se mencionó anteriormente, tienen su base en la Sociedad Civil, son de carácter neutral y sin fines de lucro. En este sentido, el éxito de las ONG,S estriba en cambiar el enfoque de desarrollo hacia el ser humano⁸

En este contexto, en el año de 1948 se crea la Institución Amigos de la Tierra, con el fin de ayudar a la protección del Medio Ambiente y la Agricultura. En el marco de la dialéctica económica impuesta por los Estados Unidos, aparece la Alianza para el Progreso (A.L.P.R.O.), la cual pretendía reducir los índices de Pobreza y uno de los programas que más promovió fué orientado en el rubro de la Alimentación.

⁷ / Constitución de la Republica de El Salvador 1983, Art. 1, Pag. 1

⁸/Documento de INCAE. Concepto y Medicion del Desarrollo Humano, Informe 1992.

Es así como en el año de 1959 aparece Cáritas en El Salvador, nacida en el seno de la Conferencia Episcopal de cada país en América Latina, siendo administrada por la Agencia Internacional para el Desarrollo A.I.D. y Servicio de Ayuda Católica (Catholic Relief Service), todo esto determina el grado de evolución y desarrollo de las mismas en la década del 70, en el cual se genera un movimiento social de amplio espectro que demanda mejores condiciones de vida de la población y se agudizan las contradicciones internas que llevó a una guerra que experimentó la Sociedad Civil y el Estado Salvadoreño en la década de los 80.

La necesidad de atender situaciones de emergencia por la población desplazada, propició el surgimiento de nuevas ONG,S de diferentes naturaleza orientadas a desarrollar Programas de Salud, Asistencia Técnica, Desarrollo Comunal, Capacitación, Defensa de los Derechos Humanos, Créditos, Desarrollo Agrícola etc.

En esta década se crea la primera instancia de trabajo coordinado de ONG,S a través del Consejo Coordinador de Instituciones Privadas de Promoción Humana en El Salvador (C.I.P.H.E.S.) .

1.2.3. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

- "Es el conjunto de organizaciones dirigidas o gerenciadas en el ámbito de lo privado o de la solidaridad ciudadana o gremial, promueve diversas demandas e intereses de los grupos sociales, entre ellos: defensa económica, género, promoción humana, desarrollo, científicos y culturales".⁹
- "Es un grupo de individuos organizados para el beneficio público que es independiente del gobierno y cuya índole puede ser de tipo humanitario, cooperativo o de cabildeo y que no existe para fines comerciales".¹⁰

1.2.4. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG,S

Entre las características principales con las que se pueden identificar estas instituciones están:¹¹

- Formadas por individuos estructuralmente organizados.
- Son organismos privados (no públicos)
- Operan dentro del marco del sistema social establecido y poseen una identidad legal o reconocimiento.

⁹/ Op. Cit Pag. 10

¹⁰/ Presencia No 18, Pedro Urrea Velasco, las ONG,S Pag. 36

¹¹/ Ibid

- No buscan el lucro institucional ni el de sus miembros.
- Sus actividades están orientadas hacia el desarrollo y el beneficio de personas ajenas a la institución.
- Operan mediante proyectos y programas de desarrollo concebidos como series planeadas de actividades orientadas hacia la satisfacción de necesidades de los sectores pobres de la población .
- La concepción del desarrollo que manejan puede ser similar, complementaria, o alternativa de la política de los gobiernos, dependiendo del tipo de ONG,s, además siempre incluyen alguna forma para que participen los beneficiarios.
- Sus recursos generalmente provienen de fuentes externas a la organización.

En el presente trabajo se aborda la Auditoría de Gestión aplicada a las ONG,S ejecutoras de Proyectos de Reforestación, por lo cual se ha considerado necesario presentar una panorámica de la situación ambiental.

1.3 MEDIO AMBIENTE

1.3.1. A NIVEL MUNDIAL

La situación mundial del medio ambiente es un problema que ya ha alcanzado grandes dimensiones, lo cual ha preocupado a los países industrializados, sabiendo éstos que son los principales contribuyentes en el deterioro del mismo.

Conociendo estos países las diferentes necesidades de la población; promulgaron en las Naciones Unidas en 1972, los principios para la protección del medio ambiente. A su vez en El Salvador se ratificó el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, teniendo como fin principal crear conciencia sobre la protección de los derechos humanos y del medio ambiente, ya que éstos se encuentran íntimamente ligados.

1.3.2. EL MEDIO AMBIENTE EN EL SALVADOR

El Salvador es un país calificado de acuerdo a Organismos Internacionales, como el segundo más deforestado a nivel mundial, que de no tomarse las medidas correctivas el país sería una catástrofe irreversible y el colapso de la economía, la cual en el caso nuestro se fundamenta en la producción de bienes a partir de la tierra y demás recursos naturales.

1.3.3. ORGANISMOS QUE FINANCIAN PROYECTOS DE PROTECCION AL MEDIO AMBIENTE.

El Gobierno de los Estados Unidos de América, estableció al inicio de los 90,s un Programa de Reducción de la Deuda Externa que los países de América Latina tienen con Estados Unidos; dentro del marco de esta iniciativa exige que el remanente del pago de intereses en moneda local fuera usado para financiar proyectos ambientales y de supervivencia infantil, ejecutados no por los Gobiernos mismos sino por ONG,S. Los intereses corresponden a las deudas PL-480 de ayuda alimentaria y la cuenta de ayuda económica directa de la Agencia Internacional para el Desarrollo AID, los cuales mantendrían flujo de fondos durante 20 años para financiar los proyectos mencionados.

Esta modalidad de financiamiento para la conservación y protección ambiental fué aprobada por el Congreso Estadounidense, para ello se crearon Consejos de Administración en todos los países en donde se ha implementado dicha iniciativa. En El Salvador se firmó el Convenio el 18 de junio de 1993 por un monto de \$ 41 millones de dólares, para un período de 20 años, el cual permite a las ONG,s financiar proyectos para las áreas

referidas anteriormente. Para la firma de este Acuerdo, se cumplieron ciertas condiciones, entre ellas: la creación legal y juramentación de la entidad administradora de los fondos.¹²

El 30 de Junio del mismo año, la Asamblea Legislativa ratifica a través del D.L. No 585, el Acuerdo entre el Gobierno de la República y el Gobierno de los Estados Unidos, relativo al establecimiento del fondo y del Consejo Administrativo del F.I.A.E.S.

El Consejo de Administración estaría integrado por 7 miembros:

- 1 Representante del Gobierno de los Estados Unidos,
- 2 Representantes del Gobierno de El Salvador, SEMA fué el apoyo en el proceso.
- 4 Representantes de una amplia gama de entidades privadas

Las ONG,s se organizaron en 4 grupos, de acuerdo a sus actividades más relevantes: Ambientalistas, Salud y Supervivencia Infantil, Desarrollo y las Científicas y/o Académicas, para la elección y selección de sus cuatro representantes ante el Consejo para un período de 3 años. La Fundación Interamericana FIA observó el proceso por

¹² / Entrevista Yupilsinga Rosales. F.I.A.E.S.

parte de las ONG,s y AID y la Embajada por parte del Gobierno de los Estados Unidos.

Con el fin de darle un marco legal y financiero nacional a los fondos mencionados, el Gobierno crea el Fondo Ambiental de El Salvador FONAES, como un mecanismo mediante el cual, en cooperación internacional se apoyaría la gestión ambiental en el país, siendo la reforestación una área de mucha preferencia.

Cuadro No 1

AREA DE PRIORIDAD AMBIENTAL

No .	Área de Prioridad	Problema a Resolver
1	Reforestación y desarrollo de áreas protegidas	1. Problemática integral, ya que se considera que la deforestación incide en el resto de elementos que constituyen el medio ambiente.
2	Conservación de suelos y agricultura sostenible	2. Erosión, pérdida de fertilidad y la naturaleza física de lo suelos, reducción del área agrícola.
3	Conservación y manejo de recursos hídricos	3. Disminución acelerada de la disponibilidad de agua y su calidad, tanto para consumo humano como para uso agrícola.
4	Recursos costeros y marinos	4. Reducción de la fauna y flora marina, por sobreexplotación y envenenamiento, así como el deterioro del hábitat costero, necesario para la reproducción de muchas especies, marinas y terrestres.

5 Supervivencia y progreso de los niños	5. Subdesarrollo de la niñez relacionado con problemas de degradación de su entorno
6 Biodiversidad	6. Proceso acelerado de extinción de muchas especies por la explotación no sostenible.
7 Contaminación	7. Deterioro de la calidad del aire, agua y suelo, relacionado con emanaciones tóxicas no sostenibles.
8 Educación Ambiental	8. Falta de hábitos sociales sobre actitudes y comportamientos adecuados hacia el entorno natural.

1.4. BASE LEGAL Y TECNICA

1.4.1. BASE LEGAL

Comprende disposiciones, leyes, y todo aquello que de una u otra forma se relacione con las Organizaciones No Gubernamentales ejecutoras de Proyectos de Reforestación, entre ellas se mencionan las siguientes:

1.4.1.1. LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

En el Capítulo 1 Derechos Individuales, Art. # 7 expresa que: "Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente para cualquier objeto lícito"¹³. En lo

¹³ / Constitución de la República de El Salvador, Mayo/92 Pag.5

anterior, se sustenta la legalidad de la creación de las ONG,S, que son las Unidades Ejecutoras de los proyectos mencionados.

En el Título V Orden Económico Art. # 117, el Estado se compromete a crear los incentivos económicos para la protección, restauración, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales, así como a proporcionar la asistencia técnica necesaria para el aplicación de programas adecuados, dentro de los cuales está inmersa la reforestación como una forma de restauración de los mismos y que a su vez contribuye a acrecentar la biodiversidad.

1.4.1.2. LEY DE MEDIO AMBIENTE,

Se promulgó mediante Decreto # 233 de fecha marzo de 1998. Es una ley especial, "su objeto fundamental es proteger, conservar y recuperar el medio ambiente"¹⁴. Así también pretende hacer un llamado de conciencia tanto a la población como a todas aquellas entidades públicas y privadas a hacer un uso racional del mismo; su aplicación contribuirá en forma gradual a lograr cambios de actitud en

14 / D.L. No 233, D.O. Tomo 339, No 79, Mayo/98, Art . 1, Pag. 4.

el hombre y a mejorar el habitat del cual depende y por ende a proporcionar una alta y sustentable calidad de vida.

1.4.2. BASE TECNICA

Comprende normas, principios, declaraciones, las cuales son cambiantes, debido a que son aplicables de acuerdo al criterio del profesional contable. Entre ellas se mencionan:

1.4.2.1. NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL GENERALMENTE ACEPTADAS (GAGAS),

Son de general aceptación y aplicación, conocidas como el Libro Amarillo. Debido a la falta de normas específicas para realizar Auditorias de Gestión, se retoman aquellas partes que se refieren exclusivamente a lo que es la auditoria operativa, considerando que este es un tipo de auditoria especial por la diversidad de áreas con características distintivas en las cuales puede aplicarse para medir la eficiencia, eficacia y economía con que se logran los objetivos de la entidad o programa examinado.

1.4.2.2. NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)

Son requisitos que relacionan la calidad y el juicio profesional en auditoria en la ejecución del examen y en la elaboración del Informe. Estas normas incluyen procedimientos que constituyen criterios técnicos de evaluación para realizar una auditoria financiera, los cuales pueden ser utilizados para desarrollar una auditoria operativa o de gestión, para definir el alcance de los procedimientos a aplicar en las áreas críticas sujetas a examen.

1.4.2.3. NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (NIC)

Sirven de base para establecer criterios específicos para realizar una auditoria financiera; se auxilian de los principios de contabilidad generalmente aceptados con el objeto de fundamentar esos criterios, que a su vez pueden ser utilizados para evaluar ciertas áreas en una Auditoria Operativa o de Gestión aplicada a Proyectos de Reforestación con duración de uno o mas años.

1.4.2.4. NORMAS DE CONTABILIDAD FINANCIERA (N.C.F.)

Al igual que las anteriores constituyen pautas definidas para la aplicación contable, estas contienen la N.C.F. No 21 la cual está orientada a la estandarización de criterios específicos que deben utilizarse en las operaciones financieras de las ONG.¹⁵

1.4.2.5. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Son "conceptos básicos que delimitan e identifican al ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros."¹⁶ Lo cual es importante, para determinar el uso del Presupuesto Aprobado y el grado de ejecución en cada uno de los componentes específicos de los Proyectos de Reforestación.

¹⁵ / IV Convención Nacional de Contadores, N.C.F. Jul./96, Pag.254

¹⁶ / Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados 1992, pp.23.

CAPITULO II

DISEÑO METODOLOGICO

2.1. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.1. PARADIGMA Y TIPO DE ESTUDIO UTILIZADO

La investigación se realizó utilizando el paradigma del enfoque positivista, también denominado hipotético-deductivo, cuantitativo, empírico, analítico y racionalista, porque el trabajo desarrollado parte de la experiencia en el momento de la investigación y además los tipos de estudio documental y de campo; el primero, amplía los conocimientos teóricos con relación al tema investigado, proporcionando bases científicas para la ejecución de la investigación de campo, la cual nos ayuda a conocer en forma practica la información requerida a través de herramientas técnicas con el propósito de evaluar la gestión de las ONG,S en la ejecución de proyectos de reforestación.

a) Investigación Documental.

Para desarrollar esta actividad se efectuó una revisión de todo tipo de información bibliográfica: libros, revistas, periódicos, folletos, trabajos de graduación relacionados con el tema a investigar.

b) Investigación de Campo.

Esta se ejecutó a través de la recopilación de información directamente del medio involucrado, la cual se efectuó utilizando los diferentes métodos de recolección de datos como son: la Observación, la Entrevista y el Cuestionario.

2.1.2. OBJETO DE ESTUDIO.

A raíz de los cambios producidos a nivel mundial y de las expectativas que puedan surgir para la Comunidad Internacional a reorientar la ayuda hacia otras regiones del hemisferio, en las Organizaciones No Gubernamentales se hace necesario evaluar la gestión de las mismas en la ejecución de proyectos, entre ellos los de reforestación, con el propósito de mejorar la forma de ejecución de los

Proyectos, sus niveles de eficiencia en el manejo de los recursos, la responsabilidad y eficacia de las Organizaciones en el control y logro de los objetivos planteados; con lo cual se esperaría obtener mejores resultados en la ejecución de cada uno de los proyectos, así como a generar confianza en la utilización de los fondos ante los Organismos Internacionales.

Tomando como base lo anterior, se planteó la siguiente hipótesis: "La existencia de Auditoria de Gestión en las Organizaciones No Gubernamentales contribuirá en una eficiente, eficaz y económica ejecución de los Proyectos de Reforestación"

En este sentido, los elementos fundamentales considerados en la presente investigación son los siguientes:

- a) Identificar puntos de control a áreas críticas que merezcan atención en los diferentes procesos operativos que genera la ejecución de proyectos.
- b) Evaluar la capacidad de gestión que tienen las ONG,S que ejecutan Proyectos de Reforestación y definir el perfil de las mismas.

2.1.3. POBLACION Y MUESTRA

La población sujeto de estudio estuvo conformada por Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la ejecución de Proyectos de Reforestación a gran escala; es decir, con extensiones mayores de 15 Manzanas; dicha información se obtuvo del Banco de Datos de ONG,S proporcionado por el Fondo Iniciativa para las Américas (FIAES) a través del cual estas Organizaciones obtienen financiamiento.

El Universo objeto de estudio lo conformaron 42 ONG,S ejecutoras de Proyectos de Reforestación, las cuales operan en diversas zonas del país, habiéndose considerado las de la zona central, debido a la disponibilidad de servicios que permiten desarrollar su trabajo administrativo.

La muestra estuvo constituida por 20 ONG,S ejecutoras de Proyectos de Reforestación, las cuales fueron escogidas al azar y estratificadas de la siguiente manera: 20 Gerentes y/o Administradores; de igual manera, 20 Técnicos Agrícolas que operativizan la ejecución de proyectos de la misma naturaleza y 1 Comunidad o Proyecto Tipo para ampliar la

investigación, seleccionándose de acuerdo a los siguientes criterios: a) No de años de ejecución de proyectos, b) que el proyecto contenga otros componentes ambientalistas en la misma, c) estar ubicada en zonas de desastres naturales en el invierno, d) que haya un mayor involucramiento de la Comunidad en el Proyecto, así como también que haya otro tipo de proyectos en ejecución en la Zona.

Para establecer el tamaño de la muestra, se consideró la técnica del Muestreo Probabilístico, el cual establece que cada elemento de la población posee la misma probabilidad de ser seleccionado, para lo cual se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{Z P Q N}{e(N-1) + ZPQ(E)(N-1) + ZPQ}$$

$$n = \frac{(1.50) (0.30) (0.70) (42)}{0.10(42-1) + (ZPQ)(0.10)(42-1) + (1.50)(0.30)(0.70)} = 20$$

en donde:

n = Tamaño de la Muestra

20

Z = Nivel de Confianza	1.50
P = Probabilidad que tengan programas de Auditoria	0.30
Q = Probabilidad que no tengan Programas de Auditoria	0.70
N = Tamaño de la Población	42
e = Error de la Muestra o nivel de Precisión	10 %

2.1.4. RECOLECCION DE DATOS

En el desarrollo del Estudio de Campo, existieron limitaciones para la entrega de las encuestas, ya que algunas de las organizaciones de las cuales se tenía dirección y teléfono, al momento contactar con ellas fué imposible encontrarlas, recurriendo así por otras organizaciones que pudiera ser factible su localización.

Por otra parte, hubo retraso en la recepción de las encuestas, debido a que las personas encargadas o responsables de proporcionar la información, que en este caso eran los Gerentes y/o administradores y los Técnicos ejecutores de los Proyectos, aún no habían completado la información solicitada, esto obligó a visitar las Organizaciones en varias ocasiones para poder obtener la información requerida, algunas las daban por perdida y hubo

que facilitarles otros ejemplares. Aunado a esto, los técnicos encargados del desarrollo de los proyectos en el campo, pasan la mayoría de su tiempo en el campo y solamente se presentan un día específico en la semana a la institución para luego volver a los proyectos, con un poco de insistencia se logró completar la totalidad de la muestra en este caso (20); en el de los gerentes y/o administradores solamente respondieron 18.

También se consideró como parte de la muestra, la Comunidad de la Cooperativa El Chingo beneficiada con proyectos de reforestación, la cual se encuentra ubicada en el Estero de Jaltepeque, San Luis de la Herradura, ya que en esta misma se desarrolló un proyecto de reforestación, cuya ejecución estuvo a cargo de CONFRAS; logrando entrevistar en dicha comunidad a nueve miembros de familias de la cooperativa, quienes participaron activamente en el desarrollo de dicho proyecto; uno de los entrevistados fué el cooperativista Señor Andrés Flores, quien fungió como encargado del proyecto de reforestación de parte de la comunidad ante el organismo ejecutante, quien posee el título de Agrónomo popular, por lo que se consideró que la información

proporcionada para el presente trabajo de graduación fué muy importante.

La investigación se realizó mediante la utilización de Cuestionario pre-elaborado dirigido al Gerente y/o Administrador en su defecto, a los Técnicos de Campo. De igual manera, se realizaron entrevistas a diferentes Organismos Donantes, Ministerio del Medio Ambiente y a personal idóneo en esas áreas con el propósito de obtener mas elementos para la formulación de la propuesta.

Para la distribución de las encuestas fué necesario que cada integrante del grupo escogiera cierto número de organizaciones, las cuales fueron distribuidas y recolectadas por cada uno de los integrantes.

La investigación se efectuó durante el segundo y tercer trimestre del año de 1999, teniendo como finalidad evaluar la capacidad de gestión y los procesos utilizados en cada una de las Organizaciones No Gubernamentales ejecutoras de Proyectos de Reforestación. La recolección duró ese tiempo debido a que en las Organizaciones en sea fecha realizan

sus evaluaciones semestrales, así como la presentación de Informes Semestrales a los Organismos donantes.

2.1.5. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

El procesamiento de la información se efectuó de la siguiente forma:

Habiendo recolectado la información de las Organizaciones no Gubernamentales ejecutoras de Proyectos de Reforestación mediante Cuestionario pre-elaborado, se obtuvo respuesta de 18 Gerentes y/o administradores, 20 técnicos de campo y 9 miembros de Comunidad.

La información se clasificó y ordenó en las cuatro fases que comprendía el Cuestionario, se procedió a tabular la información obtenida, agrupando los datos similares en el caso de las preguntas abiertas, obteniendo así la frecuencia de estas, para luego representar en términos porcentuales y en forma gráfica la información obtenida por cada interrogante planteada. Posteriormente se procedió a hacer un comentario de los resultados, para poder analizar haciendo una comparación de las respuestas de cada una de las muestras estratificadas.

CAPITULO III

3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A raíz de la aprobación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, la mayoría ha legalizado o está legalizando su situación ante el Ministerio del Interior, lo cual no limita que éstas puedan contar con niveles jerárquicos de autoridad que les permita una adecuada segregación de funciones para el buen desarrollo de sus actividades.

Este instrumento, se elaboró de acuerdo a las siguientes fases:

Planeación de las Organizaciones no gubernamentales, con el propósito de conocer la capacidad de gestión que tienen las mismas en la ejecución y administración de proyectos; para lograr el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, así como la aplicación de los procedimientos requeridos para tal fin.

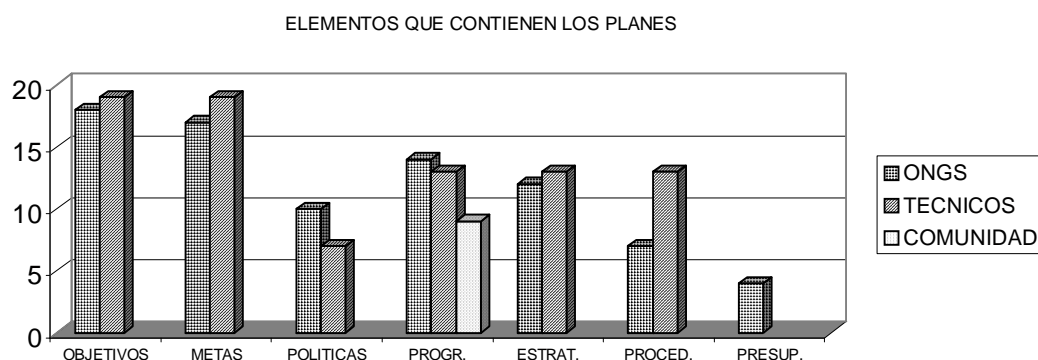
Organización, para conocer la Estructura Organizativa de las ONG'S así como los instrumentos técnicos

administrativos que requieren las unidades administradoras de los recursos económicos y responsables de la ejecución de proyectos ambientales.

Ejecución y Control, para identificar aquellos puntos o áreas críticas que merecen atención en los diferentes procesos operativos que contribuyen al buen uso de los recursos materiales asignados a los proyectos ambientales.

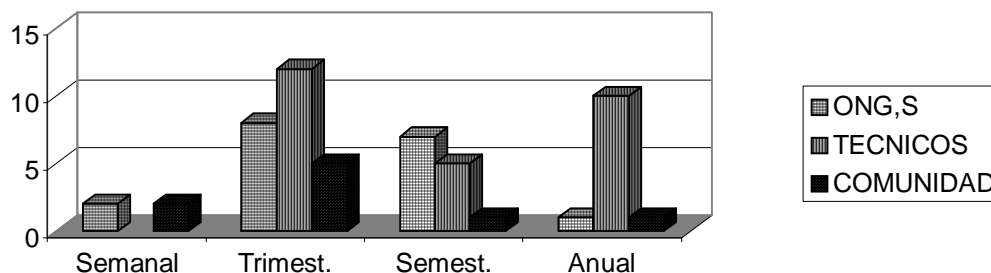
3.1. PLANEACION

Según los resultados de la investigación, las Organizaciones no gubernamentales para elaborar sus proyectos convocan a los habitantes de las comunidades con el propósito de elaborar un diagnóstico que describa la situación de la comunidad como insumo para la formulación de los proyectos y que estos respondan a las necesidades reales de la población. Sin embargo, el condicionamiento de los organismos cooperantes hacia ciertos componentes entre ellos el medio ambiente, se ha dado prioridad a los proyectos ambientales y otros que dependen de la voluntad del cooperante y no a la satisfacción de las necesidades inmediatas de la comunidad al diseñar los proyectos.



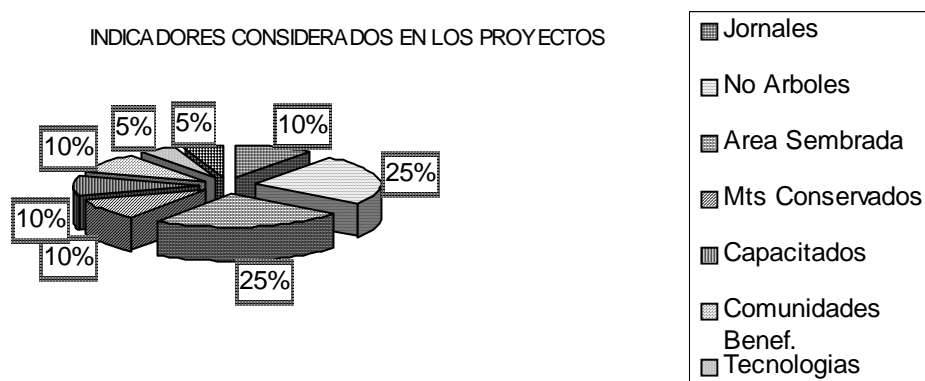
Por otra parte el 90% de las Organizaciones encuestadas elaboran planes de trabajo, los cuales contienen objetivos, metas, programas, estrategias, políticas y procedimientos; y consideran entre sus principales objetivos "Promover, Restaurar, Conservar y Desarrollar los Recursos Naturales". Estos en su mayoría son aprobados por La Junta Directiva y Coordinados a través de reuniones mensuales con los jefes de proyectos o áreas que en su conjunto contribuyen al logro de los objetivos de la institución, siendo verificados trimestralmente por el Coordinador o Jefe del Proyecto a través de visita a la zona reforestada e institucionalmente por medio de evaluaciones semestrales.

REVISION DE CUMPLIMIENTO DE PLANES



Para tal fin, se establecen variables e indicadores específicos, entre ellos : Número de árboles plantados, área sembrada, jornales, personas capacitadas, y metros conservados de suelo.

INDICADORES CONSIDERADOS EN LOS PROYECTOS



Los planes de trabajo de las Organizaciones, están relacionados en un 80% con otras instituciones, entre ellas FIAES, FONAES, Ministerio del Medio Ambiente, ONG'S, Dirección General de Recursos Naturales, ETC. Asimismo dentro de cada una de ellas se relacionan con otras áreas como género, salud, educación y administración financiera;

en la coordinación de actividades puntuales y capacitaciones específicas.

Las fuentes de financiamiento de los proyectos ambientales, en su mayoría lo constituyen el FIAES y FONAES y en un número reducido La Unión Europea, Cristian Aid y otros, exigiendo entre los requerimientos de información: Informes técnicos y financieros con sus comprobantes originales, fotos del avance del trabajo, bitácoras y un 10% de contrapartidas con relación al gasto ejecutado.

La mayoría de las organizaciones establecen políticas para las compras; sin embargo, no fueron mencionadas a excepción de aquellas que consideran que las compras deben realizarse a empresas nacionales, por libre gestión y licitación privada. Los procedimientos utilizados en las ONG'S para realizar las compras es el siguiente: El 75% manifiesta que inicia con la requisición, de acuerdo al monto de la misma, sí es menor de cinco mil colones, se realiza por libre gestión del jefe del proyecto; asimismo, el 50% afirma que en caso que la compra sea mayor a cinco mil colones realizan licitaciones privadas, teniendo al menos tres cotizaciones. En éste último caso se selecciona la mejor

opción, finalmente se elabora la Orden de Compra y emisión del cheque. Este proceso se evade cuando se trata de conocidos o amigos.

El procedimiento que sigue la institución para iniciar la ejecución de un proyecto aprobado según el 70% de los encuestados, se elabora un plan de actividades a desarrollar y se selecciona el personal idóneo para la ejecución del mismo; un 30% mencionan que se informa a la comunidad para coordinar y establecer responsabilidades para cada una de las actividades, a la vez se firma convenio y solicitud de fondos de acuerdo al cronograma de desembolsos.

Los procedimientos establecidos para la selección, contratación e inducción del personal, consultorías y adjudicación de obras es el siguiente; en el primer caso el 70% expresa que tienen procedimientos definidos para la selección de personal, aunque no estén contenidos en manuales, de éstos el 35% determina los requisitos técnicos del personal requerido y lo publica en algún medio de prensa, se reciben ofertas y se pasa a un proceso de

selección, entrevista y finalmente se procede a la contratación.

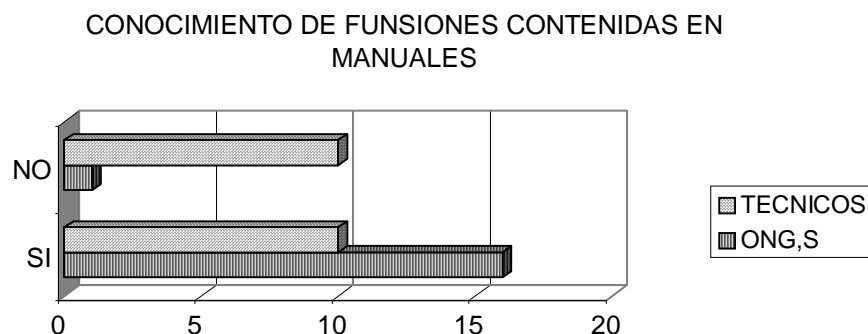
En el segundo caso, el 40% afirma que se inicia con el establecimiento de la necesidad de realizar o reparar una obra, el jefe del proyecto respectivo elabora los términos de referencia de la persona que requiere, explicando en forma clara el trabajo que va a realizar; en algunos casos hay necesidad de publicar en los periódicos o se hace por medio de recomendaciones, seguidamente se reciben las ofertas técnicas, las cuales pasan por el proceso de selección, entrevistas y contratación. Generalmente éste personal labora en la zona donde se ejecuta el proyecto.

Según lo anterior, los procedimientos establecidos por cada institución no son aplicados uniformemente; además no están contenidos en manuales lo que constituyen un vacío en su aplicación.

2.2.1.2. ORGANIZACION

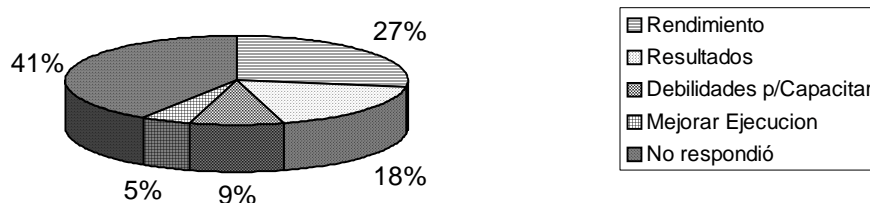
Como base fundamental para el buen funcionamiento de la Estructura Organizativa de las ONG'S estas deben poseer Manuales de Funciones, Descripción de Puestos y

procedimientos Administrativos teniendo así un carácter más formal. Según los resultados de la encuestas realizadas el 65% respondió que poseen manuales administrativos, habiéndose actualizado en un 70% durante los años 1996-1998; un 80% de las mismas afirman que su personal tiene conocimiento de sus responsabilidades y atribuciones contenidas en éstos; sin embargo, solamente el 25% hace entrega del manual en el momento de la contratación.



El 50% de las organizaciones establecen políticas para evaluación de su personal con el propósito de medir el rendimiento, resultados y debilidades para dar capacitaciones y así mejorar la ejecución de los proyectos; mientras del 50% restante el 35% no definen políticas; esto significa que hay que fomentar el establecimiento de éstas.

PROPOSITO PARA EVALUAR AL PERSONAL



La Unidad del Medio Ambiente o Agroecología de éstas organizaciones, está conformada en un 45% por técnicos ó Ingenieros Agrónomos y un 30% personal de otras disciplinas tales como biólogos, sociólogos, nutricionistas y comunicadores, lo que permite tener más elementos para desarrollar sus actividades. Dentro del área contable y/o financiera un 60% tienen contadores, administradores de empresas, auxiliares contables y secretarias.

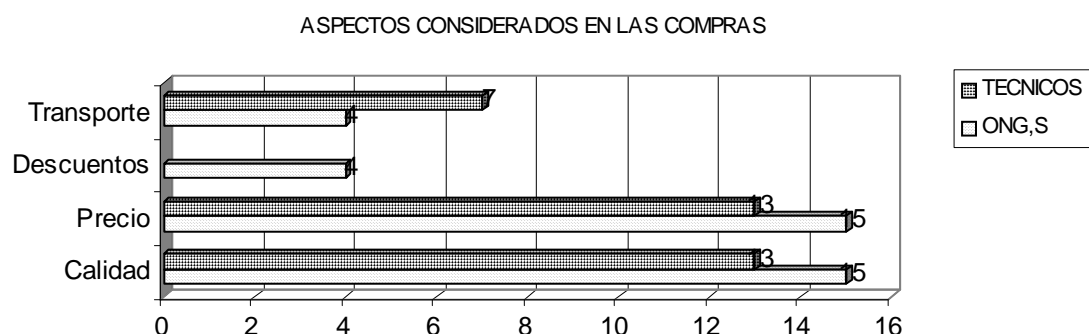
Por otra parte un 30% de las organizaciones cuentan con servicios de Auditoría Interna como un apoyo para evaluar los objetivos, políticas, procedimientos y a su vez preparar informes para presentarlos al nivel jerárquico respectivo; sin embargo, un 60% no cuentan con Auditor esto quiere decir que no consideran la importancia de la información proporcionada por la auditoría interna para la

toma de decisiones sobre los sistemas de operación y control de tal manera que se cumpla con los objetivos establecidos y se logre una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades. Sin embargo, el 90% de las mismas desconoce las atribuciones del Auditor, esta última aseveración contradice lo afirmado al inicio de este apartado.

No obstante, el 80% de las organizaciones encuestadas contratan firmas de auditoría externa seleccionadas por los organismos donantes en la ejecución de proyectos, en el caso de los proyectos financiados por el FIAES, se presentan Informes con sus Comprobantes originales para que la Auditoría sea realizada en las Oficinas del Organismo Donante, determinando que los hallazgos detectados son deficiencias no significativas en la ejecución, Finalmente se puede constatar, que la mayoría de las ONG'S son evaluadas financieramente más no así la gestión administrativas.

Entre las responsabilidades sobre las compras de materiales e insumos para la ejecución de proyectos ambientales, el 75% de las instituciones afirman que es el administrador

financiero y/o jefes de proyectos, basado en la opinión del personal de la unidad del medio ambiente, considerando la calidad, los precios y la entrega inmediata; algunas veces se toma en cuenta los descuentos, el transporte y el prestigio del proveedor.

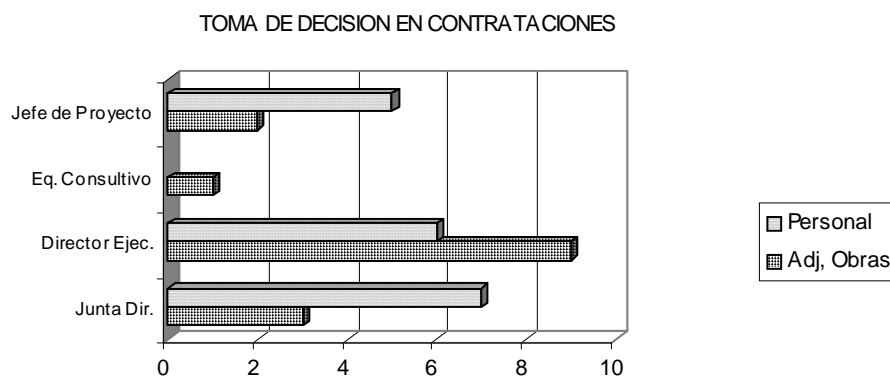


Por otra parte, hay que considerar que un proyecto puede producir efectos no previstos o inesperados; especialmente puede darse esta situación por el uso de materiales o insumos no adecuados.

Respecto a la Adjudicación de Obras, el 45% de las organizaciones encuestadas definen que es el Director Ejecutivo y/o el Gerente responsable en la toma de decisiones para adjudicar el trabajo, previo un análisis del Jefe del Proyecto.

En el caso de la Contratación de Personal, un 35% de las organizaciones afirman que esta toma de decisión la asume la Junta Directiva, por ser el nivel jerarquico mas alto;

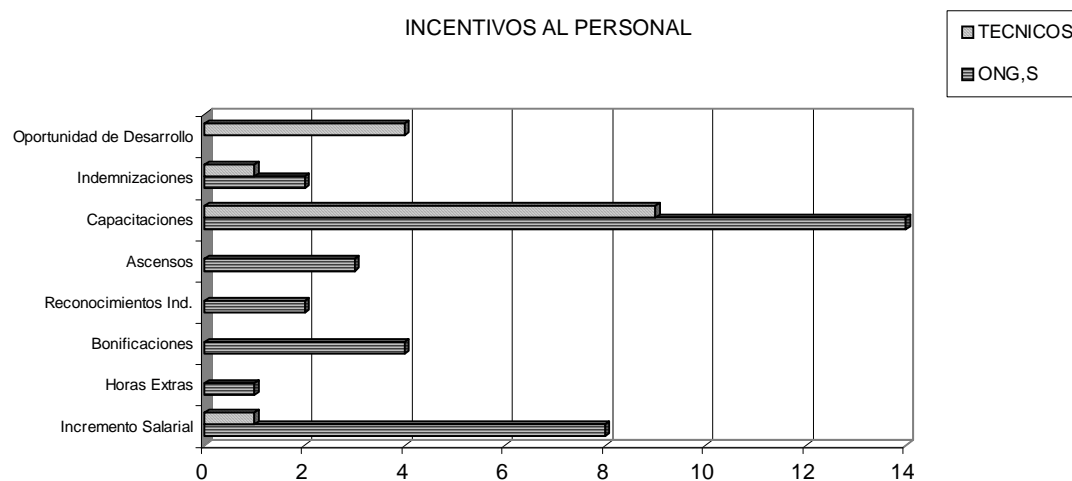
mientras un 25% considera que el jefe de la unidad ambiental evalúa cada una de las ofertas y presenta sus puntos de vista a la Gerencia o a la Dirección Ejecutiva, la que algunas veces decide o la traslada a la Junta Directiva; esto indica que el 65% de las organizaciones no tienen bien definidos los procedimientos para la Selección



y Contratación de Personal.

El 70% de las organizaciones afirman que dentro de los incentivos que tiene el personal, se encuentran en su mayoría las capacitaciones tanto internas como en el extranjero entre ellas se tienen: Salud Ambiental, Protección y fortalecimiento del medio ambiente ajustados a las necesidades y tiempo necesario para un mejor desarrollo de los proyectos; un 40% considera que son los incrementos salariales y un número reducido considero las

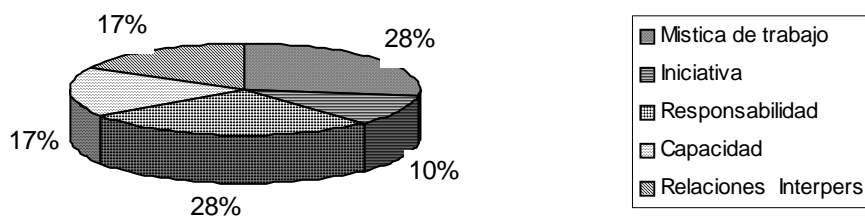
bonificaciones, ascensos, reconocimiento individual, horas extras y otras; aunque no se descarta que la capacitación y adiestramiento son actividades de formación complementaria para el desarrollo de potencialidades.



El 45% de los encuestados afirman que disponen de programas para evaluar el desempeño de su personal, considerando los siguientes aspectos: cumplimiento de tareas, compromisos, responsabilidades; otro porcentaje similar afirma lo contrario. Debe considerarse la importancia de un programa de evaluación como un instrumento que proporciona elementos básicos que permiten identificar la capacidad o incapacidad del recurso humano de una manera racional evitando así la sub-utilización.

De ahí que, un 40% de los encuestados valora de su personal: La mística de trabajo, la responsabilidad y disposición al mismo; el 25% la capacidad y las relaciones interpersonales y un número reducido la creatividad e iniciativa. El proceso de evaluación debe aplicarse en todas las actividades que realiza el personal y establecer períodos ya sean trimestrales, semestrales o anuales.

VALORES OBSERVADOS EN EL PERSONAL



El 80% de los encuestados consideran que los Jefes de la Unidad Ambiental tiene la suficiente autoridad para la toma de decisiones; de los cuales un 35% considera que ellos son los responsables del trabajo de campo y el 10% dice que se tienen injerencia de parte de los organismos donantes y que internamente se comparten responsabilidades. De lo anterior se deduce que si poseen una estructura organizativa, no están bien definidas sus funciones o no se respetan las líneas de autoridad en la toma de decisiones.

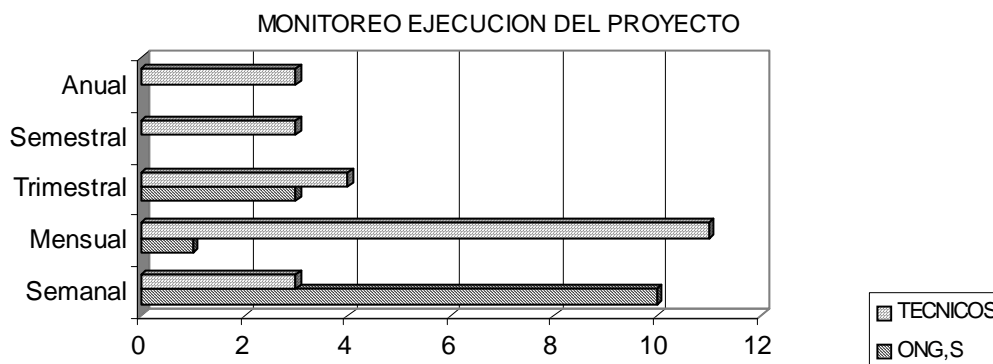
El 40% de los encuestados consideran que el coordinador de la unidad de medio ambiente es la persona responsable del monitoreo de los proyectos; un 30% expresa que es el Director Ejecutivo y los organismos donantes y un número reducido opina que es la sub-gerencia de operaciones y el presidente. Según los resultados de la encuesta un 55% de las instituciones monitorean los proyectos cada mes, el 20% trimestralmente y el resto semestral, anual y eventual en los cuales se observan los siguientes aspectos: metas, avances, dificultades, retrasos, desembolsos e impacto ambiental.

Esta serie de respuestas, dejan entrever que las organizaciones no gubernamentales tienen una estructura organizativa establecida(organigrama),pero no existe claridad en la definición de las funciones y atribuciones de cada puesto contenidas en los manuales, lo que nos permite determinar que la mayoría de ellas carecen de instrumentos técnico administrativos que le faciliten el desarrollo de sus actividades.

3.3. EJECUCIÓN Y CONTROL

Debido a la diversidad de proyectos que ejecutan las ONG,S y con el propósito de darle atención a las Comunidades beneficiarias de los proyectos, éstas utilizan diferentes formas de comunicación tanto formal como informal, el 50% de ellas manifiestan que la forma de comunicarse con las Comunidades es en reuniones informativas de trabajo, convivios y capacitaciones y un número reducido también utiliza teléfono celular y radio; un 40% manifiesta que internamente con el personal es de dos formas; verbal por medio de reuniones informativas, teléfono y escrita a través de memorándum y cartas; con los organismos donantes generalmente lo hacen por medio de carta, teléfono e informes.

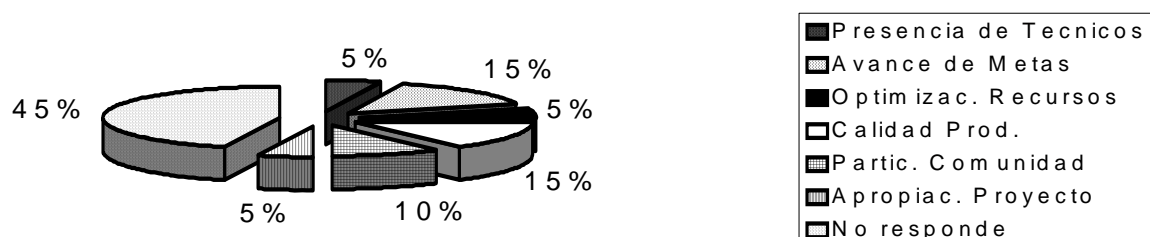
La frecuencia con que las ONG,S monitorean el trabajo de Campo, Capacitaciones, Intercambios y uso de Recursos Materiales con el propósito de verificar el cumplimiento de



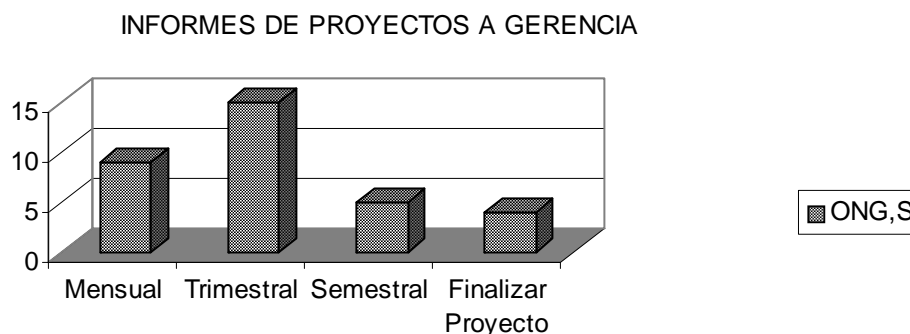
metas es la siguiente: el 50% manifiesta que en el trabajo de campo lo hacen semanalmente a través del Jefe del Proyecto, un 45% afirma que las Capacitaciones se supervisan mensualmente y un 25% expresa que en el caso de los Intercambios programados lo hacen trimestralmente.

Los aspectos observados en las visitas son las siguientes: un 75% afirma que son el material utilizado y las unidades producidas en las cuales se enfatiza la calidad de la producción que en cierta medida depende de la calidad de los insumos utilizados, los costos incurridos, las plagas y enfermedades que presenta; un 65% expresa que se observa el tiempo utilizado en cada una de las tareas y el impacto ambiental, considerando en ello la participación de la Comunidad, su nivel organizativo, la aplicación de los conocimientos adquiridos, así como la apropiación de los proyectos; y un 55% considera que se observa el tiempo de retraso en relación a cada una de las metas establecidas previamente en el Cronograma de Trabajo. Asimismo se reciben visitas trimestrales del Organismo Donante que observan además de los aspectos anteriores, el crecimiento, fortalecimiento y vigorosidad de las plantaciones.

ASPECTOS OBSERVADOS EN MONITOREO

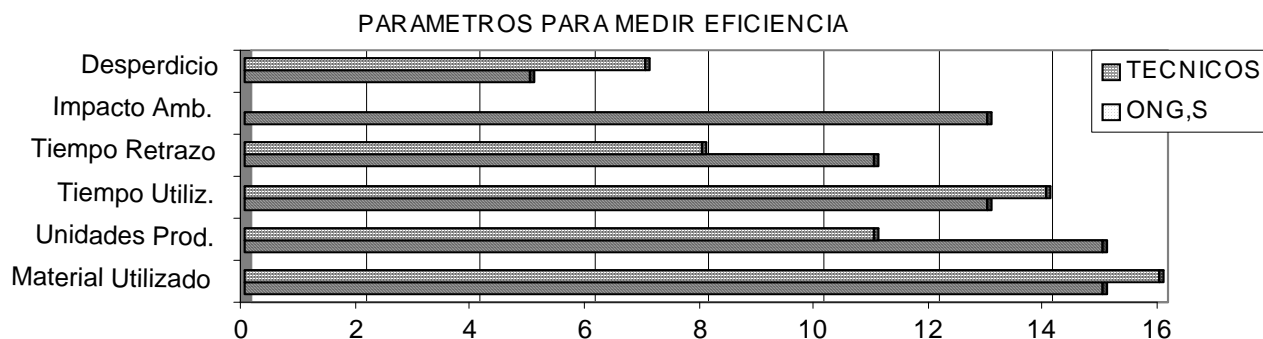


Estas Instituciones emiten Informes a las Agencias Donantes sobre el avance de los Proyectos en ejecución, el 75% lo hace trimestralmente, en los cuales presentan: Informes Técnico y Financiero los cuales son revisados por la Gerencia y Administración financiera respectivamente antes de enviarlo definitivamente a los Organismos, un 45% expresa que en las Organizaciones se realizan reuniones de carácter informativo mensuales con el propósito de conocer el avance así como los problemas que puedan presentar en la ejecución de cada uno de los proyectos.



El 85% de las Organizaciones encuestadas manifiesta establecer parámetros para cada una de las tareas que van a realizarse en la ejecución de cada uno de los proyectos, las cuales se encuentran implícitos en la elaboración de los mismos; estas sirven de base para asignar las labores a cada trabajador en el campo.

Sobre este aspecto el 40% responde que lo hacen basándose en el Programa de actividades y un 30% considera que se asigna de acuerdo a la actividad y cantidad a producir hombre / día, se tienen parámetros sobre Areas de Chapodas, metros lineales de barreras vivas, No de plantas sembradas por día, No de hoyos diarios, que en la mayoría terminan ajustándose a las costumbres de la Comunidad, reduciendo el número de horas laborales diarias, que en la mayoría de comunidades son de 5 horas, esta situación contribuye a aumentar el valor unitario de cada árbol sembrado.



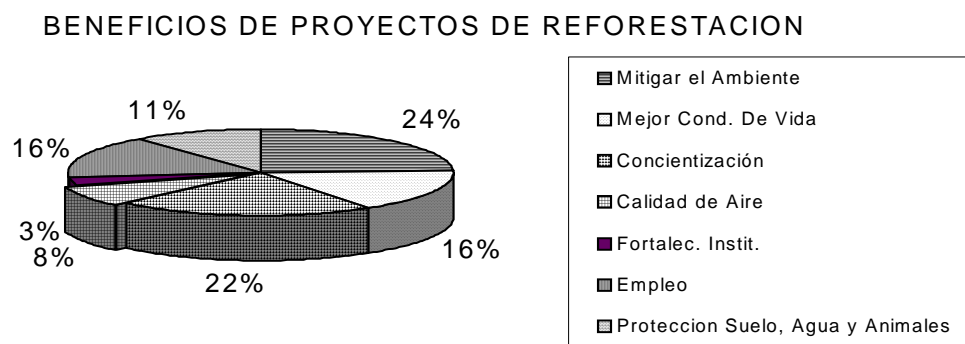
El 90% de las Organizaciones establecen Indicadores específicos para cada una de las metas, utilizan el Marco Lógico que es la modalidad de hacer proyectos implantada por los Organismos Donantes en los últimos años; lo cual facilita el poder medir el avance periódico de cada una de las metas y los resultados al final de la ejecución del proyecto.

El 70% afirma realizar actividades no programadas, de las cuales el 14% manifiesta que se toman acciones correctivas cuando puedan afectar el proyecto en forma negativa, como es realizar y solicitar las reprogramaciones de actividades en forma oportuna a las Agencias para poder cumplir con las metas preestablecidas y un 25% de las mismas, realizan actividades no programadas siempre y cuando estas

beneficien al proyecto y contribuyan a una mejor ejecución y al logro de los objetivos y metas del mismo.

BENEFICIOS OBTENIDOS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE REFORESTACION.

Entre los beneficios expresados tanto por las



Organizaciones, Técnicos y la Comunidad beneficiaria resultantes de la ejecución de Proyectos de Reforestación, se pueden mencionar:

COMUNIDAD

- Concientización de la protección al Medio Ambiente.
- Fuente de Trabajo.

ONG,S

- Contribuyen a mitigar los problemas ambientales.

- Sensibilizar y Concientizar a las Comunidades a hacer un buen uso de los recursos naturales.
- Desarrollo de las Comunidades, mejorando sus condiciones de vida y motivación al trabajo en grupo.
- Capacitación a los beneficiarios, en las cuales se proporcionan elementos y técnicas para poner en practica en el trabajo de campo; y generación de empleo.
- Protección del suelo, agua y animales en peligro de extinción.
- Mejora la calidad de aire en la Zona.

Entre las sugerencias expresadas tanto por las Organizaciones, Técnicos y la Comunidad beneficiaria, para poder mejorar la ejecución de Proyectos Ambientales, entre ellos los de Reforestación, se pueden mencionar:

COMUNIDAD

- Que haya participación de toda la Comunidad en la Reforestación para mejorar el Medio Ambiente.
- Que se asocie con otros cultivos, de los cuales se pueda obtener beneficios a corto plazo.

TECNICOS

- Apoyarse en la Organización Local para obtener mejores resultados.
- Que la Educación Ambiental sea prioridad en todas las Comunidades.
- Flexibilidad de la empresa privada para involucrarse en el financiamiento de Proyectos de esta naturaleza.

ONG,S

- El involucramiento del Gobierno y otras instancias: Empresa Privada, Sociedad Civil y Medios de Comunicación.
- Que haya oportunidad de financiamiento para darle seguimiento a los Proyectos.
- Disponer de recursos e incentivos para el campesino que contribuya al mejoramiento del Medio Ambiente.
- Mejorar los Indicadores de Impacto y su verificación.
- Que estos Proyectos vayan acompañados de otros Componentes, que les asegure la subsistencia en el corto plazo a los beneficiarios.
- Promover con Organismos estatales una Campaña Educativa Permanente en este sentido.

- Incorporar en los Programas de Educación, la Educación y Protección Ambiental.

En el siguiente apartado se define el perfil que debe reunir una Organización No Gubernamental de esta naturaleza, para poder ser elegible ante los Organismos Financieros para la ejecución de proyectos orientados a la protección y recuperación del medio ambiente, asimismo se detallan las actividades consideradas como elegibles por los cooperantes.

3.4. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION.

3.4.1. PERFIL DE ONG,S

Según Organismos Financieros de Proyectos del Medio Ambiente, consideran que entre los requisitos para que una ONG sea elegible para ejecutar un Proyecto de esta naturaleza, debe reunir lo siguiente:

1. Que sean ONG,S legalmente constituidas, dedicadas al medio ambiente, la conservación, el desarrollo, educación e investigación, la supervivencia y el progreso de la niñez; así como las entidades de población indígena.
2. Considerar solamente aquellos proyectos, en cuya planificación y ejecución participen las comunidades locales.
3. Las ONG,S deben tener infraestructura física y administrativa verificable y de manera solvente, que permita captar y dirigir el Proyecto; así como demostrar capacidad técnica, administrativa y contable que garanticen una adecuada ejecución de los mismos.
4. Las Organizaciones deberán presentar:

- a) Nomina de Junta Directiva con inscripción vigente el Ministerio del Interior o Entidad correspondiente,
- b) Hoja Resumen de cartera verificable sobre Proyectos ejecutados en los dos últimos años,
- c) Adjuntar Calificación técnica-administrativa por parte del cooperante, si existiera.
- d) Carta que avale la ejecución del Proyecto por parte de las Entidades normativas y otras entidades que operan en la zona, o en su defecto con el Aval del Normativo para la actividad que se quiere realizar.
- e) Estructura Orgánica y Misión de la Institución
- f) Estatutos de la Organización,
- g) Perfil o Nivel académico del Personal que ejecutará el Proyecto,
- h) Documento Compromiso de la Población beneficiaria,
- i) Convenio de Cooperación Técnica con otras instituciones gubernamentales o no que participen en el Proyecto.

- j) Informe Anual de las actividades y manejo financiero de los dos últimos años, especificando costos y fuentes de financiamiento,
- k) Estados Financieros con Dictamen de Auditor Externo de los dos últimos años,
- l) Currículo Institucional desde su creación hasta la fecha.

5. Los proyectos protectivos deberán encausarse hacia las acciones de:

- a) Reforestación con fines de protección de suelos, recuperación de mantos acuíferos y beneficios en las comunidades que no sean en función comercial. Debiendo considerar lo siguiente:
 - a.1. Programa de trabajo bien definido, que incluya el establecimiento anual de la plantación y el mantenimiento.
 - a.2. Las áreas a reforestar no estén dispersas, sino en un radio geográfico que permita visualizarlo fácilmente.
 - a.3. Los proyectos con fines protectivos, deben adjuntar croquis a escala de las áreas a trabajar.

b) Protección de micro cuencas hidrográficas, suelos de alta pendiente y recuperación de biodiversidad áreas protegidas, parques y reservas.

c) Saneamiento ambiental y disminución de la contaminación

6. Proyectos con fines tecnológicos encausados hacia la investigación y al uso de tecnologías ambientales acertadas sobre los recursos naturales y el medio ambiente.

7. El Componente de Educación ambiental no formal debe encausarse hacia campañas de divulgación, extensión y otras capacitaciones que inciden en los procesos de conocimientos y cambien la actitud de los habitantes.

8. En las acciones de reforestación deben utilizarse: el 30% de la reforestación total se reconocerá para árboles frutales nativos y el 10% para especies de eucaliptus y teca, las cuales pueden ser utilizados únicamente en cercas vivas.

2.3.2. ACTIVIDADES ELEGIBLES

Las actividades consideradas como elegibles, son las siguientes:

1. Restauración, protección o utilización sustentable de los océanos y la atmósfera; asimismo de las especies de la diversidad biológica,
2. Establecimiento, restauración, protección y mantenimiento de parques y reservas naturales,
3. Elaboración y ejecución de Sistemas acertados de gestión de los recursos naturales,
4. Elaboración de programas locales de preservación y el apoyo a los mismos, de igual manera Programas de capacitación para fortalecer a las Instituciones de preservación, para mejorar la capacidad científica, técnica y administrativa de las personas y entidades que participen en labores de preservación,
5. Las gestiones para generar conocimientos, mejorar la comprensión y aumentar la participación del público en materia de preservación,
6. Promoción de enfoques generadores en la agricultura, silvicultura, pesca, gestiones y manejo integrado de cuencas,
7. Elaboración y ejecución de Programas acertados de explotación de tierras y gestión de ecosistemas,

8. Actividades relacionadas con la agricultura, incluyendo las que facilitan la prevención y control biológico de plagas y enfermedades de animales y plantas,
9. Iniciativas de comunidades locales que promueven la preservación y el uso sustentable del medio ambiente,
10. Actividades que vinculan la conservación y el uso sustentable de los recursos naturales, con el desarrollo de las comunidades locales,
11. Actividades que promuevan la supervivencia de la niñez de la misma, con la gestión sustentable de los recursos naturales,
12. Proyectos de agricultura orgánica y conservación de suelos, específicamente en acciones forestales.

CAPITULO IV
AUDITORIA DE GESTION PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES
EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION.

4.1. INTRODUCCION

Se presentan los pasos a seguir para realizar una Auditoría de Gestión en las ONG ejecutoras de Proyectos de Reforestación, el cual constituye un aporte que en alguna medida contribuirá a aumentar el valor agregado de los profesionales en Contaduría Pública; asimismo, como una técnica de utilidad que responda a la necesidad de un examen detallado, integrado y objetivo de las operaciones y decisiones en la ejecución de los proyectos mencionados, para superar las deficiencias detectadas en la investigación realizada. Conociendo los resultados, se podrá determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de la dirección y la utilidad de los controles establecidos; con el fin de identificar las áreas fuertes y débiles, y así poder buscar alternativas que hagan más rentables y productivas a las mismas. En consecuencia, se centra en la definición de acciones que les permitirán

orientar sus procesos hacia la consecución de objetivos, de tal manera que el Auditor pueda diagnosticar, analizando en cada elemento las condiciones, las causas que lo provocan y los efectos que producen y establecer las recomendaciones pertinentes. En tal sentido, se ha estructurado de la forma siguiente:

4.2. LA AUDITORIA DE GESTION EN LAS ONG,S EJECUTORAS DE PROYECTOS DE REFORESTACION

I. INVESTIGACION PRELIMINAR

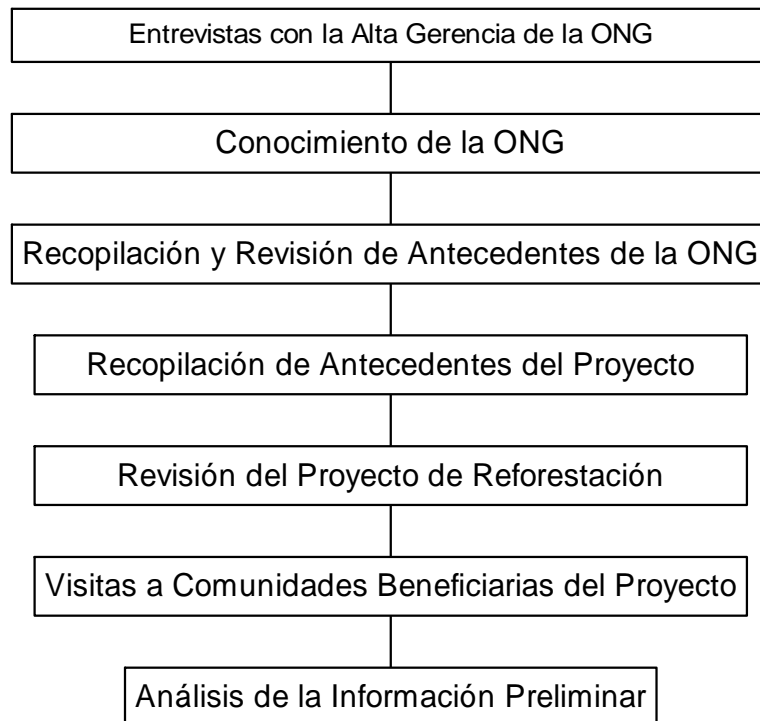


Figura No.1

II. PLANEACION DE LA AUDITORIA DE GESTION

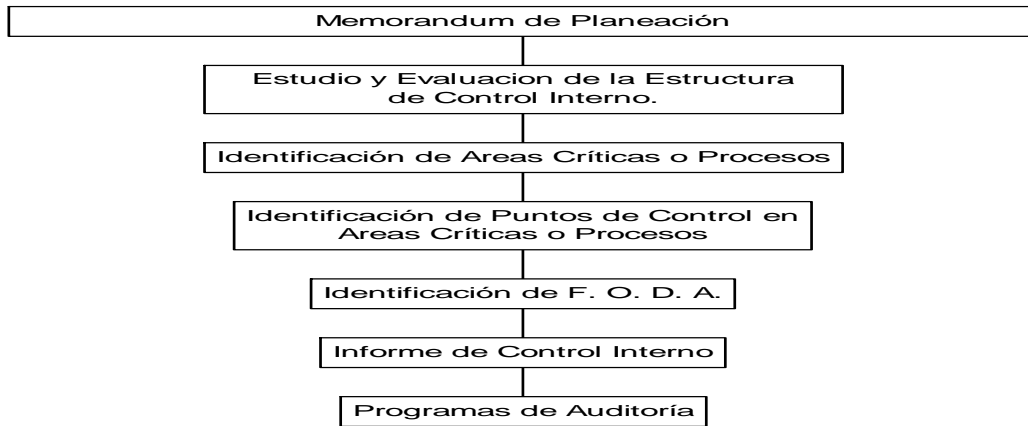


Figura No.2

III. EJECUCION DE LA AUDITORIA

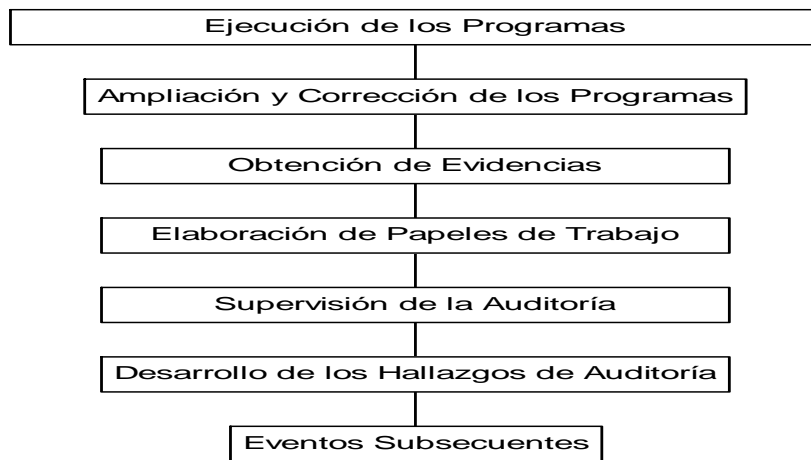


Figura No.3

IV. FINALIZACION DE LA AUDITORIA

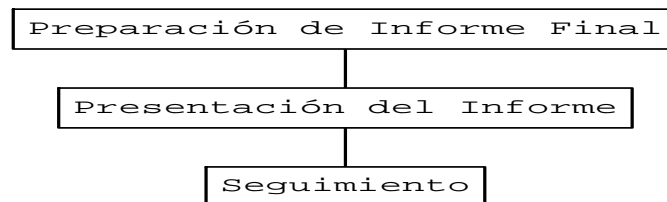


Figura No.4

4.2.1. INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

4.2.1.1. Entrevista con la Alta Gerencia

Esta tiene como propósito conocer la Estructura de la Organización, normativa interna general bajo la cual se ejecutará el Proyecto de Reforestación.

4.2.1.2. Conocimiento General de la Institución

- Mediante entrevista con la Dirección y personal delegado, se obtendrá información sobre la Asociación El Arbol y el Proyecto de Reforestación a evaluar, que permita conocer las operaciones, eventos, transacciones y otras circunstancias tales como políticas de administración, posición de la Organización dentro de su ámbito económico y social, que servirán como paso inicial a la revisión general de las operaciones.

DOCUMENTO	FECHA DE RECEPCIÓN
-Estatutos de la Institución -Credencial de los Cuerpos Directivos -Organización Estructural de la ONG,S, -Actas y Acuerdos del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, -Contratos y Convenios del Proyecto -Sistema Contable y Administrativo	

<ul style="list-style-type: none"> -Los métodos para la elaboración de presupuestos. -Documentación relativa a la adquisición de financiamiento. -Formas de financiamiento -Formas de comunicación entre los coordinadores de proyectos y técnicos. -La efectividad con la que se realizan los lineamientos definidos por la gerencia. -Políticas de Administración, venta de plantas y abonos orgánicos -Posición Geográfica del Proyecto, ventajas y desventajas -Evaluación de Costos y Gastos -La capacidad de almacenaje y su beneficio -Las formas de recepción de insumos, herramientas y equipo. -Las formas de control de insumos, herramientas y equipo -Procedimientos para la toma física de los inventarios -Programación de capacitaciones al personal -Procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de recurso humano, -Regulaciones sobre efecto de licencias, permisos y vacaciones -Formas de remuneración y pago. 	
---	--

4.2.1.3. Antecedentes y Revisión del Proyecto

El Auditor tiene como propósito conocer de manera general las condiciones de la zona geográfica en la cual se desarrolla el mismo, el cual plantea un Diagnóstico de la Comunidad, la prioridad del problema que se está atacando; asimismo la revisión de cada uno de los elementos que conforman el Proyecto, servirá para corroborar los resultados según Informes técnicos y financieros.

INFORMACIÓN	FECHA DE RECEPCIÓN
<p>-ANTECEDENTES DEL PROYECTO</p> <p>-Características físicas, biológicas, sociales, culturales, ambientales y jurisdiccional de la zona.</p> <p>-Organismos financieros y ejecutores de Proyectos de la misma naturaleza en la zona,</p> <p>-Factores favorables y desfavorables para el desarrollo del Proyecto,</p> <p>-Diagnóstico de la Comunidad beneficiaria,</p> <p>- DEL PROYECTO</p> <p>- Objetivo de Desarrollo,</p> <p>- Objetivo General y Específicos,</p> <p>- Metas, Indicadores y Fuente de Verificación</p> <p>- Cronograma de actividades,</p> <p>- Parámetros de Medición</p> <p>- DE LA COMUNIDAD</p> <p>- Procesos Operativos de Reforestación,</p> <p>- Temas sobre Capacitaciones,</p> <p>- Procesos para la Selección de Semilla para Vivero, Siembra, Transplante de Plantas, Prevención y Eliminación de Plagas y Enfermedades vegetales, Mantenimiento de la Plantación, Elaboración de Abonos Orgánicos.</p> <p>- Control establecido para el uso de insumos, herramientas, equipo e instalaciones.</p> <p>- Analizar la información y concluya sobre lo realizado.</p>	

4.2.2. PLANEACION DE LA AUDITORIA

Tomando como base la información anterior, se elaborará el Documento que servirá de guía para el desarrollo de la

Auditoria, en función de los recursos y el tiempo necesarios.

4.2.2.1. Memorándum de Planeación

ASOCIACION EL ARBOL

MEMORANDUM DE PLANEACION

31 DE DICIEMBRE DE 200X.

- a. ASIGNACION
 - 1. Objetivo General de Auditoría
 - 2. Objetivos Específicos por Area

- b. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACION
 - 1. Identificación de la ONG
 - 2. Objetivos del Proyecto
 - 3. Ambiente de Control
 - 4. Estrategia de la Auditoría

- c. ADMINISTRACIÓN Y CONSIDERACIONES DE RIESGO DE AUDITORIA
 - 1. Presupuesto de Auditoria
 - 2. Cronograma de Actividades
 - 3. Estudio y Evaluación del Control Interno
 - 4. Identificación de Areas Críticas
 - 5. Identificación del FODA
 - 6. Elaboración del Informe de Control Interno

ANEXOS -
Programas de Auditoría Adjunto.

a. ASIGNACION

1. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

El objetivo de la revisión es verificar que tanto la Fundación El Arbol como la Comunidad beneficiaria han administrado los recursos de manera eficiente y económica, con el propósito de cumplir con los objetivos del Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 15 Mz. en Comunidad PATITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad OSITO ", así como verificar el cumplimiento de metas y logros alcanzados en las Comunidades.

2. Objetivos Específicos por Area

- a- Evaluar la Gestión realizada por la Gerencia en el uso eficaz y eficiente de los recursos, el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- b- Evaluar el área responsable de la administración de los fondos del proyecto a través del análisis de objetivos, metas, estructura organizativa y procedimientos establecidos para el uso de los recursos disponibles.
- c- Evaluar el procedimiento de compras y determinar si se cuenta con un eficiente sistema de control gerencial.
- d- Evaluar los procedimientos y la adecuada selección y contratación del personal del proyecto.
- e- Determinar el nivel de cumplimiento de las obligaciones legales de la ONG.
- f- Evaluar los procedimientos y políticas establecido para el uso de insumo, equipo, herramientas, combustible y

vehículos.

g- Verificar el cumplimiento de objetivos y metas del proyecto.

h- Verificar el cumplimiento de la ONG a los términos del convenio de cooperación.

b. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Identificación de la ONG

Nombre de la ONG

Fecha de Constitución

Naturaleza

Nacionalidad

Finalidad Principal

2. Objetivos del Proyecto

Son los fines, hacia los cuales estarán orientados de una manera coordinada recursos y esfuerzos de las diferentes entidades que participan en forma directa e indirecta, en la solución de un problema de naturaleza social-económico y ambiental en este caso; con tal propósito se establecerán indicadores cuantitativos y cualitativos que podrán medirse para verificar sus logros.

2. Ambiente de Control

Manual de Funciones de Puestos del Personal del Proyecto de Reforestación.

ACT. No	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	Director Ejecutivo	-Planifica, Organiza y Dirige -Supervisa los flujos de efectivo -Coordina los recursos y acciones del proyecto. -Sirve de apoyo al organismo donante.
02	Administrador del Proyecto.	-Elabora y propone medidas para mejorar la gestión administrativa y contable. -Coordina la adquisición de bienes y servicios para los proyectos.
03	Jefe del Proyecto	-Coordina el trabajo de campo de acuerdo a lo programado. -Participa en la contratación de servicios con la ejecución del proyecto.

4. Estrategias de la Auditoría

a) Factores de Riesgos

b) Pruebas de Cumplimiento

Utilización de los fondos en actividades ajenas al proyecto

Pago de servicios que no son para los fines del proyecto

Uso inadecuado de materiales y suministros

c) Pruebas Sustantivas

Registros inadecuados

Desembolsos no autorizados

c. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

1. PRESUPUESTO DE AUDITORIA

PRESUPUESTO GLOBAL

RECURSOS HUMANOS	CANTIDAD HORAS/DIAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Supervisión			
Coordinación			
Señor			
Junior			
Ayudantes			
Movilidad			
Varios			
TOTALES			

Desarrollo de Procedimientos y obtención de evidencias.																		
Elaboración de Hallazgos.																		
Elaboración de Informe																		
Elaboración de Borrador de Informe Final																		
Presentación del borrador de Informe al Coordinador.																		
Presentación del Informe a la Gerencia de Entidad.																		

4.2.2.2. Estudio y Evaluación del Control Interno .

El auditor estudia y evalúa los sistemas de control existentes con el objeto de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar, si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus actividades.

A continuación se presenta un Cuadro para evaluar el Sistema de Control Interno:

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .

EMPRESA: ASOCIACION EL ARBOL

PERIODO AUDITADO: _____

EVALUACION DEL AREA DE:				
CARACTERÍSTICAS	Excelente (9-10)	Muy Bueno (7-8)	Bueno (5-6)	Malo (1-4)
Metas y Objetivos de Proyectos				
Estructura Organizacional				
Políticas y Procedimientos				
Controles Internos de Gestión				
Indicadores de Gestión				
Cumplimiento de disposiciones legales				
TOTALES				
Comentarios				

Hecho por: _____

Fecha: _____

Supervisado por: _____

Fecha: _____

4.2.2.3. Identificación de Areas Críticas o Procesos Operativos.

AREAS CRITICAS

	ORGANIZACIÓN AUDITADA: ASOCIACIÓN EL ARBOL
--	---

AREA O PROCESO:	OBJETIVOS
Identificar y analizar que factores, áreas o procesos influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos fijadas por la organización y el uso adecuado de los recursos.	Alcanzar efectividad, eficiencia y economía en las operaciones relacionadas con la ejecución de los proyectos de Reforestación.

ELABORA	SUPERVISA	APRUEBA
Firma	Firma	Firma
Fecha:	Fecha:	Fecha:

AUDITORIA DE GESTION

AREAS CRITICAS

ORGANIZACIÓN AUDITADA: ASOCIACION EL ARBOL

AREA O PROCESO: ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de planes de trabajo en ONG. - Relación entre la visión y misión - Establecimiento de objetivos, metas, políticas y programas. -Existencia de estructura organizativa adecuada. -Existencia de manuales de normas, procedimientos y funciones de puestos. -Existencia de procesos informativos adecuados. - Sistema de control administrativos, operativos, financieros y de gestión. -Adecuada asignación de autoridad organizativa. 	<p>Evaluación del grado de eficiencia en cuanto a la utilización de recursos del Proyecto de Reforestación.</p> <p>Conocer el grado de efectividad</p> <p>Economía</p>

ELABORA	SUPERVISA	APRUEBA
Firma	Firma	Firma
Fecha:	Fecha:	Fecha:

AREAS CRITICAS

	ORGANIZACIÓN AUDITADA: ASOCIACION EL ARBOL
--	---

AREA O PROCESO: USO DE INSUMOS, MATERIALES, EQUIPO Y VEHICULOS	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Requisición de Insumos y materiales completas. - Solicitudes de vales de Combustible completas. - Establecimiento de Estándares para el uso de Combustible por kilometraje. - Uso de Herramientas de Control de Insumos y materiales, equipos y vehículos del Proyecto. - Bodegas adecuadas para el resguardo de insumos y herramientas. - Insumos, equipos y vehículos se asignen para proyectos específicos. 	<p>Evaluación del grado de eficiencia en cuanto a la utilización de recursos del Proyecto de Reforestación.</p> <p>Economía</p>

ELABORA	SUPERVISA	APRUEBA
Firma	Firma	Firma
Fecha:	Fecha:	Fecha:

AREAS CRITICAS

	ORGANIZACIÓN AUDITADA: ASOCIACION EL ARBOL
--	---

AREA O PROCESO: TRABAJO DE CAMPO	OBJETIVOS
<p>-Existencia de un Cronograma de Actividades a desarrollar en la ejecución del Proyecto de Reforestación</p> <p>- Justificación detallada en caso de variaciones en el uso de jornales y Capacitaciones impartidas.</p> <p>- Cambio de actitud en la Comunidad hacia el Medio Ambiente.</p> <p>- Establecimiento de Metas y Objetivos del Proyecto</p> <p>- No de Jornales contratados de acuerdo al Proyecto.</p> <p>- Desarrollo de Actividades que han contribuido al logro de metas.</p> <p>- No de Manzanas cultivadas y No. de árboles y especies sembradas.</p> <p>- Capacitaciones realizadas por Técnicos del Proyecto.</p> <p>- Uso necesario de insumos y herramientas.</p> <p>- Reducción de Combustible y mantenimiento de Vehículo, teniendo una mayor permanencia del Personal en la zona del Proyecto.</p>	<p>Evaluación del grado de eficiencia en cuanto a la utilización de recursos del Proyecto de Reforestación.</p> <p>Conocer el grado de efectividad</p> <p>Economía</p>

ELABORA	SUPERVISA	APRUEBA
Firma	Firma	Firma
Fecha:	Fecha:	Fecha:

AREAS CRITICAS

	ORGANIZACIÓN AUDITADA: ASOCIACION EL ARBOL
--	---

AREA O PROCESO: OBLIGACIONES LEGALES Y CONTABLES	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Contabilización adecuada de la Depreciación del Mobiliario y Equipo del Proyecto. - Retenciones y pago de Renta, ISSS Y AFP de acuerdo a la Ley. - Pago de Indemnizaciones, Aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la Ley. - Legalización de la ONG. - Existencia de Credenciales de Cuerpos Directivos de la Organización. - Existencia de Reglamento Interno de Trabajo de la ONG. - Inscripción de la Organización en las dependencias respectivas. - Balance con no más de dos meses de atraso. - Registros Contables y Sistema Contable autorizado por entidad correspondiente y adecuado a las actividades del Proyecto. - Existencia de Contratos del personal. - Existencia de provisiones laborales del Proyecto - Cumplimiento de Convenios con Organismos Donantes. - Pagos realizados en las fechas estipuladas en las leyes respectivas, para evitar pago de multas. 	<p>Evaluación del grado de eficiencia en cuanto a la utilización de recursos del Proyecto de Reforestación.</p> <p>Conocer el grado de efectividad</p> <p>Economía</p>

ELABORA	SUPERVISA	APRUEBA
Firma	Firma	Firma
Fecha:	Fecha:	Fecha:

4.2.2.4. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

EVALUACION DE LOS RIESGOS

Empresa Auditada: ASOCIACION EL ARBOL

**Criterios a Evaluar: - Oportunidades y Amenazas
- Debilidades y Fortalezas**

PROCEDIMIENTOS A DESARROLLAR	SUFICIENTE	CONFIABLE	RELEVANTE
Proceso Administrativo			
Procesos Operativos del Proyecto			
Control Interno			
Sistema de Información			
Nivel organizacional			
Disposiciones legales que afectan el desarrollo de los proyectos.			
Cuantificar el financiamiento de organismos internacionales.			
Demanda Potencial de otras comunidades.			
Competencia por otros organismos ejecutores de proyectos de reforestación.			
Identificación de la Comunidad con el Proyecto de Reforestación			

ELABORO	SUPERVISO	APROBO
FIRMA	FIRMA	FIRMA
FECHA:	FECHA:	FECHA:

4.2.2.5. Elaboración de Informe de Control Interno.

Señores
Honorables Miembros
ONG's y/o Proyecto
Presente.

Hemos sido contratados para efectuar la Auditoría Externa de Gestión de la ONG' y/o Proyecto, para el ejercicio comprendido del 1o. de enero al 31 de diciembre de 200x, en virtud del contrato celebrado entre las partes.

En la planeación y ejecución de nuestra auditoría de Gestión por el ejercicio que terminará el 31 de diciembre de 200x, consideramos el Control Interno así como el Cumplimiento de Leyes y Regulaciones Aplicables, con el propósito de expresar una Opinión, más no para proporcionar una seguridad del funcionamiento del control interno. Sin embargo durante nuestro examen comprendido del, notamos ciertos asuntos que consideramos deben ser de su conocimiento.

Los asuntos que llamaron nuestra atención, implican algunas deficiencias importantes en el diseño y operación del Control Interno, que en nuestra opinión, podrían afectar la capacidad para procesar, registrar, resumir y reportar información, en relación con las afirmaciones de la Administración. Los asuntos considerados como condiciones reportables se agrupan en las siguientes áreas.

En las páginas siguientes se describen las observaciones derivadas de deficiencias encontradas, así como las recomendaciones pertinentes para superarlas.

San Salvador, xx de xxxx de 200x.

Nombre y firma de los auditores.

- **Propósito**

Su propósito es informar a la administración sobre las debilidades importantes encontradas en la evaluación y desempeño del control interno, así como el cumplimiento de regulaciones aplicables a la institución.

- **Hallazgos**

Estos se desarrollan posteriormente en el Apartado 4.2.4.2

Presentación Informe Final de Auditoría

AUDITORIA DE GESTION

Hoja ___ de ___

EMPRESA : ASOCIACION EL ARBOL

PERIODO AUDITADO : _____

DESARROLLO DE HALLAZGOS

HALLAZGO:
CONDICION:
CRITERIO:
CAUSA:
EFECTO:
RECOMENDACIÓN:
OPINIÓN:

Hecho por: _____ Fecha: _____

Supervisado por: _____ Fecha: _____

4.2.2.6. Programas de Auditoría

El programa de auditoría servirá de guía de evaluación, con el objeto de obtener evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar la opinión y conclusión del auditor. El Coordinador de la auditoría describirá en forma práctica los procedimientos y técnicas de auditoría, para efectos de la ejecución por parte de los auditores integrantes del equipo. El desarrollo concreto de los Programas, depende de las circunstancias particulares de cada entidad, para el caso, a continuación se presentan los Programas desarrollados para los procesos operativos más relevantes que intervienen en la Ejecución de Proyectos de Reforestación de las Organizaciones No Gubernamentales:

PROGRAMA PARA EVALUAR LA GESTION DE LA ORGANIZACIÓN, EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTION

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

PERIODO AUDITADO : _____

OBJETIVOS

- a) Evaluar la gestión realizada por la Gerencia en el uso eficaz y eficiente de los recursos con que cuenta.
- b) Evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- c) Determinar si se cuenta con un eficiente sistema de control gerencial.

PROCEDIMIENTO	REF./ P T	HECHO POR
<p>Realizar entrevista con la Gerencia para evaluar información relacionada con :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indague si la Organización ha desarrollado: <ul style="list-style-type: none"> - un Plan Estratégico - Visión y Misión 2. Verifique si los Objetivos, Metas, Políticas y Programas, han orientado su operatividad en las áreas siguientes: <ol style="list-style-type: none"> a) Finanzas b) Gestión de Proyectos c) Recurso Humano d) Áreas Operativas. e) Sistema de Información. 3. Verifique si se tiene una Estructura Organizativa definida, que establezca los diferentes niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad. 4. Verifique la implementación adecuada de Instrumentos técnicos Administrativo- Contables: <ol style="list-style-type: none"> a) Manual de Organización b) Organigrama 		

PROCEDIMIENTO	REF. / P T	HECHO POR
<p>c) Manual de Descripción de Puestos</p> <p>d) Manual de Inducción de Personal</p> <p>e)Manual de Procedimientos Administrativos y Operativos.</p> <p>d) Sistema Contable</p> <p>e) Manual de Gestión de Proyectos.</p> <p>5. Evaluar si los Sistemas de Información son ágiles y oportunos</p> <p>a)Interna: Gerencia, personal, Comunidades beneficiarias.</p> <p>b)Externa: Otras Instituciones, Organismos Donantes.</p> <p>6) Verificar si se cumplen los principios de control establecidos, evaluar su confiabilidad, suficiencia y oportunidad.</p> <p>7. Evaluar el Control de Gestión a través de la existencia de métodos y procedimientos que aseguren o promuevan:</p> <p>a) El uso eficiente y económico de los recursos,</p> <p>b) Cumplimiento de Objetivos y Metas, comprobando que los resultados son coherentes con lo planeado.</p> <p>c)Cumplimiento con disposiciones legales vigentes, planes, normas y procedimientos que puedan tener influencia significativa sobre las operaciones de la Organización.</p> <p>8. - Con base a lo anterior, deberá comprobarse si los controles son funcionales y contribuyen al logro de objetivos, para lo cual se realizaran pruebas consistentes en:</p> <p>a)Revisión de procesos, observando el funcionamiento directo y determinando las causas y condiciones que originan los incumplimientos y desviaciones.</p> <p>b) Se compararan las desviaciones con los principios de control establecidos por la Administración, para medir la importancia relativa de las mismas respecto a la</p>		

PROCEDIMIENTO	REF. / P T	HECHO POR
gestión de la entidad. c) Todo lo relacionado con el Control Interno debe quedar documentado en los papeles de trabajo, documentando la decisión tomada. d) Concluir sobre lo realizado y efectúe las sugerencias que correspondan.		

Preparado por: _____

Aprobado por: _____

PROGRAMA PARA EVALUAR EL AREA FINANCIERA, EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTION.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

PERIODO AUDITADO : _____

OBJETIVOS

- a) Realizar una evaluación del área responsable de la administración de los fondos del proyecto, a través del análisis de los objetivos y metas, estructura organizativa y de las políticas y procedimientos establecidos.
- b) Determinar el control gerencial del área, a través del uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles y la sistematización de las operaciones en la información financiera.
- c) Verificar si las políticas financieras son regularmente revisadas y corregidas.

PROCEDIMIENTOS	REF. / P T	HECHO POR
1. Examinar y evaluar la organización del área a través		
PROCEDIMIENTOS	REF. /	HECHO

	P T	POR
<p>De:</p> <p>a) Verificar si en la estructura organizativa se encuentran incluidas las principales funciones financieras y si esta es funcional.</p> <p>b) Determine si están bien definidas las responsabilidades por cada función y si existe claridad y entendimiento de las líneas de autoridad.</p> <p>c) La comunicación de los empleados y las líneas de autoridad con relación al cumplimiento de las metas y objetivos pre-establecidos</p> <p>d) Verificar las principales fuentes de financiamiento de los Proyectos de reforestación.</p> <p>e) Verificar si el desarrollo y comportamiento financiero de la institución es regularmente revisado y confrontado con las metas y objetivos.</p> <p>f) Verificar el nivel de educación y experiencias laboral del personal contable y financiero.</p> <p>2- Evaluar el adecuado establecimiento de políticas y procedimientos contables financieros en las siguientes áreas.</p> <p>a) Contabilidad financiera.</p> <p>b) Presupuestación Contable</p> <p>c) Contabilización del Costo y Control de Inventarios</p> <p>d) Operaciones Bancarias y Desembolsos del Organismo Donante.</p> <p>3. Verificar si la Unidad Financiera ha implementado un Plan estratégico y con qué frecuencia es revisado y actualizado.</p> <p>4. Verificar el desarrollo del Plan Táctico y la frecuencia con que es revisado y actualizado.</p> <p>5. Verificar los principales informes contables y financieros realizados para el Proyecto y la frecuencia con que son preparados y a quienes les son distribuidos.</p>		
PROCEDIMIENTOS	REF./	HECHO

	P T	POR
<p>6. Determinar si existe una adecuada segregación de funciones entre las personas encargadas del fondo de caja, realización de pagos, registros etc.</p> <p>7- Verificar si los fondos asignados al proyecto se manejan en cuenta bancarias individuales.</p> <p>8- Verificar si la función de finanzas y contabilidad cuenta: con el presupuesto aprobado del proyecto de reforestación en ejecución.</p> <p>9- Determinar, si se lleva un estricto control periódico sobre los gastos ejecutados y sobregiros por componentes.</p> <p>10- Verificar si la contabilización del equipo del proyecto, se realiza de acuerdo a los lineamientos del organismo donante y/o convenios.</p> <p>11- Verificar que el traslado contable del equipo adquirido para la Organización y Comunidad beneficiaria se realiza adecuadamente.</p> <p>12- Verificar cada una de las Solicitudes de Fondos y las Remesas recibidas, haciendo una comparación con el Presupuesto aprobado.</p> <p>13-Verificar si la Reprogramaciones de fondos por componentes, son solicitadas con la suficiente anticipación o en el lapso establecido por el Organismo donante.</p> <p>14- Verificar la Aprobación de cada una de las Reclasificaciones de fondos, por fechas.</p> <p>15- Comprobar si la Unidad, tiene documentada las razones o Circunstancias que originaron cada uno de los sobregiros por Componente.</p> <p>16- Verificar si entre los sobregiros de gastos, existe alguno que el Organismo donante observara y exigido el reintegro de los fondos.</p> <p>17- Verificar si los informes financieros enviados al</p>		
PROCEDIMIENTOS	REF./	HECHO

	P T	POR
<p>organismo donante, contienen todos los Cuadros de gastos y resúmenes, clasificados y requeridos; así como la Contrapartida.</p> <p>18- Verificar las cartas de respuestas y observaciones enviadas por el organismo donante, por cada informe financiero.</p> <p>19- Verificar los principales informes contables y financieros recibidos por la dirección y evalúe con que frecuencia son preparados y a que niveles son distribuidos.</p> <p>20- Verificar si los informes financieros se han enviado al Organismo donante en el periodo estipulado en el Convenio.</p> <p>21- Comprobar si existe división de responsabilidades entre las personas encargadas del recibo de fondos y el de realizar los gastos.</p> <p>22- Determinar cuáles son los sistemas de información financiera que están computarizados.</p> <p>23- Evaluar si los sistemas existentes proveen a la dirección la información que necesita para la planeación, toma de decisiones y el control.</p> <p>24. Verificar si al final del Proyecto, la Organización obtiene el finiquito respectivo por el Organismo donante por cada uno de los diferentes períodos de ejecución del mismo.</p> <p>25- A partir de la recopilación de toda la información. Se deberá concluir y emitir el juicio que se haya formado respecto a la calidad de la administración y efectuar las sugerencias que correspondan.</p>		

Preparado por: _____

Aprobado por: _____

PROGRAMA PARA EVALUAR EL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS, HERRAMIENTAS Y EQUIPO, EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTION.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

PERIODO AUDITADO : _____

OBJETIVOS

- a) Evaluar el procedimiento de compras.
- b) Determinar si se cuenta con un eficiente sistema de control gerencial.

PROCEDIMIENTOS	REF. /P T	HECHO POR
1- Verificar si los procesos de compras son revisando y ajustados permanentemente. 2- Determinar si la Comisión receptora de cotizaciones aplicó las políticas de compra para el análisis de las mismas. 3- Determinar si las compras se efectúan por medio de concursos públicos, privadas o libre gestión u otra forma en el caso que no se presenten cotizaciones. 4- Constate si la Administración ha considerado la opinión de los técnicos del Proyecto en la evaluación de las cotizaciones. 5- Comprobar si se consideró la mejor opción de las ofertas de compra. 6- Analice si se consideran las Cotizaciones de más bajo precio, al encontrarse en igualdad de condiciones. 7- Evaluar los criterios de selección utilizados en el análisis de las cotizaciones para la decisión de compra. 8- Verifique si el análisis y decisión de la compra fué efectuado por las personas responsables. 9- Determinar si las compras se fraccionan, con el objeto de evadir la autorización del Organismo donante.		

PROCEDIMIENTOS	REF. /P T	HECHO POR
<p>10- Verificar el inventario de herramientas, Insumos, Materiales y equipo, detallando los que se encuentran en buenas o malas condiciones de ser utilizadas.</p> <p>11-Verificar el uso adecuado de las herramientas de control de insumos y materiales en ONG's y comunidades beneficiarias.</p> <p>12- Revisar los comprobantes de compras de herramientas, insumos y equipo, que cumpla las especificaciones de las mismas y si se han realizado de acuerdo a los requerimientos o necesidades del proyecto.</p> <p>13- Verifique si el análisis de las cotizaciones tienen como finalidad, el cumplimiento de normas de calidad requeridas.</p> <p>14- Evaluar la aplicación de las políticas respecto a la selección de los proveedores.</p> <p>15- Verificar la aplicación de las políticas definidas para las compras.</p> <p>16- Verificar si las compras de herramientas, insumos, materiales y equipos se han efectuado dentro del período de requerimiento y bajo los estándares señalados para el proyecto.</p> <p>17- Evaluar la eficacia de los procedimientos de Compra utilizados a través de la toma de decisiones ágiles.</p> <p>18. Determinar si las cantidades de insumos y materiales requeridas para el trabajo de campo, son considerables y si se procura obtener descuentos por volúmenes de compras.</p> <p>19- Concluir sobre lo realizado y efectué las sugerencias correspondientes.</p>		

Preparado por: _____

Aprobado por: _____

PROGRAMA PARA EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS PROYECTOS DE REFORESTACION, EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTION.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

PERIODO AUDITADO : _____

OBJETIVOS

- a) Determinar el nivel de cumplimiento de la política y procedimientos de la contratación del recurso humano para los proyectos de reforestación.
- b) Verificar si es adecuada la selección y contratación del personal técnico del proyecto.
- d) Determinar si se cuenta con un eficiente sistema de control gerencial.

PROCEDIMIENTOS	REF./ P T	HECHO POR
1- Verificar los procedimientos efectuados para la Selección de personal: <ul style="list-style-type: none"> a) Exámenes adecuados al tipo de puesto a desempeñar. b) Selección de acuerdo a las exigencias del puesto. 2- Verificar los expedientes del personal, que incluyan los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> a) Solicitud / currículum b) Contrato aprobado por Organismo Donante. c) Historial Clínico d) Nombramientos e) Autorización Salarial f) Periodo de vacaciones g) Otras prestaciones adicionales. 3. Revisar si la Estructura Organizativa es funcional. 4- Verificar la implementación de Manuales de Descripción		

PROCEDIMIENTOS	REF. / P T	HECHO POR
<p>de puestos para el personal técnico del Proyecto, si son revisados, ajustados y conocidos por el Personal.</p> <p>5- Revisar los términos de referencia requeridos para el personal técnico a contratar para el proyecto de reforestación, y si estos fueron considerados en la contratación del personal.</p> <p>6- Determinar si la Institución ha implementado un programa de adiestramiento de personal y que tan adecuado es el nivel de entrenamiento.</p> <p>7- Verificar la distribución del personal en la ejecución del proyecto, y si han sido destinados para dar un mejor cumplimiento de objetivos y metas.</p> <p>8- Verificar que en los contratos de adjudicación de obras se separen los honorarios de los costos; que los pagos se realicen de acuerdo al avance de la obra, asimismo las penalidades por el incumplimiento de ambas partes y que además esté autorizado por el organismo donante.</p> <p>9- Verificar la adecuada comunicación entre los niveles superiores e inferiores y si ésta fluye de una manera ágil y oportuna.</p> <p>10. Evaluar las relaciones de autoridad y responsabilidad de:</p> <p>a) El personal del proyecto y</p> <p>b) Trabajo de Campo</p> <p>11- Verificar si se realizan en forma periódica, Evaluaciones del personal con el propósito de:</p> <p>a) Mejorar el desempeño laboral</p> <p>b) Determinar sus remuneraciones</p> <p>c) Efectuar promociones internas</p> <p>12- Determinar la aplicación de políticas de incentivos al personal por rendimiento, dirigidos a:</p> <p>a) La Gerencia</p>		

PROCEDIMIENTOS	REF. / P T	HECHO POR
b) Los empleados 13- Verificar la aplicación adecuada del programa vacaciones. 14. Revisar en el presupuesto aprobado para el proyecto: a) El número de plazas de carácter permanente, el aporte administrativo para el personal a tiempo parcial de la Institución. b) El número de contrataciones por Consultorias, Adjudicación de obras. 15- Verificar que en los contratos del personal se asignen sueldos y prestaciones de acuerdo al presupuesto aprobado. 16- Verificar si los servicios contratados por Consultorías son adecuados con relación al costo por remuneraciones a cancelar. 17- Concluya sobre lo realizado y efectúe las sugerencias correspondiente.		

Preparado por: _____

Aprobado por: _____

**PROGRAMA PARA EVALUAR LAS OBLIGACIONES LEGALES Y CONTABLES DE LA ONG,
EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTION.**

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

PERIODO AUDITADO : _____

OBJETIVOS

- a) Determinar en nivel de cumplimientos de las obligaciones legales a que esta sujeta la institución.

d) Determinar si el control gerencial es eficiente.

PROCEDIMIENTOS	REF./ P T	HECHO POR
<p>A. CONTABILIDAD FORMAL</p> <p>Revise y evalúe:</p> <p>1- Que el último balance no tenga mas de uno o dos meses de atraso.</p> <p>2- Que su Sistema Contable esté debidamente adecuado a las actividades del Proyecto y autorizado por la Dirección General de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.</p> <p>3- Si la contabilidad es llevada por un contador.</p> <p>4- Que se lleven registros contables y administrativos autorizados por la Dirección de Asociaciones sin Fines de Lucro.</p> <p>5- Que en el registro de Estados Financieros del proyecto estén:</p> <p>a) Balance General Fecha.</p> <p>b) Estados de ingresos y egresos Fecha</p> <p>c) Estados de flujos de efectivos Fecha</p> <p>6- La existencia de la provisión laboral mensual del proyecto.</p> <p>7- Que la contabilización de la depreciación del Mobiliario y Equipo del proyecto se lleva adecuadamente.</p> <p>B. INSCRIPCION DE DOCUMENTOS DE LA EMPRESA</p> <p>1.Examine las Credenciales de la Institución y verifique si se han emitido poderes y documentos modificativos.</p> <p>C. IMPUESTO SOBRE LA RENTA.</p> <p>1. Revise y evalúe:</p> <p>a) si existen trabajadores que devenguen Sueldo sujetos a la retención en el mes. Art. 1° D. Ejtvo. # 75</p>		

PROCEDIMIENTOS	REF./ P T	HECHO POR
<p>Tablas de Retención.</p> <p>2- Las retenciones efectuadas por honorarios y servicios técnicos Art. 65-A Reglamento LISR.</p> <p>3. Si se ha notificado a la DGII, el lugar para recibir notificaciones. Art. 98 LISR.</p> <p>4- Acerca de la existencia de resolución de exención de Impuestos Fiscales y Municipales.</p> <p>D. LEGISLACION LABORAL</p> <p>Investigue:</p> <p>1. Si el personal de la Institución está integrado por al menos un 90% de salvadoreños.</p> <p>2- Investigue si existen Contratos escritos para cada trabajador del proyecto. Art. 24 Código de Trabajo.</p> <p>3. Que los Contratos de los trabajadores del proyecto se hallan efectuado en cuadruplicado y que estén distribuidos entre el trabajador, la Institución y la Dirección General del trabajo y el Organismo donante. Art. 18 C.T.</p> <p>4- Si dichos Contratos fueron enviados dentro de 8 días, siguientes a la contratación. Art. 18 C.T.</p> <p>5- Si las indemnizaciones pagadas fueron de acuerdo a la Ley. Art. 58-59 C.T.</p> <p>6- la existencia adecuada de los archivos de planillas y recibos de salarios. Art. 138-160 C.T.</p> <p>7- Si las vacaciones remuneradas fueron de acuerdo a la Ley. Art. 177 C.T.</p> <p>8- Si los aguinaldos que se han pagado se han hecho sobre la base del Art. 198 C.T.</p> <p>9. Que los cálculos de los aguinaldos pagados se hicieron entre el 12 y 20 de diciembre de cada año.</p> <p>10- Si la Institución cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo. Art. 302 C.T.</p>		

PROCEDIMIENTOS	REF. / P T	HECHO POR
<p>F. LEY DEL SEGURO SOCIAL</p> <p>Investigue y evalúe:</p> <p>1- Si la empresa está inscrita en el Seguro Social. Art. 7 Reglamento de la Ley del Seguro Social.</p> <p>2. Si la Institución cumple con la presentación y pago de planillas del Seguro Social de acuerdo con la Ley. Art. 49 Reg. Ley del Seguro Social.</p> <p>3. Si los empleados del proyecto, están incluidos en las planillas del ISSS, analice los cálculos y verifique su razonabilidad.</p> <p>G. LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES</p> <p>Verifique y evalúe:</p> <p>1- Que la planilla de pago de Pensiones, se pague de acuerdo a la Ley. Art. No. 19 de la Ley.</p> <p>2- Si los empleados del proyecto están incluidos en las planillas, analice los cálculos y verifique su razonabilidad.</p> <p>3- Concluya sobre lo realizado y efectúe las sugerencias correspondiente.</p>		

Preparado por: _____

Aprobado por: _____

PROGRAMA PARA EVALUAR EL USO Y CONSUMO DE INSUMOS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS, COMBUSTIBLE Y VEHICULOS, EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTION.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

PERIODO AUDITADO : _____

OBJETIVOS

- a) Realizar una evaluación del área, a través del análisis de metas, objetivos, políticas y procedimientos establecidos.
- b) Evaluar cumplimiento adecuado de las metas y objetivos del área.
- c) Determinar el control gerencial en esta área.

PROCEDIMIENTOS	REF./ P T	HECHO POR
<p>1- Verificar si los insumos de materiales se distribuyen mediante requisición o vale de consumo.</p> <p>2. Evaluar los procesos de requisición y uso de materiales en términos de eficiencia y economía.</p> <p>3- Revisar las requisiciones de Combustibles y efectúe las siguientes actividades.</p> <p>a)Que estén completos y respaldados con la Factura respectiva.</p> <p>b)Si el formulario cuenta con las firmas del jefe de Proyectos, encargado del control de combustible y de autorizado.</p> <p>4-Examinar que el control del uso de combustibles contenga la siguiente información:</p> <p>a) Recorrido de vehículos por galón consumido.</p> <p>b)Aplicación de estándares en el consumo de combustibles.</p> <p>c)Que se hallan efectuado las anotaciones del responsable, Componente, No. de equipo y placa en los formularios de control y que los registros estén libres de tachaduras y enmendaduras.</p> <p>d)Comprobar que los formularios utilizados estén debidamente prenumerados y firmados por funcionarios y empleados responsables de su elaboración, revisión y autorización.</p>		
PROCEDIMIENTOS	REF./	HECHO

	P T	POR
<p>e) Verificar que las salidas de combustibles coincidan con las salidas de los vehículos en actividades del proyecto, las cuales deben estar reportadas en la bitácora.</p> <p>5- Verificar la aplicación de la hoja de control de insumos y materiales y se ésta posee desperdicios, extravíos u obsoletos.</p> <p>6- Verificar la asignación de la responsabilidad para la custodia de insumos, herramientas y equipo del proyecto.</p> <p>7- Verificar si se realizan inventarios de insumos, equipos y herramientas por una persona particular a la que los custodia.</p> <p>8- Examinar el contenido de la notificación a la institución donante y/ o ejecutora en el caso de pérdida de los equipos y herramientas.</p> <p>9- Verificar si se cuenta con infraestructura adecuada para el almacenamiento de insumos, materiales, herramientas y Equipo.</p> <p>10- Determinar si todos los insumos, equipos y vehículos son asignados al proyecto específico para el que fueron adquiridos.</p> <p>11- Comprobar que la adquisición de vehículos con fondos del proyecto cumplan con las siguientes condiciones:</p> <p>a) Que los vehículos están siendo utilizados para fines específicos del proyecto.</p> <p>b) Comprobar que se encuentren en buen estado, y el mantenimiento de los mismos.</p> <p>c) Corroborar si las condiciones de seguridad para la salvaguarda de los vehículos es la adecuada.</p> <p>d) comprobar si los vehículos se identifican mediante un número de inventario.</p> <p>e) Verificar si los vehículos poseen el logo de identificación del proyecto u organismo donante.</p>		
PROCEDIMIENTOS	REF./	HECHO

	P T	POR
12- Concluya sobre lo adecuado de la estructura del control interno y considere los efectos importantes de cualquier		

Preparado por: _____

Aprobado por: _____

PROGRAMA PARA EVALUAR EL TRABAJO DE CAMPO, EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTION.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

PERIODO AUDITADO : _____

OBJETIVOS

- a) Realizar una evaluación del área, a través del análisis de metas, objetivos, políticas y procedimientos establecidos.
- b) Evaluar si están cumpliendo las metas y objetivos del proyecto.
- c) Determinar lo adecuado del control gerencial en esta área.

PROCEDIMIENTOS	REF./ P T	HECHO POR
<p>CON EL APOYO DEL ESPECIALISTA</p> <p>1- Examinar el cronograma de actividades y su ejecución mensual.</p> <p>2- Revisar metas e indicadores establecidas en el proyecto.</p> <p>3- Verificar las capacitaciones realizadas y los temas impartidos.</p>		
PROCEDIMIENTOS	REF./ P T	HECHO POR

<p>4- Determinar si el número de jornales asignados por actividad en el proyecto aprobado difiere según lo ejecutado; y si éstos fueron remunerados de acuerdo a lo aprobado.</p> <p>5-Comprobar la ejecución de las actividades tendientes al logro de indicadores contenidas en cada una de las metas</p> <p>6- Corroborar que las especies sembradas correspondan al proyecto aprobado.</p> <p>7- Verificar si los insumos y herramientas fueron proporcionados oportunamente, a través de las Herramientas de Control proporcionados a la Comunidad beneficiaria.</p> <p>8- Verificar en la bitácora y la comunidad sobre el tiempo de permanencia del personal técnico en el área del proyecto.</p> <p>9-Evaluar el impacto logrado en la ejecución del proyecto.</p> <p>10. Evaluar los métodos y procesos de producción en función de la eficiencia, eficacia y economía.</p> <p>11. Comparar los planes de trabajo originalmente aprobados con las actividades ejecutadas.</p> <p>12- Determinar las causas del porque se dieron diferencias en el uso de jornales.</p> <p>13- Asegurarse que las actividades ejecutadas y no planeadas estén debidamente justificadas. En el caso, que estas afecten la ejecución del Proyecto, qué acciones correctivas se toman.</p> <p>14- Determinar si la calidad y cantidad de los insumos es la requerida para la ejecución del proyecto; además si éstas coinciden con las cantidades compradas.</p> <p>15- Revisar los informes sobre los avances alcanzados a la fecha del seguimiento del proyecto.</p>		
PROCEDIMIENTOS	REF./ P T	HECHO POR

<p>16- Verificar si las condiciones de la comunidad beneficiaria se encuentran orientadas hacia el logro del objetivo general.</p> <p>17. Concluya sobre lo realizado y plantee sus sugerencias.</p>		
--	--	--

Preparado por : _____

Aprobado por: _____

4.2.3. EJECUCION DE LA AUDITORIA

4.2.3.1. Ejecución de los Programas

En la Auditoría de Gestión, el desarrollo y ejecución de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Esta supone el establecimiento de los procedimientos y pruebas a desarrollar, técnicas a aplicar y recursos necesarios para obtener la evidencia suficiente y competente que permita la evaluación del área, o proceso. Para el caso, se aplican en las siguientes áreas:

a) Programa aplicado a la Gestión de la Gerencia

Está dirigido a la Gerencia, con el propósito de evaluar el sistema de control gerencial y de información, así

como evaluar las políticas institucionales en el manejo de los recursos.

b) Programa aplicado al Área Financiera

Está dirigido a la Administración Financiera General, con el propósito de evaluar el control gerencial del área en todo su ámbito, a través del uso eficiente de los recursos y la sistematización de la información y las operaciones financieras.

c) Programa aplicado al Área de Compras de Insumos, Herramientas y Equipo,

Estará dirigido a la Gerencia, Comité de Compras y personal encargado de las compras, con el propósito de evaluar el sistema de control y procedimientos establecidos para las compras.

d) Programa aplicado a la Selección y Contratación de Recursos Humanos para los Proyectos de Reforestación,

Estará dirigido a la Gerencia Administrativa o personal delegado para la Contratación, con el propósito de evaluar las políticas y procedimientos establecidos para una adecuada selección.

e) Programa aplicado a las Obligaciones Legales y Contables de la ONG.

Estará dirigido a la Gerencia y al Contador, con el propósito de evaluar el nivel de cumplimiento de las disposiciones y obligaciones legales y contables.

- f) Programa aplicado al Uso y Consumo de Insumos, Equipos y Herramientas, Combustible y Vehículos

Estará dirigido a la Gerencia Administrativa, Personal delegado de dicha función, Jefe del Proyecto y personal encargado del inventario en la Comunidad del Proyecto, con el propósito de evaluar el control gerencial establecido.

- g) Programa aplicado al Trabajo de Campo

Será aplicado por el especialista y estará dirigido al Jefe del Proyecto, Personal Técnico y de Campo, con el propósito de evaluar el control gerencial, el cumplimiento de objetivos y metas, productividad e impacto logrado.

4.2.3.2. Ampliación y Corrección de Programas

En la medida que avance el Programa de Trabajo, el alcance puede variar, de acuerdo a la cantidad y tipo de evidencias que el auditor necesita obtener para llegar a emitir su opinión. La confiabilidad de la evidencia en la auditoria es influenciada por su fuente de la cual proviene que puede

ser interna o externa, y por su naturaleza visual, documental u oral. De esta dependerá la determinación de las acciones de mejora que se estimen pertinentes.

4.2.3.3. Obtención de Evidencias

En el trabajo de campo de la Auditoria de Gestión, el auditor obtiene evidencias utilizando las técnicas de observación, inspección, entrevista, verificación, confirmación, análisis y el estudio documental que le sirven de información corroborativa tanto de los procedimientos como del manejo de los ciclos e indicadores para determinar la eficiencia, eficacia y economía; además la evidencia tiene que ser suficiente, competente y pertinente.

4.2.3.4. Elaboración de Papeles de Trabajo

El auditor consolida los papeles de trabajo como un nexo entre el trabajo de campo, recopilación de la evidencia y el informe de Auditoria que le permiten sacar conclusiones y recomendaciones encaminadas a la toma de una acción correctiva por parte de la Gerencia.

Los papeles de trabajo en la Auditoria de Gestión son diseñados y organizados de acuerdo al criterio prudencial del Auditor, ya que no existe una forma definida para su elaboración y presentación, pueden utilizarse formatos utilizados para otro tipo de auditorías.

En el desarrollo de la auditoría de gestión en los Proyectos de Reforestación, se han considerado las cédulas narrativas para dejar constancia de la información obtenida de cada una de las diferentes fuentes y áreas evaluadas.

(Ver Anexo No 2)

Asimismo se verifica el cumplimiento de metas y objetivos, a través de la evaluación de los indicadores del Proyecto. Este trabajo debe ser realizado por un profesional en ciencias agronómicas, dichos resultados serán utilizados a criterio del auditor para emitir su opinión.

A continuación, se presenta la Matriz Resumen del Proyecto de Reforestación ejecutado por la Asociación El Árbol y se desarrolla a manera de ejemplo la evaluación de Indicadores Verificables del mismo:

ASOCIACIÓN EL ARBOL

PROYECTO "EDUCACIÓN AMBIENTAL, REFORESTACION DE 50 MZ. EN COMUNIDAD OSITO Y MANTENIMIENTO DE 185 MZ. EN
COMUNIDAD PATITO"

MATRIZ RESUMEN DEL PROYECTO

OBJETIVOS ESPECIFICOS (METAS DEL PROYECTO)	RESULTADOS ESPERADOS INDICADORES VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	ACTIVIDADES	DURACIÓN FRECUENCIA E INICIO
1- Apoyar la ejecución del Programa de Protección y Recuperación de Recursos Naturales, mediante la capacitación de 190 personas (100 hombres, 60 niños y 30 mujeres) de las Comunidades Patito y Osito desarrollando un Programa Modelo de Educación Ambiental de fácil aplicación y replicación.	Haber capacitado 100 hombres, 60 niños, 30 mujeres al nivel no formal; contar por lo menos con 100 líderes ambientales locales (50 al nivel de jóvenes y 50 adultos), haber desarrollado 10 campañas de Educación Ambiental en la zona. Por lo menos un 85% de los capacitados estén motivados a querer proteger el medio ambiente.	-Informes con listado de participantes y temáticas impartidas. -Evaluación por escrito realizado por los capacitados.	Actividad 1 Educación ambiental (no formal 42 capacitaciones). Actividad 2 Realización de 10 campañas de Educación ambiental de carácter informal.	-6 meses Febrero 99- Agosto 99 -11 meses, 1 mes (Febrero 99- Diciembre 99) (mes de evaluación)
2- Establecimiento de vivero	Establecimiento de	-Cantidad de	Actividad 1	12 meses

<p>de 30,000 plantas (frutales y forestales) para Reforestación de 50 Mz. en Comunidad OSITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO, a través de técnicas alternativas de uso (principios agro ecológicos) manejo y conservación de los recursos naturales.</p>	<p>vivero de 30,000 plantas (frutales y forestales) para reforestación de 50 Mz. (20,000) en Comunidad Osito y mantenimiento de 185 Mz. de plantaciones (10,000) en la Comunidad Patito, a través de técnicas alternativas de uso.</p> <p>Por lo menos el 95% de la plantación establecida.</p>	<p>manzanas reforestadas establecidas.</p>	<p>Labores culturales de mantenimiento de 185 Mz y reforestación de 50 Mz.</p> <p>Actividad 2 Recolección de semillas y establecimiento de vivero (30,000 plantas).</p>	<p>Enero 99 a Diciembre 99</p> <p>4 meses Febrero 99-Mayo 99</p>
<p>3- Realizar un estudio para el uso sustentable de los recursos biológicos y conservación de la biodiversidad, obteniendo un Plan de Manejo para el Área protegida la Montaña Palmera y un Banco de Datos con información documentada y sistematizada de la</p>	<p>- Plan de Manejo para el Area protegida la Montaña Palmera.</p>	<p>-Información obtenida de diferentes fuentes. -Documento Plan de Manejo.</p>	<p>- Investigar sobre el uso de recursos biológicos y conservación de biodiversidad. - Desarrollar procesos sobre Manejo de Recursos naturales en Areas Protegidas.</p>	<p>Enero/99- Diciembre/99</p>

<p>experiencia de tres años.</p>	<p>- Banco de Datos con información sistematizada de 3 años.</p>	<p>- Documento con información sistematizada</p>	<p>- Definir responsabilidades y recursos a utilizar.</p> <p>- Sistematizar procesos de técnicas utilizadas en los 3 años de vigencia del Proyecto de Reforestación.</p> <p>- Ordenar fotos, diapositivas sobre experiencias e intercambios.</p> <p>- Digitalizar información y empastar.</p> <p>- Guardar información en medios electrónicos.</p>	<p>Enero/99- Diciembre/99</p>
----------------------------------	--	--	--	-----------------------------------

ASOCIACIÓN EL ARBOL

**Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en Comunidad OSITO y
Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO "**

EVALUACION DE INDICADORES

META 1 Apoyar la ejecución del Programa de Protección y Recuperación de Recursos Naturales, mediante la capacitación de 190 personas (100 hombres, 60 niños y 30 mujeres) de las Comunidades Patito y Osito desarrollando un Programa Modelo de Educación Ambiental de fácil aplicación y replicación.

INDICADOR 1. Haber capacitado 100 hombres, 60 niños, 30 mujeres al nivel no formal; contar por lo menos con 100 líderes ambientales locales (50 al nivel de jóvenes y 50 adultos), haber desarrollado 10 campañas de Educación Ambiental en la zona.

INDICADOR 2. Por lo menos un 85% de los capacitados estén motivados a querer proteger el medio ambiente.

RESULTADOS ALCANZADOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PROMEDIO
1. Capacitados - 75 Hombres - 30 mujeres - 100 niños	X X	X				9
Lideres Ambientales - 30 adultos - 25 jóvenes			X X			6
10 Campañas Educativas.	X					10
2. 100 Aplican técnicas adquiridas en Cultivos individuales.			X			6
TOTALES						7.75
LOGRO POR META						78 %

ELABORO	SUPERVISO	APROBO
FIRMA	FIRMA	FIRMA
FECHA	FECHA	FECHA

ASOCIACIÓN EL ARBOL

**Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en Comunidad OSITO y
Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO "**

EVALUACION DE INDICADORES

META 2 Establecimiento de vivero de 30,000 plantas (frutales y forestales) para Reforestación de 50 Mz. en Comunidad OSITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO, a través de técnicas alternativas de uso (principios agro ecológicos) manejo y conservación de los recursos naturales.

INDICADOR 2.. Establecimiento de vivero de 30,000 plantas (frutales y forestales) para reforestación de 50 Mz. (20,000) en Comunidad Osito y mantenimiento de 185 Mz. de plantaciones (10,000) en la Comunidad Patito, a través de técnicas alternativas de uso.

INDICADOR 2. Por lo menos el 95% de la plantación establecida.

RESULTADOS ALCANZADOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	PROMEDIO
1. Porcentaje de pérdida (Enfermedades, ganado, manejo y otros factores externos)		x				7
- Grosor del tallo,		x				7
- Plagas y enfermedades,	x					9
- Distanciamiento/especies		x				7
- Cantidad de Follaje,		x				7
- Cantidad de Materia seca			x			6
- Cantidad de proteína de los follajes de una especie con otra.		x				7
- Humedad entre especies.		x				8
- Siembra adecuada, mts s/nivel del mar.		x				8
- Sistemas de Siembra Callejones		x				8
Simbiosis		x				7
Intolerancia /especies		x				7
2. Siembra del 95 % de plantaciones.	x					10
TOTALES						7.54
LOGRO POR META						75

ELABORO	SUPERVISO	APROBO
FIRMA	FIRMA	FIRMA
FECHA	FECHA	FECHA

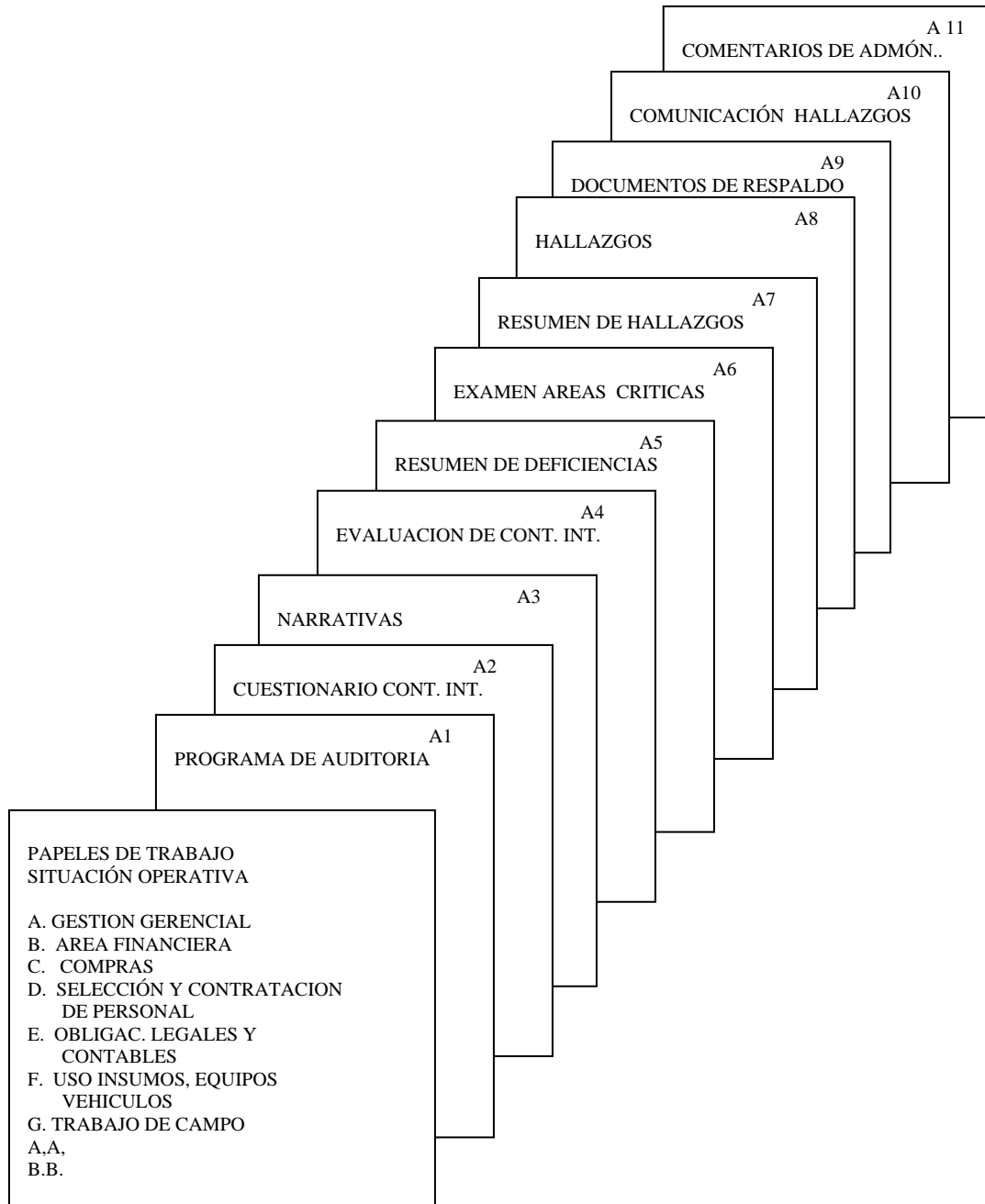
Las cédulas pueden ser ordenadas de acuerdo a la clasificación presentada en el siguiente apartado:

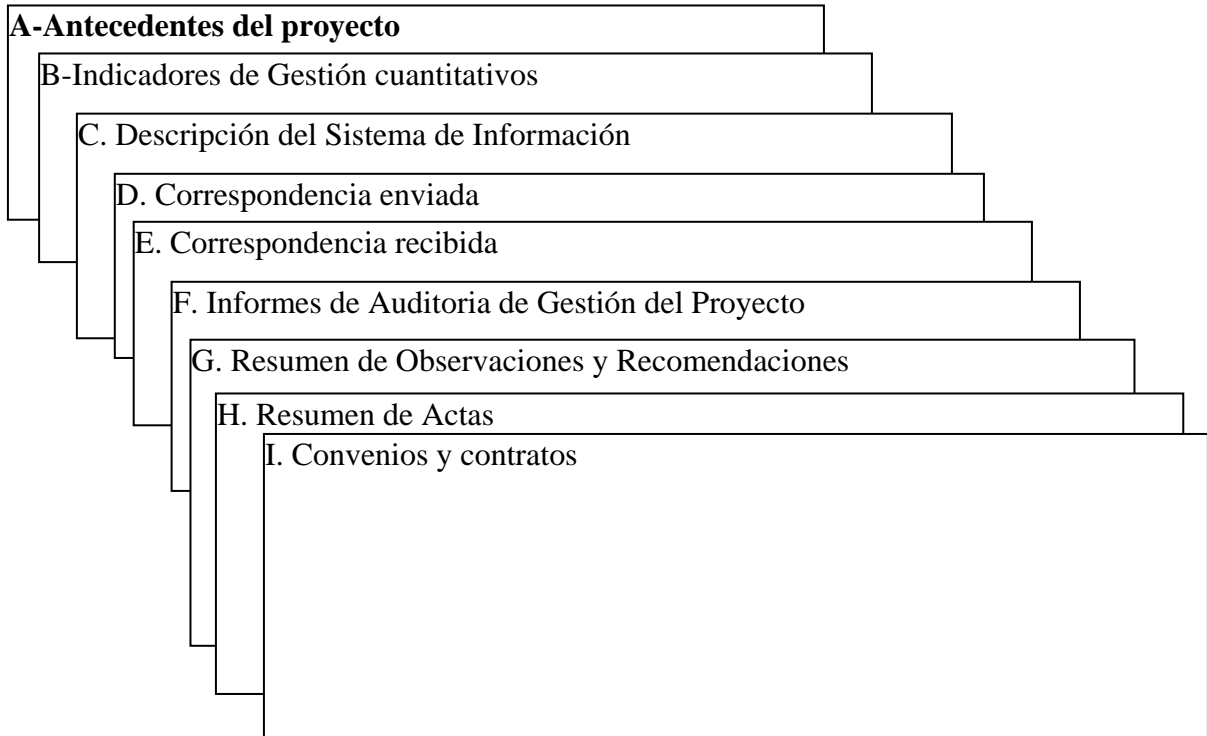
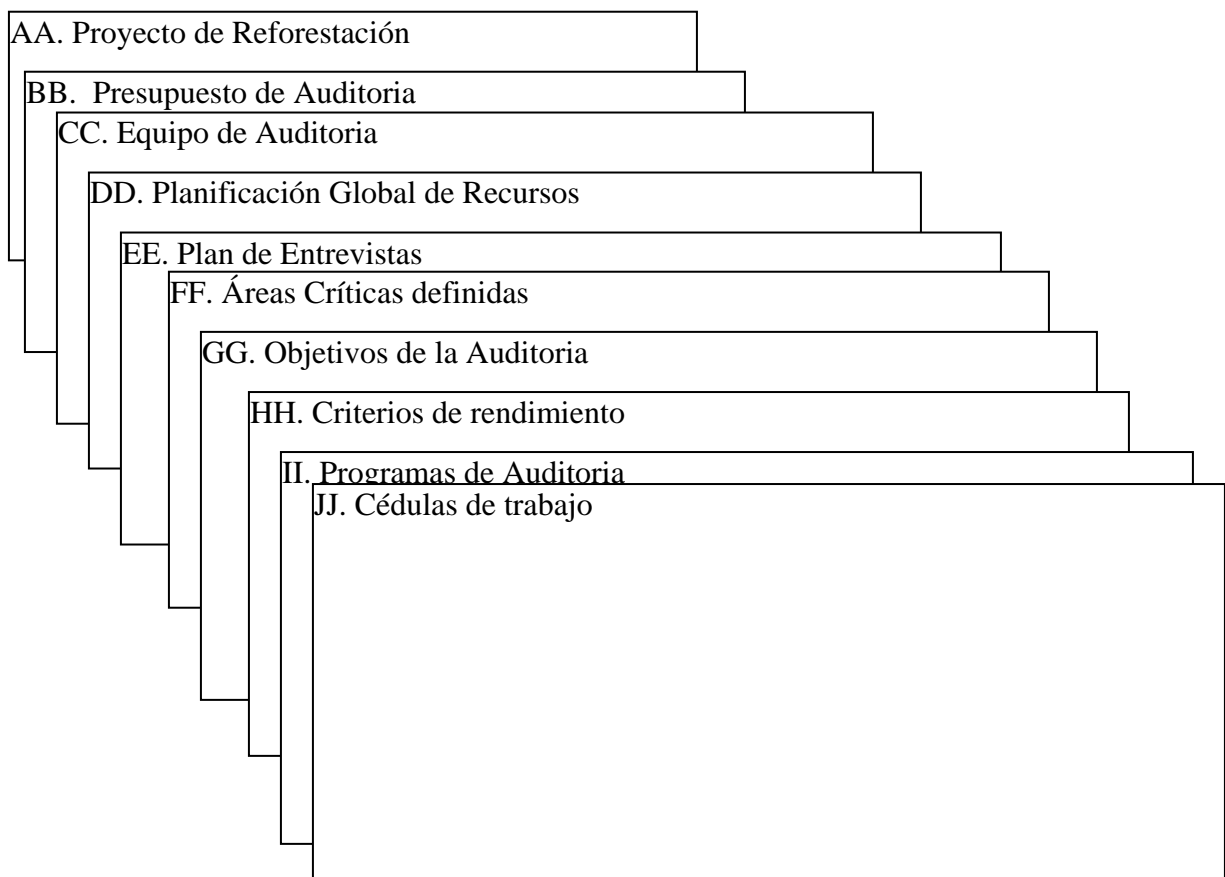
4.2.3.5. CODIFICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

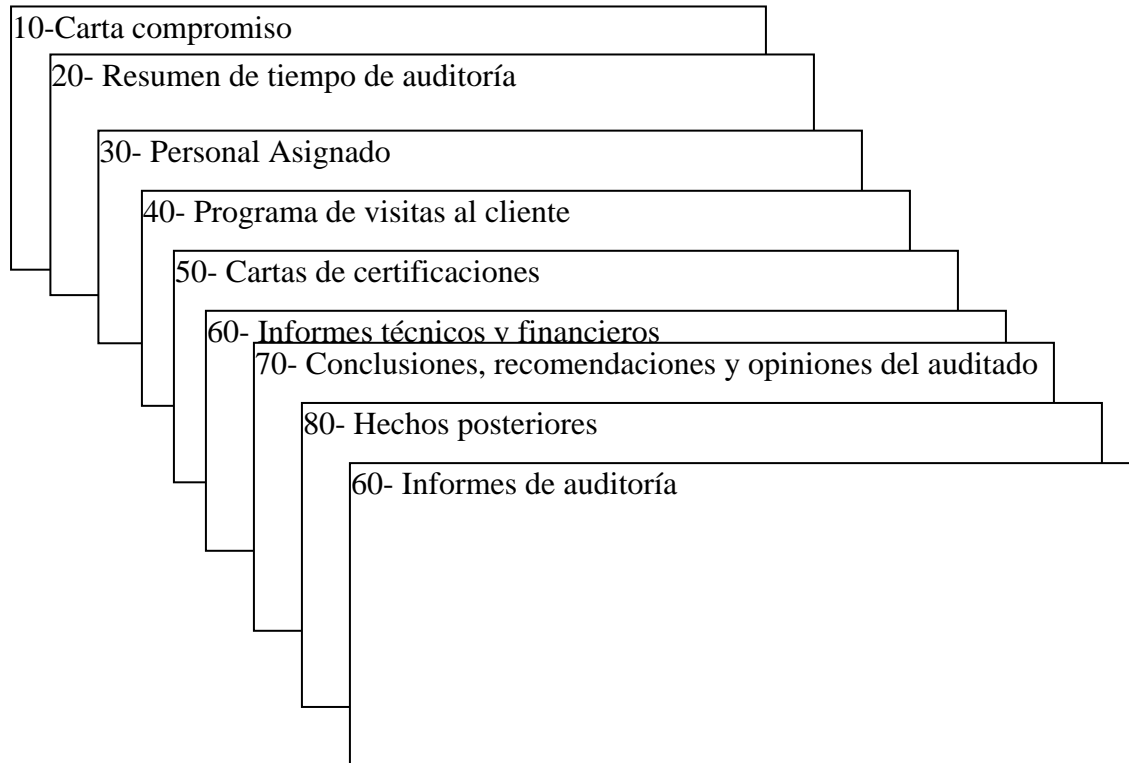
a) Índice de los Papeles de Trabajo de Auditoria de Gestión

TIPO DE CODIFICACION			
ARCHIVO	TEMA	# DE PAGINA	# TOTAL DE PAGINA
O			
PAPELES			CODIGO
<u>ARCHIVO CORRIENTE</u>			C1.
-Entrevista			C1. 1. 1. 3
-Conocimiento General de la Institución			C1. 2. 2. 3
-Antecedentes y Revisión del Proyecto			C1. 3. 3. 3
-Memorándum de Planeación			C1. 4. 1. 6
-Estudio y Evaluación del Control Interno			C1. 5. 1. 1
-Identificación de Áreas Críticas			C1. 6. 1. 8
-Evaluación de Riesgo			C1. 7. 1. 1
-Elaboración de Informe de Control Interno			C1. 8. 1. 1
-Programas de Auditoria			C1. 9. 1. 21

b)Papeles de Trabajo



c) ARCHIVO PERMANENTE**d) ARCHIVO CORRIENTE**

e) ARCHIVO ADMINISTRATIVO

Para evaluar la confiabilidad de la evidencia en la auditoria se presentan las siguientes generalidades:

- Que sea obtenida de fuentes externas, tales como la confirmación o manifestación recibida de terceras personas.
- La obtenida directamente por el auditor es más confiable que la generada internamente.
- La evidencia documental y aquellas manifestaciones escritas son más confiables que las orales.

4.2.3.6. Supervisión de la Auditoria

La responsabilidad de la ejecución de la auditoria reside en el equipo de trabajo, siendo responsable directo el Coordinador; esto implica que es necesario que el supervisor no se desatienda del trabajo para solucionar aquellos problemas que puedan surgir tales como:

- La necesidad de cambios en los métodos de análisis, debido a circunstancias no previstas.
- Problemas detectados que impidan el examen de áreas incluidas en los programas.

Objetivos

- Evaluar los desvíos en los criterios
- Analizar los avances del programa
- Evaluar aquellas situaciones relevantes detectadas
- Asegurar que las evidencias obtenidas sean evaluadas por un profesional con criterio y experiencia suficiente, con el objeto de que los juicios que se emitan sean razonables.

Entre las técnicas de Control, se pueden mencionar:

- a) Control Cuantitativo

Se controla el cumplimiento, con relación al tiempo de cada etapa del trabajo, para ello se comparará el avance en horas realizadas con las horas previstas del trabajo y las fechas; cualquier desviación en exceso al presupuesto de tiempo puede señalar la necesidad de modificar el alcance del trabajo o de asignar más auditores para cumplirlo en el plazo establecido. El supervisor evaluará los desvíos y proporcionará las medidas correctivas en un memo al gerente.

b) Control Cualitativo

Controla los avances y calidad de la labor desarrollada, debe evaluarse el respaldo con que cuentan los hallazgos que se formulan, de acuerdo al programa de auditoria realizado.

4.2.3.7. Desarrollo de los Hallazgos de Auditoría

El Procedimiento utilizado en la Auditoría de Gestión para desarrollar completamente cada hallazgo significativo pertinente a las áreas críticas examinadas en el Proyecto de Reforestación ejecutado en la Asociación El Árbol, se presenta en el Ejemplo de Informe Final de Auditoría de

Gestión para ONG ejecutoras de Proyectos de Reforestación.

(Ver Anexo 2)

4.2.3.8. Eventos Subsecuentes

Estos ocurren con posterioridad a la fecha de finalización de un Proyecto hasta la emisión del informe, que puedan afectar significativamente los resultados de la gestión bajo examen y que el Auditor deberá revisar e incluir la evidencia de los hechos y circunstancias producidas en la evaluación, para determinar si afectan de manera significativa los resultados del Proyecto y la información de la gestión analizada.

4.2.4. FINALIZACION DE LA AUDITORIA

4.2.4.1. Preparación de Informe Final

Después de realizadas todas las etapas de la auditoria, el Cuerpo de Auditores se reúne para elaborar un Informe Final.

Los diferentes informes que se pueden emitir en la realización de la auditoria de gestión, se presentan a continuación:

Tipos de Informes	Características
a) Informe de Avance.	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilita una adecuada supervisión. -Se compara un plan o presupuesto con las tareas realizadas -Se considera el plan último en vigencia. -Se emiten en forma quincenal. -Contienen: Datos fijos, indica la organización, Nro. de informe, período considerado etc. <p>Información de Avance del proyecto.</p>
b) Informe de diagnóstico general.	<ul style="list-style-type: none"> -Como conclusión de la etapa de Estudio General y sobre la base de la información obtenida. -Brinda un breve resumen de las características de la organización, principales áreas y actividades. <p>-Contiene: Datos fijos, ídem a la anterior. Período bajo examen. Enfoque y orientación. Alcance. Información específica, plan de acción y presupuesto, análisis del negocio, áreas críticas y sistemas de información gerencial</p>
c) Informe Final	Este puede ser; sintético o ejecutivo y extenso.

4.2.4.2. Presentación del Informe Final

Este es enviado al Organismo Donante con copia para el Organismo Ejecutor, éste ultimo tiene un período de gracia para validar o no las condiciones reportables que se presentan en el mismo.(Ver Anexo No 2)

4.2.4.3. Seguimiento

Se refiere a la evaluación que hará la Auditoría en el próximo período, para conocer en que medida la ONG a subsanado los hallazgos presentados en informes anteriores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permitió determinar:

- Que las ONG,S para diseñar sus Proyectos elaboran un diagnóstico participativo con la población beneficiaria, con el propósito de conocer en orden de prioridad las necesidades reales de la población; sin embargo para el diseño del Proyecto, se antepone la necesidad de financiamiento del Organismo ejecutor, sujetándose a los lineamientos de los Organismos donantes, pero que no representan una solución inmediata o prioritaria a la problemática que aquejan a las Comunidades beneficiarias.

- Se determinó que las ONG,S realizan una adecuada planificación de sus actividades, elaborando planes operativos y estratégicos; lo cual es de importancia, ya que permite el poder realizar una evaluación integral en el desarrollo de los diversos proyectos y

contribuir a mejorar la ejecución de los mismos para poder cumplir con los compromisos adquiridos ante los Organismos Financieros.

- Asimismo es de destacar que, la mayoría de ONG,S no cuentan con auditores internos y aquellas que los tienen desconocen las funciones y atribuciones de los mismos; para cumplir con ciertos requerimientos legales, contratan los servicios de auditoría externa para sus evaluaciones financieras y de cumplimiento, restando así importancia a la información valiosa que proporciona el auditor sobre el Control Interno Contable- Administrativo en la toma de decisiones.

- El mayor porcentaje de los auditores tanto internos como externos son expertos en auditorías de estados financieros, desconociendo en su mayoría el desarrollo y aplicación de la auditoría de gestión por tratarse de un tema novedoso y de poca experiencia para los profesionales, no tomando la debida consideración de la importancia y ventajas que ofrece este tipo de

auditoría tanto para el empresario como al profesional de auditoría.

- Las ONG,S relacionan su trabajo a nivel de planes; pero en la práctica los programas muy pocas veces coordinan su trabajo con el resto. Cada responsable de proyecto se preocupa por lograr sus propios objetivos; las actividades puntuales realizadas en forma conjunta entre programas, que puedan contribuir a maximizar el uso de recursos son esporádicas, esto desde luego hace incrementar los costos de cada uno de los proyectos en ejecución.

- Los procedimientos de Compras, Uso de Insumos, Herramientas y Contratación de Personal, en la mayoría de organizaciones carecen de un Manual que contenga la descripción escrita y gráfica de los mismos, desde la entrega del Proveedor hasta que es recibido a satisfacción por la Comunidad beneficiaria, en términos de calidad, cantidad y oportunidad. De igual manera, la Selección y Contratación de personal, debe establecer los criterios técnicos que debe reunir el

personal contratado; esto constituye un vacío que dificulta verificar su correcta aplicación.

- Las ONG,S no hacen uso de indicadores de rendimiento que permitan valorar el desempeño y valores del personal; los estándares establecidos para las tareas de campo tienen ciertos márgenes de holgura, ajustándose a las costumbres de la Comunidad, esto impide efectuar una medición sobre la productividad. Dicha situación evidencia la sub-utilización del recurso humano y la falta de mecanismos adecuados de control, lo cual provoca el aumento en costos de jornales y el valor unitario por árbol sembrado.

5.2. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan algunas recomendaciones, las cuales se espera que sean consideradas por las ONG,S y Organismos Donantes, además sirvan al Auditor en el enriquecimiento de sus conocimientos para implementar una Auditoría de esta naturaleza y que de esta forma pueda contribuir a mejorar la gestión en las Organizaciones.

- Para que los Proyectos Ambientales tengan los resultados deseados se sugiere:
 - a) Que las ONG,S al elaborar sus proyectos, consideren las necesidades prioritarias de las Comunidades, para que éstas se apropien de ellos y contribuyan al logro de resultados.
 - b) Que los Organismos donantes, financien Componentes vitales en forma individual o a través de Convenios con otros Organismos, ejecutando proyectos con doble finalidad y de esta manera se estará logrando el objetivo de ambas partes.
 - c) Que el Estado y las Municipalidades, consideren entre sus políticas la promoción y educación ambiental, actuando como entes activos y facilitadores.

- Que las ONG,S continúen con el Sistema de Planificación actual, ya que este constituye una base fundamental para realizar una auditoría integral; en tal sentido, el presente documento puede ser utilizado como una guía para el desarrollo de la misma, el cual puede ser aplicado para implementar acciones

correctivas en el seguimiento de los proyectos. Asimismo, el grupo de auditores deberá estar conformado por un equipo multidisciplinario.

- Las ONG,S deben valorar la información valiosa y oportuna que proporciona el Auditor sobre el Control Interno Contable-Administrativo para la toma de decisiones, esto contribuirá a poder enmarcarse con un enfoque empresarial que les permita lograr la sostenibilidad y credibilidad ante los organismos cooperantes.

- Que la Auditoria de Gestión, sea difundida a nivel académico y técnico a los profesionales contables, para ofrecer a sus clientes, asesoría en aspectos que van mas allá de la evaluación financiera, como una herramienta que aporta a la empresa la información suficiente, competente o pertinente, con el propósito de medir los resultados en forma eficiente, eficaz y económica y lograr mejores niveles de competitividad en el mercado. Asimismo, que todo profesional en Contaduría Pública se capacite permanentemente sobre

los avances en las técnicas de auditoría, asociado con profesionales de otras disciplinas cuando sea requerido, con esto se pretende dar una respuesta al nuevo reto que tiene el Profesional Contable.

- Que las ONG,S revisen sus planes operativos periódicamente en forma conjunta con las áreas, para coordinar actividades entre proyectos, lo que permitirá ejecutar acciones correctivas oportunas y reducir esfuerzos y recursos en el logro de objetivos. De igual manera, debe asignarse una persona responsable para el monitoreo de los mismos.
- Que elaboren los instrumentos técnicos Contable-Administrativos, con formatos prediseñados y sus respectivos instructivos, que permitirán tener una mayor claridad y uniformidad en su aplicación y agilidad para la toma de decisiones.
- Que las ONG,s desarrollen y pongan en práctica, para la evaluación del desempeño del personal de la institución, indicadores de medición que permitan ser

VI. BIBLIOGRAFIA

ASAMBLEA LEGISLATIVA, Constitución de la República de El Salvador 1983.

BLANCO LUNA, YANEL; Manual de Auditoría y Revisoría Fiscal, Edit. Roesga, Colombia Bogotá 1995.

DRUDIS, ANTONIO; Planificación, Organización y Gestión de Proyectos. Edic. Gestión 2000, S.A. Barcelona España 1992.

F.C.A.I. Documentos de Auditoría Integral 1994

I.N.C.A.E. Folleto . Concepto y Medición del Desarrollo Humano, Informe 1992.

OFICINA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LOS E.E.U.U.; Normas de Auditoría Gubernamental Revisión 1994

PROGRAMA DE CAPACITADORES E INSTRUCTORES EN GERENCIA. La Gerencia en las ONG,s , Manual del Capacitador y Asesor en Gerencia, Edic. NORSUD Montreal , Canadá 1994.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
P.N.U.D. Informe sobre Indices de Desarrollo Humano en El Salvador 1997. Junio 1998.

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN; Sinopsis de Auditoría Administrativa, Edit.
Trillas, México , 4ª Edic. Abril 1998

ROJAS SORIANO, RAUL; Guía para Investigaciones Sociales U.N.A.M. México
D.F., 8ª Edic. 1985.

FONDO DE INVERSION SOCIAL, Manual de Evaluación de Proyectos . San
Salvador, 1993.

INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS CERTIFICADOS,
Declaraciones sobre Normas de Auditorías, SAS 78, Editorial Insti. Mejicano de
Contadores Públicos A.G. 1997.

TESIS

URRUTIA MENDEZ, WALTER Y OTROS; Guía de Auditoría Operacional para
ONG,S que ejecutan Proyectos de Formación Técnico Vocacional. Trabajo de
Graduación, U.E.S. 1996.

JOVEL RIVERA MARTA ISABEL Y ...; Auditoría Gubernamental a Proyectos, Trabajo de Graduación UES. 1999.

RICARDO BENJAMIN AYALA Y.....; La Auditoría de Gestión para las Empresas Comerciales del Area Metropolitana de San Salvador, Trabajo de Graduación. UES, 1999.

EDGARDO OTONIEL MARTINEZ DIAS Y ; Guía para el Desarrollo de la Auditoría de Gestión en el Area Financiera, realizada por la Unidad de Auditoría Interna. Trabajo de Graduación . UES, 1999.

FLORES ALEMAN AMINTA ARACELY Y ; Propuesta de un Sistema de Control Interno para ONG's dedicadas a los proyectos de Reforestación y Conservación de Suelos. Trabajo de Graduación, UES, 1999.

VI. ANEXOS

Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en
Comunidad OSITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO "

ASOCIACIÓN EL ARBOL

CEDULA NARRATIVAS

PERIODO: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 1999

A. GESTION GERENCIAL

La revisión general de la información documental presentada por la ONG, contiene un Plan Estratégico y Operativo, los elementos contenidos en dichos planes, están orientados hacia la gestión de Proyectos para el área rural.

Se pudo constatar que se posee una Estructura Organizativa definida, con su Organigrama que establece claramente los diferentes niveles jerárquicos y Manuales de Organización para los diferentes puestos tipos, así como los de Descripción de Puestos, de Procedimientos Administrativos y Sistema Contable, careciendo del Manual de Inducción de Puestos, Gestión de Proyectos y Procedimientos Operativos en el Campo, mediante entrevistas con algunos empleados se pudo verificar que no se han implementado adecuadamente, dándolos a conocer y obteniendo la aprobación del personal, ya que existe desconocimiento sobre el contenido de los manuales mencionados.

El sistema contable es mecanizado, del cual se obtienen Libro Diario, Mayor, Auxiliar y Estados Financieros; la información que fluye internamente en la institución es verbal a través de reuniones mensuales y la información en la mayoría de casos se conoce a través de comentarios entre el personal, generalmente no se utiliza ni siquiera el memorandum, solamente se hace en forma escrita y electrónicamente con los Organismos Donantes y otras organizaciones afines.

Los métodos utilizados para el control de los recursos, no se

obtuvieron evidencias que existan Tarjetas u otra forma de control, solamente se posee un inventario del mobiliario y equipo adquirido para su uso, respecto al cumplimiento de objetivos y metas se comprobó que en las auditorias de años anteriores se menciona que no se han logrado en un 100% los objetivos del Proyecto. Mediante entrevistas con algunos miembros del personal, se pudo comprobar que la Gerencia no realiza visitas al área rural, se limita a conocer los comentarios del Técnico y Jefe del Proyecto. Todo lo anterior, concluimos que los instrumentos técnicos administrativos no se han implementado adecuadamente y que los proyectos realizados en el campo no se les da el seguimiento adecuado, lo cual podría tener incidencia en el logro de metas y objetivos de cada de los Proyectos en ejecución.

B. AREA FINANCIERA

En esta área se pudo comprobar que poseen un Plan Anual de Trabajo, se carece de un Plan Estratégico Financiero, también se disponen de los Presupuestos aprobados para cada uno de los Proyectos en ejecución.

Los empleados conocen sus responsabilidades a través del Contrato de Trabajo Anual, el personal que labora posee un nivel de Bachillerato Comercial y experiencia de mas de 3 años en la Institución; el Responsable del Área tiene un Grado Académico.

Existen 3 fuentes de financiamiento para los Proyectos de Reforestación: FIAES, FONAES, NORSUD, solamente la primera lo hace a gran escala.

De esta área dependen: Contabilidad, Presupuestos y Administración de Proyectos; entrevistas realizadas con el personal permitieron conocer que se da la segregación de funciones en la recepción de fondos, pagos, registros, Conciliaciones etc. y que entre el personal se da la duplicidad de las mismas.

Los fondos asignados al Proyecto se manejan en dos cuentas: una de Ahorro que alimenta a la Cuenta Corriente, asimismo el Mobiliario y Equipo asignado al Proyecto se mantiene en el Activo Fijo hasta que el Proyecto finaliza, éste es descargado si el activo queda en

poder de la Comunidad beneficiaria, para lo cual se elabora un Documento de entrega.

Las Solicitudes de Fondos, Reprogramaciones y Reclasificaciones para cada uno de los Componentes y Proyectos, son elaborados en la unidad, de las cuales se tiene las aprobaciones respectivas, documentando las razones que originaron los sobregiros.

Se observaron los Informes Financieros presentados al Organismo donante y se pudo comprobar que estos fueron presentados con atraso en cada uno de los trimestres, ya que el Convenio establece que debe hacerse durante los primeros cinco días hábiles del mes, el finiquito del Proyecto no se tenía en el momento de la revisión, se argumentó que siempre llega seis meses después de finalizado el Proyecto.

Se concluye, que el procedimiento contable y el manejo de fondos es funcional, sin embargo, no cumplió con los plazos estipulados en el Convenio, respecto al periodo de presentación de Informes Financieros, Técnico y de Contrapartida.

C. COMPRAS

Durante nuestra evaluación al área de compras encontramos que existe un procedimiento para las compras de insumos, equipos y herramientas, el cual establece la existencia de una comisión evaluadora de compras que es la que evalúa las cotizaciones y da el visto bueno en caso de que una de estas cumpla con los requisitos establecidos para la misma. Las compras también se efectúan de acuerdo a los requerimientos que establezca el organismo donante y también considerando la opinión del personal técnico de los proyectos que se desarrollan en el área de reforestación.

El personal de supervisión de la obra de campo efectúa en forma periódica un recuento de las existencias de insumos, materiales y equipo, así como controlar aquellos que se encuentran en uso del proyecto. También en la revisión de los comprobantes que amparan estas compras verificamos que se han seguido las especificaciones y requerimientos del proyecto ya que en los mismos existe el visto bueno de parte de la comisión de compras y de conformidad con el

área técnica del proyecto.

Por lo anterior concluimos que el procedimiento establecido para compras de insumos, materiales y equipo es funcional y adecuado para la ONG's y el proyecto de reforestación.

D. SELECCION Y CONTRATACIÓN DEL RECURSO HUMANO

En la revisión de los procedimientos establecidos en esta área encontramos que existe un manual de normas y procedimientos para la selección y contratación de personal, en el cual se establecen algunos requisitos mínimos exigidos al personal;

El personal debe ser evaluado y de acuerdo al puesto para el cual se solicita. El expediente de cada miembro del personal comprende los siguientes documentos: Solicitud de empleo, Currículo vitae, Contrato, Exámenes clínicos, Autorización salarial etc.

Este manual es revisado y ajustado de acuerdo a los nuevos requerimientos de trabajos y proyectos medioambientales.

Así también los organismos donantes en algunos proyectos establecen sus términos de referencia para el personal técnico a contratar.

No existe dentro de la ONG's un programa de adiestramiento al personal y esto se debe al poco recurso financiero con que cuenta la misma.

El personal se encuentra distribuido tanto en la ONG's como en el campo o lugar donde se desarrolla el proyecto, sin embargo estos se relacionan con responsabilidad ante la gerencia, por lo que existe una adecuada comunicación entre su personal.

Por lo anterior, el control interno puesto en marcha para esta área funciona y es adecuado de acuerdo con esta auditoría.

E. OBLIGACIONES LEGALES Y CONTABLES

Los Estados financieros están actualizados a lo sumo con un mes de atraso, registran las operaciones contables en forma mecanizada, posee un sistema contable autorizado por la Dirección General de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, que ha sido adecuado a los proyectos de reforestación. En los registros según los

estados financieros se han considerado las provisiones laborales, las depreciaciones por el método de línea recta, las retenciones de los empleados y las efectuadas en honorarios por servicios eventuales, según las nuevas reformas al reglamento de LISR. Posee exención de impuesto sobre la renta e IVA; mientras que los impuestos municipales son cancelados mediante la declaración jurada anual presentada al inicio del año; además posee las credenciales no habiéndose emitido poderes ni documentos modificados.

En cuanto a la legislación laboral la ONG, contrata personal salvadoreño y distribuye los contratos de cada uno entre el trabajador, la ONG, el Ministerio de Trabajo y el organismo donante, durante los primeros ocho días siguientes a la contratación. Sí la ONG suspende un trabajador por termino de contrato se le cancela la indemnización, vacación y aguinaldo; asimismo todo trabajador en funciones cumple con el reglamento interno de trabajo y goza de sus vacaciones y aguinaldo de acuerdo al Código de Trabajo, manteniendo como evidencia el archivo de las planillas y recibos de pago.

La institución se encuentra inscrita en el Seguro Social con el objeto de mantener asegurados a sus trabajadores dándoles cobertura en salud y vivienda e Inscrito en el Sistema de Ahorro para Pensiones para afiliar a todo personal contratado con el fin de dar cobertura en vejez y muerte, ya sea para la ONG o para los proyectos de reforestación.

Por lo anterior, se concluye que el procedimiento establecido para las obligaciones legales y contables es funcional y adecuado para la ONG y el Proyecto de Reforestación.

F. USO DE INSUMOS, EQUIPOS Y VEHÍCULOS

Al examinar el proceso desarrollado en la requisición, almacenamiento y uso de insumos y materiales se pudo constatar que las requisiciones se realizan de acuerdo al presupuesto aprobado para el proyecto, para lo cual se considera calidad en los insumos y materiales; los formatos utilizados son proporcionados por el organismo donante y a su vez firmados por los responsables.

Respecto a las instalaciones para resguardo de insumos y materiales en las comunidades, no reúnen las condiciones necesarias ya que el suelo presenta bastante humedad por estar situado en una zona costera, situación que afecta tanto a los insumos como a las herramientas, aunado a esto se confirmó que hubo desperdicio de bolsa de polietileno y de aviabono el cual fue arrastrado por el agua; con relación al control, la ONG compra y hace entrega a la comunidad beneficiaria a través de una tarjeta que contiene el detalle de todos los insumos y materiales o herramientas según el caso haciendo uso de acuerdo a las necesidades que se presenten. No existe segregación de funciones en cuanto a custodia de insumos, materiales, y herramientas con la toma de inventario debido a que las salidas son temporales a las comunidades y en estas no se obtuvo evidencias que se lleve un control de cada salida o uso de los mismos.

La ONG ha comprado un vehículo exclusivamente con fondos del proyecto para fines específicos del mismo, dándole un mantenimiento permanente para que se mantenga en buen estado y se identifica por el logo del proyecto, se encuentra inventariado con un código en la tarjeta de control de salida que es actualizada por la persona que lleva el control de combustible coincidiendo así las salidas del vehículo con las de combustible; se observó que algunas veces se lo lleva la persona a quien se ha asignado razón por la cual no cumple con las medidas de seguridad para su salvaguarda.

El control del combustible la ONG utiliza requisiciones debidamente firmadas por los responsables de llevar los registros mediante una tarjeta donde se detalla el consumo por galón y el kilometraje recorrido y anexando la factura de adquisición.

Por lo anterior, se concluye que los procedimientos establecidos no son funcionales en las comunidades, sugiriendo a la ONG su implementación para que exista un uso eficiente de los recursos y esto contribuya a disminuir el costo por unidad sembrada.

G. TRABAJO DE CAMPO

Al examinar el trabajo de Campo, el cual permitió verificar el cumplimiento de metas y objetivos planteados en el Proyecto, se inició con la revisión del Proyecto, parámetros de medición establecidas para cada una de las tareas de campo; para los cuales, se dan ciertos márgenes de holgura. Asimismo, los métodos y procesos de producción implementados en el establecimiento de viveros, selección de semillas de las diferentes especies, preparación de abonos orgánicos, cantidad y calidad de los insumos utilizados, así como la oportunidad de los suministros; al respecto se pudo determinar que hubo desperdicio de bolsas de polietileno y abono orgánico, el cual se mantuvo en la intemperie cubierto con plástico y parte de él fué arrastrado por las lluvias; también que toda la plantación del vivero no fué trasplantada en un 100 %, con 10,000 árboles frutales, maderables, de crecimiento rápido y de usos múltiples, se sembraron 15 mz. asimismo el mantenimiento y resiembra de 185 mz. de zona protegida, se establecieron turnos rotativos sobre vigilancia diurna y nocturna por el tamaño de las plantas y la afluencia de ganado en el área. El escaso personal asignado para la vigilancia nocturna en los distintos puntos del área reforestada, permitió el acceso de ganado vacuno a maltratar las plantaciones, lo cual, en parte fue solucionado resembrando la plantación y arreglando los cercos con brotones para no permitir el acceso al ganado, esta medida no se pudo aplicar en la totalidad de la plantación, por la gran cantidad de plantas secas en el vivero, debido al manejo inadecuado del mismo.

Se obtuvo información testimonial de los pobladores sobre el retraso en el inicio de las actividades del Proyecto, por la demora en los desembolsos por parte del Organismo donante; a lo cual, éste aduce se debió a la presentación tardía del Informe final del Proyecto del periodo anterior.

En las Capacitaciones realizadas como parte de la Educación y Salud ambiental, participaron desde la población estudiantil en coordinación con la Escuela de la Comunidad y población en general, con temas afines relacionados con el trabajo desarrollado. La ejecución del Proyecto, tuvo una participación del 65% de la

población, de ambos sexos, lo que permitió la generación de empleo durante todo el año.

En la bitácora se pudo verificar la permanencia del técnico en la zona, así como el trabajo desarrollado diariamente, las visitas periódicas del personal del Organismo donante y el motivo de las mismas; en la cual,

se pudo constatar que no hubo visita de la Gerencia al área reforestada, lo que a nuestro juicio constituye una evidencia de la falta de seguimiento

En cuanto a los efectos del Proyecto se mencionan: disminuido de las quemas de bosques, zonas protegidas y residuos tóxicos, ha aumentado el recurso hídrico en la zona, la diversidad de la fauna y flora, la calidad del aire, disminución del uso de abonos químicos, aplicación de técnicas adquiridas en cultivos individuales de los beneficiarios.

Con lo anterior, se concluye que hubo desperdicio de materiales e insumos, asimismo se establezca un Plan de seguimiento y monitoreo al Proyecto para poder cumplir con las metas propuestas, los logros porcentuales alcanzados en cada una de las metas son:

Meta 1. Apoyar la ejecución del Programa de Protección y Recuperación de Recursos Naturales, mediante la capacitación de 190 personas (100 hombres, 60 niños y 30 mujeres) de las Comunidades Patito y Osito desarrollando un Programa Modelo de Educación Ambiental de fácil aplicación y replicación. **78 %**

Meta 2. Establecimiento de vivero de 30,000 plantas (frutales y forestales) para la reforestación de 50 Mz. y mantenimiento de 185 Mz. de plantaciones en la Comunidad Osito y Patito respectivamente, a través de técnicas alternativas de uso (principios agro ecológicos) manejo y conservación de los recursos naturales. **75%**

Meta 3. Realizar un estudio para el uso sustentable de los recursos biológicos y conservación de la biodiversidad, obteniendo un Plan de Manejo para el Área protegida la Montaña Palmera y un Banco de Datos con información documentada y sistematizada de la experiencia de tres años. **30%**

**INFORME FINAL DE
AUDITORIA DE GESTION**

**EVALUACION GENERAL DEL PROYECTO " EDUCACIÓN
AMBIENTAL, REFORESTACIÓN DE 50 MZ. EN
COMUNIDAD OSITO Y MANTENIMIENTO DE 185 MZ.
EN COMUNIDAD PATITO "**

EJECUTADO POR ASOCIACIÓN EL ARBOL

DEL 1 DE ENERO de 1999 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

**EVALUACION GENERAL DEL PROYECTO "EDUCACIÓN AMBIENTAL,
REFORESTACION DE 50 MZ. EN COMUNIDAD OSITO Y MANTENIMIENTO
DE 185 MZ. EN COMUNIDAD PATITO"**

EJECUTADO POR ASOCIACIÓN EL ARBOL

CONTENIDO

No Pag.

1. Resumen Ejecutivo
2. Objetivos de la Auditoría
3. Alcance del Trabajo
4. Objetivos del Proyecto
 - 4.1 General
 - 4.2. Específicos
5. Informe de Auditoría Independiente
6. Hallazgos de Auditoría

**Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en Comunidad
OSITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO "**

1. RESUMEN EJECUTIVO

El FIAES ha considerado la necesidad de realizar una Evaluación General del Proyecto "Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en Comunidad Osito y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad Patito" ejecutado por Asociación El Arbol, con el propósito de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas previstas en el Proyecto, Convenio de Cooperación, Resultados y sus logros alcanzados, para decidir acerca de la posibilidad de continuar brindando su apoyo financiero.

Se realizó una evaluación en diferentes áreas consideradas como críticas, que incluyó trabajo administrativo y de campo relacionadas con el Proyecto en mención, que evidenció la poca participación de la Gerencia en las actividades del Proyecto.

En vista de lo anterior, y con el fin de continuar apoyando en la conservación, mantenimiento y protección de los recursos naturales, se recomienda que la ONG se comprometa y ponga en práctica un Plan de Monitoreo y Seguimiento.

2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

El objetivo de la revisión es verificar que tanto la Fundación El Arbol como la Comunidad beneficiaria han administrado los recursos de manera eficiente y económica, con el propósito de cumplir con los objetivos del Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en Comunidad OSITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO ", así como verificar el cumplimiento de metas y logros alcanzados en las Comunidades.

3. ALCANCE DE LA INVESTIGACION

- Revisar los planes y estructura organizativa, el sistema de información y su operatividad, dentro del cual se desarrolla el Proyecto,
- Verificar la confiabilidad de los procesos relacionados con las compras de bienes y servicios, comprobando que se hayan efectuado procesos de licitación y adquisición en términos de calidad y cantidad solicitada.
- Verificar el suministro oportuno de los recursos asignados al Proyecto en las Comunidades,
- Verificar la Contratación y pago de jornales y honorarios, se haya efectuado de acuerdo al Presupuesto aprobado.
- Verificar la existencia de activos fijos adquiridos con fondos del Proyecto y si son resguardados adecuadamente, para evitar el uso indebido, deterioro o disposición no autorizada de los mismos.
- Verificar que las Cuentas Bancarias del Proyecto, se manejen en cuentas separadas de la Institución.
- Verificar el seguimiento institucional en cada una de las actividades del Proyecto, asimismo el acompañamiento en la toma de decisiones oportunas.
- Verificar el cumplimiento de metas del Proyecto y logros alcanzados.

- Verificar el cumplimiento de la ONG, a los términos del Convenio de Cooperación.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. GENERAL

Estimular procesos de toma de decisiones a través de la Educación ambiental para consolidar las áreas reforestadas y fomentar los sistemas agroforestales, protegiendo y conservando los recursos naturales (bosques, suelo y agua), y el uso sustentable de estos recursos a través de un Plan de Manejo.

4.2. Específicos

- Apoyar la ejecución del Programa de Protección y Recuperación de Recursos Naturales, mediante la capacitación de 190 personas (100 hombres, 60 niños y 30 mujeres) de las Comunidades Patito y Osito desarrollando un Programa Modelo de Educación Ambiental de fácil aplicación y replicación.
- Establecimiento de vivero de 30,000 plantas (frutales y forestales) para la reforestación de 50 Mz. y mantenimiento de 185 Mz. de plantaciones en la Comunidad Osito y Patito respectivamente, a través de técnicas alternativas de uso (principios agro ecológicos) manejo y conservación de los recursos naturales.
- Realizar un estudio para el uso sustentable de los recursos biológicos y conservación de la biodiversidad, obteniendo un Plan de Manejo para el Área protegida la Montaña Palmera y un Banco de Datos con información documentada y sistematizada de la experiencia de tres años.

Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en Comunidad OSITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO "

Informe de Auditor Independiente

Hemos efectuado auditoría de la Gestión realizada por la Asociación El Arbol, en la ejecución del Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en Comunidad OSITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO ", durante el período del 1o de enero del 1997 al 31 de diciembre de 1999.

En conexión con nuestra auditoría, a excepción de los hallazgos presentados, nada llamó nuestra atención que nos condujera a creer que la Asociación el Arbol, no había cumplido con los términos y estipulaciones, contenidas en el Convenio de Cooperación firmado con FIAES, asimismo en el cumplimiento de metas preestablecidas.

Este reporte es solamente para información y uso del Fondo Iniciativa para las Américas El Salvador (FIAES) y de la Asociación el Arbol.

Jaime Alberto Molina

San Salvador, Agosto del 2000

Proyecto " Educación Ambiental, Reforestación de 50 Mz. en Comunidad OSITO y Mantenimiento de 185 Mz. en Comunidad PATITO "

1. Atraso en la presentación de Informes y Liquidación de Fondos.

Condición

Los informes técnico y financiero y de Contrapartida de la Organización; así como la liquidación de los fondos no han sido presentados dentro de los días establecidos según Convenio.

Criterio

De acuerdo a lo establecido en el Instructivo para la Administración de Proyectos de las Unidades Ejecutoras de Proyectos, el plazo para la presentación de los Informes y liquidación de fondos es de xxx días hábiles después de vencido el periodo sujeto a liquidación.

Causa

Falta de asignación de una persona encargada de verificar el cumplimiento de las disposiciones para la presentación de informes.

Efecto

Pueden existir atrasos en la obtención del acta de finalización y el finiquito de Ley como certificación una adecuada ejecución técnica y financiera del Proyecto.

Recomendación

Que la Organización designe una persona responsable del monitoreo periódico de las fechas de entrega de los informes.

2. Incumplimiento de metas del Proyecto

Condición

Las metas para las cuales el Proyecto fue creado no fueron alcanzadas satisfactoriamente por la Organización. De acuerdo a evaluación técnica realizada del xxx de xxx, los porcentajes alcanzados fueron los siguientes:

<u>Meta</u>	<u>% de Cumplimiento</u>
2- . Establecimiento de vivero de 30,000 plantas (frutales y forestales) para la reforestación de 50 Mz. y mantenimiento de 185 Mz. de plantaciones en la Comunidad Osito y Patito respectivamente, a través de técnicas alternativas de uso (principios agro ecológicos) manejo y conservación de los recursos naturales.	78%

Criterio

El propósito de la ejecución de un Proyecto es lograr el cumplimiento de metas por las cuales fue creado.

Causa

Existieron atrasos en el inicio de las actividades del Proyecto.

Falta de mantenimiento adecuado en el vivero y hubo un alto porcentaje de plantas secas.

Poca vigilancia en distintos puntos del área reforestada en horas nocturnas, lo que permitía el acceso de ganado vacuno a maltratar las plantaciones.

Efecto

Observaciones por parte de FIAES, lo que afecta la calificación técnica del Proyecto.

Recomendación

Deben efectuarse revisiones de seguimiento sobre el cumplimiento de las metas en forma periódica, a fin de identificar oportunamente las causas que originan atrasos y realizar las correcciones pertinentes, lo cual debe incluir una evaluación sobre la disposición de los recursos que se utilizará en el desarrollo del Proyecto.

**LISTADO DE ONG'S CONSIDERADAS COMO MUESTRA PARA EL PRESENTE
TRABAJO**

- 1- Fundación de Autogestión de los Trabajadores Salvadoreños.
- 2- Asociación AUDUBOM
- 3- CEPRODE
- 4- U.N.E.S.
- 5- Centro de Educación y Desarrollo Rural - CEDRO
- 6- Fundación de Productores y Empresarios Salvadoreños- PROESA
- 7- FESACORA de R.L.
- 8- Corporación para la Cooperación y Desarrollo Comunal - CORDES
- 9- REDES
- 10- Fundación Técnica Pro-Medioambiente - FUTECMA
- 11- Coordinadora para la Reconstrucción y el Desarrollo - CRD
- 12- Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral - ASDI
- 13- Asociación Montecristo
- 14- Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador- PROCOMES
- 15- Centro Salvadoreño de Tecnología Apropiada - CESTA
- 16- Unidad Integral para el Medio Ambiente y la Familia - UNIMAF
- 17- Fundación para el Desarrollo de la Mujer y el Niño - FUNDEMUN
- 18- Universidad Técnica Latinoamericana - UTLA
- 19- Instituto para el Desarrollo Económico y Social de El Salvador
- 20- Fundación Empresarial para el Desarrollo de El Salvador- FUNEDES

- 21- Corporación Fe y Trabajo
- 22- Fundación de Veteranos de El Salvador- FUVESAL
- 23- Fundación para el Desarrollo Empresarial Comunitario - FUDENCO
- 24- Asociación Salvadoreña de Agroforestación y Construcción Rural - ASAC
- 25- Asociación Salvadoreña de Promoción , Capacitación y Desarrollo
- 26- Asociación de Desarrollo Integral de Becarios Capacitados- ADUBECAPSO
- 27- Socorro Luterano Salvadoreño
- 28- CONFRAS
- 29- Asociación de Mujeres Campesinas Salvadoreñas - AMCS
- 30- Fundación de Rescate Ecológico Salvadoreño - FRESA

**TABULACION DE DATOS OBTENIDOS MEDIANTE CUESTIONARIOS
DIRIGIDOS A GERENTES Y/O ADMINISTRADORES**

1. ¿ Cuenta la Institución con Planes?

Objetivo:

Conocer si las Instituciones elaboran planes para desarrollar sus actividades, así como los elementos que los conforman.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas	No. Relativas %
Si	18	90 %
No	-	
No Respondió	2	10
Totales	20	100 %

En caso afirmativo, ¿ Señale cuáles son los elementos que contienen?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas	No. Relativas %
Objetivos	18	90
Metas	17	85
Políticas	10	50
Programas	14	70
Estrategias	12	60
Procedimientos	7	35
Presupuestos	4	4
No respondió	2	10

Mencione aquellos objetivos que estén relacionados con el Medio Ambiente?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas	No. Relativas %
Promover, restaurar, conservar y	18	90

desarrollar los recursos naturales		
No respondió	2	10
Totales	20	100 %

COMENTARIO:

El 90 % de los encuestados afirma que elaboran planes, de los cuales en su mayoría contienen objetivos y metas y un 70 % de ellos también consideran los programas y estrategias en sus planes; asimismo la mayoría considera como objetivo principal promover, conservar, restaurar y desarrollar los recursos naturales.

2. ¿ Quién aprueba los Planes?

Objetivo:

Conocer si existe responsable para la aprobación de los planes, así como su forma de coordinación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Junta Directiva	15	75
Director Ejecutivo y Presidente	2	10
Gerente Técnico	1	5
No Respondió	2	10
Totales	20	100

Cómo coordinan la ejecución de los planes en la Institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Gerente - coord... de Proyectos. - Técnicos	5	75
Reuniones Mensuales Coordinadores Proyectos	12	60
Plan Estratégico	1	5
No respondió	2	10

Totales	20	100
----------------	----	-----

COMENTARIO:

En el 75% de las ONG,S los planes generales son aprobados por La Junta Directiva, los cuales son coordinados a través de Reuniones mensuales con los Coordinadores o Jefes de Areas o Unidades de ejecución, que en su conjunto contribuyen al logro del objetivo de la Institución

3. ¿ Con qué frecuencia se verifican los acontecimientos y expectativas formuladas en los planes, con el fin de comprobar el cumplimiento de los mismos ?

Objetivo:

Conocer la frecuencia con que se revisan los planes para verificar su cumplimiento.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Cada 3 meses	8	40
Cada 6 meses	7	35
Al final del periodo	1	5
Otra forma explique	2	10
No respondió	2	10
Totales	20	100

Quién lo Hace?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Coordinador de Proyectos	12	60
Depto de Planificación	2	10
No respondió	6	30
Totales	20	100

Cómo lo hace?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Visitas a Zonas reforestadas	3	15
Reuniones	5	25
Evaluación Institucional	10	50
No Respondió	2	10
Totales	20	100

COMENTARIO:

Un 40% y 35% de los encuestados considera que los planes son verificados cada 3 y 6 meses respectivamente, por los Coordinadores de área o unidad en la Evaluación Institucional y en las Reuniones.

4. ¿ La Institución ha desarrollado un Plan Financiero Global?

Objetivo:

Conocer si la Institución elabora proyecciones financieras, así como las bases y metodología utilizada para ello.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	12	60
No	6	30
No respondió	2	10
Totales	20	100

En caso afirmativo, Cuáles son las bases y la metodología utilizada para la elaboración de los presupuestos financieros?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Evaluación de Potencial Externo	1	5
Elabora propuesta de acuerdo a requerimiento institucional, Proyectos en gestión y aprobados.	2	10
Fortalecimiento Institucional y	11	55

Proy. aprobados		
No respondió	6	30
Totales	20	100

COMENTARIO:

Un 60% de los encuestados manifestó que elaboran Plan Financiero Global, utilizando como base los ingresos para fortalecimiento institucional y de los proyectos aprobados; otro 30% manifestó que no elaboran.

5. ¿ Tiene la Institución, planes específicos para la ejecución de cada uno de los proyectos que ejecutan?

Objetivo:

Conocer si la Institución elabora planes específicos por proyecto, especialmente los relacionados con el medio ambiente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	16	80
No	2	10
No respondió	2	10
Totales	20	100

En caso negativo, por qué?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
No respondió	2	100
Totales	2	100

COMENTARIO:

Un 80% de los encuestados afirma que elaboran planes para cada uno de los proyectos que ejecutan, lo que les permite darles seguimiento y verificar el cumplimiento de metas.

6. En el caso que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿ Establece el Plan de Medio Ambiente o Agroecología, Variables o Indicadores específicos, que puedan ser utilizados para fines de Evaluación y Control de Resultados?

Objetivo:

Investigar si los planes y/o proyectos del medio ambiente establecen variables o indicadores para fines de evaluación y control.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	14	70
No	3	15
No respondió	3	15
Totales	20	100

En caso afirmativo, favor mencionarlos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Jornales	2	10
Arboles plantados	5	25
Area sembrada	5	25
Metros Conservados de Suelo	2	10
Personas Capacitadas	2	10
Comunidades Beneficiadas	2	10
Cambio de Actitud aplicación de Tecnologías	1	5
Incremento en el Ingreso Familiar	1	5
TOTAL	20	100

COMENTARIO:

Un 70% de las encuestadas establecen en sus proyectos indicadores específicos, como arboles plantados, área sembrada; lo cual les permite medir resultados.

7. Los planes de la Unidad del Medio Ambiente o Agroecología, están relacionados con los de otras áreas o Institución?

Objetivo:

Conocer la relación de los planes del Medio Ambiente con otras áreas e instituciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	16	80
No	2	10
No respondió	2	10
Totales	20	100

En caso afirmativo, Con qué Instituciones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Banco de Tierras	1	5
FIAES - FONAES	12	60
Ministerio del Medio Ambiente	12	60
Dirección Gral. de Recursos Naturales	2	10
UNES - CRD	2	10
Ministerio de Educación	1	5
CENTA	1	5
Empresa privada	1	5
ONG.S	5	25

Areas dentro de la Institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
admón.. Financiera	6	30
Juventud	3	15
Genero	8	40
Desarrollo Cooperativo	2	10
Salud	5	25
Educación	7	35

En qué aspectos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Coordinación de actividades	3	15
Saneamiento Ambiental	3	15
Capacitación	4	20
No Contestó	10	50
Totales	20	100

COMENTARIO:

Un 80 % de las encuestadas manifiesta que sus planes están relacionados con otras áreas, entre ellas: Educación, Genero, Salud mediante la coordinación de actividades de capacitación; así como con otras instituciones, entre ellas: FIAES, FONAES, Ministerio del Medio Ambiente y otras ONG,S.

7. ¿ Cuáles son las principales Fuentes de Financiamiento de los Proyectos Ambientales?

Objetivo:

Conocer las fuentes de financiamiento de los proyectos ambientales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
FIAES	18	90
FONAES	16	80
Fundación Eberth	2	10
SOCODEVI	2	10
UNION EUROPEA	3	15
Cristian Aid	3	15
Otros	5	25

COMENTARIO:

El 90 y 80 % de las encuestadas afirman que sus proyectos son financiados por el FIAES y FONAES respectivamente.

8. ¿ Cuáles son los requerimientos de información que exigen los Organismos Donantes?

Objetivo:

Conoce los requerimientos que exigen los organismos donantes a las instituciones ejecutoras de proyectos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Informes Financieros	18	90
Informes Técnicos	18	90
Auditoria	18	90
Comprobantes Originales	18	90
Bitácoras	18	90
Fotos del Avance	18	90
Contrapartida	18	90

Otros (Explique):	18	90
---------------------	----	----

COMENTARIO:

El 90% de las ONG,S encuestadas y que dieron respuesta manifiesta que las exigencias del organismo donante son: Informes técnico y Financiero trimestralmente, Auditoria financiera y de cumplimiento con sus respectivos comprobantes originales, bitácoras de las labores que realizan en el campo, Fotos del avance del trabajo, 10% de Contrapartida de los gastos informados trimestralmente.

9. ¿ Cuenta la Institución con políticas definidas para los Procedimientos de Compras?

Objetivo:

Conocer si la Institución tiene políticas definidas para los procedimientos de compra.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	15	75
No	2	10
No contestó	2	10
Totales	20	100

En caso afirmativo, podría mencionarlas?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Libre Gestión	2	10
Licitación	3	15
Compra a Empresa Nacional	2	10
No contestó	13	65

Totales	20	100
----------------	----	-----

COMENTARIO:

El 75 % de los encuestados manifiestan que establecen políticas para las compras, sin embargo el 65% de las mismas no las mencionó.

10. ¿ Cuáles son los Procedimientos a seguir en las Compras?

Objetivo:

Conocer los procedimientos de compra implementados por las Instituciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Requisición	8	40
- < 5,000.00 libre gestión, 3 Cotizaciones	15	75
Sub- Gte autoriza, Admón. Emite cheque	2	10
- > 5,000.99 Licitación privada	10	50
Selección Ofertas, aprobación, Orden de Compra, Solicitud de Cheque	10	50

COMENTARIO:

El 75% manifiesta que el procedimiento para las compras inicia con la requisición, de acuerdo al monto de la misma, si es menor de ¢ 5,000.00 por libre gestión, solicitando 3 cotizaciones; asimismo el 50% afirma que en caso de que la compra sea mayor de ¢ 5,000.00 realizan Licitaciones privadas. En ambos casos, estas son sometidas a la selección por la mejor opción para ser aprobadas; finalmente se elabora la orden de compra y emisión de cheque.

11. ¿Cuál es el Procedimientos a seguir en la Adjudicación de Trabajo especializado?

Objetivo:

Conocer el procedimiento para la adjudicación de trabajos especializados

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Coordinador presenta Términos de Referencia Recibe Ofertas Técnicas Selección, Entrevista, Contratación e Inducción	8	40
Recomendaciones	4	20
No contestó	8	40
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 40 % manifiesta que este procedimiento inicia con el establecimiento de la necesidad de un trabajo técnico o especializado, el Jefe del Proyecto respectivo elabora los terminos de referencia de la persona que requiere, explicando en forma clara el trabajo que va a realizar, en algunos casos hay necesidad de publicar en algún periódico; seguidamente se reciben las ofertas técnicas, las cuales pasan por un proceso de selección, entrevistas y contratación. Generalmente este personal labora fuera de las oficinas.

13. ¿Cuál es el Procedimiento que sigue la Institución, para iniciar la Ejecución de un Proyecto Aprobado?

Objetivo:

Conocer el procedimiento utilizado para la ejecución de un Proyecto aprobado.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Se informa a Comunidad	6	30
Revisión del Proyecto	4	20

Elabora Plan de Actividades	14	70
Dar lineamientos para definir estrategias s/ cumplimiento de objetivos y metas	3	15
Convenio y Desembolsos	6	30
Selecciona Personal	14	70
Revisión de Procesos Administrativos	3	15
No respondió	2	10

COMENTARIO:

El 70% de los encuestados manifiesta que al recibir respuesta del organismo donante que el Proyecto es aprobado, se elabora un Plan de actividades a desarrollar y se selecciona el personal idóneo para la ejecución del mismo; asimismo un 30% menciona que se informa a la Comunidad para coordinar y establecer responsabilidades en las actividades, a la vez se firma Convenio y Solicitud de desembolsos de acuerdo al Cronograma de desembolsos.

14. ¿ Está definido en algún Manual u otro Documento, el Procedimiento para la Selección, Contratación e Inducción del Personal, Consultorías?

Objetivo:

Conocer si esta definido por escrito, los procedimientos para la Contratación e Inducción del personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	14	70
No	4	20
No respondió	2	10
Totales	20	100

En caso afirmativo, podría describirlo brevemente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
--------------	------------

	Absolutas No.	Relativas %
Determinación de requisitos técnicos, Recibe Ofertas, Selección, Contratación	7	35
Entrevista	2	10
Se capacita s/ el trabajo a realizar	3	15
No respondió	8	40
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 70% manifiesta que tienen procedimientos definidos para la selección del personal aunque no estén contenidos en los manuales, de los cuales el 35% lo describe así:

- Se determinan los requisitos técnicos del personal requerido,
- Se publica el anuncio en algún medio de prensa,
- Se reciben ofertas de los interesados,
- Se pasa a un proceso de selección y Se Contrata

III. ORGANIZACIÓN

15. ¿ Cuenta la Institución con Manuales Administrativos?

Objetivo:

Conocer si la Institución tiene manuales administrativos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	13	65
No	3	15
No respondió	4	20
Totales	20	100

En caso afirmativo, mencione la última fecha de actualización?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
--------------	------------

	Absolutas No.	Relativas %
1996	2	10
1998	8	40
1999	4	20
No respondió	6	30
Totalles	20	100

COMENTARIO:

El 65 % de las ONG,S afirman tener manuales administrativos, de las cuales un 70% han sido actualizados en el periodo del 1996-1999.

16. ¿ Las responsabilidades y atribuciones de cada Puesto, contenidas en dichos Manuales, son conocidas por el personal?

Objetivo:

Determinar si las el personal de las Organizaciones conoce las responsabilidades y atribuciones de cada puesto contenidas en los Manuales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	16	80
No	1	5
No respondió	3	15
Totales	20	100

Explique:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Después de la actualización el personal no lo conoce.	1	5
Se entrega al momento de la contratación	5	25
No respondió	14	70

Totales	20	100
----------------	----	-----

COMENTARIO:

El 80% de las encuestadas manifiesta que el personal conoce sus responsabilidades y atribuciones contenidas en los manuales, sin embargo, solo el 25 % de las Instituciones entrega el Manual de Descripción de Puestos en el momento de la Contratación.

17. ¿ La Institución establece Políticas definidas para evaluar al personal?

Objetivo:

Determinar si la Organización tiene políticas definidas para evaluar a su personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	10	50
No	7	35
No respondió	3	15
Totales	20	100

En caso afirmativo, Señale el propósito?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Evaluar rendimiento	6	25
Medir resultados	4	15
Medir debilidades para capacitar	2	10
Mejorar ejecución de proyectos	1	10
No respondió	9	40

COMENTARIO:

De las instituciones encuestadas, solamente el 50% establece política para evaluar a su personal, las que a su vez señalan como

propósito evaluar el rendimiento y una minoría menciona que son con el fin de medir resultados, debilidades para capacitar y mejorar la ejecución de los proyectos.

18. ¿ Cuántos son los miembros que integran la Unidad del Medio Ambiente o Agroecología, responsables de la ejecución de los proyectos? _____

YCuál es el nivel académico de cada uno de los mismos?

Objetivo:

Conocer como esta integrada la Unidad responsable de la ejecución de proyectos de reforestación, así como su nivel académico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Bachiller	1	5
Agrónomo	6	20
Ing. Agrónomo	14	45
Maestría	1	10
Otros	8	30

COMENTARIO:

El 45% de los encuestados manifiesta que en su mayoría el personal esta conformado por ingenieros agrónomos, así como también un 30% tiene personal de otras disciplinas como biología, sociólogos, nutricionistas, comunicadores, lo cual les permite tener mas elementos para desarrollar sus actividades.

19. ¿ Cuántos son los miembros que conforman la Unidad Contable y/o Financiera responsables de la Administración de los fondos de dichos Proyectos? _____

YCuál es el nivel académico de cada uno de los mismos?

Objetivo:

Conocer como esta integrada la Unidad responsable de la administración de los fondos asignados para los proyectos del medio ambiente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Secretaria	4	20
Contador	12	60
Auxiliar Contable	3	15
Licenciatura	7	35
Otros	1	5

COMENTARIO:

Un 60% de las organizaciones afirman tener Contador, así como un 35 % tienen Licenciados en administración de empresas, el resto son auxiliares contables y secretarias, los cuales son responsables de la administración de los fondos de los proyectos.

20. ¿ La Institución tiene Auditor Interno?

Objetivo:

Conocer si las Organizaciones cuentan con Auditor Interno.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	6	30
No	12	60
No respondió	2	10
Totales	20	100

En caso afirmativo, Cuáles son sus atribuciones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Auditar funciones de la Asociación	2	10

Cumplimiento de Convenios	1	5
Cumplimiento de Manual de Procedimientos	1	5
Inventario de Activos Fijos	1	5
Fiscalización de Gastos según Componente	1	5
Revisar Comprobantes	2	10
Revisar informes financiero contable mensual	1	5
No respondió	18	90

COMENTARIO:

Un 60% de los encuestados manifiesta no tener auditor interno, el 30% afirma que tiene; sin embargo, desconocen las atribuciones y responsabilidades que les competen en el desarrollo de sus funciones.

21. ¿ Podría indicar si la Institución es auditada por Auditores Externos?

Objetivo:

Conocer si las Organizaciones auditan sus proyectos por auditores externos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	16	80
No	4	20
Totales	20	100

En caso afirmativo, en los Informes de Auditoria de Proyectos Ambientales, se han detectado hallazgos que pueden ser atribuidos a deficiencias en la ejecución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
--------------	------------

	Absolutas No.	Relativas %
Si	5	25
No	10	50
No respondió	5	25
Totales	20	100

Explique las causas:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
No significativas	2	10
Falta de supervisión para el cumplimiento de metas	1	5
Procedimientos	1	5
En todas las auditorias ha sido calificada clase A	1	5
No respondió	18	90

COMENTARIO:

El 80% de las Organizaciones manifiesta que sus proyectos son auditados por auditores externos, dichas firmas son seleccionadas por los organismos donantes, además un 25% considera que los hallazgos detectados no son significativos, el resto menciona que entre las causas

22. **En la Institución, existe personal responsable o encargado de las Compras?**

Objetivo:

Conocer si la Organizaciones tienen personal encargado de las Compras.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	15	75
No	3	15

No respondió	2	10
Totales	20	100

En caso afirmativo, mencione el cargo:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas	No. Relativas %
Admor Financiero	8	40
Miembro Fundador	1	5
Comité de Compras	1	5
Jefe del Proyecto	3	15
Proveedor	1	5
Dirección Ejecutiva	1	5
No respondió	5	25
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 75% encuestado afirma tener responsable de las compras; en su mayoría lo hace el Administrador Financiero así como los Jefes de Proyectos.

23. **Para realizar obras que requieran trabajo especializado, quien es el responsable de la toma de decisiones para adjudicar dichos trabajos?**

Objetivo:

Conocer el cargo de la persona responsable para adjudicar trabajos especializados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas	No. Relativas %
Dirección Ejecutiva / Gerente	9	45
Junta Directiva	3	15
Equipo Consultivo	1	5
Jefe del Proyecto	2	10
No respondió	5	25

Totales	20	100
----------------	----	-----

COMENTARIO:

El 45% manifiesta que la persona responsable de la toma de decisiones en la adjudicación de trabajo especializado es el Director Ejecutivo y/o Gerente, previo un análisis del Coordinador del Proyecto.

24. ¿ Quién toma la decisión para la Contratación del personal que labora en la ejecución de Proyectos Ambientales?

Objetivo:

Conocer en quien está concentrada la toma de decisión para la Contratación del personal que labora en Proyectos de Reforestación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Junta Directiva	7	35
Gerencia / Dirección Ejecutiva	6	30
Jefe de Unidad Ambiental	5	25
No respondió	2	10
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 25% considera que el Jefe de la Unidad Ambiental evalúa cada una de las ofertas y presenta sus puntos de vista a la Gerencia y/o Dirección Ejecutiva, la que algunas veces decide o la traslada a la Junta Directiva que es la máxima autoridad.

25. Qué aspectos considera para la adquisición de Recursos Materiales?

Objetivo:

Conocer los aspectos o características consideradas en la adquisición de recursos materiales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Calidad del Material	15	75
Precios	15	75
Descuentos	4	20
Otros - Transporte, prestigio del Proveedor	4	20

COMENTARIO:

El 75 % de los encuestados expresó que entre los aspectos considerados para la adquisición de recursos materiales para la ejecución de proyectos de reforestación son la calidad y los precios; algunas veces también se consideran los descuentos, si los proveedores ofrecen transporte, así como el prestigio.

26. Señale cuáles son los aspectos motivacionales o de incentivos que existen en la Institución?

Objetivo:

Determinar cuales son los incentivos que tiene el personal que labora en las organizaciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Incrementos Salariales	8	40
Horas Extras	1	5
Bonificaciones	4	20
Reconocimiento Individual	2	10
Ascensos Individual	3	15
Capacitaciones	14	70
Otros , Indemnizaciones, prestaciones laborales	2	5
Ninguna	1	5

COMENTARIO:

El 70% de las organizaciones encuestadas considera que entre los incentivos con que cuenta el personal son las capacitaciones internas y en el exterior; un 40% considera los incrementos salariales que trae cada uno de los proyectos para los técnicos ejecutores de los mismos, los cuales tratan de ajustarse con todos los demás proyectos.

27. **¿ Posee la Institución, un Programa para evaluar el desempeño del personal?**

Objetivo:

Conocer si las Organizaciones tienen programas para evaluar el desempeño de su personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	9	45
No	9	45
No respondió	2	10
Totales	20	100

En caso afirmativo, explique brevemente:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Se evalúa cumplimiento de tareas, compromiso y responsabilidad y relaciones laborales.	4	20
Se tiene pero se aplica muy poco	1	5
No respondió	15	75
Totales	20	100

COMENTARIO:

Un 45% afirma que si, otro porcentaje igual afirma lo contrario. Las organizaciones que disponen de programas para evaluar el desempeño de su personal, consideran que entre los aspectos que se evalúan son: el cumplimiento de tareas, compromisos, responsabilidades, las

relaciones interpersonales; un porcentaje reducido que tienen programas manifiestan que no los aplican.

28. ¿ Cuales son los valores que Institucionalmente se observan en su personal?

Objetivo:

Conocer los valores que las Organizaciones reconocen en su personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Mística de trabajo	8	40
Creatividad e Iniciativa	3	15
Responsabilidad	8	40
Capacidad	5	25
Relaciones Interpersonales	5	25
No respondió	3	15

COMENTARIO:

Un 40% de las Organizaciones valora de su personal: la mística de trabajo, la responsabilidad y disposición al mismo: el 25% valora la capacidad y las relaciones interpersonales y un numero reducido también considera la creatividad e iniciativa.

29. ¿ Tienen los Jefes de Area o Unidad Ambiental (Agroecologia) la suficiente autoridad para tomar decisiones relacionadas con la ejecución de los proyectos?

Objetivo:

Conocer si los Jefes de Area o Unidad Ambiental, tienen la suficiente autoridad para tomar decisiones en la ejecución de proyectos en sus Organizaciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
--------------	------------

	Absolutas No.	Relativas %
Si	16	80
No	1	5
No respondió	3	15
Totales	20	100

Explique:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Son responsables del trabajo de campo, sus decisiones están basadas en los planes y programas.	7	35
Se tiene mucha injerencia del organismo donante, Internamente se comparten responsabilidades	2	10
No respondió	11	55
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 80% de los encuestados, considera que los Jefes de Unidad o área Ambiental tienen la suficiente autoridad, ya que ellos son los responsables del trabajo de campo; otro 10% considera que también se tienen injerencias de los organismos donantes, pero que internamente se comparten responsabilidades.

30. ¿ Quién es el responsable del Monitoreo de los Proyectos Ambientales en la Institución?

Objetivo:

Conocer el cargo de la persona responsable del Monitoreo de los Proyectos, entre ellos los ambientales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Coordinador de Unidad	8	40

Sub-Gta de Operaciones	2	10
Presidente	3	15
Director Ejecutivo / Donantes	6	30
No respondió	1	5
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 40% de los encuestados consideran que es el Coordinador de la Unidad, un 30% manifiesta que es l Director Ejecutivo y los organismos Donantes y un numero reducido expresa que es el la Sub-Gerencia de Operaciones y el Presidente.

IV. EJECUCION Y CONTROL

31. ¿ Cuáles son las formas de Comunicación Formal e Informal utilizada en la Institución, ya sea internamente o con las Comunidades beneficiarias?

Objetivo:

Conocer las formas de comunicación formal e informal utilizadas por las Organizaciones.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Verbal a través de Reuniones informativas, teléfono	8	40
Escrito a través de Memorando, Cartas	8	40
Con Organismo Donante por medio de carta, teléfono, informes.	3	15
Con Comunidades en reuniones informativas, de trabajo, convivios, capacitaciones etc.	10	50
No respondió	1	5

COMENTARIO:

Un 50% de los encuestados manifiesta que la forma de comunicación con las Comunidades es a través de reuniones informativas, convivios y capacitaciones; un 40% afirma que con el personal es por medio de reuniones informativas, teléfono, memorando y cartas y un numero reducido considera que la forma de comunicación utilizada con los organismos donantes es a través de cartas, teléfono, informes .

32. Señale con qué frecuencia, monitorean el Trabajo de Campo, Capacitaciones e Intercambios y el uso de los Recursos Materiales asignados al Proyecto?

Objetivo:

Conocer la periodicidad con que son monitoreados el trabajo de campo, los recursos asignados a dichos proyectos; así como las capacitaciones e intercambios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA		
	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL
	No	No	No
	%	%	%
Trabajo de Campo	10	1	3
	50	5	15
Capacitaciones	1	9	1
	5	45	5
Intercambios	1	1	5
	5	5	25
Uso de Insumos	1	2	3
	5	10	15
Uso de Herramientas	1	1	4
	5	5	20
No respondió	6	6	4
	30	30	20
Totales	20	20	20
	100	100	100

COMENTARIO:

El 50% de los encuestados manifiesta que el trabajo de campo es monitoreado semanalmente, de igual manera un 45% afirma que las Capacitaciones realizadas se supervisan mensualmente y un 25% expresa que en el caso de los intercambios programados lo hacen trimestralmente; para tomar medidas correctivas en el caso que no se estén realizando conforme a lo programado.

33. En el Monitoreo de los Proyectos, Cuáles son los aspectos que se observan?

Objetivo:

Conocer los aspectos que se observan en el Monitoreo de los Proyectos de Reforestacion.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas	No. Relativas %
Material utilizado	15	75
Unidades Producidas	15	75
Tiempo Utilizado	13	65
Tiempo de Retraso	11	55
Impacto Ambiental	13	65
Desperdicios	5	25
No respondió	2	10

mencione:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas	No. Relativas %
Presencia de los técnicos y participación de la Comunidad	1	5
Avance de actividades y metas	3	15
Optimización de los recursos	1	5
Calidad de los productos, costos, plagas y enfermedades	3	15

Participación de la Comunidad, nivel de organización, aplicación de los conocimientos y apropiación de los proyectos.	2	10
No respondió	10	50
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 75% de las organizaciones encuestadas manifiestan que los aspectos observados en el monitoreo de los proyectos son: material utilizado y unidades producidas en las cuales se enfatiza en la calidad de la producción, los costos incurridos en la misma, las plagas y enfermedades que presenta; un 65% expresó que además se observa el tiempo utilizado en cada una de las tareas y el impacto ambiental, considerando en ello la participación de la Comunidad, su nivel organizativo, la aplicación de los conocimientos así como la apropiación de los proyectos; y un 55% considera que se observa el tiempo de retraso en relación con cada una de las metas establecidas previamente en los cronogramas de trabajo.

34. ¿ Con qué frecuencia, los responsables de la ejecución de Proyectos presentan Informes del avance del Proyecto a la Gerencia?

Objetivo:

Conocer los tiempos o periodos en los cuales los responsables de la ejecución de proyectos de reforestación presentan informes del avance de los mismos a la Gerencia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %

Mensual	9	45
Trimestral	15	75
Semestral	5	25
Al finalizar el proyecto	4	20

COMENTARIO:

El 75 % de las Organizaciones encuestadas, manifiestan que presentan los Informes Técnicos y Financieros a los Organismos donantes de los Proyectos de Reforestación, el cual es revisado previamente por la Gerencia y la Administración Financiera respectivamente antes de enviarlo definitivamente; además el 45% expresa que se realizan reuniones de carácter informativo mensualmente para conocer el avance, así como los problemas que puedan presentar cada uno de los proyectos.

35. ¿ Para la ejecución del trabajo de campo, tienen parámetros previamente establecidos que les permita medir: No de horas hombre/ Ha, arboles sembrados, Chapodas, hoyos etc. ?

Objetivo:

Conocer los parámetros que establece la Organización para medir la ejecución de los Proyectos de Reforestación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	17	85
No	1	5
No respondió	2	10
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 85% de los encuestados manifestaron que se establecen parámetros para las tareas que van a asignarse a los trabajadores

en el campo; los cuales se encuentran implícitos en cada uno de los proyectos..

36. En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa ¿ Cómo asignan las labores a cada trabajador en el Campo?

Objetivo:

Conocer la forma de asignar las tareas de campo a los trabajadores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
De acuerdo a programa de actividades	8	40
Se asigna por actividad y cantidad a producir, por hombre por día, ya se tienen parámetros s/ Chapoda, Mts lineales de barreras vivas, No de plantas sembradas, No de hoyos.	6	30
No respondió	6	30
Totales		

COMENTARIO:

El 40% manifiesta que la asignación de tareas en el campo se hace de acuerdo al programa de actividades, el 30% considera que lo hacen de acuerdo a la actividad y cantidad a producir, para las cuales se establecen parámetros que en la mayoría de casos terminan ajustándose a las costumbres de la Comunidad, como es el número reducido de horas laborales diarias, que en su mayoría son de 5 horas; dicha situación viene a confirmar la subutilización de los recursos humanos (jornal) en algunas organizaciones, en conclusión esta situación contribuye a aumentar el valor del costo de cada árbol sembrado.

37. ¿ Se establecen Indicadores para cada una de las actividades a desarrollar en los Proyectos Ambientales?

Objetivo:

Conocer si las Organizaciones establecen indicadores especificos, para las actividades a desarrollar en cada uno de los proyectos ambientales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si:	18	90
No respondió	2	10
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 90% de las Organizaciones manifiesta establecer indicadores para cada una de las metas, ya que la nueva modalidad de hacer proyectos que han implantando los Organismos Donantes en los ultimos años es el Marco Logico.

38. Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿ Se compara el trabajo realizado con Indicadores específicos, para verificar el avance del Proyecto?

Objetivo:

Conocer si se comparan los indicadores establecidos en el Proyecto con el avance del trabajo en el campo .

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	17	85
No respondió	3	15
Totales	20	100

En caso afirmativo, explique brevemente:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
En base a parámetros preestablecidos, p/comparar con resultados obtenidos y establecer diferencia	6	30
Logros cualitativos y cuantitativos en %, con respecto a los planes.	5	25
No respondió	9	45
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 85 de los encuestados manifiesta que comparan los indicadores específicos establecidos para cada una de las metas, lo cual facilita el poder medir los resultados periódicamente y al final del proyecto.

39. En el caso que se realicen actividades no programadas que afecten al Proyecto, se toman medidas correctivas?

Objetivo:

Conocer que acciones o medidas realizan las Organizaciones, cuando se realizan actividades no programadas que puedan afectar los proyectos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	14	70
No	3	15
No respondió	3	15
Totales	20	100

En caso afirmativo, menciónelas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Hacer reprogramaciones	6	30
Normalmente no suceden	2	10
Se realizan actividades no programadas siempre que beneficien al proyecto	5	25
No respondió	7	35
Totales		

COMENTARIO.

El 14% de las Organizaciones encuestadas manifiestan que cuando se realizan acciones que pueden afectar negativamente, se toman medidas correctivas como solicitar reprogramaciones de actividades a los organismos donantes para poder cumplir con las metas preestablecidas; de estas un 25% considera que se realizan actividades no programadas siempre y cuando estas beneficien al proyecto y contribuyan a una mejor ejecución y al logro de los objetivos del mismo.

40. Con qué regularidad, es revisada la ejecución de Proyectos por la Gerencia, para verificar el cumplimiento de Objetivos y Metas establecidos?

Objetivo:

Conocer si la Gerencia revisa la ejecución de los Proyectos, para verificar el avance y el cumplimiento de las metas y objetivos, así como la frecuencia en realizarlo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Quincenalmente	1	5

Trimestralmente	6	30
Mensual	7	35
Permanente	4	20
No respondió	2	10
Totales	20	100

COMENTARIO:

El 35 % encuestado manifiesta que los Proyectos son revisados por la Gerencia mensualmente, para verificar que se están cumpliendo las metas y objetivos preestablecidos, un 30% expresa que lo hace trimestralmente y un número reducido afirma que lo hacen quincenalmente y en forma permanente.

41. Cuáles son los beneficios, que resultan de la ejecución de Proyectos Ambientales?

Objetivo:

Conocer cuales son los beneficios resultantes considerados por las Organizaciones ejecutoras de la ejecución de los proyectos ambientales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Contribuir a mitigar los problemas ambientales	9	45
Desarrollo de las Comunidades, mejorando sus condiciones de vida y motivación al trabajo en grupo.	6	30
Conscientización de las Comunidades	8	40
Mejora la calidad de aire	3	15
Fortalecimiento Institucionalmente por la compra de Artículos de Oficina y Complemento de Salarios administrativos	1	5
Capacitar a los beneficiarios y	6	30

generación de empleo		
Protección del suelo, agua y animales en peligro de extinción.	4	20
No respondió	2	10

COMENTARIO:

Un 45% de las Organizaciones encuestados considera que entre los beneficios resultantes de la ejecución de proyectos ambientales es que estos contribuyen a mitigar los problemas ambientales, un número significativo menciona la concientización de las comunidades a hacer un mejor uso de los recursos naturales, así como las capacitaciones impartidas que proporcionan elementos y técnicas para ponerlos en práctica en el trabajo de campo, la generación de empleo que en alguna medida contribuye a mejorar el nivel de vida de la población, la motivación a hacia las personas al trabajo en equipo y la protección al suelo, agua y animales en peligro de extinción.

42. ¿ Qué sugiere para mejorar la ejecución de los mismos?

Objetivo:

Conocer las sugerencias expresadas por las Organizaciones en la ejecución de proyectos ambientales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas	No. Relativas %
- Que haya oportunidad de financiamiento para darle seguimiento.	3	15
- El involucramiento del Gobierno y demás instancias involucradas: Empresa Privada, Soc. Civil, Medios de Comunicación.	4	20
- Que estos proyectos vayan acompañados de otros componentes, que les asegure la subsistencia en	1	5

el corto plazo.		
Promover con Organismos estatales una Campaña educativa permanente.	2	10
Incorporar en los Programas de Educación la educación ambiental.	1	5
Disponer de recursos e incentivos para el campesino que contribuya al mejoramiento del medio ambiente.	3	15
Mejorar los indicadores de impacto y su verificación.	1	15
No respondió	7	35

COMENTARIO:

El 20% de los encuestados manifestó que debe involucrarse al Gobierno y demás instancias, entre ellas: la Empresa Privada, Soc. Civil y Medios de Comunicación, el 15% considera que debe haber oportunidades de financiamiento para darle seguimiento, que debe disponerse de incentivos para los campesinos que participen en el mejoramiento del Medio Ambiente y la mayoría de los encuestados no respondió,

**ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL ÁREA TÉCNICA.**

1- Cuenta la Unidad con un plan ?

OBJETIVO

Conocer si el área técnica cuenta con un plan para el desarrollo de sus actividades.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	19	95
No	1	5
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

El 95 % de los técnicos encuestados afirmaron conocer que la Unidad cuenta con un plan, para el desarrollo de sus actividades, mientras un 5 % dijo no conocer la existencia de los mismos.

2- En caso que la respuesta anterior sea afirmativa, Cuáles elementos contienen los planes?

OBJETIVO

Determinar los elementos que conforman los planes que la Unidad desarrolla.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIAS			
	SI NO	ABSOLUTAS Tot al 20	SI NO	RELATIVAS 10 0%
Objetivos	19	1	95	5
Estrategias	13	7	65	35
Programas	13	7	65	35
Metas	19	1	95	5
Políticas	7	13	35	65
Procedimientos	13	7	65	35

COMENTARIO:

El 95 % de los encuestados demuestran que los elementos que contienen los planes desarrollados por la Unidad contienen objetivos y metas, mientras un 5 % restante no elabora planes. Por otro lado un 65 % manifestó que para el desarrollo de sus actividades elaboran programas, procedimientos y estrategias.

3- Quién aprueba los planes de la Unidad ?

OBJETIVO

Determinar quien es la autoridad que aprueba los planes de la Unidad.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Junta Directiva	7	35
Dirección de Planificación	5	25
Sub dirección	1	5
Consejo de Administración	1	5
Gerencia Financiera	1	15
Asamblea General	1	15
Gerencia de Operaciones	2	10
Ninguna de las anteriores	2	10

COMENTARIO:

Un 35 % de los técnicos encuestados determinaron que la Junta Directiva es el ente encargado de aprobar los planes de la Unidad, mientras un 25% coincide en que es la Dirección de Planificación.

4- Con qué frecuencia se verifican los acontecimientos y expectativas formuladas en los planes ?

OBJETIVO

Determinar la frecuencia con que se verifican los acontecimientos y expectativas formuladas en los planes de la Unidad.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS SI NO	Tot al 20	RELATIVAS SI NO	10 0%
Cada 3 meses	12	8	60	40
Cada 6 meses	5	15	25	75

Al final del período	10	10	50	50
----------------------	----	----	----	----

COMENTARIO:

Según las respuestas obtenidas el 60 % del personal Técnico encuestado determinó que los acontecimientos y expectativas formuladas en los planes se verifican cada 3 meses. Y un 50 % dijo que se verifican al final del periodo.

5- Establece el Plan de Medio ambiente o Agroecología, Variables o indicadores específicos, que puedan ser utilizados para fines de evaluación y control de resultados para cada proyecto.?

OBJETIVO

Conocer si el plan de la Unidad establece, variables o indicadores específicos, que puedan ser utilizados para fines de evaluación y control de resultados para cada proyecto

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	16	80
No	4	20
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

El 80 % de los encuestados coincidió en que sí se establecen variables o indicadores específicos, para fines de evaluación de los resultados de los proyectos, mientras el 20 % dijo desconocer su establecimiento.

6- Los Planes de la Unidad del Medio ambiente o Agroecología, . están relacionados con otras áreas ?

OBJETIVO

Determinar si los Planes de la Unidad del Medio ambiente o Agroecología, se encuentran relacionadas con los de otras áreas.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Si	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Del personal encuestado un 75 % reconoce que los planes de la Unidad de Agroecologia, se encuentran relacionadas con otras áreas, el 25 % expresa que no se relacionan para su ejecución.

7- Cuáles son las principales fuentes de financiamiento ?

OBJETIVO

Conocer las principales fuentes de financiamiento que tienen las organizaciones para los proyectos de reforestación.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS	Tot	RELATIVAS	10
SI		al	SI	0%
NO			NO	

	20			
FUPAD	1	19	5	95
AID	1	19	5	95
FONAES	13	7	65	35
FIAES	20		100	20
SRN	1	19	5	95
SOCODEVI	1	19	5	95
PASOLAC	1	19	5	95

COMENTARIO:

El 100% y 65% respectivamente de los Técnicos encuestados, expresaron que sus principales fuentes de financiamiento son el FIAES y FONAES.

8- Cuáles son los requerimientos de información que exige los organismos Donantes?

OBJETIVO

Determinar los requerimientos que los organismos Donantes exigen a aquellas organizaciones ejecutoras de proyectos de reforestación.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS	Tot	RELATIVAS	10
	SI	al	SI	0%
	NO	20	NO	
INFORMES FINANCIEROS	20		100	
AUDITORIAS FINANCIERAS			100	
BITÁCORAS	20		100	
CONTRAPARTIDA	20		100	
INFORMES TECNICOS	20		100	
COMPROBANTES ORIGINALES	20		100	
FOTOS DE AVANCES	20		100	

COMENTARIO:

Del personal encuestado el 100 % expresaron que los requerimientos de información que exigen los organismos Donantes son; Informes financieros, auditorías financieras y de cumplimiento, contrapartidas e Informes Técnicos.

9- Conoce las políticas establecidas por la Institución ?

OBJETIVO

Determinar si el área Técnica conoce las políticas establecidas, para lograr el fin institucional.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

El 65 % de los encuestados expresó que sí conocen las políticas establecidas por la Institución, el 35 % mostró desconocimiento.

10- ¿ Cual es el procedimiento que sigue la Institución, para iniciar la Ejecución de un proyecto ?

OBJETIVO

Conocer cuales son los procedimientos que la Institución sigue, para iniciar la ejecución de un proyecto

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %

-FIRMAR CONVENIO , PLAN DE DESEMBOLSOS CON SUS ACTIVIDADES , PLAN DE ACCION.	5	25
-PROPORCIONAR LINEAMIENTOS SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE METAS.	2	10
-CON BASE AL CONOGRAMA DEL PROYECTO.	11	55
-ELABORAR PLAN Y CRONOGRAMA EN EL PARTICIPARA LA COMUNIDAD.	1	5
-NO CONTESTO	1	5
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

El 55 % de los encuestados expresó que los procedimientos que la Institución sigue para iniciar la ejecución de un proyecto son en base al cronograma de actividades, un 25 % determinó que se firman convenios y de acuerdo al plan de desembolsos y un 10 % sobre el cumplimiento de metas.

11- Cuáles son los procedimientos a seguir en las compras ?

OBJETIVO

Determinar cuales son los procedimientos que sigue la organización para realizar las compras.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS	Tot	RELATIVAS	10
	SI	al	SI	0%
	NO	20	NO	
SOLICITAR 3 COTIZACIONES	20		100	0
ANALISIS DE OFERTA P/ JUNTA.DTVA.	2		10	90
		18		
ANALISIS DE OFERTA P/DIRECC.FINANCIERA	2		10	90
		18		
ANALISIS DE OFERTA P/ JEFE DE PROYECTOS.	4		20	80
		16		
SOLICITAR COMPRA	18		90	10
		2		

DESIGNAR UN PROVEEDOR	2	10	90
	18		
EFECTUAR UN PRESUPUESTO	4	20	80
	16		

COMENTARIO:

El 100 % de los técnicos encuestados expresó que los procedimientos a seguir para las compras es solicitar 3 cotizaciones a los Proveedores, luego se analizan las cotizaciones, para seleccionar la mejor oferta y finalmente se procede a solicitar la compra.

12-Cuál es el procedimiento a seguir en la Adjudicación de Trabajo especializado?

OBJETIVO

Conocer cual es el procedimiento que sigue la organización al momento de adjudicar un trabajo especializado para los proyectos de medio ambiente.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS	Tota	RELATIVAS	100
	SI	1	SI	%
	NO	20	NO	
POR MEDIO DE LICITACIONES	15	5	75	25
RECEPCION DE OFERTAS	15	5	75	25
SELECCION DE RECURSO HUMANO	15	5	75	25
CONTRATACION DE PERSONAL	15	5	75	25
INSERCIÓN AL TRABAJO	15	5	75	25

COMENTARIO:

Los resultados obtenidos fueron que el 75 % de las personas manifestaron que el procedimiento seguido para la adjudicación de trabajo especializado, es por medio de licitaciones, recepción de ofertas, selección del personal , contratación e inserción al área de trabajo, un 25 % manifestó que estas se realizaban por recomendaciones de amigos.

13-Cuál es el procedimiento para la selección y contratación e Inducción de personal, Consultorías ?

OBJETIVO

Determinar el procedimiento que lleva a cabo la organización para la selección y contratación e inducción de personal , consultorías

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS	Tota	RELATIVAS	100
	SI	1	SI	%
	NO	20	NO	
SE LICITA PUBLICAMENTE	16		80	20
		4		
SE ANALIZAN LOS CURRICULUM DE ACUERDO A TERMINOS RE REFERENCIA	17		85	15
		3		
SE SELECCIONA EL MAS APTO PARA EL PUESTO	17		85	15
		3		

COMENTARIO:

Un 85 % de los encuestados expresó que el procedimiento para la selección, contratación e inducción del personal, consultorías se efectúa; mediante la recepción de curriculum, se analizan de acuerdos a los términos de referencia y luego se selecciona el más

capacitado. El 15 % manifestó desconocer este procedimiento.

14- Cuál es la estructura organizativa de la Unidad de Agroecología o del Medio ambiente?

OBJETIVO

Conocer la estructura organizativa de la Unidad de Agroecología o del medio ambiente en las distintas organizaciones.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
-GERENTE DE PROYECTOS	7	35
-GERENCIA AMBIENTAL	1	5
-COORDINADOR, TECNICOS Y COMITES COMUNALES.	8	40
-DIRECCION EJECUTIVA	1	5
-NO EXISTE	2	10
-NO CONTESTO	1	5
	20	100 %

COMENTARIO:

Un 40 % del personal encuestado expresó que la estructura organizativa de la Unidad de Agroecología es de un Coordinador, los Técnicos y Comités Comunales, el 35 % expresó solamente un Gerente de Proyectos, mientras el resto dijo que no existía o no contestó.

15- Cuenta la Institución con Manuales Administrativos?

OBJETIVO

Determinar si la Institución que desarrolla estos proyectos cuentan con Manuales Administrativos.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Los resultados obtenidos fueron que un 75 % de las personas encuestadas manifestaron que la Institución cuenta con Manuales Administrativos, un 25% expresó no conocerlos.

16- Conoce todo el personal , las responsabilidades y atribuciones de cada uno de los puestos, contenidas en dichos manuales?

OBJETIVO

Determinar el grado de conocimiento de todo el personal de la Institución, sobre las responsabilidades y atribuciones de cada uno de los puestos, según los manuales.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	10	50
No	10	50
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

El 50 % de las personas encuestadas dicen tener conocimiento de las responsabilidades inherentes a su puesto y contenidas en dichos manuales, mientras el otro 50 % expresó no conocerlos.

17- Conoce si la Institución , tiene políticas establecidas para evaluar a su personal.?

OBJETIVO

Determinar si el personal Técnico conoce si la Institución, tiene políticas establecidas para evaluar a su personal.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	14	70
No	6	30
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

El 70 % de los Técnicos encuestados expresaron que la Institución si tiene políticas establecidas para evaluar a su personal, un 30 % expresó desconocimiento de las políticas.

18- Cuántos son los miembros que integran la Unidad de Agroecología o del Medio ambiente y, cuál es su nivel académico.?

OBJETIVO

Conocer por cuantos miembros está integrada la Unidad de Agroecología o del Medio ambiente, así también su nivel académico.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS	Tota	RELATIVAS	100
SI	1		SI	%
NO	20		NO	

TRES MIEMBROS	4	16	20	80
CUATRO MIEMBROS	4	16	20	80
CINCO MIEMBROS	3	17	15	85
SEIS MIEMBROS	4	16	20	80
OCHO MIEMBROS	1	19	5	95
TECNICOS E INGENIEROS AGRONOMOS	16	4	80	20

COMENTARIO:

De los resultados obtenidos en las encuestas existen gran variedad de integrantes de la Unidad de Agroecología que va de tres a ocho miembros, sin embargo un 80 % expresó que todos son Técnicos e Ingenieros Agrónomos.

19- La Institución tiene Auditor Interno .?

OBJETIVO

Determinar si la Institución cuenta con los servicios de un Auditor Interno.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Un 100 % de los encuestados expresó que la Institución sí cuenta con los servicios de un Auditor Interno.

20- Los proyectos de la Unidad de Medio ambiente, son auditados por Auditores Externos.?

OBJETIVO

Determinar si los proyectos de la Unidad de Medio ambiente, son auditados por Auditores externos.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

De los resultados obtenidos el 100 % de los encuestados expresó que los Proyectos de la Unidad de Medio ambiente son auditados por un Auditor Externo.

21- Conoce los hallazgos encontrados .?

OBJETIVO

Determinar si los integrantes del área Técnica conocen los hallazgos encontrados en las auditorías externas.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Un 65 % de los encuestados conocen los hallazgos de las auditorías relacionados con el cumplimiento de metas

del trabajo de campo, mientras el 35 % expresó lo contrario.

22- Tiene la Institución personal o encargado para realizar las compras, Adjudicar Obras. ?

OBJETIVO

Conocer si dentro de la Institución existe personal encargado de realizar las compras, adjudicar obras.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Los resultados obtenidos fueron que el 100 % de los encuestados conocen de la existencia de personal o encargado de realizar las compras, generalmente lo hace la Administración.

23- Para la compra de Materiales, Insumos etc. para la ejecución de Proyectos Ambientales, se toma en cuenta la opinión del personal de la Unidad de Agroecología. ?

OBJETIVO

Determinar si las Instituciones consideran la opinión del personal que labora en la ejecución de proyectos ambientales, para la compra de materiales, insumos , etc.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %

SI	16	80
No	4	20
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

El 80 % de los encuestados expresó que se toma en cuenta la opinión del personal de la Unidad para la compra de materiales e insumos, para la ejecución de los proyectos ambientales, un 20 % expresó lo contrario.

24- Qué aspectos consideran para la adquisición de recursos materiales para la ejecución de Proyectos.?

OBJETIVO

Determinar cuales son los aspectos considerados para la adquisición de recursos materiales en la ejecución de proyectos del medio ambiente.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIAS				
	ABSOLUTAS		Tota	RELATIVAS	100
	SI		l	SI	%
	NO		20	NO	
CALIDAD	13			65	35
PRECIOS	13	7		65	35
ENTREGA INMEDIATA	7			35	65
			13		

COMENTARIO:

El 65 % de los encuestados expresó que los aspectos que se consideran en la adquisición de los recursos materiales para la ejecución de los proyectos, son la calidad, los precios, un 35 % expresó la entrega inmediata.

25- Quién toma la decisión para la contratación del personal que labora con Proyectos Ambientales. ?

OBJETIVO

Conocer quien toma la decisión para la contratación del personal que labora con Proyectos ambientales.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
-GERENCIA TECNICA	6	30
-DIRECTOR EJECUTIVO	6	30
-COMITE EJECUTIVO	2	10
-JUNTA DIRECTIVA	3	15
-COORDINACION DE DEPARTAMENTO	1	5
-NO CONSTESTO	2	10
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Un 30 % de los encuestados expresaron que quien toma las decisiones de contratación del personal es la Gerencia Técnica, otro 30 % expresó que es el Director Ejecutivo , un 15 % la Junta Directiva y el resto la coordinación de departamento.

26- Cuáles son los incentivos que tiene la Institución con su personal.?

OBJETIVO

Conocer cuales son los incentivos con que cuenta el personal de la Institución.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS		RELATIVAS	
		Tota		100
		1		%
	SI	20	SI	
	NO		NO	
CAPACITACIONES Y CURSOS EN EL EXTRANJERO	9	11	45	55
OPORTUNIDAD DE DESAROLLO	4		20	40

AUMENTOS SALARIALES	1	16	5	95
INDEMNIZACIONES	1	19	5	95
NINGUNA	7	19	35	65
DE ACUERDO A LA LEY	4	13	20	80
		16		

COMENTARIO:

De los Técnicos encuestados un 45 % expresó que, los incentivos que da la Institución a su personal son las capacitaciones y cursos en el extranjero, un 20 % que hay oportunidad de desarrollo, mientras un 35 % expresó que ninguna.

27- Conoce si la Institución tiene un programa para evaluar el desempeño del personal .?

OBJETIVO

Conocer si la Institución posee programas para evaluar el desempeño de su personal.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	11	55
No	9	45
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Un 55 % de los encuestados expresó el conocimiento, de programas para evaluar el desempeño de su personal, un 45 % expresó lo contrario.

28- Considera que el Jefe de Área de Agroecología o Unidad de Medio ambiente, tiene la suficiente autoridad para la toma de decisiones relacionada con la ejecución de los proyectos.?

OBJETIVO

Determinar si los Técnicos de la Unidad de Medio ambiente, consideran que el Jefe de la Unidad, posee la suficiente autoridad para la toma de decisiones relacionadas con la ejecución de los proyectos.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	16	80
No	4	20
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Los resultados obtenidos fueron que un 80 % de los técnicos encuestados expresó que el Jefe de la Unidad del Medio ambiente tiene la suficiente autoridad para la toma de decisiones relacionada con la ejecución de los proyectos, un 20 % expresó lo contrario.

29- Existe personal responsable del monitoreo de los proyectos en la Institución .?

OBJETIVO

Determinar si dentro de la Institución existe personal responsable del monitoreo de los proyectos de medio ambiente.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	14	70

No	6	30
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Del total de los técnicos evaluados, un 70 % expresó que existe personal responsable del monitoreo de los proyectos en la Institución, mientras un 30 % expresó lo contrario.

30- Con qué frecuencia, monitorea la Institución la ejecución de los proyectos de Medio ambiente.?

OBJETIVO

Conocer la frecuencia, con la cual la Institución monitorea la ejecución de los proyectos de Medio ambiente.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS		RELATIVAS	
		Tota		100
	SI	1	SI	%
	NO	20	NO	
SEMANALMENTE	3		15	85
		17		
MENSUALMENTE	11		55	45
		9		
TRIMESTRALMENTE	4		20	80
		16		
SEMESTRALMENTE	3		15	85
		17		
ANUALMENTE	3		15	85
		17		
EVENTUAL	1		5	95
		19		

COMENTARIO:

Los resultados obtenidos de la diversidad de posibles respuestas, un 55 % coincidió en que los proyectos son monitoreados frecuentemente por la Institución cada mes, así como también un 20 % lo hace trimestralmente, quedando el resto de las opciones en porcentajes de menos del 15 %.

31- Cuáles son los aspectos observados en el Monitoreo de los Proyectos.?

OBJETIVO:

Determinar los aspectos observados en el Monitoreo de los Proyectos de medio ambiente.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS				
	ABSOLUTAS		Tota	RELATIVAS	100
	SI		1	SI	%
	NO		20	NO	
METAS	16	4		80	20
AVANCES	7	13		35	65
RETRASOS	1	19		5	95
DESEMBOLSOS	1	19		5	95
IMPACTO AMBIENTAL	1	19		5	95
DIFICULTADES	4	16		20	80

COMENTARIO:

De las múltiples respuestas recibidas un 80 % coincidió, que los aspectos principales observados en el monitoreo de los proyectos de medio ambiente son las metas del mismo, mientras un 35 % los avances, y 20 % las dificultades.

32- Que parámetros utiliza para medir la ejecución de los Proyectos en términos de eficiencia.?

OBJETIVO

Conocer los parámetros que utiliza la Institución para medir la ejecución de los proyectos en términos de eficiencia.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS SI NO	Tota l 20	RELATIVAS SI NO	100 %
MATERIAL UTILIZADO	16	4	80	20
DESPERDICIOS	7	13	35	65
UNIDADES PRODUCIDAS	11	9	55	45
TIEMPO UTILIZADO	14	6	70	30
TIEMPO DE RETRAZO	8	12	40	60

COMENTARIO:

Los resultados obtenidos fueron, que de las respuestas múltiples, el 80 % de los encuestados determinó que los principales parámetros que se utiliza para medir la ejecución de los proyectos de Medioambiente es el material utilizado, el 70 % expresó que es el tiempo utilizado, mientras otro 55 % son las Unidades producidas.

33- Presentan Informes internos en la Institución sobre el avance de los Proyectos.?

OBJETIVO

Determinar si el área técnica presenta informes a la Institución sobre el avance de los proyectos de medio ambiente.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	17	85
No	3	15

TOTAL	20	100 %
-------	----	-------

COMENTARIO:

Un 85 % de los encuestados afirmó que presentan informes sobre el avance de los proyectos, un 15 % expresó lo contrario.

34- Considera que los recursos asignados para la ejecución de los Proyectos, son proporcionados con la calidad deseada y en el tiempo oportuno. ?

OBJETIVO

Determinar si el personal del área técnica considera que los recursos asignados para la ejecución de los proyectos, son proporcionados con la calidad deseada y en el tiempo oportuno.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Los resultados obtenidos fueron que un 65 % de los encuestados expresó su conformidad de que los recursos asignados para la ejecución de los proyectos son proporcionados con la calidad deseada y el tiempo oportuno, un 35 % expresó su disconformidad.

35- Que acciones o medidas correctivas se toman, en el caso de realizar actividades no programadas en la Ejecución de Proyectos. ?

OBJETIVOS

Conocer que acciones o medidas correctivas se toman, en el caso de realizar actividades no programadas en la ejecución de los proyectos.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
-SE REPROGRAMAN LAS ACTIVIDADES Y METAS	15	75
-NINGUNA	3	15
-NO CONSTESTO	2	10
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Un 75 % de los encuestados expresó que, en caso de realizar actividades no programadas en la ejecución de los proyectos, se reprograman las actividades y metas del mismo, el 15 % indicó que no se efectuaba ninguna acción y el 10 % no oportó comentarios al respecto.

36- Considera que los proyectos ambientales desarrollados, están cumpliendo con las expectativas de los Beneficiarios. ?

OBJETIVO

Determinar si los proyectos ambientales que se han desarrollado, cumplieron con las expectativas de los beneficiarios.

DESCRIPCION	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
-SI	9	45
-NO SIEMPRE	7	35
-POCO IMPACTO	3	15
-NO CONTESTO	1	5
TOTAL	20	100 %

COMENTARIO:

Un 45 % de los técnicos encuestados considera que los proyectos ambientales desarrollados, cumplieron con las

expectativas de los beneficiarios, un 35 % expresó que no siempre ya que los resultados no se ven a corto plazo, mientras un 15 % dijo que estos tienen poco impacto entre los beneficiarios, y el 10 % no contestó la interrogante.

37- Que sugiere para mejorar la ejecución de los Proyectos y contribuir a mejorar en forma significativa las condiciones de los beneficiarios. ?

OBJETIVO

Determinar en qué forma podrá mejorarse la ejecución de los proyectos y contribuir al mejoramiento en forma significativa de las condiciones de los beneficiarios.

DESCRIPCION	FRECUENCIAS			
	ABSOLUTAS SI NO	Tota l 20	RELATIVAS SI NO	100 %
APOYARSE EN LA ORGANIZACION LOCAL	8	12	40	60
REALIZAR OBRAS CONCRETAS Y NO PROYECTOS MENTIROsos	1	19	5	95
QUE LA EDUCACION AMBIENTAL SEA PRIORIDAD EN TODAS LAS COMUNIDADES	6	14	30	70
ADQUIRIR A TIEMPO LOS FONDOS	1	19	5	95
INCENTIVAR EL CREDITO FORESTAL CON TASAS BAJAS DE INTERES	1	19	5	95
FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS PRIVADAS PARA INVOLUCRARSE EN FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS	1	19	5	95
AUMENTAR PROYECTOS PRODUCTIVOS	1	19	5	95

COMENTARIO:

De las múltiples respuestas obtenidas de los encuestados las principales fueron los siguientes:

-Un 40 % de los encuestados expresó que para mejorar la ejecución de los proyectos ambientales, deben apoyarse en

la organización local , el 60 % restante expresó lo contrario.

-Un 30 % consideró que para mejorar la ejecución de éstos, la educación ambiental debe ser prioridad en todas las comunidades beneficiarias, el 70 % opinó lo contrario.

**ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL
CUESTIONARIO DIRIGIDO A LA COMUNIDAD.**

1- ¿ Para elaborar un proyecto, se reúne a sus habitantes para conocer sus necesidades?

OBJETIVO:

Conocer si los proyectos surgen de las necesidades reales de la Comunidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	9	100
No	0	
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

El 100% de los encuestados considera que la comunidad participa, en el sentido de exponer sus necesidades, para ayudar a una mejor apreciación de los problemas entre la población beneficiaria y los organismos interesados en dar el apoyo necesario.

2- ¿ En caso que la respuesta anterior sea afirmativa, se priorizan las necesidades para decidir que va a solucionarse?

OBJETIVO:

Determinar si los Organismos donantes y ejecutores de Proyectos, priorizan las necesidades de las comunidades beneficiarias al elaborar y aprobar los proyectos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	6	67
No	2	22
No contesto	1	11
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

Un 67% de las personas encuestadas en la comunidad, manifiestan que para priorizar las necesidades elaboran un diagnóstico rural de la población, que describe la situación real como base para contribuir a la formulación e implementación de proyectos agroecológicos con el fin de mejorar el nivel de vida de la población; mientras un 22 % de los encuestados considera que los proyectos son realizados para una comunidad selectiva, y que es el organismo ejecutor el que decide que va a solucionarse.

3- ¿ Qué tipos de proyectos desarrollan en la comunidad?

OBJETIVO:

Conocer los principales proyectos que se desarrollan en la comunidad y las necesidades que se están atacando.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
REFORESTACION	6	67
CULTIVOS ORGANICOS	4	44
ARREGLO DE CALLES	3	33
ILUMINACION DE LA COMUNIDAD	1	11
RECONSTRUCCION DE ESCUELAS	3	33

COMENTARIO:

El 67 % de los encuestados, manifestó que se desarrollaban proyectos de reforestación y un 44 y 33% respectivamente, consideró algunos proyectos que responden a las necesidades reales de la población entre ellos: cultivos orgánicos, arreglo de calles, iluminación y reconstrucción de la Escuela. Todos coincidieron que debido al condicionamiento de los organismos cooperantes se ha dado prioridad a los proyectos agroecológicos y otros componentes que dependen de la voluntad del cooperante.

4- ¿ Para iniciar la ejecución de proyectos se programan las actividades a realizar?

OBJETIVO:

Conocer si dentro de la comunidad se programan y definen responsabilidades para las actividades a realizar en la ejecución de estos proyectos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	9	100
No	0	
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

El 100% de los encuestados plantean que se programan las actividades para iniciar la ejecución de un proyecto, siendo el técnico delegado por el organismo ejecutor el que presenta la propuesta y la Comunidad da el visto bueno.

5- ¿ En caso de la respuesta anterior sea afirmativa. ¿ Con qué frecuencia son revisadas las programaciones, con el fin de verificar su cumplimiento?

OBJETIVO:

Conocer con que frecuencia son revisadas las programaciones realizadas para la ejecución de proyectos, con el objeto de verificar el cumplimiento de las mismas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
CADA 3 MESES	5	56
CADA 6 MESES	1	11
AL FINAL DEL PERIODO	1	11
MENSUAL	2	22
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

Los resultados indican que las programaciones para verificar el cumplimiento de las metas son supervisadas por personal técnico a diario y el 56 % respondió que se efectúa cada tres meses por los organismos donantes, mientras un 22 % respondió que esto se efectúa mensualmente por los organismos donantes, un 11% respectivamente

respondió que era cada 6 meses y un año; lo cual hace evidenciar que existe un desconocimiento sobre el periodo de revisión de las programaciones.

6- ¿ En que porcentaje, considera que se han logrado los objetivos planteados en los proyectos de Reforestación?

OBJETIVOS

Determinar en qué porcentaje, la comunidad evalúa el logro de los objetivos planteados en los proyectos de reforestación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
70%	2	22
80%	6	67
100%	1	11
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

Un 67 % de los encuestados indican que los objetivos planteados en los proyectos de reforestación se han alcanzado en un 80%, mientras que un 22% considera que el logro de los objetivos es de un 70 %; concluyendo que los logros que cada Organismo tiene en los proyectos, dependen en gran medida de la eficiencia en los procedimientos, aprovechamiento y concientización del recurso humano.

7- ¿ Los proyectos del medio ambiente están relacionados con otras áreas?

OBJETIVO:

Determinar si los proyectos del medio ambiente, tienen relación con otras áreas de atención dentro de la comunidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	9	100
NO	0	00

TOTAL	9	100
-------	---	-----

COMENTARIO:

El 100% de los encuestados respondió que los proyectos de medioambiente mantienen relación con áreas como: capacitación ambiental, genero, salud ambiental; esto hace concluir que las ONG,S y otros organismos se encuentran en estrecha coordinación de trabajo, para dar atención a aquellas áreas de prioridad para la Comunidad.

8- ¿ Que organismos financian proyectos del medioambiente en la comunidad?

OBJETIVO

Determinar el conocimiento de la comunidad de los organismos que financian los proyectos de medio ambiente.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
FIAES	9	100
S C C	9	100
PASOLAC	9	100

COMENTARIO:

La totalidad de los encuestados, evidenció tener conocimiento de los organismos financieros de los proyectos.

9- ¿ Participa la comunidad en las actividades de los proyectos de Reforestación?

OBJETIVOS:

Determinar la participación de la comunidad en las actividades desarrolladas en la ejecución de los proyectos de reforestación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
-------------	------------

	Absolutas No.	Relativas %
SI	8	89
NO	1	11
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

De conformidad a los resultados, la población beneficiaria participa en un 89% en la ejecución de los proyectos de medioambiente, integrándose en grupos alternos para realizar jornales de trabajo diario, asistiendo a las capacitaciones, coordinaciones comunales y otros en beneficios de los mismos, ya que además estas actividades les generan una fuente de ingreso.

10- ¿ Señale la forma de permanencia del personal responsable de la ejecución de proyectos de reforestación en la zona?

OBJETIVO:

Conocer en qué forma el personal responsable de la ejecución de los proyectos de reforestación, permanece en la Zona reforestada y le da seguimiento al mismo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
PERMANECE EN LA COMUNIDAD	7	78
VISITAS SEMANALES	0	00
VISITAS MENSUALES	2	22
TIEMPO POR VISITAS	0	00
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

Un 78% de los encuestados en la comunidad, estuvieron de acuerdo que el personal técnico responsable de la ejecución de los proyectos de reforestación ha sido permanente durante el primer año, en el cual se formó un Comité Ambiental, que sería el responsable de vigilar el trabajo de campo; el técnico y Jefe del Proyecto realizarían visitas semanales y un 22% se refirió a que los técnicos hacen visitas mensuales.

11- ¿ Cuales son los materiales y equipos proporcionados para la ejecución de los proyectos de reforestación?

OBJETIVO:

Conocer los diferentes tipos de materiales y equipos proporcionados por los Organismos ejecutores para la Comunidad en la ejecución de los proyectos de reforestación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Alambre, Grapas, bolsas, Canastos	9	100
Insumos	9	100
Herramientas de Labranza	9	100

COMENTARIO:

Los resultados indican que para llevar a cabo la ejecución de proyectos de reforestación en la zona, el organismo responsable de la ejecución proporcionó los materiales y equipo necesarios para tal fin.

12- ¿ Cual es la calidad de los recursos materiales y equipos proporcionados para la ejecución de proyectos.

OBJETIVO:

Determinar la calidad de materiales y equipos que fueron proporcionados a la ejecución de proyectos?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
BUENO	9	100
MALO	0	0
REGULAR	0	0
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

El 100% de los encuestados respondió que los materiales y equipo proporcionados por el organismo encargado de la ejecución de los proyectos fueron de buena calidad.

13- ¿ Cómo considera que fueron las cantidades de recursos materiales proporcionados para la ejecución de proyectos?

OBJETIVO:

Determinar si a la comunidad beneficiaria le fueron proporcionados los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
BASTANTES	3	33
NECESARIOS	5	56
POCOS	0	0
INSUFICIENTES	1	11
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

El 56 % de los encuestados manifestó que los recursos materiales proporcionados para la ejecución de proyectos fue la necesaria, mientras que un 33 % considera que fueron bastantes, ya que hubo desperdicios de aviabono, bolsas y plantas que no se sembraron y el 11% dice que fueron insuficientes.

14- ¿ Considera que los recursos materiales para la ejecución de proyectos de reforestación fueron proporcionados oportunamente?

OBJETIVO:

Conocer si los recursos materiales para la ejecución de los proyectos de reforestación fueron proporcionados en forma oportuna.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
-------------	------------

	Absolutas No.	Relativas %
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

Los resultados indican que los materiales fueron proporcionados en forma oportuna; sin embargo manifestaron que hubo tardanza en los desembolsos lo cual ocasionó atraso en el suministro de materiales.

15- ¿Cuál es la base utilizada para asignar las tareas de campo del personal que labora en los proyectos?

OBJETIVO:

Conocer la asignación de las tareas de campo para el personal que labora en los proyectos de reforestación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Capacidad	9	100
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

El 100 % de los encuestados manifestó que las tareas son asignadas, según la capacidad alcanzada por la comunidad y a las necesidades de la ejecución de los proyectos. Sin embargo se determinó que la Comunidad realizó jornadas de trabajo de 5 horas diarias y no de 8 horas como lo establecen las leyes y costumbres salvadoreñas, lo cual permitió entrever que hubo sub-utilización de mano de obra o jornal.

16- ¿ Reciben capacitaciones en el desarrollo del proyecto?

OBJETIVO:

Conocer si los participantes en la ejecución de los proyectos se capacitan para su mejor desarrollo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
SI	9	100
NO	0	0
TOTAL	9	100

En caso afirmativo, menciónelas:

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Mantenimiento para crecimiento de arboles	6	67
Formación de Cultivos Orgánicos	7	78
Aplicación de Abonos Foliare	6	67
Preparación de Cercas y Barreras Vivas	4	44
Salud Ambiental	4	44

COMENTARIO:

Un 78% y 67% de los encuestados manifestó haber recibido capacitaciones en: salud ambiental, protección y fortalecimiento del medio ambiente ajustados a las necesidades de ejecución de proyectos, el área requerida y el tiempo necesario.

17- ¿ Con qué frecuencia son supervisados los proyectos medioambientales?

OBJETIVO:

Conocer la frecuencia en que los proyectos son supervisados por el Organismo Ejecutor y el Donante.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
PERMANENTE, ONG'S EJECUTORA	9	100
CARGO TÉCNICO		
TOTAL	9	100

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
CADA 3 MESES, ORGANISMO DONANTE	9	100

CARGO – COORDINADORA		
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

Los resultados muestran que los proyectos medioambientales en la comunidad fueron diariamente supervisados por el técnico del organismo responsable de la ejecución del proyecto durante el primer año y en los otros dos períodos semanalmente y en forma trimestral por un delegado del organismo donante.

18- ¿ Conoce cuáles son los aspectos observados en dichas visitas?

OBJETIVO:

Determinar si la comunidad beneficiaria tiene conocimiento, sobre cuales son los aspectos observados en las visitas tanto del Organismo ejecutor como del donante.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
Avances de plantaciones	9	100
Crecimiento y Fortalecimiento de arboles	9	100
Cumplimiento de Programaciones	8	88
No respondió	1	12

COMENTARIO:

En su mayoría, los encuestados consideran que los aspectos observados son el avance de plantaciones, crecimiento y programaciones.

19- ¿ Cuáles son los beneficios que usted considera, como resultado de la ejecución de proyectos de reforestación?

OBJETIVO:

Determinar cuales son los beneficios obtenidos por la población, como resultado de los proyectos de reforestación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %

CONCIENTIZACION DE LA PROTECCIÓN AL MEDIOAMBIENTE	6	67
FUENTE DE TRABAJO	3	33
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

Los encuestados muestran que un 67 % es la concientización de la protección al medio ambiente de la comunidad, mientras que un 33 % considera el trabajo como beneficio económico.

20- ¿ Cuáles fueron las dificultades que se presentaron en la ejecución de los proyectos de reforestación?

OBJETIVO:

Conocer cuales fueron las dificultades que se presentaron en la ejecución de los proyectos de reforestación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
-Selección en el reclutamiento del recurso humano.	2	22
-Falta de cobertura de riesgo de salud	9	100
-Falta de concientización de la protección del medioambiente por algunas personas.	5	55
- Perjudicación de las plantaciones por animales silvestres	9	100
-Falta de medios para trasladarse a su trabajo debido a las inundaciones	9	55
-Quema de algunas parcelas por manos criminales	3	33
Fenómenos naturales	9	100

COMENTARIO:

El 100 % de los encuestados, manifestó que las mayores dificultades fueron los fenómenos naturales, daños de animales silvestres a plantaciones y la falta de cobertura de salud. Esta ultima, algunas veces no permitió asistir al trabajo, para buscar asistencia médica en lugares alejados de la Comunidad, donde se da asistencia médica curativa y no preventiva.

21- ¿ Considera que los proyectos de reforestación desarrollados lograron los resultados esperados por la comunidad?

OBJETIVO:

Determinar si los proyectos de reforestación contribuyeron al logro de resultados esperados por la comunidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
70 %	4	44
80 %	5	56
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

Del 100 % de los encuestados el 56 % considera que los proyectos lograron los objetivos de la comunidad en un 80 %, mientras que un 44 % de la comunidad considera que se logró en un 70 %, ninguno consideró las áreas que arrasó el fenómeno de Mitch; asimismo que el área reforestada de 125 Mz estaba en litigio y pasó a formar parte de otra cooperativa.

22- ¿ Qué sugiere para mejorar la ejecución de los proyectos de reforestación, para que estos contribuyan a aliviar las condiciones de las comunidades beneficiarias?

OBJETIVO:

Conocer de la comunidad beneficiaria aquellas sugerencias que puedan aportar, con el ánimo de mejorar las condiciones de vida de la misma, por medio de la ejecución de proyectos de reforestación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	Absolutas No.	Relativas %
QUE SE CULTIVEN PALMERAS	1	11
HACER MONOCULTIVOS	1	11
PARTICIPACIÓN DE TODA LA COMUNIDAD EN LA REFORESTACION DEL MEDIOAMBIENTE	7	78
TOTAL	9	100

COMENTARIO:

El 78 % de la población encuestada, sugiere que se continúe la protección del medio ambiente mediante la reforestación, valorando el trabajo participativo de la comunidad, el 22 % restante considera que deben desarrollarse otro tipo de cultivos de los cuales puedan obtener mejores beneficios y a corto plazo. Asimismo motivar y orientar sobre las actividades a realizar para desarrollarlas adecuadamente.

VIII. GLOSARIO

Eficacia:

Es el grado de cumplimiento de un objetivo, el que puede ser expresado en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo etc.

Eficiencia:

Se refiere a la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para producirlos. El objetivo es incrementar la productividad.

Economía

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos mas bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren los recursos humanos y materiales.

Gestión de Proyectos.

Es un proceso de dirección de personas o grupos para definir metas, evaluar procedimientos, controlar el uso de fondos y medir los resultados obtenidos.

Las Actividades Técnicas.

Son aquellas que se realizan para conseguir las metas físicas de los proyectos dependiendo de la actividad que se ejecute.

Las Actividades Administrativas.

Son acciones orientadoras, motivadoras, negociadoras y supervisoras realizadas por jefes, directivos o ejecutivos, para el cumplimiento de metas, tanto financieras, materiales, de mercado o manejo de personal, para obtener un menor costo de los recursos.

Gerencia.

Es el conjunto de actividades realizadas por un grupo de individuos para decidir y supervisar lo que se debe hacer, con el fin de cumplir los objetivos del proyecto, estableciendo prioridades, identificando los obstáculos y posibilidades, superando las limitaciones y las dificultades de comunicación.

Misión

Propósito global que unifica y pone en acción todas las partes de la Organización. Es la razón de ser o de su existencia, lo que somos como Empresa.

Visión

Es el proceso contínuo participativo y permanente que promueve la renovación y el cambio constante de lo que quiere ser la empresa. Es decir, es el estado ideal deseado de la Organización en el futuro.

Planificación.

Define la proyección de los objetivos, metas, actividades y tareas que se realizarán en el futuro, definiendo las características que se le darán a las actividades, la calendarización y los recursos que se asignarán.

Organización.

Se refiere a la forma de segregar el trabajo para el uso efectivo de los recursos humanos, equipo, distribución del espacio físico, la implantación de métodos y procedimientos de los proyectos.

Dirección.

Consiste en la autoridad concedida o adquirida para guiar a conducir a los subordinados hacia los objetivos y metas del proyecto.

Control.

Son los mecanismos para evaluar las actividades administrativas, de seguimiento físico y financiero, adquisición de bienes, almacenamiento y distribución de materiales.

Control de Calidad.

Es el control a que se someten los resultados de los proyectos antes de hacerlos públicos y así mantener una mayor consistencia de los mismos, minimizando cambios en procesos de ingeniería, identificando y corrigiendo errores para disminuir el coste total del proyecto.