UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO, REGIÓN DE UCAYALI, 2018"

TESIS OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

PRESENTADO POR:

ANGEL ALFONSO PEREZ DELGADO
JOHAN ANTHONY FLORES VALDIVIA
ROBINSON MARIO ROJAS RAMIREZ

PUCALLPA - PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COMISION DE GRADOS Y TITULOS

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE: CONTADOR PÚBLICO

Siendo las 6.00 pm del día lunes 17 de diciembre del 2018, en los ambientes del Salón de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en cumplimiento con lo señalado en los Artículos 17º y 18º del Reglamento de General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de segunda Especialidad Profesional, se reunió el jurado integrado por los docentes; **Mg. Teofilo Ulises Manturano Perez (Presidente), CPC. Jesus Gonzales Valdivia (Miembro) y CPC. Jorge Armando Palacios Valera (Miembro).**

Se realizó la Sustentación de la Tesis Titulada; **"AUDITORIA DE GESTION EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO REGION UCAYALI 2018",** por el/la Bachiller en Ciencias Contables y Financieras: **Angel Alfonso Perez Delgado** y teniendo en cuenta:

Qué; según el Artículo 21° del Reglamento General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de Segunda Especialidad Profesional, que a la letra dice:

"La evaluación se hará de acuerdo a la siguiente escala de calificaciones:

a) Sobresaliente con felicitación escrita y recomendaciones de publicación
b) Aprobado por unanimidad y recomendación de publicación
c) Aprobado por mayoría
d) Desaprobado..."

El/la defensor(a) de la Tesis, ha obtenido la siguiente calificación;

APROBADO POR MAYORIA

Siendo las 7.40 pm del mismo día, se dio por concluido el acto y luego de ser leído el acta, los Miembro del Jurado Evaluador procedieron a suscribirlo.

Mg. Ulises Manturano Perez
Presidente

CPC. Jesus Gonzales Valdivia
Miembro

CPC. Jorge Armando Palacios Valera
Miembro

Abog. Mg. Edgar Guizado Moscoso
Secretario Académico

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COMISION DE GRADOS Y TITULOS

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE: CONTADOR PÚBLICO

Siendo las ..6.00 PM.. del día lunes 17 de diciembre del 2018, en los ambientes del Salón de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en cumplimiento con lo señalado en los Artículos 17º y 18º del Reglamento de General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de segunda Especialidad Profesional, se reunió el jurado integrado por los docentes; **Mg. Teofilo Ulises Manturano Perez (Presidente), CPC. Jesus Gonzales Valdivia (Miembro) y CPC. Jorge Armando Palacios Valera (Miembro).**

Se realizó la Sustentación de la Tesis Titulada; **"AUDITORIA DE GESTION EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO REGION UCAYALI 2018"**, por el/la Bachiller en Ciencias Contables y Financieras: **Johan Anthony Flores Valdivia** y teniendo en cuenta:

Qué; según el Artículo 21° del Reglamento General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de Segunda Especialidad Profesional, que a la letra dice:

"La evaluación se hará de acuerdo a la siguiente escala de calificaciones:

a) Sobresaliente con felicitación escrita y recomendaciones de publicación
b) Aprobado por unanimidad y recomendación de publicación
c) Aprobado por mayoría
d) Desaprobado..."

El/la defensor(a) de la Tesis, ha obtenido la siguiente calificación;

.....APROBADO POR MAYORIA.....

Siendo las..7.40 PM..del mismo día, se dio por concluido el acto y luego de ser leído el acta, los Miembro del Jurado Evaluador procedieron a suscribirlo.

.....
Mg. Ulises Manturano Perez
Presidente

.....
CPC. Jesus Gonzales Valdivia
Miembro

.....
CPC. Jorge Armando Palacios Valera
Miembro

Universidad Nacional de Ucayali SECRETARIO PUCALLPA

.....
Abog. Mg. Edgar Guizado Moscoso
Secretario Académico

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

COMISION DE GRADOS Y TITULOS

"Año del Dialogo y la Reconciliación Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE: CONTADOR PÚBLICO

Siendo las 6.00 pm del día lunes 17 de diciembre del 2018, en los ambientes del Salón de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en cumplimiento con lo señalado en los Artículos 17º y 18º del Reglamento de General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de segunda Especialidad Profesional, se reunió el jurado integrado por los docentes; **Mg. Teofilo Ulises Manturano Perez (Presidente), CPC. Jesus Gonzales Valdivia (Miembro) y CPC. Jorge Armando Palacios Valera (Miembro).**

Se realizó la Sustentación de la Tesis Titulada; **"AUDITORIA DE GESTION EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO REGION UCAYALI 2018",** por el/la Bachiller en Ciencias Contables y Financieras: **Robinson Mario Rojas Ramirez** y teniendo en cuenta:

Qué; según el Artículo 21° del Reglamento General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de Segunda Especialidad Profesional, que a la letra dice:

"La evaluación se hará de acuerdo a la siguiente escala de calificaciones:

a) Sobresaliente con felicitación escrita y recomendaciones de publicación
b) Aprobado por unanimidad y recomendación de publicación
c) Aprobado por mayoría
d) Desaprobado..."

El/la defensor(a) de la Tesis, ha obtenido la siguiente calificación;

APROBADO POR MAYORIA

Siendo las 7.40 pm del mismo día, se dio por concluido el acto y luego de ser leído el acta, los Miembro del Jurado Evaluador procedieron a suscribirlo.

Mg. Ulises Manturano Perez
Presidente

CPC. Jesus Gonzales Valdivia
Miembro

CPC. Jorge Armando Palacios Valera
Miembro

Universidad Nacional de Ucayali SECRETARIO PUCALLPA

Abog. Mg. Edgar Guizado Moscoso
Secretario Académico

ACTA DE APROBACIÓN

La presente Tesis fue aprobada por el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, para obtener el Título Profesional de Contador Público.

Mg. Teófilo Ulises Manturano Pérez ..... Presidente

CPCC. Jesús Gonzales Valdivia ..... Miembro

CPC Jorge Armando Palacios Valera ..... Miembro

Lic. Manuel Eleazar Castro Agüero ..... Asesor

Bach. Angel Alfonso Pérez Delgado ..... Tesista

Bach. Johan Anthony Flores Valdivia ..... Tesista

Bach. Robinson Mario Rojas Ramírez ..... Tesista

REPOSITORIO DE TESIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, ANGEL ALFONSO PÉREZ DELGADO

Autor de la TESIS titulada:

"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO REGIÓN UCAYALI 2018"

Sustentada el año: 2018

Con la asesoría de: Lic. MANUEL ELEAZAR CASTRO AGUERO

En la Facultad de: CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS y CONTABLES

Escuela Profesional de: CONTABILIDAD

Autorizo la publicación de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali, bajo los siguiente términos: Primero: otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en forma digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones. Segundo: declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas. Tercero: autorizo la publicación,

- [x] Total (significa que todo el contenido de la tesis en PDF será compartido en el repositorio).
- [ ] Parcial (significa que solo la carátula, la dedicatoria y el resumen en PDF serán compartidos en el repositorio).

De mi TESIS de investigación en la página web del Repositorio Institucional de la UNU.

En señal de conformidad firma la presente autorización.

Fecha: 14 / 01 / 2019

Email: angelperez24@outlook.com. Firma:

Teléfono: 975675579 DNI: 00109731

REPOSITORIO DE TESIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Johan Anthony Flores Valdivia

Autor de la TESIS titulada:

"Auditoría de Gestión en las Organizaciones no Gubernamentales en la Provincia de Coronel Portillo de la Región de Ucayali 2018"

Sustentada el año: 2018

Con la asesoría de: Lic. Manuel Eleazar Castro Agüero

En la Facultad de: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Escuela Profesional de: Contabilidad.

Autorizo la publicación de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali, bajo los siguiente términos: Primero: otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en forma digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones. Segundo: declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas. Tercero: autorizo la publicación,

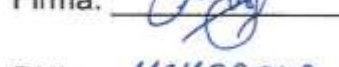
- [x] Total (significa que todo el contenido de la tesis en PDF será compartido en el repositorio).
- [ ] Parcial (significa que solo la carátula, la dedicatoria y el resumen en PDF serán compartidos en el repositorio).

De mi TESIS de investigación en la página web del Repositorio Institucional de la UNU.

En señal de conformidad firma la presente autorización.

Fecha: 14 / 01 / 2019

Email: anthoflov@hotmail.com

Firma: 

Teléfono: 985729629

DNI: 46400042

REPOSITORIO DE TESIS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, ROBINSON MARIO ROJAS RAMIREZ

Autor de la TESIS titulada:

"AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN LA PROVINCIA DE CORONEL PORTILLO, REGIÓN DE UCAYALI, 2018"

Sustentada el año: 2018

Con la asesoría de: Lic. MANUEL ELEAZAR CASTRO AGÜERO

En la Facultad de: CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Escuela Profesional de: CONTABILIDAD

Autorizo la publicación de mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali, bajo los siguiente términos: Primero: otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en forma digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones. Segundo: declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas. Tercero: autorizo la publicación,

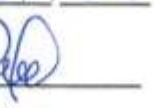
- [X] Total (significa que todo el contenido de la tesis en PDF será compartido en el repositorio).
- [ ] Parcial (significa que solo la carátula, la dedicatoria y el resumen en PDF serán compartidos en el repositorio).

De mi TESIS de investigación en la página web del Repositorio Institucional de la UNU.

En señal de conformidad firma la presente autorización.

Fecha: 14/01/2019

Email: robinsonconta2017@outlook.es

Firma: 

Teléfono: 963500837

DNI: 45858947

DEDICATORIA

A Dios, Padre Omnipotente, por habernos otorgado la vida, quién con su amor nos llena de esperanza y porque gracias a la fortaleza y sabiduría recibida, nos permitió culminar nuestra tesis.

A nuestra familia y amigos por el apoyo incondicional que nos brindaron cuando lo necesitamos y sobre todo por el cariño y la amistad que nunca nos faltó.

AGRADECIMIENTO

A nuestra querida Universidad Nacional de Ucayali, que nos albergó durante nuestra formación profesional.

A los miembros del jurado calificador por sus aportes que hicieron posible la buena conducción del estudio.

A los docentes que laboran en la Facultad de Ciencias, Económicas, Administrativas y Contables, Escuela Profesional de Contabilidad, por orientarnos a ser cada día mejores profesionales.

A todas las personas que de una u otra manera aportaron en el desarrollo de esta tesis.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la región Ucayali, con el propósito de determinar cómo la aplicación de la Auditoria de Gestión en las Organizaciones no Gubernamentales en la Región de Ucayali, para ello se elaboró una encuesta en la cual se formuló una serie de preguntas a la población materia de estudio. La encuesta se realizó en los meses de mayo a octubre del 2018, en una selección de 35 Organismos no gubernamentales asentados en la provincia de Coronel Portillo, de los cuales se tomó una muestra representativa de 20 organismos. De los resultados se arribó que: el 98% de la población, la importancia de realizar la auditoría de gestión para evaluar proyectos sin fines de lucro ejecutados por Organizaciones no Gubernamentales (ONGs). La auditoría de gestión financiera es conveniente debido a que le permite a la Institución, mejorar su metodología y estrategia de intervención para lograr mejores resultados en incidir en la población beneficiaria de bajos ingresos para lograr mayores impactos sociales. Así mismo, permite transparentar el manejo de los fondos, de manera que las personas e instituciones que financian sus recursos económicos lo hagan con la confianza de que estos llegaran para el fin para el cual aportaron. La transparencia en las ONGs es fundamental para abrirse a la sociedad y compartir su información sobre su origen, gobierno corporativo, sistemas de seguimiento de proyectos, fuentes de financiación, mecanismos de control de fondos, es parte de ser leales con las subvenciones o donaciones que recibimos.

Palabras claves: Auditoría, gestión, ONGs, transparencia.

ABSTRACT

The present research work was carried out in the Ucayali region, with the purpose of determining how the application of the Management Audit in Non-Governmental Organizations in the Ucayali Region, for which a survey was elaborated in which a series of questions to the population subject of study. The survey was conducted in the months of May to October of 2018, in a population of 35 non-governmental organizations based in the province of Coronel Portillo, from which a representative sample of 20 organisms was taken. From the results it was arrived that: 98% of the population, the importance of performing the management audit to evaluate non-profit projects executed by Non-Governmental Organizations (NGOs). The financial management audit is convenient because it allows the Institution to improve its methodology and intervention strategy to achieve better results in influencing the low-income beneficiary population to achieve greater social impacts. Likewise, it makes transparent the handling of the funds, so that the people and institutions that finance their economic resources do so with the confidence that they will arrive for the purpose for which they contributed. Transparency in NGOs is essential to open up to society and share information about their origin, corporate governance, project tracking systems, sources of funding, fund control mechanisms, it is part of being loyal to grants or donations We received.

Keywords: Audit, management, NGOs, transparency.

ÍNDICE

DEDICATORIA……ix
AGRADECIMIENTO……x
RESUMEN……xi
ABSTRACT……xii
ÍNDICE DE TABLAS……xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS……xvii
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 1
1.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA 1
1.2. Formulación de problema 3
1.3. Objetivos 4
1.4. Justificación de la investigación……5
1.5. Limitaciones……6
1.6. Delimitación de la Investigación 6
1.7. Hipótesis 7
1.8. Variables e Indicadores 8
1.9. Operacionalización de las Variables 8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 11
2.1. Antecedentes de la investigación 11
2.1.1. Antecedentes internacionales 11
2.1.2. Antecedentes nacionales 14
2.2. Bases teóricas 18
2.2.1. Auditoría de gestión 18
2.2.2. Las Organizaciones No Gubernamentales en Ucayali 24
2.3. Marco conceptual 38
2.3.1. Auditoría de gestión 38
2.3.2. Dimensiones de la auditoría de gestión financiera 38

2.3.3. Planificación de la auditoría de gestión……..40

2.3.4. Evaluación y Control Interno……43

2.3.5. Evaluación de riesgos……..55

2.3.6. Procesos administrativos 69

2.3.7. Gestión por procesos.....73

2.3.8. Procesos 74

2.3.9. Gestión de procesos 76

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....82

3.1. Método de investigación.....82

3.1.1. Tipo de investigación.....82

3.1.2. Diseño y esquema de la investigación 82

3.1.3. Nivel de investigación.....82

3.2. Población y muestra.....83

3.3. Instrumentos de recolección de datos 84

3.4. Procedimientos de recolección de datos 84

3.5. Tratamiento de datos 85

CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....86

4.1. Presentación de Resultados.....86

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 106

5.1. CONCLUSIONES……..106

5.2. RECOMENDACIONES.....107

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....109

ANEXOS…….....113

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	¿Existe control interno en la entidad?.....	**86**
Tabla 2.	¿Cuenta la entidad con una misión, visión, objetivos y metas establecidas?.....	**87**
Tabla 3.	¿Cuenta la entidad con un manual o manuales que incluya responsabilidades, funciones y procedimientos?.....	**88**
Tabla 4.	¿Existe una adecuada separación de funciones del personal dentro de la entidad?.....	**89**
Tabla 5.	¿La escala remunerativa en su entidad está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas?.....	**90**
Tabla 6.	¿La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, formación, capacitación y evaluación del personal?.....	**91**
Tabla 7.	¿Considera Ud. que existe riesgos en la entidad?.....	**92**
Tabla 8.	¿Se han identificado los factores de riesgo en la entidad?..	**93**
Tabla 9.	¿Están clasificados por prioridad los factores de riesgo en la entidad?.....	**94**
Tabla 10.	¿Utilizan procedimientos de control para disminuir los riesgos en la entidad?.....	**95**
Tabla 11.	¿La entidad tiene un plan de contingencias para enfrentar posibles problemas?.....	**96**
Tabla 12.	¿Recibe capacitación el personal de la entidad?.....	**97**
Tabla 13.	¿La entidad cuenta con un personal profesional para realizar las actividades financieras?.....	**98**
Tabla 14.	¿Personas especialistas integran el área financiera/contable?.....	**99**
Tabla 15.	¿La información financiero contable que maneja su entidad es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades, y la toma de decisiones?.....	**100**
Tabla 16.	¿Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se solicita su modificación para asegurar	

su adecuado funcionamiento?..... **101**
Tabla 17. ¿El desarrollo de las actividades financiero contables son supervisados para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado?..... **102**
Tabla 18. ¿Su entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión financiera contable?..... **103**
Tabla 19. ¿Se realizan el seguimiento respectivo de las mejoras implementadas en su entidad?..... **104**
Tabla 20. ¿Se realizan conciliaciones bancarias y arqueos de caja?.. **105**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1.	¿Existe control interno en la entidad?.....	**86**
Gráfico 2.	¿Cuenta la entidad con una misión, visión, objetivos y metas establecidas?.....	**87**
Gráfico 3.	¿Cuenta la entidad con un manual o manuales que incluya responsabilidades, funciones y procedimientos?.....	**88**
Gráfico 4.	¿Existe una adecuada separación de funciones del personal dentro de la entidad?.....	**89**
Gráfico 5.	¿La escala remunerativa en su entidad está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas?.....	**90**
Gráfico 6.	¿La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, formación, capacitación y evaluación del personal?.....	**91**
Gráfico 7.	¿Considera Ud. que existe riesgos en la entidad?.....	**92**
Gráfico 8.	¿Se han identificado los factores de riesgo en la entidad?..	**93**
Gráfico 9.	¿Están clasificados por prioridad los factores de riesgo en la entidad?.....	**94**
Gráfico 10.	¿Utilizan procedimientos de control para disminuir los riesgos en la entidad?.....	**95**
Gráfico 11.	¿La entidad tiene un plan de contingencias para enfrentar posibles problemas?.....	**96**
Gráfico 12.	¿Recibe capacitación el personal de la entidad?.....	**97**
Gráfico 13.	¿La entidad cuenta con un personal profesional para realizar las actividades financieras?.....	**98**
Gráfico 14.	¿Personas especialistas integran el área financiera/contable?.....	**99**
Gráfico 15.	¿La información financiero contable que maneja su entidad es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades, y la toma de decisiones?.....	**100**
Gráfico 16.	¿Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se solicita su modificación para asegurar	

su adecuado funcionamiento?..... **101**
Gráfico 17. ¿El desarrollo de las actividades financiero contables son supervisados para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado?..... **102**
Gráfico 18. ¿Su entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión financiera contable?..... **103**
Gráfico 19. ¿Se realizan el seguimiento respectivo de las mejoras implementadas en su entidad?..... **104**
Gráfico 20. ¿Se realizan conciliaciones bancarias y arqueos de caja?.. **105**

INTRODUCCIÓN

La importancia que en la actualidad ha tenido la creación de asociaciones con intereses culturales, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social sin fines de lucro ha motivado a desarrollar estudios de investigación y propuestas para brindar la asesoría técnica y profesional que éste importante sector económico necesita, a fin de consolidar sus operaciones y alcanzar en mejor forma los fines para las que fueron creadas.

Es común encontrar que estas Asociaciones no han desarrollado un control interno que les permitan alcanzar mayor eficiencia operativa y con ello mejorar su eficiencia administrativa, principalmente ante los donantes, quienes exigen como parte de los convenios de donación una adecuada administración financiera de sus aportaciones. La labor de control interno contable y administrativo, para una Asociación de Beneficencia para Niños de Escasos Recursos está a cargo del Departamento de Auditoría Interna, por lo que la creación de ésta representa para toda la entidad, la garantía de poder ofrecer a la Administración, Junta Directiva y a aquellos donantes, la información financiera oportuna y confiable, así como también el resultado de sus distintas revisiones y análisis, con el objeto de que se dicten las medidas correctivas que el caso amerite, el cuidado que se está dando a los activos de la entidad y su adecuado uso.

Por lo tanto, se realizó una investigación documental y de campo, con el objetivo de elaborar un trabajo de tesis que aporte los conocimientos necesarios para analizar técnica y profesionalmente la importancia de realizar

auditorías en las Organizaciones No Gubernamentales, la cual está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I. Trata del planteamiento del problema, formulación del problema, problema general y específicos, objetivos general y específicos, justificación teórica, práctica y metodológica, delimitación de la investigación: social y temporal, Hipótesis general y específicas, Variable Independiente y dependiente, Indicadores y Metodología de la investigación.

Capítulo II. Se presenta el marco teórico, base legal, bases teóricas acerca de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, antecedentes, concepto, características, fines, obligaciones legales, APCI y ONGs de la Región Ucayali y definición de términos básicos.

Capítulo III. Se presenta el marco metodológico, tipo y diseño de investigación; asimismo la población y muestra, además las técnicas de recolección de datos.

Capítulo IV. Se presentan los resultados en concordancia con las variables y objetivos, análisis de confiabilidad y correlación, prueba de hipótesis general y específicas.

Capítulo V. Se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Todas las empresas cuentan con una estructura básica muy similar constituida por un área de producción, una de comercialización y una de administración. Dentro del área de administración las finanzas es una de las funciones más relevantes de toda empresa Crivelli (2009).

Las asociaciones voluntarias sin fines de lucro son creadas independientemente y trabajan ejecutando proyectos de desarrollo sociales y de inversión pública, son receptoras generalmente de donaciones no reembolsables, estas donaciones pueden prevenir de la cooperación nacional e internacional de carácter oficial y no oficial (Gamboa, 2014).

Los presupuestos son importantes en este nivel, y la administración lo exige continuamente para desarrollar las actividades o labores de los proyectos programados. Los gerentes en su mayoría limitan la trascendencia de los presupuestos a un documento que expresa valores monetarios, pero su verdadera importancia reside en el control financiero de la entidad, puesto que refleja el manejo administrativo de los recursos disponibles. Como instrumento del control financiero se ha determinado el estudio a la ejecución presupuestal como una herramienta que evalúa el cumplimiento en el plan de acción de la entidad, en relación del proyecto en ejecución y a las normas del

financiador (Fuentes, 2011).

En ocasiones el efecto de los cambios entre los rubros presupuestados y los verdaderos costos y gastos en los que incidió la entidad son asombrosos – los costos y gastos cometidos no se ajustan a los objetivos ni a los montos aprobados por la Agencia de Cooperación y casi siempre los valores reales superan los presupuestados; ante estos hechos se alega que el presupuesto no sirvió.

Es importante acudir a una auditoría de gestión si no hay cohesión entre nuestras previsiones y nuestros resultados, si caemos en gastos excesivos o ante el incumplimiento de proyectos. Realizarla con cierta periodicidad será útil para mantener un control regular sobre nuestra empresa que nos permita crecer y consolidarnos, optimizando todos los recursos con los que contamos (Ruíz, 2014).

En la región Ucayali son muchas las Organizaciones no gubernamentales que vienen desarrollando sus actividades sociales y de desarrollo como para atención directa, promoción, investigación, evaluación, fomento, desarrollo, asistencia, capacitación, técnico propuestos y proyecciones, o por línea de trabajo en servicios sociales, contexto socio ambiental, procesos socio políticos, procesos económicos y administración de recursos de acuerdo a la población objetivo.

Las inversiones que han llegado a los Organismos no gubernamentales muchas veces no han cumplido los objetivos de los fondos transferidos por los organismos aportantes generando una imperiosa necesidad de implementar los controles internos y externos

para la verificación del cumplimiento y estos aportes lleguen a los beneficiarios finales por lo que es necesario de realizar auditoría de gestión a estas organizaciones para el logro de las metas.

Es por ello nos planteamos las siguientes interrogantes:

1.2. FORMULACIÓN DE PROBLEMA

1.2.1. Problema General

- ¿De qué manera influye la auditoria de gestión en los resultados de las Organizaciones No Gubernamentales en la Región Ucayali, 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la auditoría de gestión permite conocer los procesos que repercuten en la gestión de los Organismos No Gubernamentales de la región Ucayali?
- ¿En qué medida la auditoría de gestión permite conocer el cumplimiento de los planes y programas de las Organizaciones No Gubernamentales de la región Ucayali?
- ¿De qué manera la auditoría de gestión se conoce cuál es la incidencia de buena gestión en el impacto socio económico de los Organismos No Gubernamental de la región Ucayali?
- ¿De qué manera la auditoría de gestión se conoce los índices específicos de precios y cantidad que inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos de los Organismos No Gubernamentales de la región Ucayali?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

- Determinar la influencia de la auditoría de gestión en los resultados de las Organizaciones No Gubernamentales en la Región Ucayali, 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar que la auditoría de gestión permite establecer los procesos necesarios que aporten a la buena gestión en los Organismos No Gubernamentales de la región Ucayali.
- A través de la auditoría de gestión medir el grado de cumplimiento de los planes y programas en las Organizaciones No Gubernamentales de la región Ucayali.
- Mediante la auditoría de gestión establecer la incidencia de una buena gestión en el impacto socio económico de los Organismos No Gubernamentales de la región Ucayali.
- Comprobar la manera como la auditoría de gestión permite conocer los índices específicos de precios y cantidad que inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos de los Organismos No Gubernamentales de la región Ucayali.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación teórica

La investigación se justifica en el aspecto social porque presenta argumentos sobre la importancia de realizar la auditoria de gestión para evaluar proyectos sin fines de lucro ejecutados por Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). La auditoría de gestión financiera es conveniente debido a que le permite a la Institución, mejorar su metodología y estrategia de intervención para lograr mejores resultados en incidir en la población beneficiaria de bajos ingresos para lograr mayores impactos sociales. Así mismo, permite transparentar el manejo de los fondos, de manera que las personas e instituciones que financian sus recursos económicos lo hagan con la confianza de que estos llegaran para el fin para el cual aportaron. La transparencia en las ONGs es fundamental para abrirse a la sociedad y compartir su información sobre su origen, gobierno corporativo, sistemas de seguimiento de proyectos, fuentes de financiación, mecanismos de control de fondos, es parte de ser leales con las subvenciones o donaciones que recibimos.

1.4.2. Justificación Práctica

La realización de la presente tesis con la propuesta planteada de sugerencias y conclusiones resolverá la problemática encontrada en la unidad de análisis.

1.4.3. Justificación Metodológica

La presente investigación constituye un aporte para el diseño, construcción y validación de los instrumentos de recolección de datos,

así mismo se plantea alcanzar soluciones adecuadas para describir la manera cómo el sistema de control interno mejora la gestión financiera-contable de las ONGs.

El desarrollo de la investigación en el área de Contabilidad tiene importancia académica, debido a que los resultados obtenidos contribuirán de una u otra manera a servir de antecedente para otros investigadores en el campo de la gestión contable.

1.5. LIMITACIONES

El presente estudio de investigación se va enmarcar en la población de trabajo donde la característica básica sea aquellas empresas ubicadas en el distrito de estudio que se dedican exclusivamente a programas sociales entre otros.

En esta perspectiva, toda información generada sobre el tema de ésta actividad tiene naturaleza limitada en el mercado se desarrolla la investigación, consecuentemente la obtención de esta se logra a través de permisos de la empresa en temas relacionados al medio ambiente.

La recolección de muestra es de mediano plazo, la muestra ha culminado un ciclo de producción, por lo que los datos serán históricos y algunos datos del ciclo de producción que este en curso.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Delimitación Social

La presente investigación se realizó en las siguientes unidades de análisis.

Personas:

- Contadores Públicos.
- Técnicos en Contabilidad.
- Personal Administrativo de ONGs.

1.6.2. Delimitación Temporal

Se han recogido datos para la investigación principalmente entre el periodo comprendido de 2018 teniendo en consideración algunos antecedentes referenciales del año 2017.

1.7. HIPÓTESIS

1.7.1. Hipótesis General

- La auditoría de gestión influye favorablemente en los resultados de las Organizaciones No Gubernamentales de la región Ucayali, 2018.

1.7.2. Hipótesis Específicas

- Mediante la auditoría de gestión se conoce los procesos que ayudan a la buena gestión en los Organismos No Gubernamentales de la región Ucayali.
- Mediante la auditoría de gestión se conoce el cumplimiento de los planes y programas de las Organizaciones No Gubernamentales de la región Ucayali.
- La auditoría de gestión permite conocer cuál es la incidencia de una buena gestión en el impacto socio económico de los

organismos no gubernamental de la región Ucayali.

- Mediante la auditoría de gestión se conoce los índices específicos de precios y cantidad que inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos de los Organismos no gubernamentales de la región Ucayali.

1.8. VARIABLES E INDICADORES

- Variable Independiente (X): Auditoría.
- Variable Dependiente (Y): Gestión Financiera.

1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Ver Cuadro 1 y 2.

Cuadro 1. Operacionalización de la Variable Independiente (X): Auditoría de la gestión.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	VALOR QUE ADOPTA LA VARIABLE - ITEMS
Según Juan Ramón Santillana González el concepto de auditoría significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiaba, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en genera	La auditoría constituye un proceso sistemático realizado por un profesional independiente, imparcial el cual se encarga de verificar que todos los procedimientos de la empresa dentro de la organización se estén llevando cabo de forma concisa y adecuada.	– Planificación de la auditoría de gestión – Ejecución de la auditoría de gestión – Evaluación del control interno. – Evaluación de riesgos	– Planificación de la auditoría – Análisis y evaluación del control interno – Aplicación de pruebas de auditoría – Elaboración y presentación de los resultado – Realización del seguimiento – Supervisión del trabajo	Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas del instrumento y tomando como criterio que la máxima puntuación, revela que el sistema de control interno mejora de manera positiva la gestión financiera contable en las ONG de la región Ucayali

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PROCEDIMIENTOS	NATURALEZA	ESCALA DE MEDICIÓN
TÉCNICAS: – Observación – Entrevista – Encuesta **INSTRUMENTOS:** – Ficha de Observación	Las técnicas e instrumentos de la investigación se han estructurado para describir la manera cómo el sistema de control interno mejora la gestión financiera contable de las ONG de la Región Ucayali.	Variable: Cualitativa - Cuantitativa	Nominal

Cuadro 2. Operacionalización de la Variable Dependiente (Y): Resultados de las Organizaciones no gubernamentales.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	VALOR QUE ADOPTA LA VARIABLE - ITEMS
Se define conceptualmente como un proceso que comprende planear, organizar, controlar y evaluar los recursos y su utilización de acuerdo al cumplimiento de objetivos, siguiendo normas, estrategias que el administrador financiero contable deben de llevar a cabo	Operacionalmente se define como las técnicas y procedimientos que permiten a la organización evaluar sus políticas y metas para medir la gestión mediante la utilización de indicadores de desempeño	– Progresos en la Gestión de las ONGs – Planes y programas de las ONGs – Impacto socio económico de la ONGs. – Metas y objetivos de las ONGs	– Eficacia – Eficiencia – Efectividad – Economía – Confiabilidad – Cumplimiento de leyes	Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas del instrumento y tomando como criterio que la máxima puntuación, revela que el sistema de control interno mejora de manera positiva la gestión financiera contable en las ONG de la región Ucayali

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PROCEDIMIENTOS	NATURALEZA	ESCALA DE MEDICIÓN
TÉCNICAS: – Observación – Entrevista – Encuesta **INSTRUMENTOS:** – Ficha de Observación	Las técnicas e instrumentos de la investigación se han estructurado para describir la manera cómo el sistema de control interno mejora la gestión financiera contable de las ONG de la Región Ucayali.	Variable: Cualitativa - Cuantitativa	Nominal

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre los principales estudios e investigaciones tomadas como referente a esta propuesta de investigación se cita:

2.1.1. Antecedentes internacionales

En Nicaragua, Castillo (2013) realizó la investigación “Auditoría de gestión externa para la ejecución de proyectos sin fines de lucro ejecutados por Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), en el municipio de Estelí” cuyo objetivo fue analizar el proceso de auditoría de gestión externa en la ejecución de proyectos no lucrativos. El estudio es de enfoque cuantitativo con implicaciones cualitativas, su diseño de investigación es de tipo documental y descriptiva.

En la etapa de recopilación de información, se utilizaron las técnicas de entrevistas y la aplicación de una guía de auditoría de gestión de manera parcial, ya que se tomó para la evaluación del proyecto, uno de los objetivos específicos con su resultado. Los resultados del estudio sugieren que además de realizar una verificación al presupuesto del proyecto, es necesario, evaluar el cumplimiento de los objetivos a través del rastreo de las actividades e indagar el cómo se realizaron. Este estudio comprueba que es necesario verificar los resultados planteados en el proyecto, en base a criterios de eficiencia, eficacia y economía. Para que los informes de auditoría le sean de utilidad a Organizaciones sin fines de lucro e instituciones.

Gubernamentales en la toma de decisiones, debe presentar los resultados de una evaluación del “cómo” se cumplieron los objetivos y resultados esperados, en base a los criterios antes mencionados.

En Guatemala, Ucedo (2008) en su investigación “Auditoría de los Estados Financieros y ejecución presupuestaria de una Organización No Gubernamental dedicada a la prestación de servicios de salud” con el objetivo de establecer los procedimientos de auditoría que debe utilizar el Contador Público y Auditor al realizar una auditoría externa de una Organización no Lucrativa dedicada a proyectos de educación, además de proveer a la entidad de un conjunto de recomendaciones derivadas de los hallazgos encontrados durante el proceso de revisión, que contribuyan a mejorar la administración de los rubros que integran los Estados Financieros. Las conclusiones arribadas son: Los estados financieros constituyen una de las herramientas más importante con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran. La información que de ellos se obtiene resulta útil para la administración. Los estados financieros son el producto final de la contabilidad y deben de ser elaborados de acuerdo con normas contables o normas de información financiera. Éstos deben de ser elaborados por profesionales de la Contaduría Pública, que en la mayoría de los países del mundo deben registrarse en organismos de control público o privado para poder ejercer la profesión. La auditoría externa, es aquella que se realiza sobre los estados financieros de una entidad con el propósito de emitir una opinión sobre la razonabilidad de la situación económica y financiera de

la misma. Debe de ser realizada, preferiblemente, por un Contador Público, sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para mejorarlo. Los procedimientos de auditoría externa constituyen un conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el Contador Público obtiene la base para fundamentar su opinión. Derivado de los malos manejos que se han suscitado con los fondos para el manejo de organizaciones no lucrativas, cada vez con más frecuencia los organismos que financian proyectos exigen la realización de una auditoría externa de los mismos para comprobar que se han utilizado los fondos correctamente y que se han conseguido los objetivos que perseguía el proyecto. El diseño de los procedimientos de auditoría al realizar una auditoría externa es de gran importancia ya que por medio de la aplicación de estos se obtendrá la información necesaria que fundamente la opinión del auditor.

En Ecuador, Largo (2007) realizó la investigación “Auditoría de gestión de la ONG. CEPAR Centro de Estudio de Desarrollo. Población y desarrollo social”, en donde se presenta conceptos básicos acerca de la Auditoria de Gestión para lograr que el lector tenga bases para el entendimiento del desarrollo de la investigación realizada, se desarrolló en el Organismo No Gubernamental Centro de Estudios de población y desarrollo Social “CEPAR” que está ubicado en la ciudad de Quito en la

calle Toribio Montes 423 y Daniel Hidalgo que está funcionando desde el 18 de agosto de 1978. Este Organismo se dedica a la investigación de la población, desarrollo social y la difusión de información de la realidad del país, que permite el aporte de políticas que ayudan a la sociedad, el principal financiamiento es la ejecución de proyectos, este organismo no tiene fines de lucro. El desarrollo práctico es la ejecución de la Auditoria de Gestión de los procesos Administrativos del departamento de Gestión Interna que fue realizado de acuerdo con las políticas internas y externas de Contabilidad para obtener los resultados en las actividades de acuerdo con las normas vigentes, la investigación fue realizada desde un panorama general hasta el detalle de cada procedimiento. Se sustentará según los Sistemas, los Principios Básicos de la gestión, la política de organización y de calidad para lograr el enfoque indicado a cada uno de los funcionarios de la organización Con la aplicación de los Indicadores de cumplimiento, de evaluación, eficacia y economía respaldado con las normas, acuerdos y reglamento de la organización. Para lo que fue necesario el conocimiento previo de las Normas de Auditoria, de las fases y de los documentos pertinentes para la aplicación de la auditoria de Gestión, orientado con Normas para el Control Interno en los cuales establece el análisis de estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un periodo determinado.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Limay & Vásquez (2016) en su investigación “Caracterización del control interno de las entidades sin fines de lucro del Perú: el caso de la ONG Sara Lafosse (Trujillo, 2015)” tuvo como objetivo determinar y

describir las características del control interno en las entidades sin fines de lucro del Perú y de la ONG Sara Lafosse. La investigación fue descriptiva, bibliográfica, documental y de caso. Para el recojo de información se utilizaron como instrumentos fichas bibliográficas y un cuestionario. Los resultados fueron: la ONG Sara Lafosse sí tiene implementado un sistema de control interno, lo que le permite elevar el nivel de competencia y desarrollo institucional, al poder cumplir los objetivos trazados de corto, mediano y largo plazo. Asimismo, es capaz de rendir cuentas explicando con detalle el uso que hace la organización de las aportaciones recibidas, a efectos de no generar cambios que afecten la ejecución de las operaciones, el cumplimiento de los presupuestos o los cronogramas de los proyectos en ejecución. Finalmente, se concluye que el control interno permite la evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión de las entidades no gubernamentales, realizar mejoras en los procesos de trabajo de la organización. De esta manera, se contribuye al desarrollo organizacional disminuyendo las deficiencias administrativas y reduciendo riesgos de corrupción. Y esto permite alcanzar los objetivos, metas y propuestas institucionales.

Barbaran (2015) realizó su investigación sobre “La auditoría gubernamental y su incidencia en el desarrollo de la gestión de las entidades Públicas en el Perú” con el objetivo de determinar de qué forma la Auditoría Gubernamental incide en el desarrollo de la gestión de las entidades públicas en el Perú, 2013- 2014. Las conclusiones son: Los datos obtenidos como producto de la aplicación del instrumento de

medición permitieron establecer que la auditoría financiera - presupuestal incide favorablemente en la evaluación de los planes operativos de las entidades públicas. Los datos obtenidos y la contrastación de hipótesis respectiva permitieron comprobar que la auditoría de desempeño influye en la evaluación de los objetivos y metas planificados por las entidades públicas. Los datos obtenidos y la contrastación de hipótesis respectiva permitieron establecer que las auditorías de cumplimiento influyen en la mejora de la economía, eficacia y eficiencia de las áreas operativas de las entidades públicas. Los datos emergentes del trabajo de campo permitieron determinar que la evaluación del control interno incide en la optimización del nivel estrategias utilizadas en las entidades públicas. El análisis de los datos ha demostrado que el seguimiento de las recomendaciones emergentes de las acciones de control influye en el ordenamiento administrativo presupuestal de los recursos presupuestarios. Los datos analizados permitieron verificar que la calidad de los informes de auditoría permite mejorar la toma de decisiones en las entidades públicas.

Rojas & Requena (2014) realizaron la investigación “Sistema de control interno para la gestión financiera – contable de las ONGs de la región Ucayali” con el objetivo de describir la manera cómo el sistema de control interno mejora la gestión financiera-contable de las ONG de la Región Ucayali. Las conclusiones son: Los sistemas de control interno son fundamentales para lograr el registro exacto de las transacciones, confiabilidad en los reportes financieros y el buen uso de recursos, es por eso que la existencia del sistema de control interno en las ONGs de

la región Ucayali hace que mejore de manera positiva la gestión financiera-contable dentro de ellas. El sistema de control interno forma parte de los sistemas financieros, presupuestarios, contables, administrativos, contemplando un conjunto de planes, métodos y procedimientos para ofrecer una garantía razonable del uso de recursos de manera económica, eficiente y eficaz, asimismo elabora y mantiene datos financieros oportunos con la exposición adecuada para la toma de decisiones, además de respetar las leyes, reglamentos del marco normativo relacionado con las ONG de la Región Ucayali. Con el trabajo de investigación realizado los modelos de control COCO es el más aceptados por las ONG de la Región Ucayali permitiendo optimizar el uso de recursos y generando confianza en los procesos internos de las ONGs de la Región Ucayali. El sistema de control interno en la gestión financiera-contable ayuda a evaluar la calidad en las actividades operativas, minimizando riesgos y apoyando en la consecución de objetivos de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de la Región Ucayali, fomentando la importancia de ser practicado a todo nivel. En las ONG de la Región Ucayali existen pocos o deficientes controles, en algunos casos no existen debido a diferentes problemas como la falta de iniciativa de los órganos de dirección, falta de personal o presupuesto, no cuentan con un sistema de control generando que no se mejore la gestión financiera-contable.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Auditoría de gestión

A nivel internacional, la auditoria de gestión ha sido conceptuada desde diferentes denominaciones análogos; sin embargo, los objetivos que se persiguen coinciden íntegramente, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, define a la Auditoría de Gestión como: "…la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes…" (p.7).

Fernández (1996) sostiene que "es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a si estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución".

Williams (1991) define "la auditoría de gestión como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Norbeck (1970) expresa que “la auditoria de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

Alcance de la auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión en el alcance general debe estar en convenio la administración como el personal (Gonzáles, 2007), en el cual debe estar presente lo siguiente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación de los integrantes de la institución.
- Las regulaciones, eficiencia y economía, eficacia, activos y calidad de información.

Las situaciones de alerta para el auditor son:

- Procedimientos ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- Oportunidades para mejorar la producción mediante la sistematización de procesos manuales.
- Exceso de personal para el trabajo a realizar.

Errores en el sistema de compras y acumulación de cantidades excesivas de propiedades, materiales o provisiones.

Beneficios de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión ayuda a la administración a reducir los costos, incrementar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y monetarios.

Las dificultades administrativas y operacionales se pueden detectar antes que suceda para permitir que la entidad evite mayores costos por las deficiencias descubiertas.

Representa una herramienta para auxiliar a la empresa en el logro de los objetivos esperados.

- Permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar.
- Descarga a la gerencia de deberes sustanciales dedicándose a asuntos no delegables.
- Amplía la función auditora a toda la empresa.
- Asegura información minuciosa y objetiva.
- Familiariza a los colaboradores a laborar en orden y con métodos.
- Obliga a la empresa a replantear circunstancias en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

Propósitos de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión tiene el propósito de determinar si la empresa obtiene, resguarda y aprovecha sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan sus actividades con eficiencia.

Además de estos propósitos, busca determinar si la empresa logro los objetivos y metas deseadas de manera eficaz y si las operaciones administrativas y de control interno son eficaces.

Elementos de la auditoría de gestión

Koontz & Weihrich (2013) expresa que la auditoría de gestión está dirigida a actividades y temas convenientes desde el ámbito económico bajo los siguientes elementos:

Economía: Se refiere a las cláusulas bajo los cuales se obtienen y se usan los recursos humanos, económicos y materiales, siendo apropiados en cantidad y calidad, con el menor gasto posible, y de forma adecuada. Se toman en cuenta los recursos idóneos, la cantidad y calidad correcta, el momento previsto, el lugar apropiado y, el precio conveniente. Para que un ente trabaje de forma económica, será necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos económicos y el personal de trabajo; no sea comprado excediendo lo necesario.

El auditor debe demostrar si la entidad invierte razonablemente los recursos al confirmar lo siguiente:

- Utilizan los recursos convenientes, según los márgenes técnicos y de calidad.
- Escatiman recursos o si los extravían por falta de un buen manejo o por malas condiciones en almacenaje y trabajo.
- Manejan la fuerza de trabajo apropiada y necesaria.

- Los colaboradores aprovechan la jornada laboral, etc.
- Si se usan óptimamente los recursos financieros y crediticios.

Eficiencia: Se refiere a la relación de los recursos consumidos (insumos) con la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en relación en que un mayor número de unidades se fabrican utilizando una cantidad de insumos dados.

Trabajar con eficacia se refiere a que la entidad debe de hacer sus actividades siempre bien. Una actividad bien hecha maximiza el producto de un recurso consumido dado o minimiza el recurso consumido de un resultado dado. Entre otros, se debe lograr:

- Que las medidas de gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios ocasionados en el proceso productivo o en el servicio prestado sean mínimos.
- Que las políticas de trabajo sean correctas.
- Que se aprovechen al máximo la infraestructura y equipos instalados.
- Que se cumplan las especificaciones técnicas en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.

- Que todos los colaboradores tengan conocimiento de la labor necesaria y conveniente que deben realizar para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación está influenciada por la cantidad de producción, por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

Eficacia: Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la manufactura o servicio ofrecido se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor debe evidenciar que la producción o servicio se ha cumplido con lo planificado considerándose la calidad y presentación del producto a la par con la satisfacción de los clientes.

Objetivos de la Auditoría de Gestión Financiera

La auditoría expresa una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, destacando el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante el análisis y establecimiento de políticas, controles operativos y acción correctiva para identificar las causas operacionales y

posteriores y explican síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.

"El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas" (Graig-Cooper, 1994, p.34).

"En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa" (Suarez, 2009, p.15).

2.2.2. Las Organizaciones No Gubernamentales en Ucayali

La inversión de las Organizaciones no Gubernamentales está dirigido al sector agrícola cuyos productores están involucrados en las cadenas productivas, mediante la comercialización de los productos a los principales mercados de la región y de Lima, el cual demanda plátano y yuca, principalmente[1].

Dentro del ordenamiento ambiental y paisajístico de la ciudad de Pucallpa y la seguridad física ante desastres, la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo propone crear mecanismos de coordinación para la realización de actividades de educación,

[1] Plan Regional de Desarrollo de Capacidades de Ucayali 2010 -2012

divulgación, recuperación y protección del medio ambiente con ayuda y colaboración de todos los sectores incluido a las Organizaciones no gubernamentales así como de la implementación de la planta de clasificación y compostaje para los residuos sólidos de la ciudad[2].

El Gobierno Regional de Ucayali promueve las inversiones con diferentes organismos como ejemplo tenemos al "Proyecto Modelo de reforestación en áreas degradadas con fines de certificación para la venta a futuro del vuelo forestal, en un sector de Campo Verde Ucayali" cuyo monto ha sido financiado por los cuatro orígenes con un valor de US$ 494,610 así mismo encontramos a DED-COOP que desarrolla el Proyecto "Aprovechamiento del bosque y fomento de las PYMES dedicadas a las actividades de primera y segunda transformación de la madera". DEVIDA-CHEMONICS GMA-2004, desarrolla proyectos forestales y ambientales como: Proyecto Aguaytía, reforestación, Agroforestería, manejo de bosques (financia USAID y MEF con US$ 3 millones, ejecuta ONUDD); proyecto piloto: Aguaytía franja verde y bosque secundario (financia USAID US$ 3.5 millones y ejecuta WWF), Proyecto CEDEFOR "asistencia técnica a concesionarios forestales" (financia USAID US$ 9.3 millones, ejecuta WWF); y el Proyecto PETT-PDAP se encarga de agilizar el proceso de titulación de 4,300 predios rurales en el valle del Aguaytía. El Proyecto conservación transfronteriza en la Sierra Divisor, Perú y Brasil (financia The Nature Conservancy – TNC, con US$ 1'410,015 ejecutado por un consorcio integrado por ProNaturaleza, CDC-UNALM, SPDA y TNC),

[2] Estudio del plan de desarrollo urbano de la ciudad de Pucallpa

www.pronaturaleza.org/sierradivisor.htm y “Zonificación Ecológica Económica de Atalaya y Purús, financia WWF y GOREU. (GOREU et al, 2004). Cabe señalar que el Instituto del Bien Común (IBC) mantiene un Sistema de Información sobre Comunidades Nativas de la Amazonía Peruana (SICNA) sobre comunidades tituladas, registradas y no tituladas[3].

La gestión en las Organizaciones No Gubernamentales

El contexto en el que se está desarrollando y se va a desarrollar la actuación que realizan estas organizaciones es cambiante. La definición y configuración de las necesidades y problemas sociales que reciben o deben recibir respuesta puede ser muy diferente tan sólo cinco o diez años después del momento en el que una organización se crea y en una situación de este estilo una buena gestión (en clave de gestión estratégica) se convierte en una herramienta necesaria para adaptarse y, mejor aún, anticiparse a esos cambios de los que estamos hablando.

Esto se manifiesta de forma clara, por ejemplo, en lo que tiene que ver con la identificación del *público objetivo* que asumen las organizaciones en un contexto de individualización de las trayectorias de las personas y de incremento y diversificación de las contingencias o los riesgos que pueden afectarles, a escala global. La gestión nos debe ayudar, a utilizar todos los *capilares* que nuestras organizaciones tienen en contacto con el entorno para obtener y procesar información procedente de esa realidad cambiante y diseñar y ofrecer procesos y actuaciones capaces de responder a esa individualización de las

[3] Estrategia Regional de la Diversidad Biológica de Ucayali 2006 – 2010

trayectorias y reconfiguración de la estructura de las poblaciones a las que atendemos o con las que trabajamos. Del mismo modo, debe ayudar a organizaciones muy pegadas al *territorio* a resituarse en esa sociedad de flujos de la que hablábamos.

Por otra parte, esta situación de cambio en el entorno es vivida por parte de las organizaciones como una situación de *achique de espacios* en la que sienten que otras organizaciones *penetran* en el que consideran *su* ámbito natural o exclusivo de actuación. Y, a nuestro juicio erróneamente, ponen en marcha estrategias (implícitas o explícitas) de defensa (a veces numantina) de ese espacio con un discurso muchas veces de poco recorrido basado en el fondo en la débil idea de *yo llegué primero*. Por el contrario, frente a la estrategia de encerrarse en un nicho cada vez más pequeño tiene más sentido abrirse a nuevos entornos y relaciones que nos permitan colocarnos en el nuevo escenario más abierto y más amplio aunque ello nos obligue a intervenir de maneras y en ámbitos que no imaginábamos. Para ello será muy útil, por ejemplo, trabar alianzas con otras organizaciones. La gestión habrá de ayudarnos a gestionar estas relaciones y alianzas.

La gestión se vuelve en ese contexto una herramienta que ha de ayudar a las organizaciones no lucrativas a colaborar y competir de forma inteligente y eficaz. Ahora bien, el peligro aquí es que la gestión se vuelva una herramienta para que las organizaciones no lucrativas se parezcan cada vez más a las empresas convencionales y, por tanto, se desnaturalicen, tirando por la borda su capital de legitimación, sus redes sociales y, en definitiva, su valor añadido característico y peculiar.

Entendemos que la gestión más bien ha de ayudar a las organizaciones no gubernamentales a *beber en su propio pozo*, es decir, a potenciar y explotar sus puntos fuertes y características distintivas, como puede ser el compromiso de su personal con la misión, el saber hacer relacional, las dinámicas participativas o las relaciones de red con el tejido social informal, otras organizaciones voluntarias y los poderes públicos.

Estamos hablando de un entorno cada vez más abierto y cada vez más exigente para con las organizaciones. El capital de legitimación con el que nace una organización no lucrativa en un entorno determinado (por el reconocimiento que sus promotores y promotoras puedan tener por parte del tejido social, económico o político) se torna, aunque se gestione, progresivamente más insuficiente en un entorno cada vez más globalizado y complejo.

Ahí la gestión ha de servir para el aseguramiento y la acreditación de una serie de estándares de funcionamiento que habiliten a la organización para su accionar. Las relaciones entre los sistemas públicos de bienestar, las empresas socialmente responsables, las organizaciones voluntarias transparentes o la ciudadanía que ejerce derechos o que exige como consumidora se ven mediadas, cada vez más por exigencias de calidad objetivadas y soportadas por sistemas o modelos de referencia en un proceso continuo de normalización o estandarización que, aunque tiene sus pegas y peligros, es básicamente necesario y, en todo caso, inevitable.

Sin embargo, en este entorno cambiante y complejo que vamos percibiendo, la gestión también habrá de utilizarse a la hora de cuidar y cultivar el patrimonio más importante con el que cuentan las organizaciones no gubernamentales: sus personas. La gestión nos ayuda a ver a todas las personas que hacen posible la organización con destinatarias de ella y, por lo tanto, nos ha de empujar a conocer cada vez mejor sus necesidades, capacidades, aspiraciones y potencialidades. Ningún proceso de cambio o reinvención de una organización puede realizarse sin el acompañamiento, sin el protagonismo de las personas que hacen posible la organización.

Como necesario contrapeso de la estandarización de la que antes hablábamos, la gestión de calidad ha de cuidar y potenciar esa dimensión humana, relacional, interactiva, participativa de las organizaciones voluntarias. Sólo así conservarán la frescura, la flexibilidad y la proximidad que constituyen una de sus factores clave de éxito en el entorno en el que se desenvuelven. Para esa tarea se vuelve imprescindible una gestión de la información de base informática que libere a los encuentros presenciales de cometidos rutinarios y los proyecte a la construcción colectiva y al encuentro creativo y gratificante.

En realidad estamos hablando ya de una gestión del aprendizaje que permita a las organizaciones reconstruir su capital intelectual en un contexto en el que se vuelve crítica la construcción de saberes transdisciplinares y el incremento de la polivalencia de las personas y los equipos. La gestión del conocimiento, servirá para ello y habrá de servir especialmente para *poner en valor* el importante y valioso patrimonio

metodológico que tienen las organizaciones, muchas veces en un estado que lo hace irreconocible incluso para ellas mismas.

Por otra parte, la gestión del aprendizaje es también gestión de la cultura, gestión de los valores, imprescindible para el mantenimiento, la renovación y el incremento del capital cultural de la organización, del sustrato moral desde el que nace y que la vivifica. La gestión de la cultura será también necesaria para la creación de redes, la construcción de alianzas y la realización de fusiones hacia la que deben encaminarse las organizaciones no gubernamentales.

En cualquier caso y para terminar, entendemos que la gestión ha de contribuir, por encima de todo, a potenciar la capacidad de orientarse y reorientarse permanentemente a las demandas, necesidades, derechos y aspiraciones de las personas destinatarias de la intervención. Si nuestras organizaciones tienen sentido es para responder a esas demandas, necesidades, derechos y aspiraciones en un entorno global en el que frecuentemente son invisibles y resultan vulneradas. Sin perder de vista a las otras personas y grupos interesados e implicados, la gestión de calidad ha de esforzarse en colocar bajo el foco a las personas destinatarias de los procesos de intervención, como única manera de que las organizaciones no gubernamentales de intervención sean fieles a su razón de ser y puedan dar los frutos para los que fueron creadas.

Planes y programas de una ONG

Toda ONG debe definir el área de intervención para lo cual se debe establecer un determinado programa de intervención. Aunque este

varíe dependiendo del tamaño y actividad de la organización, pueden fijarse unos contenidos mínimos**:**

Objetivos generales y específicos que se pretenden conseguir a través de este programa.

Los resultados que previsiblemente se alcanzarán con el mismo a través de la incorporación de personas voluntarias en la ONG. Además, en este punto hay que aclarar quiénes serán los beneficiarios o beneficiarias de la actividad de voluntariado que se llevará a cabo.

Actividades que se prevén en relación con el voluntariado. En este apartado, puede resultar útil una descripción de las actividades que se desarrollarán, quiénes participarán en las mismas y un calendario en el que se señale el momento en que se llevará a cabo cada una de ellas. Es importante dejar claro la función de cada persona voluntaria en la entidad.

Recursos necesarios para llevarlo a cabo. En este apartado debe destacarse qué se necesita para llevar a cabo el programa, dónde se desarrollarán estas actividades y cuánto puede costar.

Una vez confeccionado el programa, hay que ejecutarlo. Para facilitar esta labor, puede elaborarse un plan operativo de cada actividad**,** donde se describa más concretamente la misma: en qué consistirá, quiénes participarán, qué se necesita, cuánto tiempo durará. Igualmente, es importante realizar una labor de seguimiento de las tareas que se

ponen en marcha, es decir, que las actuaciones que se están desarrollando respeten lo previsto en el programa.

La última fase del programa corresponde a la **evaluación**. En este momento deben analizarse los resultados obtenidos con este programa, los posibles fallos que se hayan identificado así como las soluciones previstas para los mismos o la eficacia de este programa en relación con la organización.

Impacto socio económico de las Organizaciones No Gubernamentales

Un aspecto importante a resaltar es que el trabajo que realizan las ONG sirve para algo y trasciende con mucho la mera evaluación de los objetivos anuales. Se emplea la rendición de cuentas (económicas) incluso a tener indicadores para la medición de los objetivos más inmediatos que se proponen las ONGs en los planes y/o proyectos que ejecutan. Sin embargo, los colectivos con los que trabajamos, ¿dónde estarán en el medio y largo plazo? y ¿cuánta de su mejora en su calidad de vida y acceso a derechos tendrá que ver en alguna medida con la intervención que se hizo desde nuestros proyectos?

En todo proceso educativo y de intervención social es importante verificar, en el medio plazo, cuánto de la transformación social es gracias a los inputs de la intervención. Verificar si algunas posibilidades quedaron coartadas o algunas posibilidades no se explotaron a fondo. También es posible que se estén generando beneficios o desarrollos inesperados, no programados pero que tengan un alto significado para

los destinatarios.

Estas preguntas y reflexiones tienen que ver con la comprobación, en el tiempo, del sostenimiento de los resultados logrados en el corto plazo, en definitiva nos conecta con la noción de medición de impacto. El impacto es la cantidad de beneficios que se mantienen en el tiempo una vez concluida la intervención. La función de la evaluación de impacto tiene también que ver con una noción estratégica que quiere aportar datos a nuestro discurso y fundamentar nuestra función social.

Cada persona, en el trabajo de intervención, supone un reto distinto, pues no se trata de alcanzar un estándar predeterminado para cada caso, sino de llegar al máximo de despliegue de potencialidades que cada destinatario pueda llegar. El éxito o el fracaso de cada intervención es un complejo sumatorio de desarrollo de competencias personales, oportunidades en el contexto y aportes técnicos en el momento oportuno.

La evaluación de impacto no debería tanto medir la intervención respecto a un estándar, como los logros de la intervención respecto a las potencialidades y expectativas de cada usuario. En cada caso, es importante atender la relación entre las posibilidades reales (legales, laborales y sociales) durante el periodo de intervención y las potencialidades de la persona.

Entonces se habla por tanto de equidad, la capacidad de la intervención de facilitar a las personas aquello a la que tiene derecho.

Realizar una Evaluación de Impacto presupone que la organización tiene una perspectiva de tiempo y una continuidad de los

programas que hacen posibles la realización del trabajo. Junto a ello hace falta añadir una serie de premisas para garantizar la realización exitosa de este trabajo:

- Es importante tener una previa noción de qué se quería conseguir con la intervención, lo que algunos autores denominan una “teoría del cambio”, qué transformación de fondo se pretendía, en el medio plazo, con el trabajo realizado. Contra esta hipótesis (feed-forward) podremos dotar de sentido a todo la información que recojamos (feed-back).
- Es fundamental acotar el tiempo. El impacto es una realidad en permanente evolución, la evaluación pretenderá fijar una foto para un periodo de tiempo, buscando **identificar la relación causa–efecto** entre el estado actual y la intervención técnica recibida. Mantendremos un alto enfoque a la relación causa-efecto, pero sin descuidar un seguimiento de las condiciones del contexto (jurídico, económico, social) como elemento determinante en el acceso a derechos y posibilidades.
- Es importante incorporar una valoración objetiva (niveles de renta, nivel de estudios, tipo de vivienda, movilidad, ocio etc.) pero también subjetivos de los propios interesados, ¿dónde estaría la persona de no haberse producido la intervención en su propio opinión? Es interesante hacer del trabajo una investigación participativa.
- Resultará clave la **localización de los propios destinatarios originales** en un número suficiente como para hacer la

información estadísticamente relevante. Al tiempo será fundamental recuperar una relación de confianza con los destinatarios para que se conviertan en informantes clave de un proceso delicado de recuperar en algunos casos.

- En todo este despliegue es fundamental **medir la capacidad institucional** para embarcarse en un trabajo que puede tener fuertes cargas de trabajo y costes de inversión.

En definitiva, se busca ver si, más allá de la consecución y mantenimiento de objetivos “técnicos”, con sus criterios clásicos de eficacia y eficiencia, con atención a indicadores cuantitativos, existe una transformación social. No se pretende medir si un determinado Proyecto es “productivo” en relación a la inversión efectuada. El acceso de una sola persona a educación, sanidad, libertad, dignidad, difícilmente es medible en términos de coste-beneficio.

Sería aplicar a la intervención la misma lógica de mercado que busca mercantilizar a las personas. La evaluación de impacto, desde la perspectiva de las ONG no quiere sólo mirar el nivel de libertad y derechos que han alcanzado las personas sino también las posibilidades que el contexto les ha dado para hacerlo. Supone un enfoque que permite mirar más allá del desempeño del programa para identificar lo esencial: la capacidad de la entidad de generar acceso a ciudadanía universal. Esto permite mirar el contexto con una mirada crítica de fondo, desarmando excusas y exigiendo responsabilidades a otros actores sobre el escenario.

Así mismo permite implicarse en la tarea, no sólo como profesionales, sino como titulares de los derechos que se busca promover.

Metas y objetivos de las ONGs

Las ONG se pueden clasificar en varios tipos en función de diferentes factores como su orientación o su área de influencia:

Objetivos de ONG según su orientación

ONGs de caridad: Incluye ONGs con actividades dirigidas a satisfacer las necesidades de los pobres -distribución de alimentos, ropa o medicina; provisión de vivienda, transporte, escuelas, etc. Estas ONGs pueden realizar también actividades de socorro durante un desastre.

ONGs de servicios: Incluye a las ONGs que se dedican a actividades tales como la provisión de servicios de salud, educación y planificación familiar. En resumen, servicios que deberían ser asumidos por el Estado pero que, por uno u otro motivo no alcanzan a todos los ciudadanos.

ONGs participativas: Se caracterizan por llevar a cabo proyectos de autoayuda en comunidades locales. La gente de la zona participa en la ejecución de un proyecto aportando dinero en efectivo, herramientas, tierra, materiales, mano de obra, etc.

ONGs de defensa: Estas ONGs trabajan para influir sobre el sistema social, económico o político. Su objetivo es promover una serie

de cambios, por ejemplo, el respeto a los derechos de los animales o el fin de la exclusión social de algún grupo.

En muchas ocasiones, una ONG abarca varias de estas tipologías. Ocurre sobre todo en las más grandes, que por su tamaño pueden actuar en varios frentes.

Objetivos de ONG según área de actuación

ONGs de base comunitaria: Surgen de iniciativas de una comunidad. Este tipo de ONGs pueden incluir clubes deportivos, organizaciones de mujeres, organizaciones de vecinos, organizaciones religiosas o educativas.

ONGs ciudadana: Su ámbito de actuación es una determinada ciudad. En muchos casos no tienen una gran diferencia con el grupo anterior.

ONGs nacionales: Operan a nivel nacional. En algunos casos la ONG puede haber surgido en un país distinto al lugar dónde llevan a cabo sus actividades. Por ejemplo, durante la crisis de los refugiados, varios grupos de españoles han ido a Grecia a ayudar y han terminado fundando allí una ONG.

ONGs internacionales: Las ONGs internacionales trabajan en varios países del mundo y son las más conocidas. Ejemplos de este tipo de ONG son Médicos del mundo o Save the Children.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Auditoría de gestión

Comprende el examen planes, programas y operaciones de los estados financieros de una empresa, cuyo propósito es la evaluación del manejo económico, eficiencia y eficacia en el uso de recursos de la organización.

2.3.2. Dimensiones de la auditoría de gestión financiera

La auditoría de gestión financiera está dirigida a evaluar 2 aspectos relacionados con las operaciones o transacciones y con los saldos (Cossio, 2001).

- **Relacionados con las Operaciones o Transacciones**

  Existencia: Este objetivo se refiere al hecho de si las operaciones registradas de hecho, ocurrieron. Está relacionado con la afirmación en los EECC de existencia u ocurrencia por parte de la dirección.

  Integridad: Este objetivo se refiere al hecho de que todas las operaciones que deberían incluirse en los registros hayan sido incluidas. Es el equivalente a la afirmación de integridad de la dirección.

  Precisión: Este objetivo se refiere a la precisión de la información para transacciones contables. Está relacionada con la afirmación de valuación en los EECC.

Clasificación: También está referida a la afirmación de evaluación.

Tiempo oportuno: Es parte de la afirmación de valuación.

Asentamiento y Resumen: Este objetivo se refiere a la precisión en la transferencia de la información de los subdiarios al diario, y de los mayores auxiliares al mayor. También tiene que ver con la afirmación de valuación.

- **Relacionados con los Saldos**

Existencia: Existen los montos incluidos en los Estados Contables

Integridad: Se incluyen los montos existentes

Precisión: Los montos incluidos están expresados en los montos correctos.

Clasificación: Los montos incluidos en la lista del cliente están clasificados adecuadamente.

Fecha de corte: Las operaciones próximas a la fecha del balance general se registran en el período adecuado.

Inventario detallado: Los detalles del saldo en cuenta concuerdan con los montos del archivo maestro, se suma el total en el saldo en cuenta y concuerda con el total en el mayor.

Valor de venta: Los activos se incluyen en los montos en que se estima venderlos.

Derechos y obligaciones: Los activos (derechos) y los pasivos (obligaciones) pertenecen a la organización.

Presentación y divulgación: los saldos en cuenta y los requerimientos relacionados de divulgación se presentan adecuadamente en los estados Contables.

2.3.3. Planificación de la Auditoría de Gestión

Orden de Trabajo y Carta de Presentación

Para iniciar una auditoría o examen especial que conste en la planificación general o definida a base de una solicitud calificada como imprevista, el jefe de la unidad operativa emitirá la "orden de trabajo" autorizando su ejecución, la cual contendrá:

- Objetivo general de la auditoría.
- Alcance de la auditoría.
- Nómina del personal que inicialmente integra el equipo.
- Tiempo estimado para la ejecución.
- Instrucciones específicas para la ejecución (Determinará sí se elaboran la planificación preliminar y específica o una sola que incluya las dos fases).

La instalación del equipo en la entidad, determina de manera oficial el inicio de la auditoría o examen especial, la cual comenzará con la planificación preliminar.

Para la planificación preliminar, es preferible que el equipo esté integrado por el supervisor y el jefe de equipo. Posteriormente,

dependiendo de la complejidad de las operaciones y del objetivo de la auditoría, se designarán los profesionales requeridos para la planificación específica y la ejecución del trabajo.

El Director de la unidad de auditoría proporcionará al equipo de auditores, la carta de presentación, mediante la cual se iniciará el proceso de comunicación con la administración de la entidad, la que contendrá la nómina de los miembros que inicialmente integren el equipo, los objetivos del examen, el alcance y algún dato adicional que considere pertinente. El auditor planeará sus tareas de manera tal que asegure la realización de una auditoría de alta calidad y que ésta sea obtenida con, eficiencia, eficacia y oportunidad.

La planificación de cada auditoría se divide en dos fases o momentos distintos, denominados planificación preliminar y planificación específica. En la primera de ellas, se configura en forma preliminar la estrategia a seguir en el trabajo, a base del conocimiento acumulado e información obtenida del ente a auditar; mientras que en la segunda se define tal estrategia mediante la determinación de los procedimientos específicos a aplicarse por cada uno de los componentes y la forma en que se desarrollará el trabajo en las siguientes fases.

Las etapas mencionadas, suponen la realización de un trabajo de auditoría recurrente, en estos casos ya se cuenta con un amplio conocimiento de las operaciones del ente a auditar como resultado de trabajos anteriores, por consiguiente, el análisis debe recaer en los cambios que hayan ocurrido desde el último examen.

En un trabajo que se realiza por primera vez, no existe ese conocimiento acumulado y por lo tanto, la etapa de planificación demandará un esfuerzo de auditoría adicional.

Cuando se trate de exámenes a entidades o actividades relativamente pequeñas, donde no amerite presentar por separado la planificación preliminar y la específica, el Director o Jefe de la unidad de auditoría al emitir la orden de trabajo instruirá a los miembros del equipo para que el informe o reporte de planificación sea único.

Planificación Preliminar

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades sustantivas y adjetivas, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría, cumpliendo los estándares definidos para el efecto.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la unidad de auditoría, en el que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría.

Planificación Específica

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el

logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución, mediante los programas respectivos.

Estos aspectos se analizan con mayor detalle en los manuales especializados de auditoría, emitidos para el efecto por la Contraloría General del Estado.

2.3.4. Evaluación y Control Interno

2.3.4.1. Fundamentos del Control Interno

Definición de Control Interno

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control; la organización; la idoneidad del personal; el cumplimiento de los objetivos institucionales; los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos institucionales y las medidas adoptadas para afrontarlos; el sistema de información; el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

Esta definición es concordante con la expuesta por el Comité de Organizaciones participantes (COSO) que dice:

"El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales

- El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la alta dirección de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

Responsabilidad en la implantación del control interno

Las unidades administrativas, las autoridades de las unidades de auditoría interna y servidores, son corresponsables de la incorporación y funcionamiento del Control Interno en los sistemas implantados.

Elementos del control interno

Constituyen elementos del control interno, los siguientes:

- El entorno de control,
- La organización,
- Idoneidad del personal,
- El cumplimiento de los objetivos institucionales,
- Los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos,
- El sistema de información,
- El cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas, y,
- La corrección oportuna de las deficiencias de control.

El SAS 78 determina que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, estos se derivan del estilo de la alta dirección y están integrados en el proceso de gestión y son afectados por el tamaño de la entidad:

- Ambiente de control,
- Evaluación de los riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Monitoreo o Supervisión.

Normas de control interno

Con el propósito de que los funcionarios responsables de la administración de las entidades tengan la posibilidad de diseñar los

controles internos observando principios y fundamentos, asegurando la correcta utilización de los fondos públicos, la provisión continua de información financiera y la evaluación de las actividades, la Contraloría General del Estado emitió las Normas de Control Interno fundamentadas en disposiciones legales.

De acuerdo al momento de la aplicación del control interno, puede ser previo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones y/o actividades, conforme lo establece la Ley.

Controles básicos

El objetivo de implantar un control interno, no es únicamente el mantenimiento de un método adecuado para procesar la información, sino también salvaguardar a la organización de posibles pérdidas, debido a fraude o error. Los controles básicos aplicables a todo procedimiento, actividad, función, operación se refiere fundamentalmente a:

Procedimientos de Autorización

Constituyen las medidas principales para asegurar que únicamente aquellas transacciones legítimas y apropiadas sean procesadas y que se rechace cualquier otra.

Procedimientos de Registro

"Todos los movimientos derivados de las operaciones que ejecute una entidad pública deberán ser registrados en los libros para una adecuada clasificación y exposición conforme a la naturaleza de las

operaciones y/o actividades. Así mismo se mantendrán registros para las demás operaciones de carácter sustantivo que ejecuten las entidades públicas.

Procedimientos de Custodia

Deben estar orientados a conseguir una custodia adecuada sobre el acceso y uso de activos y de registros, así como la seguridad de las instalaciones y la autorización para el acceso a programas de computación y a los archivos de información, entre otros.

Procedimientos de Revisión

Se refieren a la revisión independiente sobre la ejecutoria y la valuación apropiada de las operaciones y /o actividades registradas.

Base normativa

Según la normativa vigente, el auditor gubernamental obtendrá la comprensión suficiente de la base legal, planes y organización, así como de los sistemas de trabajo e información manuales y sistemas computarizados existentes, establecerá el grado de confiabilidad del control interno del ente o área sujeta a examen a fin de: planificar la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance y selectividad de la aplicación de los procedimientos sustantivos y preparar el informe con los resultados de dicha evaluación para conocimiento de la administración del ente auditado.

Seguimiento de recomendaciones

El auditor como parte de la evaluación del control interno efectuará el seguimiento de las recomendaciones, para verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas.

Los procedimientos para efectuar el seguimiento de las recomendaciones, se iniciarán en las unidades operativas al planificar un nuevo examen; al revisar el informe del examen anterior se analizará las recomendaciones para tabularlas en un papel de trabajo.

Los procedimientos a realizarse en el campo serán: la verificación del cumplimiento del cronograma de implantación de las recomendaciones, las entrevistas con la máxima autoridad y con los funcionarios responsables del cumplimiento de las recomendaciones, para exponer el objeto y verificar el alcance del cumplimiento.

Se obtendrá evidencia documentada sobre su cumplimiento y se establecerá en el informe las responsabilidades pertinentes, casos de incumplimientos.

Métodos y documentación para evaluar los controles internos

Al evaluar el control interno, los auditores gubernamentales lo podrán hacer a través de cuestionarios, descripciones narrativas y diagramas de flujo, según las circunstancias, o bien aplicar una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar esta labor.

La naturaleza de la documentación a utilizar es totalmente independiente del proceso general de auditoría, y va a depender solo de la forma en que se presente la información a revelar y del criterio del

auditor. En ciertas oportunidades la realización de un diagrama puede llegar a ser mucho más útil que la descripción narrativa de determinada operación. En otras, y según sea el componente, la existencia de cuestionarios especiales puede ayudar de manera más efectiva que el análisis a través de alguna otra fuente de documentación.

Al analizar la documentación de sistemas, se debe verificar si existen manuales en la organización que puedan llegar a suplir la descripción de los sistemas realizados por el auditor. Dependerá de cada una de las situaciones que se presenten al elegir uno u otro método de documentación y, especialmente identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.

A continuación se enuncian los métodos generales:

Método de cuestionarios de control interno o especiales

Los cuestionarios de control interno tienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las Normas de Control Interno y demás normativa

Método de descripciones narrativas

El método de descripciones narrativas o cuestionario descriptivo, se compone de una serie de preguntas que a diferencia del método anterior, las respuestas describen aspectos significativos de los diferentes controles que funcionan en una entidad.

Método de diagramas de flujo

El flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales.

Los métodos de evaluación de control interno que se han venido aplicando son tratados en forma detallada en los respectivos manuales especializados, sin embargo por su aplicabilidad para verificar y evaluar el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos de las instituciones del Estado, se expone la evaluación del control interno mediante los atributos funcionales de referencia (AFR's).

Atributos funcionales de referencia (AFR's)

En las auditorías de gestión, para la evaluación del control interno se aplicarán también los Atributos Funcionales de Referencia (AFR's), que en términos muy generales se describen en el presente manual, ya que en la práctica de la auditoría se constituye en una herramienta útil y adecuada.

Una vez que se ha recopilado la información que incluye, entre otros aspectos: las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias relacionadas con el objeto evaluado; la misión y visión establecidas, objetivos y metas; estructura organizativa; procesos productivos de bienes o servicios y procesos de apoyo a la gestión, a base de la cual se ha obtenido el conocimiento general de la entidad o gestión donde se practica la evaluación, se han identificado los procesos medulares, es decir, las actividades sustantivas con mayor incidencia en los resultados

de la gestión, identificación que facilitará y orientará al auditor en la selección de los procesos, cuando se trate de la realización de estudios análisis o auditorías, y se han determinado las unidades organizativas o procesos en los cuales debe hacerse particular énfasis en el análisis.

Los datos e información recopilados se analizarán con una visión sistémica de la organización o de la gestión a evaluar, para facilitar la visualización de dos grandes tipos de procesos:

Los que conducen directamente a la generación de los bienes o servicios que constituyen el objeto principal de la organización o misión evaluada (procesos esenciales o medulares).

Los procesos de apoyo, es decir, los que le dan soporte a la gestión productiva y que se llevan adelante para la materialización de su misión.

Una vez identificados los procesos esenciales o medulares, establecidos los lineamientos y determinada la disposición de recursos para realizar la evaluación, se podrá decidir si su alcance finalmente se extenderá a toda la organización o se circunscribirá a determinado plan, programa, actividad, proyecto u operación; definiéndose, en general, los objetivos y las estrategias de la actuación, dirigidas a:

- Determinar la capacidad de revisión, autocontrol y rectificación de la gestión y de la incidencia de esa capacidad en el cumplimiento de la misión y en el logro de objetivos y metas.
- Identificar y jerarquizar las áreas que se consideren como críticas en su desempeño.

- Identificar variables e indicadores existentes o necesarios para controlar y evaluar el sistema de control interno.

A partir de los datos e información recabados y analizados que se manejen acerca de la organización y de la experiencia e intuición de los evaluadores, se procede a la selección de las áreas y sub áreas a evaluar.

Para ello es necesario que el equipo evaluador previamente identifique en la organización evaluada las dependencias y proceso, que por analogía funcional, correspondan a los “Componentes Estructurales y Funcionales de los Sistemas de Control Interno”.

Todas las áreas y sub áreas identificadas en esta metodología tienen importancia relativa en el desempeño organizativo, y por tal razón podrían ser analizadas en su totalidad. Sin embargo, según el alcance que se le haya asignado a la intervención y los resultados de los análisis obtenidos, ésta puede circunscribirse a determinadas áreas y sub áreas, siendo recomendable en este caso que la selección recaiga en las que tengan mayor vinculación o incidencia en el logro de los objetivos y metas, o con los procesos sustantivos o medulares de la organización, plan programa, proyectos, actividades, unidad o proceso evaluado.

Una vez seleccionadas las áreas y sub áreas, el análisis subsiguiente se dirigirá a determinar cuáles de éstas son las posibles áreas críticas. Para facilitar el proceso, el evaluador debe jerarquizar, lo cual puede realizar basándose en los resultados del análisis y en sus experiencias.

Sin embargo, es aconsejable destacar aquellas áreas cuya incidencia se considere decisiva en el cumplimiento de la misión institucional, lo cual contribuye a darle una mayor objetividad a la jerarquización, para lo cual el equipo de trabajo puede comenzar la preparación de los cuestionarios de evaluación, formularse interrogantes acordes o pertinentes al grado de desarrollo institucional, complejidad funcional y situación operativa de la organización evaluada.

Se deben identificar las diferentes áreas a ser evaluadas, las sub áreas que las componen, los respectivos principios básicos y los atributos funcionales que se tomarán para la preparación de los cuestionarios. Cada sub área debe contener lo que convencionalmente denominamos Principio Básico, que consiste en el enunciado de condiciones o atributos óptimos de gestión o desempeño (debe ser), que en términos de calidad, productividad, economía y legalidad, constituyen el fundamento de la eficiencia de la sub área respectiva.

A partir del contenido de cada Principio Básico se deben preestablecer en las sub áreas los denominados Atributos Funcionales de Referencia, que conllevan a describir de manera esquemática y detallada elementos que caracterizan y tipifican la gestión de las sub áreas. Es importante destacar, que en la concepción y estructuración de los ítems o Atributos están implícitos importantes elementos de comprobación y verificación, cuyo desarrollo en los cuestionarios facilita la selectividad en la aplicación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias.

Los evaluadores seleccionarán los atributos funcionarles de referencia que coincidan con el grado de desarrollo institucional, complejidad funcional y situación operativa de la organización evaluada.

A partir de cada Atributo seleccionado, y tomándolo como guía de orden metodológico, los evaluadores desarrollarán las interrogantes que consideren necesarias para establecer y verificar, con la complementación de las respectivas pruebas de auditoría, el grado de adecuación de la gestión evaluada con la descripción contenida en el correspondiente “Atributo Funcional de Referencia”.

El análisis de la información levantada mediante los Cuestionarios, debe permitir al auditor según su experiencia, capacitación y criterio, presentar el análisis de la situación objetivamente determinada y las conclusiones sobre las respectivas áreas.

Estas conclusiones sobre las áreas evaluadas permitirán su jerarquización, priorizando y distinguiendo como áreas críticas, las que contribuyen en mayor grado en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Para facilitar esta actividad el evaluador registrará, entre otros, los datos siguientes:

- Identificación del área evaluada.
- Identificación de las sub áreas evaluadas.
- La jerarquización.

El éxito del desarrollo de este proceso dependerá, en gran parte, de que el equipo de trabajo evaluador haya logrado:

- Dominio conceptual de los principios básicos de cada área, así como de los Atributos Funcionales de Referencia que integran las sub áreas.

  Comprensión de que los Atributos Funcionales de Referencia descritos no son limitativos, por lo cual el evaluador podrá agregar otros ajustados a las características del área y a la realidad de la organización evaluada.
- Adecuada jerarquización de las áreas críticas.

  Cubiertos estos aspectos y afines de tomarlo como referencia en el ejercicio de la supervisión y evaluación de la calidad de la intervención, los productos que se obtengan permitirán:
- La determinación de la capacidad de autocontrol o revisión de gestión, de la unidad o proceso objetivo de análisis.
- Identificar las áreas críticas jerarquizadas.
- Obtener un informe parcial

Contar con datos adicionales acerca de la unidad objeto de análisis, para formar o actualizar el archivo permanente de la entidad y lograr la sistematización de la información que permita apoyar actuaciones futuras.

2.3.5. Evaluación de riesgos

En nuestros días el ***concepto de riesgo*** es una palabra con la que frecuentemente estamos interactuando, tanto es así que ella forma parte de nuestra vida diaria, incluso desde los inicios de la especie humana, principalmente por una exposición continua a la desgracia y

a la adversidad y, por los permanentes esfuerzos para hacerle frente con la finalidad de lograr dominarlos para obtener un bienestar personal y el de su núcleo familiar.

La palabra riesgo es un concepto de uso común en nuestros días, lo encontramos en los noticieros, diarios y revistas, en proyectos de inversión, etc. y por supuesto que también afecta nuestras diarias actividades personales y profesionales y, en general, en toda nuestra existencia como ser humano.

Ahora bien, el concepto ***riesgo lo podemos definir como***: “la contingencia o proximidad de un daño”, es decir, se trata de un hecho o circunstancia que en determinado momento nos podría afectar. Por su parte, una definición más a fin con la profesión de auditoría la podemos encontrar en la Declaración N° 9 sobre las Normas para la práctica profesional de la auditoría interna, que definen el riesgo como: “La posibilidad de que un evento o acción pueda afectar de forma adversa a la organización”.

Adicionalmente a lo anterior, algunos aspectos derivados de los cuerpos normativos regulatorios de las entidades fiscalizadoras están cambiando, por ejemplo: el incremento de los niveles de información, la transferencia electrónica y los sistemas en líneas, las exigencias del medio impuestas a los altos directivos de las entidades u organizaciones desde una perspectiva de control y gobernabilidad de los actos, han incidido que los riesgos y controles deben estar también permanentemente cambiando.

En general, la evaluación de riesgos consiste básicamente en identificar y analizar los diversos factores que podrían afectar el logro de los objetivos de cada entidad o persona y, sobre la base de dicho análisis determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Ahora bien, la aplicación de este modelo busca demostrar que los riesgos que existen, son ciertos hechos o sucesos que podrían afectar la habilidad de sobrevivir de cada entidad en el tiempo, competir con éxito dentro del sector al que pertenece el ente, mantener una adecuada calidad de los productos o servicios que ofrece al mercado y, ayuda a mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva.

Los Riesgos y las Implicancias para la Auditoría

En estos últimos años han ocurrido una serie de hechos que de una u otra forma han afectado a la auditoría, tanto desde un punto de vista de la calidad de trabajo remitido a los clientes como de la efectividad de los aportes de la profesión hacia la alta administración de las entidades u organizaciones.

A modo de ejemplo se pueden citar algunos casos ocurridos fuera de nuestro país:

- Caso Worldcomp: En junio de 2002, se cometió un fraude por US$4.000 millones que afectó a todos los mercados financieros mundiales.
- Caso Xerox: En julio de 2002, se cometió un error contable por US$ 1.900 millones.

También es posible citar algunos casos acaecidos en el país vecino de Chile:

- Caso de Mercados de Futuro (Codelco Chile): En enero de 1994 salió a la luz pública que el operador de mercados de futuro de la Corporación había comprometido compras y ventas de cobre a futuro dejando una pérdida de US$ 280 millones.
- Caso CORFO – Inverlink: En marzo de 2003 se conoció el caso del operador de la mesa de dinero de la Corporación de Fomento de la Producción donde se sustrajeron documentos de inversiones por US$ 100 millones.

Todos estos casos ocurrieron en grandes compañías, en las cuales es posible suponer que existían sistemas de control interno adecuados y que además contaban con unidades de auditoría interna, que de una u otra forma, efectuaban labores de fiscalización con la finalidad de disminuir el riesgo de la ocurrencia de dichos hechos.

Por lo tanto, después de los acontecimientos antes descritos, cabe preguntarse:

- ¿Qué sucederá con la profesión de auditoría?
- ¿Cómo se deberían enfrentar los trabajos de auditoría?
- ¿Se repetirán tan lamentables hechos?
- ¿De qué forma en se deberían planificar y ejecutar los trabajos de auditoría?
- ¿Qué deberían hacer los Directivos de las entidades ante estos hechos…?

Sin lugar a dudas, las preguntas que se podrían hacer pueden ser muchas más, sin embargo, de los acontecimientos sucedidos debemos considerarlos como una experiencia positiva y, lo más importante es que **los riesgos se deben reconocer, evaluarlos y por sobre todo administrarlos.**

Ante los negativos acontecimientos antes descritos y que a fectaron el ámbito económico – financiero, no se visualizaban grandes problemas de funcionamiento de las organizaciones en general, por lo que las preocupaciones en el ámbito de la auditoría, pasaban por evaluar los sistemas de control interno con la finalidad de proponer recomendaciones, específicamente hacia la eficiencia y eficacia de los mismos, sin embargo, el concepto de administración de riesgos, busca conocer los riesgos, clasificarlos, evaluarlos para decidir qué hacer con ellos.

La labor de auditoría bajo el modelo tradicional, apuntaba a efectuar una evaluación de carácter independiente de los sistemas de control interno, en cambio una auditoría bajo un modelo de riesgos, se orientar hacia generar una coordinación de esfuerzos entre los Administradores y todo el personal de una entidad.

Consideraciones para la implementación de la una Auditoría en Base a un modelo de Riesgos

De acuerdo a las interpretaciones de las diversas normas de auditorías generalmente aceptadas (NAGAS) existentes, es posible observar que los procesos de evaluaciones de riesgos, tanto

en la planeación como en la ejecución del trabajo de auditoría, no requieren necesariamente de un manejo especializado de herramientas ni de un gran conocimiento de conceptos y elementos matemáticos, sino que debe tener la capacidad de interpretar donde quiere llegar la entidad (planificación estratégica), los medios para lograr llegar (planes y políticas) y entender los diversos aspectos (riesgos) que pueden influir en que las entidades y organizaciones no logren alcanzar sus objetivos.

El fundamento del concepto de riesgo para la auditoría se encuentra asociado con los 4 más importantes pronunciamientos para la profesión a nivel mundial, considerando las diversas perspectivas de trabajo, es decir, desde un punto de vista de una auditoría de estados financieros (NAGAS y SAS), o bien desde una auditoría interna (SIAS) o de auditoría de sistemas (SISAS)

Fundamento del Riesgo en las Normas de Auditoría

La NAGA N° 39, en la sección 312 proporciona una guía sobre la consideración que el auditor le debe dar al concepto de riesgo y a la importancia relativa cuando planifica su trabajo y, se señala además, que dicho concepto está implícito en el informe de auditoría, al señalar: “se ha obtenido un razonable grado de seguridad acerca de que los estados financieros están exentos de errores significativos…”.

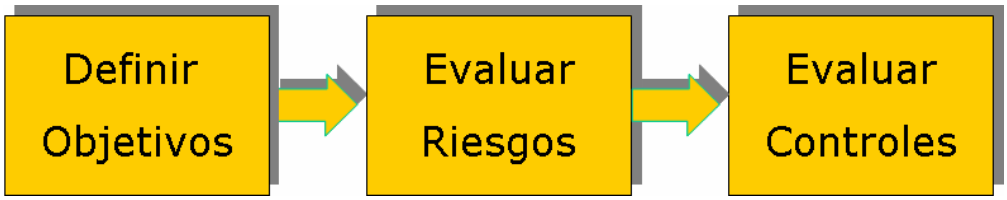
Por lo tanto, se puede entender que el riesgo para auditoría es que el auditor, sin saberlo, inadvertidamente pueda dejar de modificar apropiadamente su opinión sobre los estados financieros que están significativamente mal presentados.

Ahora bien, respecto de las consideraciones del sistema de control interno para una auditoría, se emitió posteriormente la NAGA N° 44, la que en la sección 319 provee la orientación sobre la forma en que un auditor independiente debe considerar el sistema de control interno en una organización. Cabe señalar que el modelo de control interno aplicable a las auditorías en Chile, se conoce como ***"Modelo de Control Interno COSO"***

El modelo COSO establece la siguiente definición de control interno:

"En un sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de 3 categorías"

Por otra parte, el proceso de control interno se entiende que se implementa en las siguientes 3 etapas:



Es decir, es fundamental que se definan objetivos de la entidad donde se piensa implementar una auditoría bajo un modelo de riesgos, una vez que ello ha ocurrido se comienza con la segunda etapa, la que consiste en efectuar la evaluación de riesgos propiamente tal. Por

último, en la tercera y última etapa se evalúan los controles que se debieran implementar para mitigar la ocurrencia de los riesgos detectados en la fase anterior y que podrían afectar el logro de los objetivos definidos en un principio.

La Declaración sobre Normas de Auditoría (SAS) N° 47 identifica al concepto de riesgo de auditoría y la importancia de la realización de la misma en la aplicación de la frase “en nuestra opinión” y reconoce el riesgo de auditoría para un auditor al hecho de no modificar, inadvertidamente y en forma apropiada su opinión sobre los estados financieros.

Entrega además algunos factores que se deben considerar para evaluar el riesgo, entre otros: El sistema gerencial implementado en la organización, la rotación alta de la gerencia, ritmos de cambios de la entidad, tamaño y características particulares de la entidad, etc.

Posteriormente, con la emisión del SAS N° 78 se reconoce al sistema de control interno como un sistema integrado en la entidad y reconoce la descripción del modelo COSO ya visto en los puntos anteriores.

Otra serie muy importante de pronunciamientos sobre auditoría, lo constituyen los SIAS que emite el AICPA, particularmente en la Declaración N° 9, que señala:

Valuación de riesgos: Se establece que como parte de los planes para llevar a cabo del departamento de auditoría interna, la responsabilidad de efectuar una evaluación de riesgos con relación a la organización y se señala como elementos de este proceso:

- Identificación de las actividades auditables.
- Identificación de factores de riesgos que son relevantes para el punto anterior.
- Valuación de los factores de riesgos.

Por último, los lineamientos normativos SISAS, se señala expresamente que en la planificación del trabajo de un auditor miembro de la Asociación ISACA se debe evaluar el riesgo de ocurrencia de irregularidades. Además, se señala que para dicha evaluación se debe considerar: características de la organización, dirección y funcionamiento, autoridad y responsabilidad de los ejecutivos y aspectos legales aplicables y otros.

La Ecuación Universal de Riesgos

El Enfoque de Administración de Riesgos busca implementar y entender los conceptos asociados a la “fórmula universal de riesgos”, siendo en definitiva, uno de los aspectos más importantes del modelo, como lo es el determinar y mostrar el “nivel de exposición” al riesgo de la unidad o proceso modelado.

Como puede desprenderse, ***el concepto de exposición a los riesgos*** es uno de los aspectos importantes como resultado del modelo, por que en el se reflejan la o las unidades o procesos que tienen que ser las prioridades de las tareas de los auditores, es decir, a mayor exposición se asumen una mayor prioridad de desarrollar una labor de auditoría y, por el contrario a menor exposición pasan a ser segunda o tercera prioridad de efectuarse una labor de control.

Cabe precisar que aun cuando algunos procesos o unidades puedan tener bajos niveles de exposición, de igual forma, en determinado momento es recomendable hacer auditorías con la finalidad de efectuar labores de control con el carácter de preventivo.

Por otra parte, no se debe olvidar que los riesgos son inherentes a las personas o entidades, es decir, existen por el hecho de que ellos también existen, por lo tanto, se puede concluir que no es posible hablar de que para determinada actividad o proceso no existe riesgo (riesgo igual a cero), salvo que no exista interés en desarrollar determinada actividad o proceso.

Por lo tanto, la alta administración de la organización o como persona individual según sea el caso, deben determinar cuál es el nivel de riesgo que se considerará como "aceptable" y, se deben desarrollar todos los esfuerzos posibles (sin olvidar la relación costo versus beneficio) para mantenerlo sobre ciertos límites pre definidos.

La Matriz de Riesgos

Uno de los elementos finales del modelo presentado es la ***Matriz de Riesgos***, que consiste en un documento que se prepara y resume la serie actividades realizadas con motivo del trabajo del modelamiento de riesgos.

En esta matriz queda reflejada una serie de conceptos relacionados, entre otros:

- **Área de impacto:** Que corresponde al sector específico que podría verse afectado por la ocurrencia del riesgo identificado. Por ejemplo: si no existen procesos de cobranzas adecuados,

se corre el riesgo de no contar con efectivo disponible para hacer frente a los compromisos normales.

- **Riesgos:** Es cualquier acontecimiento que, de ocurrir, podría afectar el logro de los objetivos planteados y, pueden ser clasificados desde diversos puntos de vistas, sin embargo, en este documento se ha optado por:

  Riesgos Primarios: Son los riesgos que corresponden a un primer nivel de clasificación. Por ejemplo: Financieros, Tecnológicos, Legales, etc.

  Riesgos Secundarios: Corresponde a los ubicados a un segundo nivel de la clasificación. Ejemplos (en la misma secuencia anterior):

  Financieros: Falta de Disponibilidad, fraudes de fondos.

  Tecnología de información: robo de información, inconsistencias.

  Legales: Incumplimiento de normativas, faltas a las regulaciones.

- **Dimensonamiento del riesgo:** Corresponde a valorizar los riesgos primarios y secundarios identificados, siendo dicha valoración pude ser de carácter cuantitativa o cualitativa. Para efectos prácticos de este documento, se utilizará la segunda de ellas.

- **Impacto:** "es valorar el efecto que produciría en la organización", si determinado riesgo llegara a ocurrir. Por ejemplo:

  riesgo bajo = 1 riesgo medio = 2 riesgo alto = 3

- Probabilidad de ocurrencia: Corresponde a evaluar la certeza o no de si el riesgo identificado podría o no ocurrir.

  Improbable = 1 Poco probable = 2 Probable= 3

- Score de riesgos: es el producto de los dos conceptos anteriores. (impacto * probabilidad de ocurrencia)

Controles existentes

Es identificar los procedimientos de control existentes en la organización para mitigar la ocurrencia de un riesgo. Por ejemplo: preparación de conciliaciones bancarias como control sobre el manejo del efectivo disponible.

- **Tipo de control:** se debe identificar a que tipo pertenece el control detectado.

  Por ejemplo: manual, dependiente del computador, computacional, u otro.

- **Efectividad del control:** Es evaluar la calidad del control asociado a un riesgo.

  Pobre = 3 Bueno = 6 Excelente = 9

Nivel de Exposición

Es la diferencia entre el score de riesgos y la calidad del control evaluado y, corresponde a uno de los elementos claves del modelo.

- **Controles Recomendados:** corresponde a las sugerencias efectuadas con motivo de la aplicación del modelo.

- **Gestión interna:** es identificar a la persona o unidad responsable de “administrar el riesgo”. Por ejemplo: el administrador de un riesgo financiero es el jefe de finanzas de la entidad.

- **Monitoreo:** es la unidad o persona encargada de vigilar la aplicación y evaluación de los controles implementados y grado de cumplimiento.

- **Informes a emitir:** corresponde a identificar el tipo de informe que se emitirá con motivo del monitoreo realizado a un riesgo.

- **Destinatario de los informes:** es la persona o unidad receptora de los respectivos informes preparados en el monitoreo.

De este último punto, ***surgen los primeros resultados a los que se espera llegue el modelamiento de riesgos***, ellos son: identificar el administrador, es decir la persona o unidad responsable de que el o los riesgos no afecten el logro de los objetivos de la entidad, a quien le corresponderá efectuar las labores de monitoreo, los informes emitidos y los destinatarios de los mismos.

Estrategia a adoptar en la administración de riesgos.

Una vez que se ha confeccionado la matriz de riesgos y controles se llega a la última etapa y que es fruto de efectuar ***una administración de los riesgos***, es decir, no basta con identificarlos, determinar el nivel de exposición, efectuar recomendaciones de controles, identificar administradores y monitores, sino que se debe

finalmente decidir que se hará con los riesgos identificados y cuantificados.

Al respecto, los enfoques estratégicos que identifica algunas opciones, a saber:

- **Evitar los riesgos**: Esta situación se da cuando una entidad o persona renuncia a aceptarlo aun cuando sea por un instante. Claro está que para que esta situación se dé, no se debe participar en la acción

- **Reducir los riesgos**: en este caso, se efectúa la evaluación con la finalidad clara de fortalecer los controles existentes (calidad y cantidad adecuadas) e implementar algunos si no existen.

- **Asumir los riesgos**: Se trata tal vez del método más común, ya que esta opción puede ser consciente (ocurre cuando uno sabe que el riesgo me puede perjudicar y no se efectúan acciones para reducirlo o transferirlo) o inconsciente, y corresponde a cuando no se le reconoce pero se le asume como tal.

- **Transferir el riesgo**: se puede transferir el riesgo de una persona a otra o bien, de una entidad a otra que está dispuesto a soportarlo.

- **Compartir el riesgo**: corresponde a un tipo especial de transferencia de riesgos y, ocurre cuando se divide el riesgo en una o más entidades de un holding de empresas.

2.3.6. Procesos administrativos

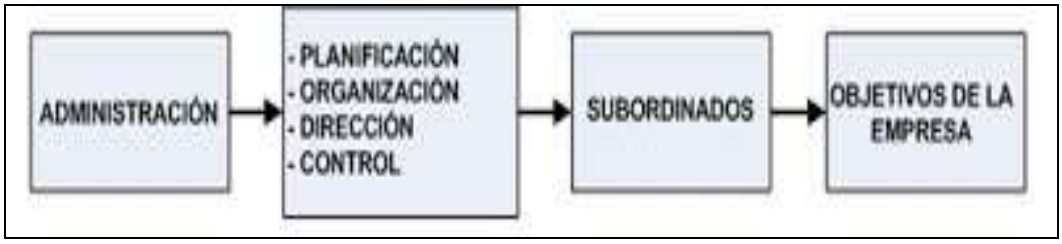
Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Guzmán Campos, 2013).

Es la importancia que se tiene dentro de la institución ya que si no se llevan los pasos como son la planeación, organización, dirección y control no funcionaría adecuadamente, también es fundamental tener una buena comunicación dentro de la institución ya que si se siguen todos los pasos correctamente nos ayudara a la toma de decisiones (Benítez Torres, 2014).

“Procesos de llevar a cabo las cosas a través y con la gente operando en grupos organizados”… “Una serie de partes separadas, o funciones que constituyen un proceso total”... “Las funciones fundamentales (planeación, organización, ejecución y control) son los medios por los cuales administra el gerente” (Rodríguez Valencia, 2006).

Fases del proceso administrativo

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:



Fuente: (Chiavenato, 2000)

Figura 1. Organización del proceso administrativo.

De acuerdo a Valera (2011), las fases del ciclo de los procesos administrativos son las siguientes:

- **Planificación**, es el diseño de un futuro deseado, en ella se discuten, analizan y se plantean reglas y metas para lograr objetivos determinados. Es decir, es la fijación de objetivos, estrategias y políticas organizacionales que se dan en una empresa considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Análisis FODA) que posee nuestro negocio.

- **Organización**, es la creación de un sistema organizado para el logro de metas y objetivos, definiendo dentro de ello responsabilidades y obligaciones. En otras palabras, es el arreglo ordenado de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir nuestro objetivo, es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa.

- **Dirección**, es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones. En la dirección se analizan temas como la Motivación, Liderazgo, Comunicación, Comportamiento individual y grupo, entre otros.

- **Control**, es la medición del desempeño ejecutado que es comparando continuamente con los objetivos y metas fijadas; al

detectar errores o desvíos se toman las medidas necesarias para corregirlos, este es un proceso muy ligado a la Planeación, el control es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente. En el Control se analizan temas como las Normas, Medidas, Acciones, entre otros.



Figura 2. Ciclo de los procesos administrativos.

Benítez (2014), define de la siguiente manera las fases del procesos administrativo:

La planeación, es lo primero que se debe tomar en cuenta ya que en ella el administrador se debe anticipar con la meta y las acciones, ya que se deben basar solo en metas y lógicas. Dentro de la planeación se deben hacer los siguientes pasos como: la investigación, estrategias. Políticas, propósitos, procedimientos en la planeación pueden ser de largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

La organización, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros.

La dirección, dentro de la dirección se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización.

El control, es la que se encarga de evaluar el desarrollo de general de una empresa. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito.

La naturaleza del proceso administrativo

Chiavenato (2000), interpreta la naturaleza del proceso administrativo, de acuerdo al aporte que se obtiene en cada fase:

Planeación

- Contribución de los objetivos
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes

Organización

- Objetivos cuantificables
- Claro concepto de actividades o actividades involucradas

- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

Dirección

- Propósito de la empresa
- Factores productivos
- Naturaleza del factor humano

Control

- Establecer estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación

2.3.7. Gestión por procesos

La gestión por procesos implica romper con la tradicional estructura departamentalizada de las organizaciones. Supone adoptar la perspectiva del sistema-cliente, identificar los procesos, que habrán de permitir añadir valor para las y los clientes o destinatarios, y organizar todos los recursos de la entidad – las competencias de las personas, los recursos materiales y económicos – en función de los procesos detectados.

No puede existir un sistema de calidad sin gestión por procesos.

La gestión por procesos no es incompatible con el mantenimiento de departamentos o unidades organizativas similares. De hecho,

contamos con escasos ejemplos de organizaciones que hayan superado la gestión funcional y se gestionen únicamente por procesos.

Supone, sin embargo, una ruptura con la lógica piramidal, burocrática, rígida y jerarquizada que ha caracterizado en el pasado la organización de muchas empresas, industriales y de servicios, de las administraciones públicas y también de las organizaciones del tercer sector de intervención social, particularmente de las medianas y grandes.

Modelo de gestión	Objetivo	Enfoque
Tradicional	Control de los servicios y las personas por parte de la Dirección.	Enfoque centrado en la organización.
Por procesos	Entender y satisfacer las necesidades del cliente.	Enfoque centrado en el cliente.

2.3.8. Procesos

Un proceso es una secuencia de actividades, mutuamente relacionadas, que transforman “entradas” (información, recursos) en resultados (productos o servicios) añadiendo valor para el cliente. “Cada actividad por separado debe añadir valor”.

Dicho de forma más sencilla, un proceso es lo que hacemos, empleando la información y los recursos de los que disponemos, para tratar de conseguir lo mejor para el cliente y de la forma más eficiente.

Las características de todo proceso son la variabilidad y la repetitividad.

- **Respecto a la variabilidad:** Se busca reducirla, encontrar la mejor manera de realizar el proceso y que todos lo realicen del mismo modo (en lo posible);

- **Respecto a la repetitividad:** Los procesos se repiten, y precisamente esta característica nos permite formalizarlos y mejorarlos a partir de la experiencia.

Un mismo proceso se puede llevar a cabo de diferentes modos. El procedimiento es la descripción detallada de cómo se realiza el proceso.

TIPOS DE PROCESOS	EJEMPLOS EN SERVICIOS SOCIALES (Fuente: INTRESS) 5
Procesos estratégicos: los que orientan la acción de toda la entidad. Son similares en todos los servicios relacionados con la intervención social.	Misión, política y objetivos. Gestión del marco legal. Gestión de recursos humanos. Gestión económica.
Procesos esenciales: los relacionados con la intervención con las personas destinatarias del servicio. Son diferentes en función del tipo de servicio.	Acogida. Información. Orientación. Vida diaria. Seguimiento. Evaluación.
Procesos de soporte o de apoyo: los que sirven para facilitar todos los procesos anteriores.	Gestión documental. Mantenimiento del equipo y edificios. Limpieza. Gestión medioambiental. Compras. Almacenamiento.

2.3.9. Gestión de procesos

Los objetivos de la gestión de los procesos son estabilizar y mejorar el proceso:

Estabilizándolo, para reducir al máximo las variaciones y las irregularidades del proceso.

Por ejemplo, cuando en la organización hemos decidido cuál es la forma conveniente para gestionar el ingreso de una persona usuaria en el centro, intentaremos que cada ingreso siga siempre los mismos pasos, en el mismo orden, independientemente del o de la profesional que realice la tarea, del día de la semana que se produzca el ingreso…

Por ello es conveniente tener en cuenta esta “posibilidad de mejora a partir de su repetitividad” como un criterio en la consideración de una actividad de la organización como proceso. Si se trata de actividades que realizamos de forma ocasional o que constituyen excepciones, a no ser que cuenten con un importante valor estratégico, resultará más conveniente no considerarlos procesos.

Garau, J. Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. Barcelona: INTRESS-Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005.

Mejorándolo, a través de un conjunto de acciones dirigidas a cambiar la “forma estabilizada” del proceso y adaptarlo mejor a las expectativas de la personas destinatarias.

Siguiendo con el mismo ejemplo, con la experiencia podemos aprender que en función de las características de la persona es mejor, por ejemplo, introducir una actividad nueva durante el ingreso, o cambiar el orden de ciertos pasos…

¿Cómo realizamos esta mejora?

A través del Ciclo PDCA.

Ciclo de Shewhart – Método Deming - Ciclo PDCA (del inglés Plan, Do, Check, Act) o también PAEM (Planificar, Actuar, Evaluar, Mejorar).

Independientemente de cómo lo denominemos, este es el método para gestionar cada proceso que consiste en:

Planificar el proceso

- Identificar el sistema cliente y conocer sus necesidades y expectativas.
- Establecer la misión del proceso (su razón de ser, el porqué de su existencia) y los objetivos a los que responde.
- Definir los indicadores, estándares y la frecuencia de medida.
- Planificar el procedimiento a seguir.
- Definir los puntos críticos del proceso.
- Definir responsabilidades en relación a la ejecución del proceso.

- Identificar los recursos humanos implicados y las competencias que se van a necesitar.

- Establecer los recursos materiales, instrumentos y proveedores clave que se van a utilizar.

- Vincular documentos al proceso.

Actuar

- Preparar a las personas.
- Iniciar y coordinar el trabajo.
- Observar la evolución y controlar los puntos críticos.
- Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras.
- Registrar quejas y sugerencias.

En ocasiones los procesos de intervención social se resisten a la estandarización. Ocurre que los aspectos más relevantes para que la intervención resulte exitosa como, por ejemplo, la relación que se establece entre la persona usuaria y la trabajadora, son difíciles de medir e incluso de objetivar o concretar.

Algo similar puede ocurrir a la hora de identificar y medir aspectos clave para la organización como, por ejemplo, el compromiso social de sus profesionales y del voluntariado.

Sin embargo, es conveniente que tengamos en cuenta que éstas son dificultades comunes a todos los servicios personales ¿O no influye

en su curación la relación que se establece entre una persona enferma y el personal de salud? Se tratará, en estos casos, de realizar un esfuerzo por aislar y objetivar aquello que funciona y establecer indicadores cuya medición resulte viable, valorando si el esfuerzo a realizar merece la pena, teniendo en cuenta las ventajas que supone la gestión por procesos.

Evaluar el proceso

- Conocer la opinión del cliente.
- Conocer la opinión de otros actores del proceso.
- Detectar y evaluar fallos, incidencias y quejas.
- Valorar el cumplimiento de los objetivos y la misión del proceso.

Mejorarlo

- Identificar y realizar acciones correctoras.
- Identificar y realizar acciones preventivas.
- Reorganizar los procedimientos.
- Innovar.
- Eliminar el proceso y, si es preciso, reorganizar el mapa de procesos.

LA GESTIÓN POR PROCESOS, es la generalización de la gestión de un proceso a toda la organización. Una vez identificados los procesos de nuestra organización (estratégicos, operativos y de apoyo)

contaremos con lo que se denomina el mapa de procesos, que es la clave para reorganizar la entidad.

Cada proceso contará con una persona responsable del mismo que puede y suele coincidir con los y las responsables de departamentos o áreas funcionales.

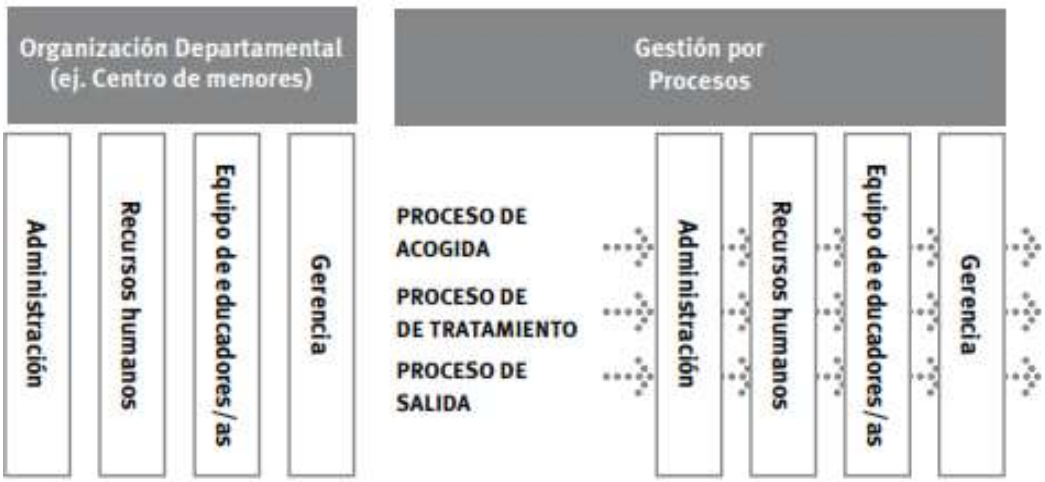


Figura 3. Diseño organizativo.

Con este nuevo diseño organizativo, nos habremos dotado de un sistema de trabajo que nos permitirá perseguir la mejora continua de nuestras actividades:

- Porque comprenderemos la influencia de unas actividades en otras, y cómo cada actividad va añadiendo valor desde la perspectiva del cliente.
- Porque visualizaremos cómo cada área funcional puede participar en distintas actividades/procesos y cómo en cada proceso participan diferentes funciones.

La gestión por procesos no es un fin sino un medio para lograr los objetivos de la organización.

Ventajas de la gestión por procesos:

- Posibilita un mayor control y previsión de los resultados.
- Favorece un mejor uso del tiempo y de los recursos y reduce los costes.
- Permite establecer objetivos y metas más ambiciosas, ya que la política y la estrategia de la organización se despliega en cada uno de sus procesos y estos contribuyen a su cumplimiento.
- Satisface los requisitos de los servicios desplegando en la organización las necesidades del sistema cliente.
- Reduce el protagonismo de los departamentos orientando su esfuerzo hacia las actividades (procedimientos) que conforman los procesos y a sus resultados.
- Permite conocer el valor aportado por cada actividad al servicio prestado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

De acuerdo con el propósito o finalidades perseguidas la investigación es aplicada por cuanto el objetivo es resolver una situación problemática. El tipo de investigación fue descriptiva ya que utilizó el método de análisis para caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

3.1.2. Diseño y esquema de la investigación

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) la investigación corresponde al diseño de investigación no experimental transversal descriptivo ya que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único con el propósito de describir las variables de estudio. Se trabajó bajo el siguiente esquema:

$$M \longrightarrow O_i$$

Donde:

M = Muestra con quien o en quien vamos a realizar el estudio.

O_i = Información relevante que recogemos de la muestra.

3.1.3. Nivel de investigación

La investigación a realizar conforme a sus propósitos se centra en el nivel “descriptivo”.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo conformada por todas las 35 Organizaciones No Gubernamentales de la provincia de Coronel Portillo, región Ucayali

La muestra estuvo conformada por 35 Organizaciones No Gubernamentales que desarrollaron actividades en la provincia de Coronel Portillo, región Ucayali y que por sus características se agrupan de la siguiente manera.

Cuadro 3. Organizaciones No Gubernamentales en Ucayali.

Tipo empresa	Asociaciones	Fundaciones	Total
Desarrollo	10	5	15
Salud	6	0	6
Medio Ambiente	5	5	10
Educación	2	2	4
Total	**23**	**12**	**35**

Proporcionalidad de la Muestra probabilística

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2}$$

Dónde:

Z: Nivel de confianza: 0.8

p: Probabilidad de éxito: 0.8

q: Probabilidad de fracaso: 0.2

D: Nivel de precisión o error estimado: 0.57

Reemplazando datos, se obtuvo:

N = 35

3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron los siguientes:

Entrevista. Las entrevistas que se realizaron fueron a las empresas de la muestra.

Documental. Con esta técnica recolectamos información de los procesos, organización, ingresos, ventas y otros relevantes para el estudio.

3.4. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de procesamiento de datos para esta investigación fueron:

- Técnica de análisis de datos Excel, Minitab.
- Técnicas cuantitativas estadísticas.

La técnica de análisis de datos para esta investigación fueron:

- Método Inductivo: Utilizamos esta metodología porque a través de la observación, análisis, registro y contrastación de datos verificamos la hipótesis planteada.

3.5. TRATAMIENTO DE DATOS

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución ji cuadrada, pues los datos para el análisis estuvieron en forma de frecuencias. La estadística ji cuadrada fue la más adecuada porque las pruebas fueron las evidencias muestrales, y las mismas aportaron resultados significativamente diferentes de los planteados en las hipótesis nulas, ésta fue rechazada, y en caso contrario fue aceptable, teniendo en cuenta el siguiente procedimiento:

- Formulación de la hipótesis nula.
- Formulación de la hipótesis alterna.

Se clasificó los datos en una tabla de contingencia para probar la hipótesis, de independencia de criterios, mediante la chi cuadrada, considerando un nivel de significancia $\alpha=0.05$ y 1 grado de libertad cuyo valor tabular es de $\chi 2\ (0.05, 1) = 3.8416$ que luego fue comparado con la chi cuadrada experimental para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

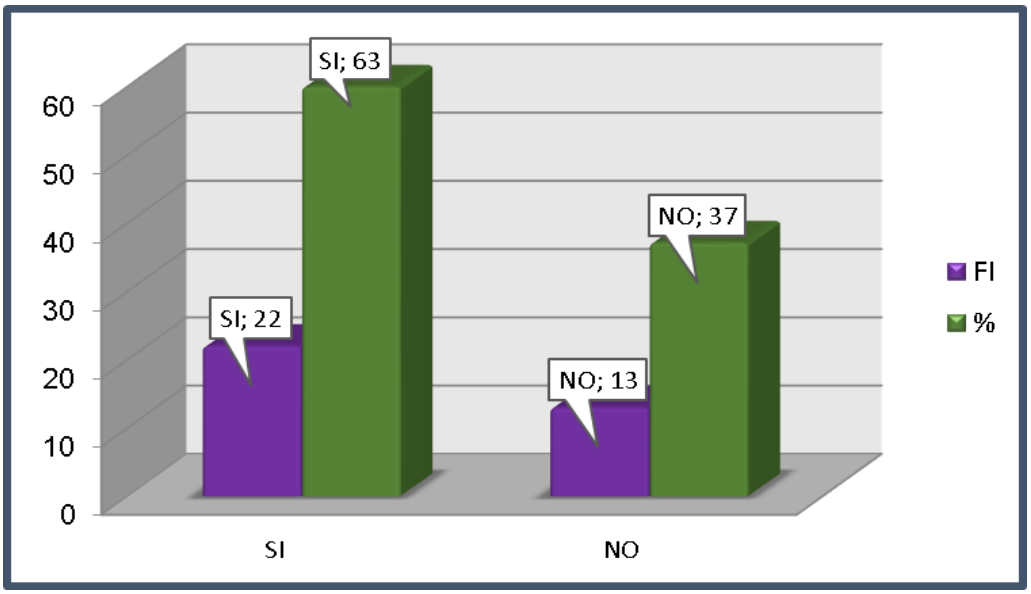
CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 1. ¿Existe control interno en la entidad?

	FI	%
SI	22	63
NO	13	37



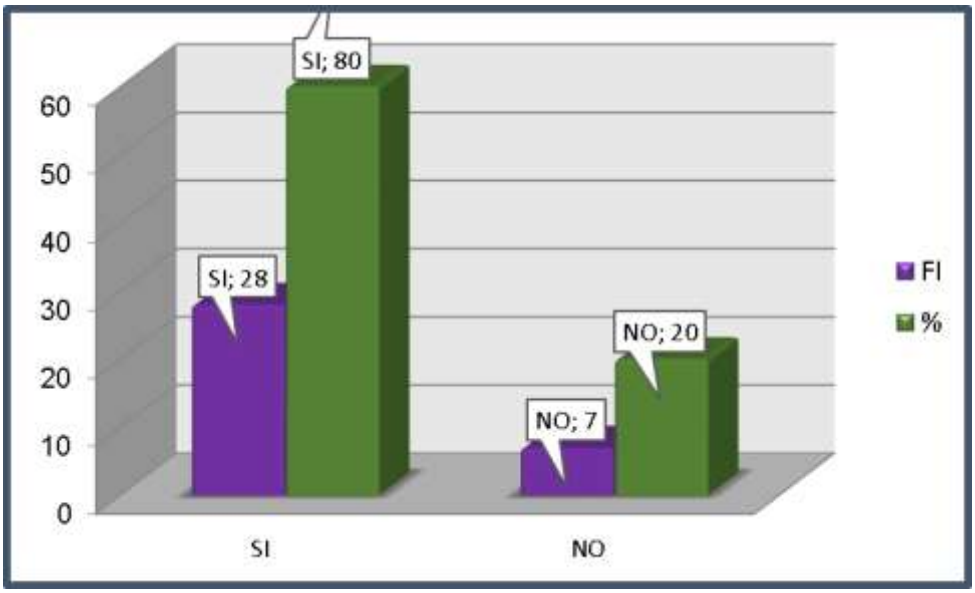
Fuente: Tabla 1.

Gráfico 1. ¿Existe control interno en la entidad?

En la pregunta 1 las respuestas fueron un 63% dijeron que si existe un control interno en la entidad, y un 37% dijeron que no existe.

Tabla 2. ¿Cuenta la entidad con una misión, visión, objetivos y metas establecidas?

	FI	%
SI	**28**	**80**
NO	**7**	**20**



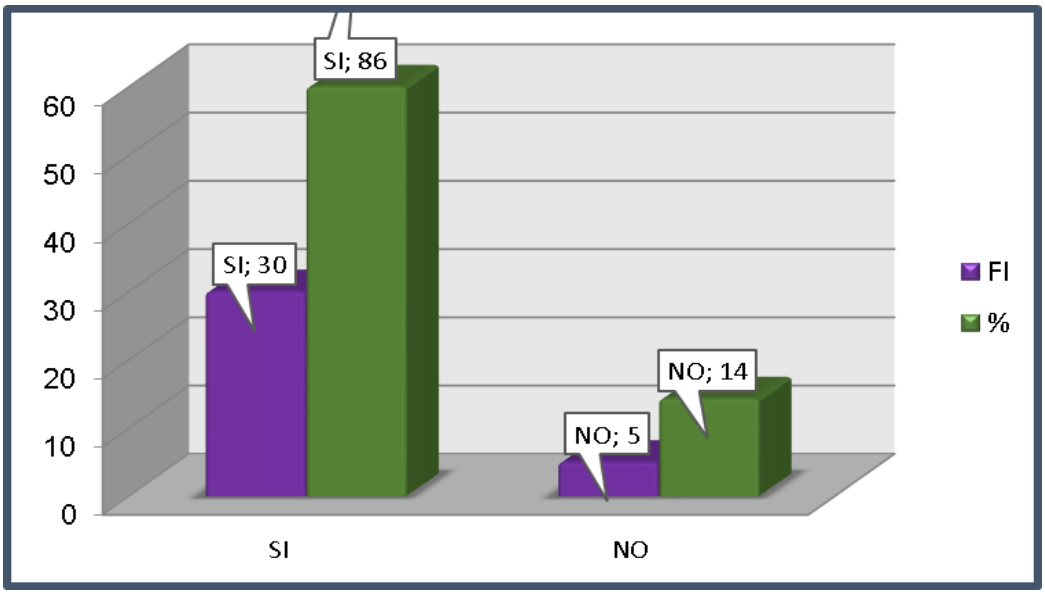
Fuente: Tabla 2.

Gráfico 2. ¿Cuenta la entidad con una misión, visión, objetivos y metas establecidas?

En la pregunta 2 las respuestas fueron un 80% dijeron que si Cuenta la entidad con una misión, visión, objetivos y metas establecidas, y un 20% dijeron que no existe.

Tabla 3. ¿Cuenta la entidad con un manual o manuales que incluya responsabilidades, funciones y procedimientos?

	FI	%
SI	30	86
NO	5	14



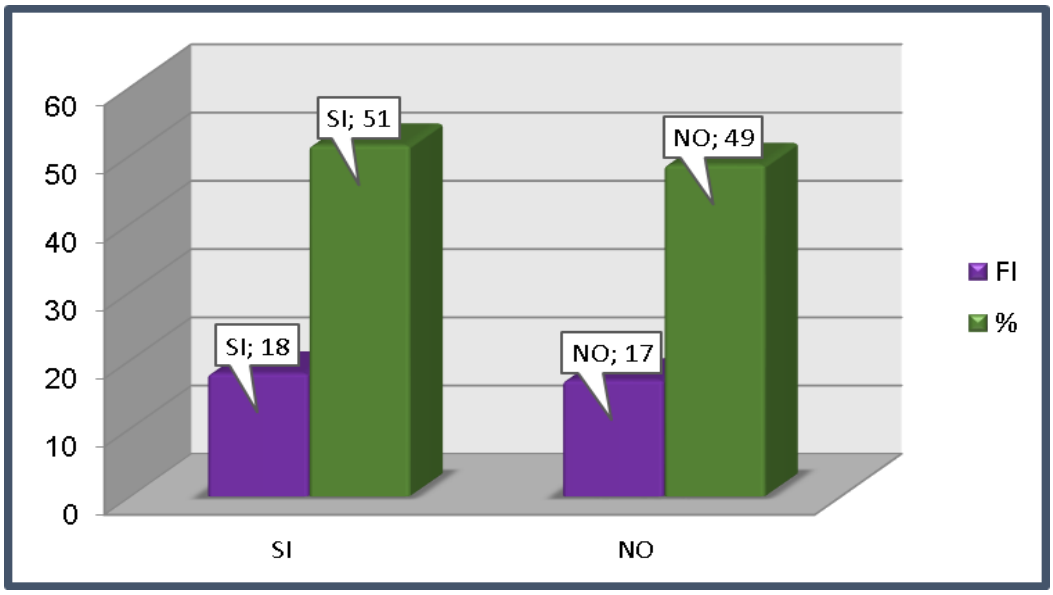
Fuente: Tabla 3

Gráfico 3. ¿Cuenta la entidad con un manual o manuales que incluya responsabilidades, funciones y procedimientos?

En la pregunta 3 las respuestas fueron un 86% dijeron que Cuenta la entidad con un manual o manuales que incluya responsabilidades, funciones y procedimientos, y un 14% dijeron que no existe.

Tabla 4. ¿Existe una adecuada separación de funciones del personal dentro de la entidad?

	FI	%
SI	**18**	**51**
NO	**17**	**49**



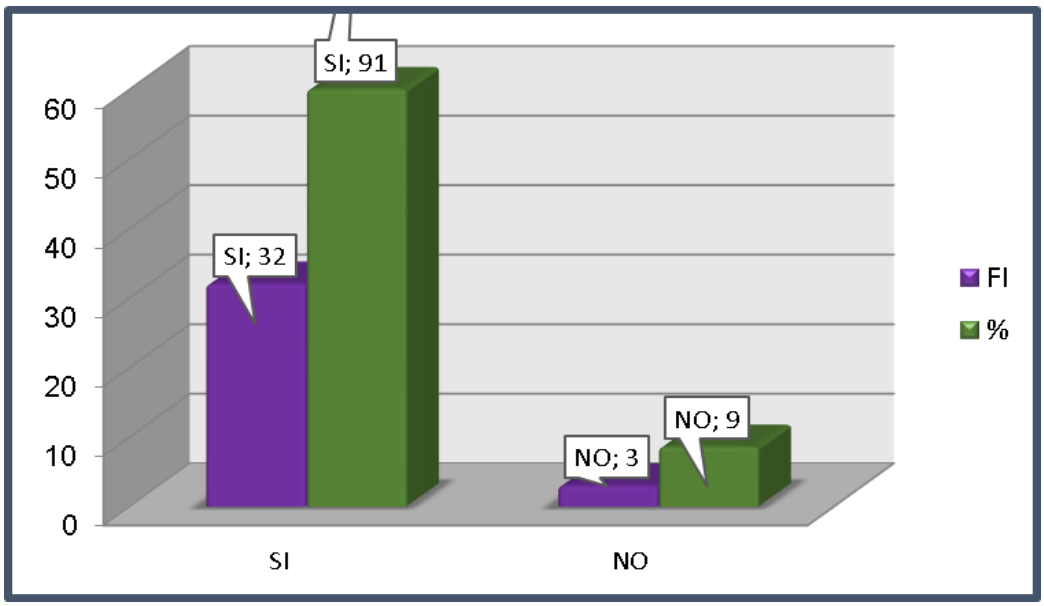
Fuente: Tabla 4

Gráfico 4. ¿Existe una adecuada separación de funciones del personal dentro de la entidad?

En la pregunta 4 las respuestas fueron un 51% dijeron que existe una adecuada separación de funciones del personal dentro de la entidad, y un 49% dijeron que no existe.

Tabla 5. ¿La escala remunerativa en su entidad está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas?

	FI	%
SI	**32**	**91**
NO	**3**	**9**



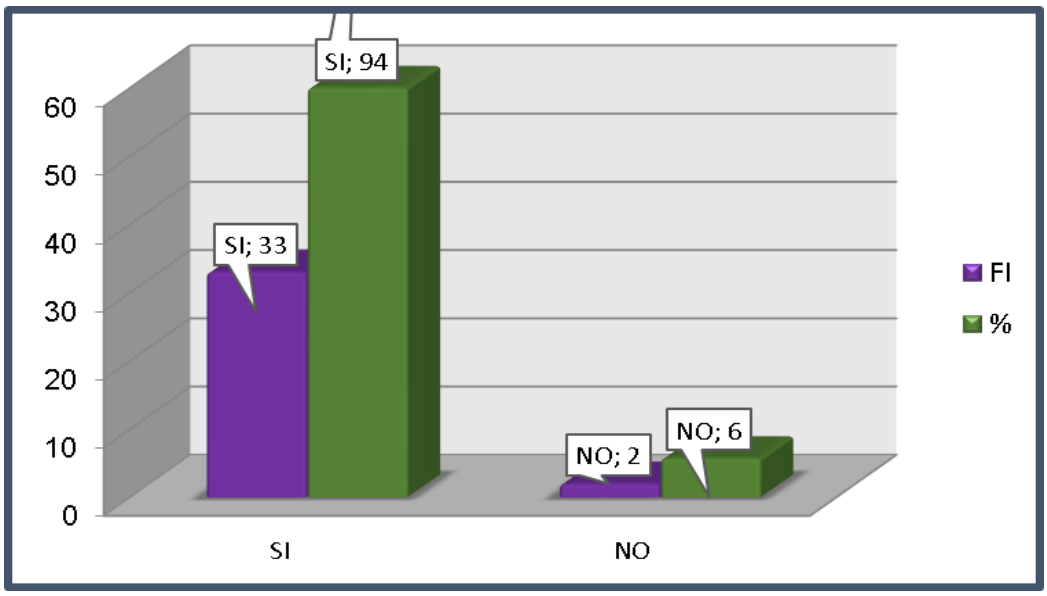
Fuente: Tabla 5

Gráfico 5. ¿La escala remunerativa en su entidad está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas?

En la pregunta 5 las respuestas fueron un 91 % dijeron que La escala remunerativa en su entidad está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas, y un 9% dijeron que no existe.

Tabla 6. ¿La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, formación, capacitación y evaluación del personal?

	FI	%
SI	**33**	**94**
NO	**2**	**6**



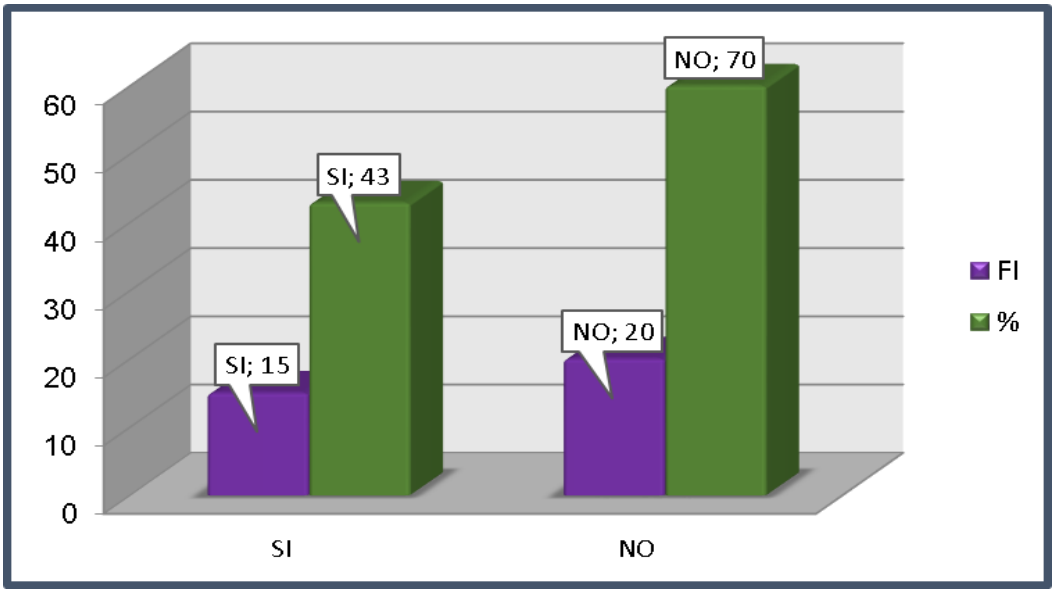
Fuente: Tabla 6

Gráfico 6. ¿La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, formación, capacitación y evaluación del personal?

En la pregunta 6 las respuestas fueron un 94% dijeron que La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, formación, capacitación y evaluación del personal, y un 6% dijeron que no existe.

Tabla 7 ¿Considera Ud. que existe riesgos en la entidad?

	FI	%
SI	15	43
NO	20	70



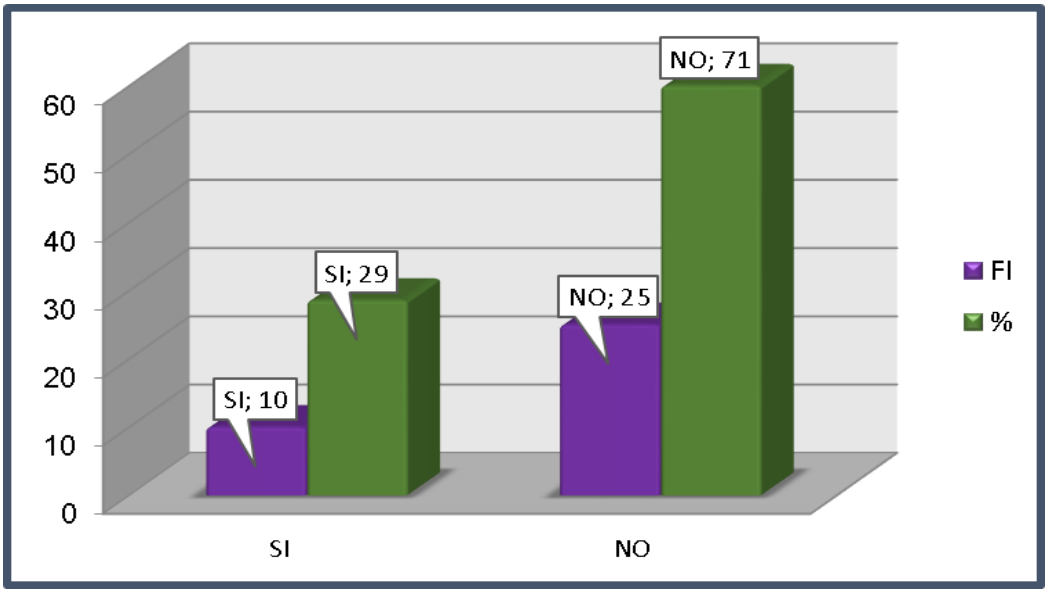
Fuente: Tabla 7.

Gráfico 7 ¿Considera Ud. que existe riesgos en la entidad?

En la pregunta 7 las respuestas fueron un 43% dijeron que Considera Ud. que existe riesgos en la entidad, y un 70 % dijeron que no existe.

Tabla 8. ¿Se han identificado los factores de riesgo en la entidad?

	FI	%
SI	**10**	**29**
NO	**25**	**71**



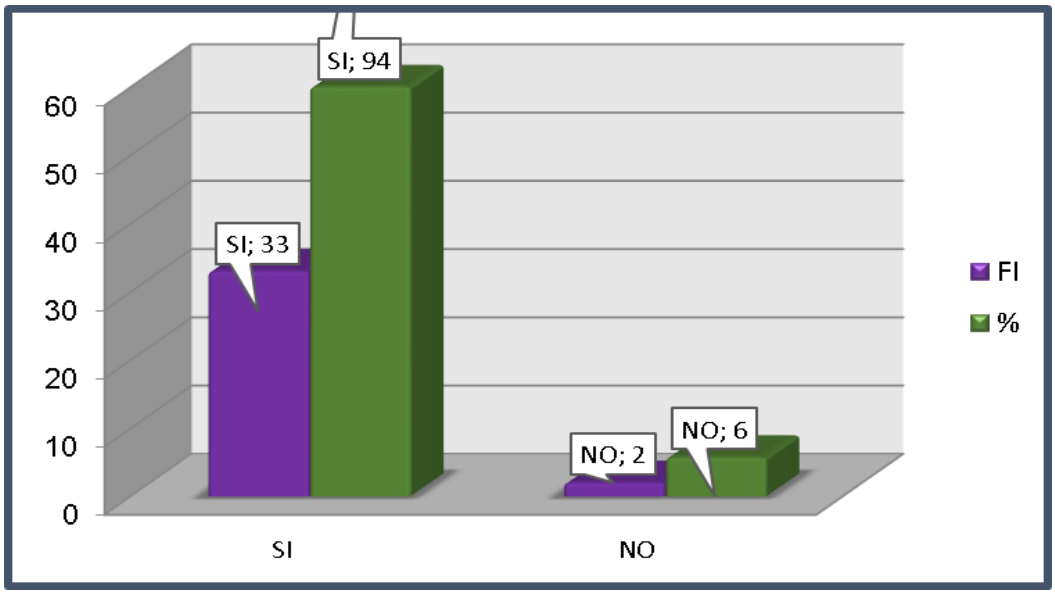
Fuente: Tabla 8.

Gráfico 8. ¿Se han identificado los factores de riesgo en la entidad?

En la pregunta 8 las respuestas fueron un 29% dijeron que se han identificado los factores de riesgo en la entidad, y un 71% dijeron que no existe.

Tabla 9. ¿Están clasificados por prioridad los factores de riesgo en la entidad?

	FI	%
SI	**33**	**94**
NO	**2**	**6**



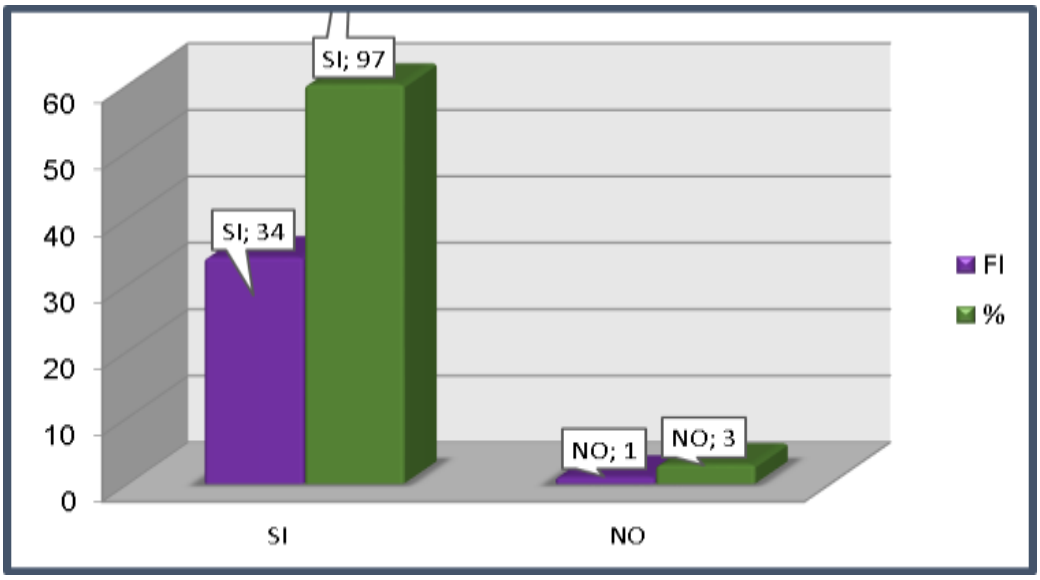
Fuente: Tabla 9

Gráfico 9. ¿Están clasificados por prioridad los factores de riesgo en la entidad?

En la pregunta 9 las respuestas fueron un 94% dijeron que Están clasificados por prioridad los factores de riesgo en la entidad, y un 6% dijeron que no existe.

Tabla 10. ¿Utilizan procedimientos de control para disminuir los riesgos en la entidad?

	FI	%
SI	34	97
NO	1	3



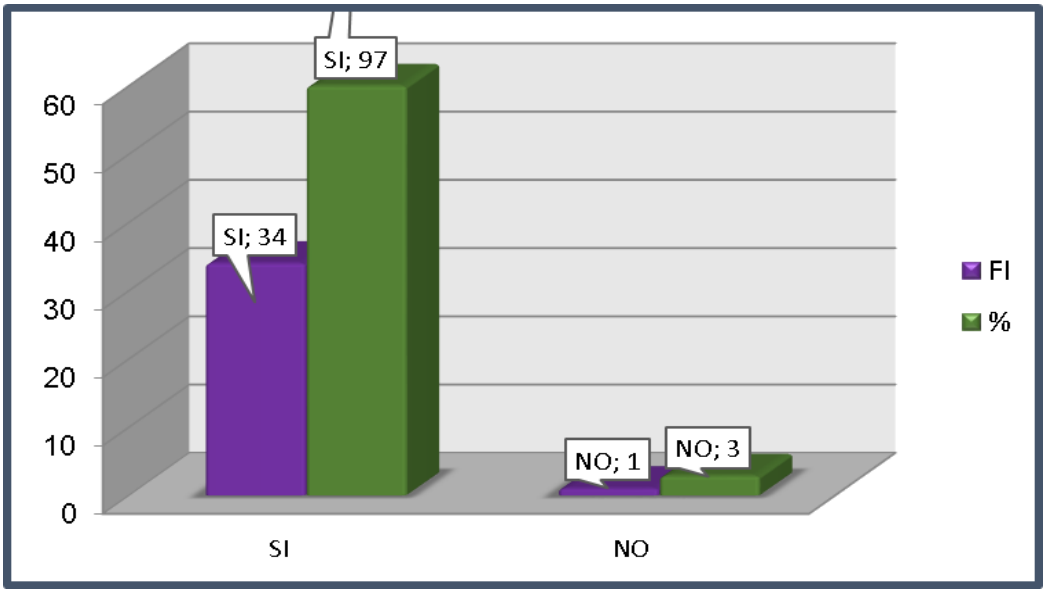
Fuente: Tabla 10

Gráfico 10. ¿Utilizan procedimientos de control para disminuir los riesgos en la entidad?

En la pregunta 10 las respuestas fueron un 94% dijeron que Están clasificados por prioridad los factores de riesgo en la entidad, y un 6% dijeron que no existe.

Tabla 11. ¿La entidad tiene un plan de contingencias para enfrentar posibles problemas?

	FI	%
SI	**34**	**97**
NO	**1**	**3**



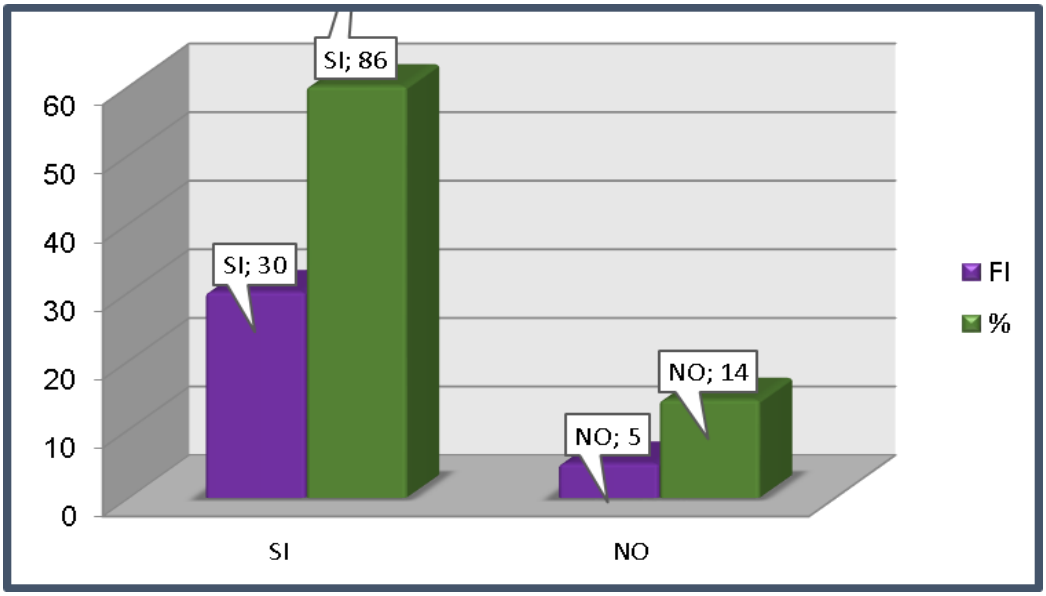
Fuente: Tabla 11

Gráfico 11. ¿La entidad tiene un plan de contingencias para enfrentar posibles problemas?

En la pregunta 11 las respuestas fueron un 97% dijeron que La entidad tiene un plan de contingencias para enfrentar posibles problemas, y un 3% dijeron que no existe.

Tabla 12. ¿Recibe capacitación el personal de la entidad?

	FI	%
SI	**30**	**86**
NO	**5**	**14**



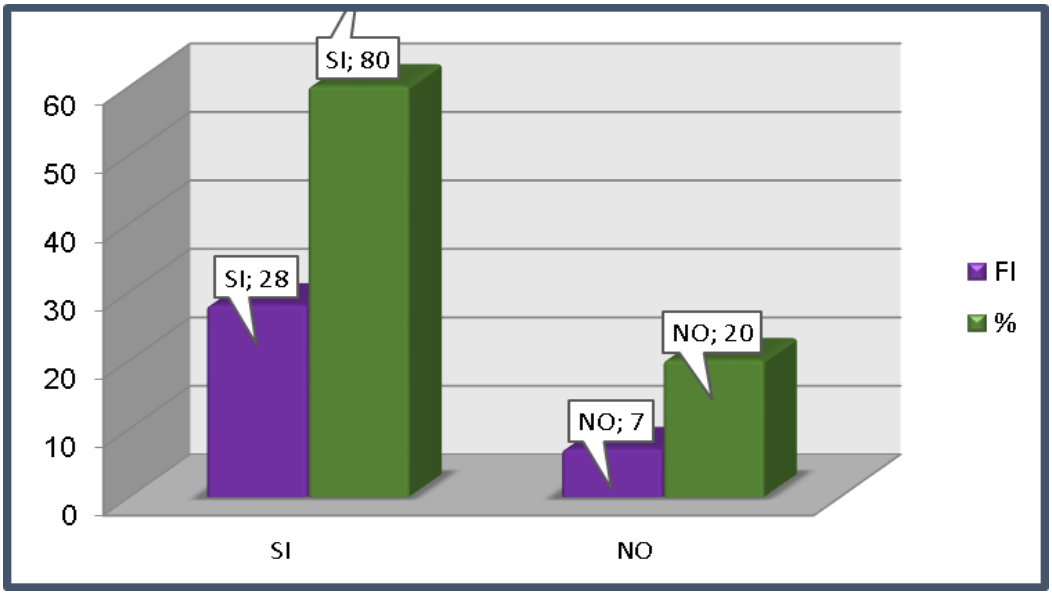
Fuente: Tabla 12

Gráfico 12. ¿Recibe capacitación el personal de la entidad?

En la pregunta 12 las respuestas fueron un 86% dijeron que Recibe capacitación el personal de la entidad, y un 14% dijeron que no existe

Tabla 13. ¿La entidad cuenta con un personal profesional para realizar las actividades financieras?

	FI	%
SI	**28**	**80**
NO	**7**	**20**



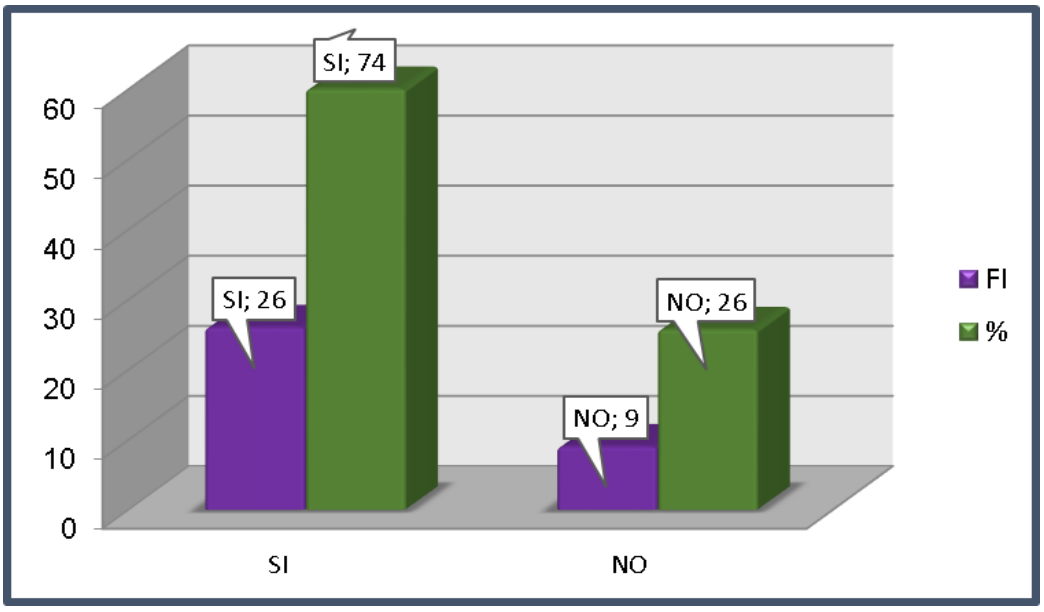
Fuente: Tabla 13

Gráfico 13. ¿La entidad cuenta con un personal profesional para realizar las actividades financieras?

En la pregunta 13 las respuestas fueron un 80% dijeron que La entidad cuenta con un personal profesional para realizar las actividades financieras, y un 20 % dijeron que no existe.

Tabla 14. ¿Personas especialistas integran el área financiera /contable?

	FI	%
SI	**26**	**74**
NO	**9**	**26**



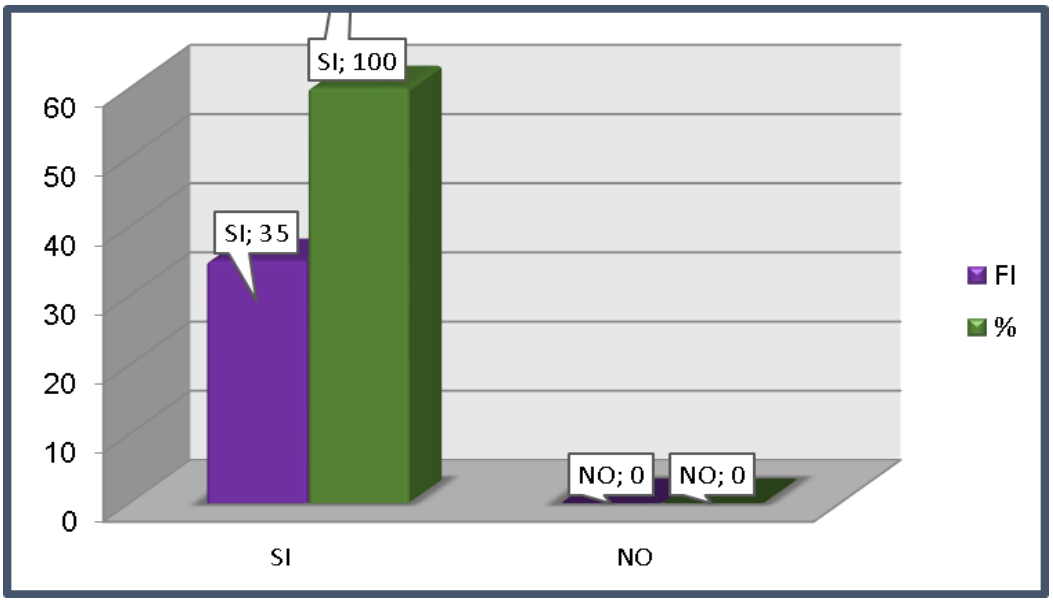
Fuente: Tabla 14

Gráfico 14. ¿Personas especialistas integran el área financiera /contable?

En la pregunta 14 las respuestas fueron un 74% dijeron que Personas especialistas integran el área financiera/contable, y un 26% dijeron que no existe.

Tabla 15. ¿La información financiero contable que maneja su entidad es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades, y la toma de decisiones?

	FI	%
SI	**35**	**100**
NO	**0**	**0**



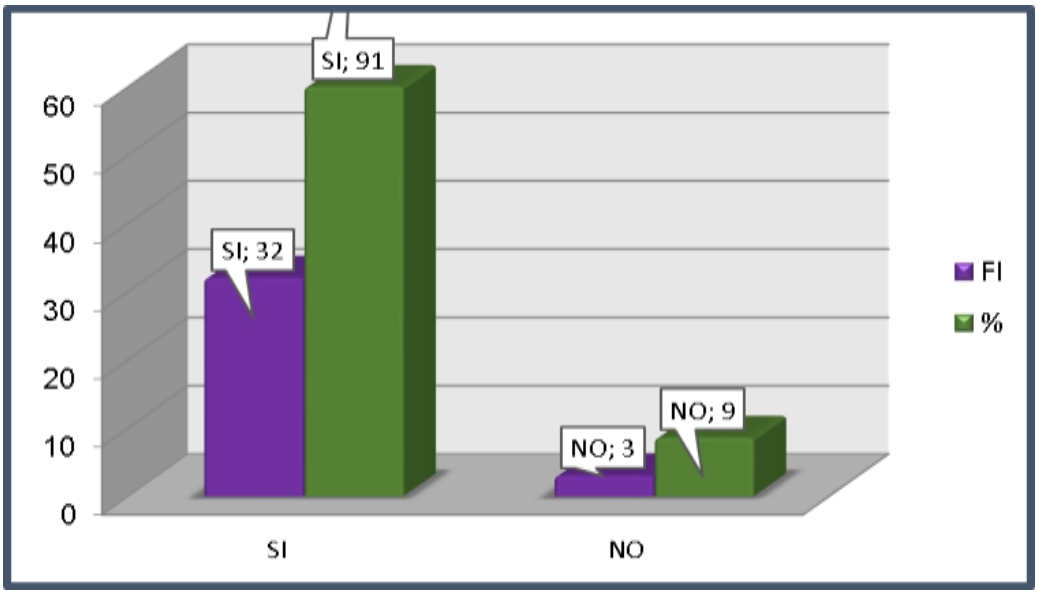
Fuente: Tabla 15

Gráfico 15. ¿La información financiero contable que maneja su entidad es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades, y la toma de decisiones?

En la pregunta 15 las respuestas fueron un 100% dijeron que La información financiero contable que maneja su entidad es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades, y la toma de decisiones, y un 0 % dijeron que no existe

Tabla 16. ¿Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se solicita su modificación para asegurar su adecuado funcionamiento?

	FI	%
SI	**32**	**91**
NO	**3**	**9**



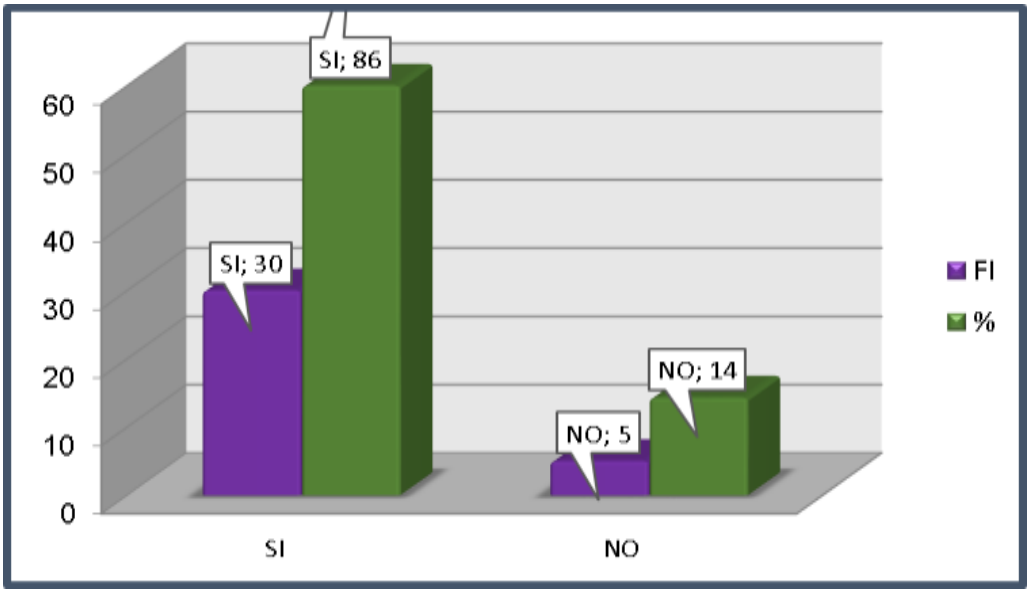
Fuente: Tabla 16

Gráfico 16. ¿Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se solicita su modificación para asegurar su adecuado funcionamiento?

En la pregunta 16 las respuestas fueron un 91% dijeron que se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se solicita su modificación para asegurar su adecuado funcionamiento, y un 9% dijeron que no existe.

Tabla 17. ¿El desarrollo de las actividades financiero contables son supervisados para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado?

	FI	%
SI	**30**	**86**
NO	**5**	**14**



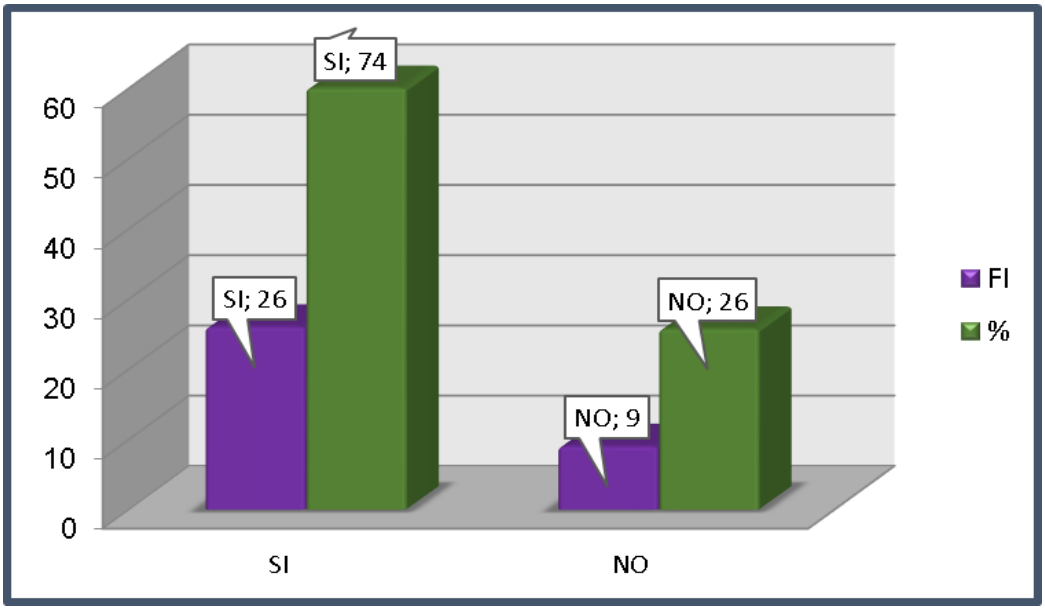
Fuente: Tabla 17

Gráfico 17. ¿El desarrollo de las actividades financiero contables son supervisados para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado?

En la pregunta 17 las respuestas fueron un 86% dijeron que El desarrollo de las actividades financiero contables son supervisados para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado, y un 14% dijeron que no existe.

Tabla 18 ¿Su entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión financiera contable?

	FI	%
SI	26	74
NO	9	26



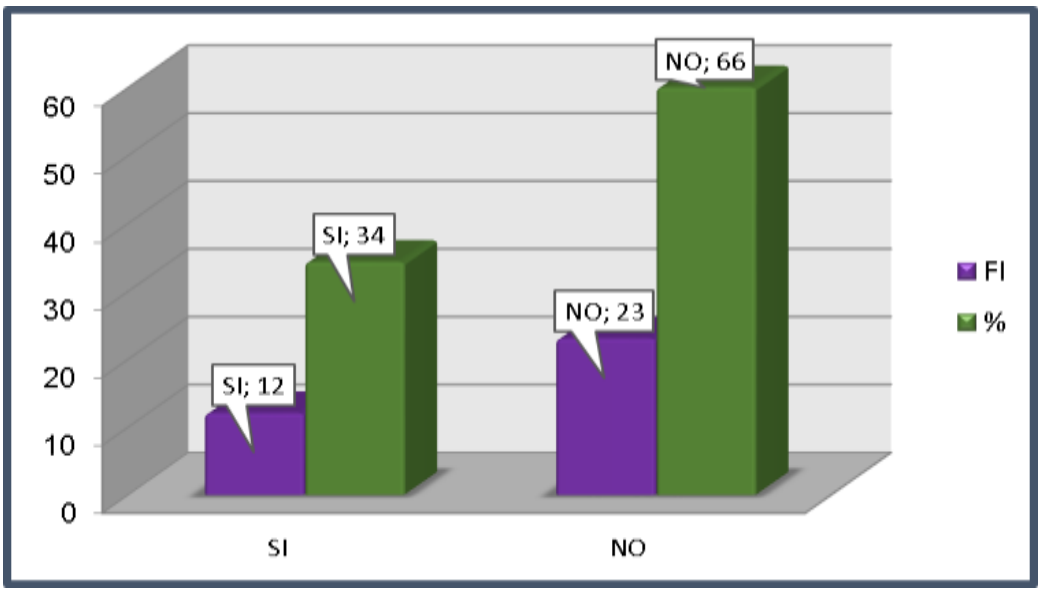
Fuente: Tabla 18.

Gráfico 18. ¿Su entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión financiera contable?

En la pregunta 18 las respuestas fueron un 74% dijeron que su entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión financiera contable, y un 26% dijeron que no existe.

Tabla 19. ¿Se realizan el seguimiento respectivo de las mejoras implementadas en su entidad?

	FI	%
SI	12	34
NO	23	66



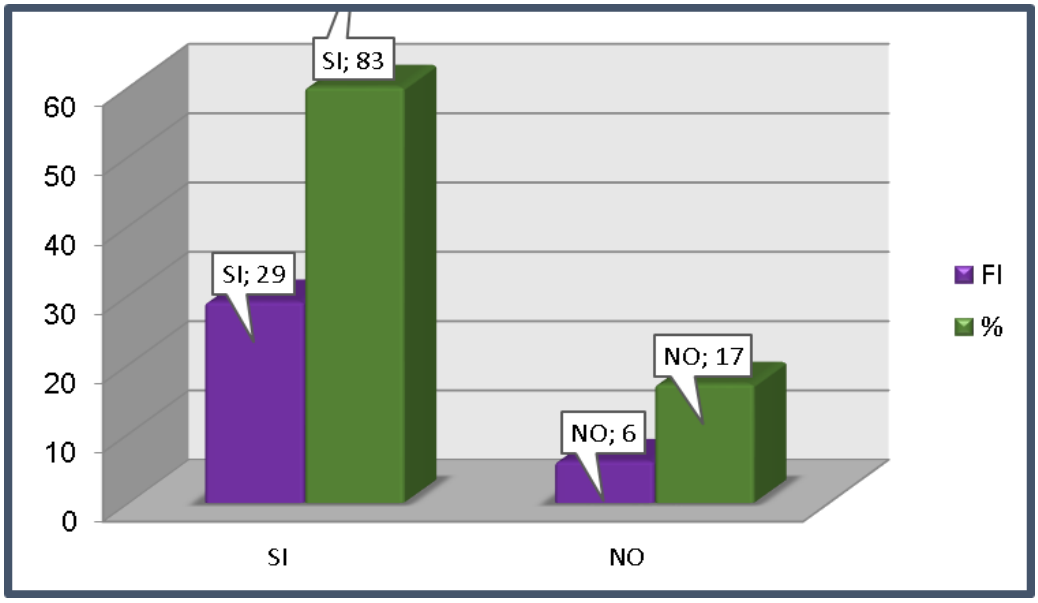
Fuente: Tabla 19

Gráfico 19. ¿Se realizan el seguimiento respectivo de las mejoras implementadas en su entidad?

En la pregunta 19 las respuestas fueron un 34% dijeron que se realizan el seguimiento respectivo de las mejoras implementadas en su entidad, y un 66% dijeron que no existe.

Tabla 20 ¿Se realizan conciliaciones bancarias y arqueos de caja?

	Fl	%
SI	**29**	**83**
NO	**6**	**17**



Fuente: Tabla 20

Gráfico 20 ¿Se realizan conciliaciones bancarias y arqueos de caja?

En la pregunta 20 las respuestas fueron un 83% dijeron que se realizan conciliaciones bancarias y arqueos de caja, y un 17% dijeron que no existe.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los sistemas de auditoría interna son fundamentales para lograr el registro exacto de las transacciones, confiabilidad en los reportes financieros y el buen uso de recursos, es por eso que la existencia del sistema de control interno en las ONG de la región Ucayali hace que mejore de manera positiva la gestión financiera-contable dentro de ellas.

- El sistema de auditoría de gestión forma parte de los sistemas financieros, presupuestarios, contables, administrativos, contemplando un conjunto de planes, métodos y procedimientos para ofrecer una garantía razonable del uso de recursos de manera económica, eficiente y eficaz, asimismo elabora y mantiene datos financieros oportunos con la exposición adecuada para la toma de decisiones, además de respetar las leyes, reglamentos del marco normativo relacionado con las ONGs de la Región Ucayali.

- Con el trabajo de investigación realizado los modelos de control COSO y COCO son los más aceptados por las ONGs de la Región Ucayali permitiendo optimizar el uso de recursos y generando confianza en los procesos internos de las ONGs de la Región Ucayali.

- El sistema de gestión financiera-contable ayuda a evaluar la calidad en las actividades operativas, minimizando riesgos y apoyando en la consecución de objetivos de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de la Región Ucayali, fomentando la importancia de ser practicado a todo nivel.

- En las ONGs de la Región Ucayali existen pocos o deficientes controles, en algunos casos no existen debido a diferentes problemas como la falta de iniciativa de los órganos de dirección, falta de personal o presupuesto, no cuentan con un sistema de control generando que no se mejore la gestión financiera-contable.

5.2. RECOMENDACIONES

- Los órganos de dirección de las ONGs de la Región Ucayali, deben tener en cuenta al sistema de control interno como medio para la mejora positiva de la gestión financiera-contable.

- Los sistemas de control internos según los modelos COSO y COCO, deben ser evaluados por las ONGs de la región Ucayali para la aplicación según sus necesidades y estructura contable financiera, a fin de mejorar u optimizar el uso de los recursos y generar confiabilidad en los procesos internos para dar cumplimiento a las normas relacionadas con las entidades no gubernamentales de la Región Ucayali.

- De los modelos de control interno COSO y COCO desarrollados se debe elegir el que permita optimizar el uso de recursos generando confianza en los procesos internos relacionado con el cumplimiento de las normas en las Organizaciones No Gubernamentales de desarrollo de la Región Ucayali.

- Es necesario realizar el seguimiento y supervisión del sistema de control interno en la gestión financiera-contable para dar seguridad razonable a la calidad en las actividades operativas, que minimice riesgos y apoye a la consecución de objetivos de las Organizaciones No Gubernamentales de desarrollo de la Región Ucayali.

- Para cumplir con los objetivos de las ONGs de la región Ucayali se debe de facilitar la adecuación del sistema de control interno permitiendo resultados de gran importancia para la gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ander-Egg, E. 2001. *Métodos y técnicas de investigación social*. Recuperado de: http://es.scribd.com/doc/26647172/Resumen-Ander-Egg-Metodos-y-Tecnic as-de-la-Investigación-Social

Arana, E. 2015. *La Auditoría financiera y su influencia en la gestión de las pequeñas empresas manufactureras del régimen general del impuesto a la renta en la ciudad de Tarapoto, año 2014*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional San Martin). Recuperado de http://tesis.unsm.edu.pe/jspui/ bitstream/11458/651/1/Erika%20Karina%20Arana%20Ruiz.pdf

Asociación Corazón de la Amazonía, 2015. Informe Técnico N°01. 99 pág.

Benjamín, E. & Finxowsky, F. 2001. *Auditoría Administrativa*. Primera Ed, México, McGraw Hil 200, pag. 2-12.

Chora, K. L. 2014. *Auditoria de Gestión a los procesos del departamento contable de la empresa Chaide y Chaide por el periodo 2012*. (Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE), Ecuador. Recuperado de https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8452/1/T-ESPE-048005.pdf

Contraloría General del Estado, 21 Noviembre 2001. *Manual de Auditoría de Gestión, Acuerdo N°031 CG.*

Crivelli J. 2009. ¿Qué es el ciclo operativo de una empresa? Extraído el día 18 de octubre del año 2012 desde la página: finanbolsa.com/2009/11/.../que-es-el-ciclooperativo-de-una-empresa.

De Freitas, M. 2013. *Gestión de Costos en las empresas del sector panadero del municipio Maracaibo del Estado Zulia.* (Tesis de Maestría, Universidad del Zulia), Venezuela. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/119/TDE-2014-11-03T09:07:45Z-5337/Publico/de_freitas_parraga_muriell_virginia.pdf

Débia, E. 2014. *Nii Juinti: al rescate de una cultura ancestral.* Rev. Somos. Recuperado de http://www.revistasomos.cl/2014/08/en-el-corazon-de-la-amazonia-nii-juinti-al-rescate-de-una-cultura-ancestral/

Egúsquiza, C. A. 2007. *La auditoría de gestión para una gerencia competitiva*. Vol. 14 (27).

Fernández, J. A. 1996. *Auditoria Administrativa*. Editorial Jus S.A. México, Primera Edición, pág. 41.

Fuentes, M. E. 2011. *La importancia de los presupuestos en una ONG*. Recuperado de http://cipauditoresltda.blogspot.pe/2013/02/la-importancia-de-los-presupuestos-en.html

Gamboa, J. A. 2014. *Introducción, creación, administración y gestión de las ONG´D (Perú).* Recuperado de http://www.monografias.com/trabajos99/creacion-administracion-gestion-ong/creacion-administracion-gestion-ong4.shtml#ixzz4rROljAFn

García, B. y Quintanal, J. 2005. *Métodos de investigación y diagnóstico en la educación. Bloque II. La Investigación educativa*. Recuperado de: http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf

George, D. & Mallery, P. 2003. *SPSS para el paso a paso de Windows: Una guía sencilla y referencia.* 4a ed. Boston: Allyn & Bacon.

Goetz, B. E. 1949. *Management planning and control, a managerial approach to industrial accounting*.

Gonzales, R. 2007. *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. Editora Técnica, S.A. México, D. F.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* Recuperado de:

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20 investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Konntz, H. & Weihrich, H. 2001. *Elementos de la administración: Enfoque Internacional.* Sexta Ed. Mc Graw-Hill. México, 500 pág.

Leonard, W. P. 1991. *Auditoria administrativa*. Ed. Diana. México, D.F.

Norbeck, E.F. 1970. *Auditoría Administrativa*. Ed. Técnica, S.A. México, D.F.

Orué, A. & Flores, N. 2016. *La Auditoria tributaria y su influencia en la rentabilidad del estudio contable Sea & Palomino* (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú), Recuperado de http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/353/1/ORUE%20FIGUEROA%2c%20ALEXANDER%20RYAN%3b%20FLORES%20VILLANUEVA%2c%20NORMAN%20EDISON.pdf

Padrón, M.D.C. 2008. *Programa de auditoria para evaluar la gestión en el área financiera de una empresa.* Recuperado de:

https://www.gestiopolis.com/programa-de-auditoria-para-evaluar-la-gestion-area-financiera-empresa/

Sánchez, J. M. (2003). Técnicas de Muestreo Estadístico. Universidad Rey Juan Carlos.

Suárez, C. 2009. Generalidades de un planeamiento estratégico. El Cid Editor.

Tello, J. A. 2016. *Auditoria interna y gestión administrativa de la empresa CREDIVARGAS, Pucallpa Perú 2016*. (Tesis de pregrado, Universidad Privada de Pucallpa). Recuperado de http://repositorio.upp.edu.pe/handle/UPP/89

Trujillo, A. J. 2017. *Auditoria de recursos humanos y logro de objetivos de la empresa imprenta Ímpetu Editorial S.R.L. distrito de Callería, Pucallpa 2016.* (Tesis de pregrado, Universidad Privada de Pucallpa). Recuperado de http://repositorio.upp.edu.pe/handle/UPP/96

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
GENERAL:	**GENERAL:**	**HIPOTESIS:**	**INDEPENDIENTE:**	
¿De que manera influye la auditoria de gestión en los resultados de las Organizaciones no gubernamentales en la Región Ucayali, 2018?	Determinar la influencia de la auditoria de gestión en los resultados de las Organizaciones no gubernamentales en la Región Ucayali, 2018	Hi: La Auditoria de gestión influye favorablemente en los resultados de las Organizaciones no gubernamentales de la región Ucayali	Auditoria de Gestión	Planificacion de la auditoría de gestion Ejecución de la auditoria de gestion Evaluacion del control interno Evaluacion de riesgos
ESPECÍFICO:	**ESPECIFICO:**	**HIPOTESIS:**	**DEPENDIENTE:**	
1. ¿De qué manera la Auditoría de gestión permite conocer los procesos que repercuten en la gestión de los Organismos no gubernamentales de la región Ucayali?	1. Determinar que la Auditoría de Gestión permite establecer los procesos necesarios que aporten a la buena gestión en los Organismos no gubernamentales de la región Ucayali	Hi1: Mediante la Auditoría de gestión se conoce los procesos que ayudan a la buena gestión en los Organismos no gubernamentales de la región Ucayali	Resultados de las Organizaciones no gebernamentales	Procesos en la gestión de las ONG's
2. ¿En qué medida la Auditoría de gestión permite conocer el cumplimiento de los planes y programas de las Organizaciones no gubernamentales de la región Ucayali?	2. A través de la auditoría de gestión medir el grado de cumplimiento de los planes y programas en las Organizaciones no gubernamentales de la región Ucayali	Hi2: Mediante la auditoria de gestión se conoce el cumplimiento de los planes y programas de las Organizaciones no gubernamentales de la región Ucayali		Planes y Programas de las ONG's
3. ¿De qué manera la auditoria de gestión se conoce cuál es la incidencia de buena gestión en el impacto socio económico de los organismos no gubernamental de la región Ucayali?	3. Mediante la auditoría de gestión establecer la incidencia de una buena gestión en el impacto socio económico de los Organismos no gubernamentales de la región Ucayali	Hi3: La auditoria de gestión permite conocer cuál es la incidencia de una buena gestión en el impacto socio economico de los organismos no gubernamental de la región Ucayali		Impacto socio económico de las ONG's
4. ¿De qué manera la auditoria de gestión se conoce los índices específicos de precios y cantidad que inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos de los Organismos no gubernamentales de la región Ucayali?	4. Comprobar la manera como la auditoria de gestión permite conocer los índices específicos de precios y cantidad que inciden en el cumplimiento de las metas y objetivos de los Organismos no gubernamentales de la región Ucayali	Hi4. Mediante la auditoria de gestión se conoce los índices específicos de precios y cantidad que inciden en el cumlimiento de las metas y objetivos de los Organismos no gubernamentales de la región Ucayali		Metas y Objetivos de las ONG's

ANEXO 2
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA

Introducción:

La presente encuesta tiene por objetivo demostrar Auditoría de Gestión en las Organizaciones No Gubernamentales en la Región de Ucayali, 2018.

Marque con un aspa (X) la respuesta que crea correcta.

1. ¿Existe control interno en la entidad?

   a) SI b) No

2. ¿Cuenta la entidad con una misión, visión, objetivos y metas establecidas?

   a) SI b) No

3. ¿Cuenta la entidad con un manual o manuales que incluya responsabilidades, funciones y procedimientos?

   a) SI b) No

4. ¿Existe una adecuada separación de funciones del personal dentro de la entidad?

   a) SI b) No

5. ¿La escala remunerativa en su entidad está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas?

   a) SI b) No

6. ¿La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, formación, capacitación y evaluación del personal?

   a) SI b) No

7. ¿Qué riesgos considera Ud. Que existe en la entidad?

   a) SI b) No

8. ¿Se han identificado los factores de riesgo en la entidad?

   a) SI b) No

9. ¿Están clasificados por prioridad los factores de riesgo en la entidad?

   a) SI b) No

10. ¿Utilizan procedimientos de control para disminuir los riesgos en la entidad?

    a) SI b) No

11. ¿La entidad tiene un plan de contingencias para enfrentar posibles problemas?

    a) SI b) No

12. ¿Recibe capacitación el personal de la entidad?

    a) SI b) No

13. ¿La entidad cuenta con un personal profesional para realizar las actividades financieras?

    a) SI b) No

14. ¿Cuántas personas integran el área financiera/contable?

    a) SI b) No

15. ¿La información financiero contable que maneja su entidad es útil, oportuna y confiable para el desarrollo de sus actividades, y la toma de decisiones?

    a) SI b) No

16. ¿Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se solicita su modificación para asegurar su adecuado funcionamiento?

a) SI b) No

17. ¿El desarrollo de las actividades financiero contables son supervisados para verificar si se realizan de acuerdo a lo normado?

a) SI b) No

18. ¿Su entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones de las actividades desarrolladas con el fin de mejorar la gestión financiera contable?

a) SI b) No

19. ¿Se realizan el seguimiento respectivo de las mejoras implementadas en su entidad?

a) SI b) No

20. ¿Se realizan conciliaciones bancarias y arqueos de caja?

a) SI b) No

Gracias por su colaboración.