



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Auditoría

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA UNA ONG DE LA V REGIÓN, PERÍODO 2017”**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

Tesistas: Álvaro Jorge Cifuentes Aros

Cristopher Mitchell Vera Silva

Profesora Guía: Marlene Piña Galdames

Valparaíso, Octubre 2018

DEDICATORIA:

Dedicado a mis padres por el esfuerzo y dedicación por siempre entregarme lo mejor, los amo con todo el corazón.

INDICE

| | Páginas |
|--|----------------|
| RESUMEN | 7 |
| MARCO TEÓRICO | 8 |
| Antecedentes generales: | 8 |
| DEFINICIONES: | 9 |
| 1. Auditoria: | 10 |
| 1.1 Objetivo de la auditoría: | 10 |
| 1.2 Tipos de Auditorías: | 11 |
| 1.3 Tipos de auditores: | 11 |
| 1.4 Tipos de Auditoría: | 12 |
| 1.4.1 Auditoria interna: | 12 |
| 1.4.2 Auditoria externa: | 13 |
| 1.5 Perfil del auditor | 15 |
| 1.6 Responsabilidad profesional | 15 |
| 2. Auditoria administrativa: | 16 |
| 2.1 Objetivo de la Auditoria Administrativa | 17 |
| 2.2 Alcance de la auditoria administrativa | 18 |
| 2.3 Metodología de ejecución de una auditoria administrativa | 18 |
| 2.3.1 ETAPA 1: Planeación | 19 |
| 2.3.1.1 Elementos específicos que forman parte de su funcionamiento: | 20 |
| 2.3.1.2 Fuentes de información | 21 |
| 2.3.1.3 Investigación Preliminar: | 21 |
| 2.3.1.4 Preparación de la auditoría: | 22 |
| 2.3.1.5 Programa de trabajo: | 22 |
| 2.3.1.6 Propuesta técnica: | 22 |
| 2.3.2 ETAPA 2 Instrumentación: | 22 |
| 2.3.2.1 Recolección de la información: | 23 |
| 2.3.2.2 Técnicas de recolección: | 23 |
| 2.3.2.3 Papeles de Trabajo: | 25 |
| 2.3.3 ETAPA 3 Examen: | 25 |
| 2.3.4 ETAPA 4 Informe: | 26 |
| 2.3.5 ETAPA 5 Seguimiento: | 26 |
| | 3 |

| | |
|--|-----------|
| 3. Control interno | 26 |
| 3.1 Objetivo | 27 |
| 3.2 Componentes del control interno | 27 |
| 3.3 Relación entre objetivos y componentes | 28 |
| 3.4 Entorno de control | 28 |
| 3.4.1 Factores del entorno de control | 29 |
| 3.4.2 Integridad y valores éticos: | 29 |
| 3.4.3 Compromiso de competencia profesional | 30 |
| 3.4.4 Consejo de administración y comité de auditoría | 30 |
| 3.4.5 Filosofía de dirección y estilo de gestión | 31 |
| 3.4.6 Estructura organizativa | 31 |
| 3.4.7 Asignación de autoridad y responsabilidad. | 31 |
| 3.4.8 Políticas y prácticas en materia de recursos humanos | 32 |
| 3.4.9 Diferencias e implicaciones | 32 |
| 3.4.10 Evaluación | 32 |
| 3.5. Evaluación de los riesgos | 34 |
| 3.5.1 Objetivo: | 34 |
| 3.5.2 Categorías de objetivos: | 34 |
| 3.5.3 Coherencia y compatibilidad de objetivos | 35 |
| 3.5.4 Consecución de objetivos | 35 |
| 3.5.5 Riesgos | 35 |
| 3.5.6 Identificación de los riesgos | 36 |
| 3.5.7 Análisis de los riesgos | 36 |
| 3.5.8 Mecanismos para identificar los cambios en el entorno | 37 |
| 3.5.9 Mecanismos con visión hacia el futuro | 37 |
| 3.5.10 Evaluación de riesgos | 37 |
| 3.6 Actividades de control | 37 |
| 3.6.1 Políticas y procedimientos | 38 |
| 3.6.2 Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos | 38 |
| 3.6.3 Controles sobre los sistemas de información | 38 |
| 3.6.4 Controles generales | 39 |
| 3.6.5 Controles de aplicación | 39 |
| 3.6.6 Relación entre los controles generales y controles de aplicación | 39 |
| 3.6.7 Necesidades específicas según la organización | 40 |
| 3.7 Información y comunicación | 40 |
| 3.7.1 Información: | 40 |
| 3.7.2 La Calidad de la información | 41 |
| 3.7.3 Comunicación | 41 |
| 3.7.4 Medios de comunicación | 42 |
| 3.7.5 Aplicación a pequeñas y medianas empresas: | 42 |
| 3.7.6 Evaluación | 43 |
| | 4 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.8 | Supervisión | 44 |
| 3.8.1 | Actividades de supervisión continuada | 44 |
| 3.8.2 | Evaluaciones puntuales | 44 |
| 3.8.3 | Evaluación | 45 |
| 3.9 | Limitaciones al control interno | 46 |
| 4. | Organizaciones No Gubernamentales: | 46 |
| 4.1. | Historia de las Organizaciones No Gubernamentales: | 47 |
| 4.2. | Características de la ONG: | 47 |
| 4.2.1 | Características generales: | 48 |
| 4.2.2. | Características particulares: | 48 |
| 4.3. | Las ONG en Chile: | 48 |
| 4.3.1 | Constitución: | 49 |
| 5. | Objetivo de la auditoría a una ONG: | 50 |
| 5.1 | Aplicación de auditoría a una ONG: | 50 |
| 5.2. | Programa de trabajo enfocado a auditoría a una ONG: | 51 |
| | <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i> | 52 |
| | <i>OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN</i> | 53 |
| | OBJETIVO GENERAL: | 53 |
| | OBJETIVOS ESPECÍFICOS: | 53 |
| | <i>METODOLOGÍA EMPLEADA</i> | 54 |
| | ETAPA I: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN | 54 |
| | ETAPA II: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 54 |
| | ETAPA III: SELECCIÓN DEL SUJETO DE INVESTIGACIÓN | 54 |
| | ETAPA IV: APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS Y CRITERIOS DE CALIDAD | 55 |
| | ETAPA V: CREDIBILIDAD, CONFIRMABILIDAD, TRANSFERENCIA Y FIABILIDAD | 55 |
| | ETAPA VI: ELABORACIÓN DE LA MATRIZ MEFI | 56 |
| | ETAPA VII: CONFECCIÓN DE GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA | 56 |
| | ETAPA VIII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 57 |
| | <i>Cuadro N° 1: “ANÁLISIS DE CATEGORÍAS”</i> | 58 |
| | <i>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</i> | 61 |
| | I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ONG EN ESTUDIO | 62 |

| | |
|--|-----------|
| II. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ONG EN ESTUDIO | 64 |
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i> | 77 |
| <i>ANEXOS</i> | 78 |
| ANEXO 1: “ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON ENTREVISTADO EN DISPOSICIÓN AL DIRECTOR DE LA ONG” | 79 |
| ANEXO 2: “ENTREVISTA DE RECONOCIMIENTO SITUACIÓN ONG” | 81 |
| ANEXO 3: “ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO DE LA ONG” | 82 |
| ANEXO 4: “ENTREVISTA A LA TESORERA SOBRE CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD” | 83 |
| ANEXO 5: “LISTA DE COTEJO” | 84 |
| ANEXO 6: “MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)” | 89 |
| ANEXO 7: “GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA UNA ONG DE LA V REGIÓN” | 92 |

RESUMEN

La auditoría administrativa es una herramienta que sirve para evaluar y analizar la estructura organizacional de una entidad, con el fin de identificar las áreas que presentan una mayor deficiencia, otorgando la oportunidad de realizar recomendaciones y mejoras respecto a éstas, lo que se traduce en que la entidad pueda obtener una mayor calidad y competitividad respecto a su competencia. Este tipo de auditoría suele ejecutarse en entidades que estiman que se ha producido un estancamiento o declive en su crecimiento, por lo cual la auditoría administrativa es un elemento de apoyo para revertir esta situación y para mejorar las deficiencias detectadas por ésta.

En la entidad en investigación se pudieron identificar una serie de condiciones que afectan al correcto funcionamiento de sus actividades como Organización no Gubernamental, todo esto sumado que a la entidad en cuestión no realizaba auditorías para verificar si es que se están cumpliendo adecuadamente los objetivos finales de la entidad. El objetivo de esta investigación fue analizar una Organización no Gubernamental a través de la aplicación de una auditoría administrativa y así efectuar una guía de implementación aplicable a la entidad con el fin de mejorar sus procedimientos internos. Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo descriptivo-exploratorio. Para apoyar la realización de la auditoría administrativa se desarrolló una matriz MEFI y una lista de cotejo.

Finalmente, con lo indagado en las entrevistas junto con la aplicación de matriz MEFI, se logró determinar las fortalezas y debilidades, siendo las más preponderantes como fortalezas, que el personal se encontraba capacitado adecuadamente y en el caso de las debilidades más importantes se encontró que esta entidad no realiza controles referentes a las entradas y salidas de inventario y la no utilización de presupuestos. Considerando todo lo anterior, se efectuó una guía de implementación, aplicada principalmente a las áreas que presentan mayores deficiencias, por lo que se espera que con la aplicación de esta herramienta la entidad logre subsanar estas deficiencias y de este modo conseguir sus objetivos como una institución de una forma más desarrollada en términos de estructura interna, principalmente para el uso controlado de los activos poseídos por la entidad.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes generales:

Según Franklin (2007) la auditoría administrativa es aplicable tanto a entidades públicas como privadas, y su aplicación busca revisar, supervisar y evaluar la situación administrativa de una empresa o entidad determinada.

Sin embargo, el estudio y aplicación de estos controles no son de origen reciente, si no que su historia se remonta a las primeras civilizaciones sumerias aproximadamente en el año 5.000 a.C., donde se han encontrado documentos antiguos que relatan y dan evidencia que estas antiguas civilizaciones hacían prácticas de control administrativo. Así mismo los egipcios, desde 4.000 a.C. implantaron un sistema para cubrir la necesidad de planear, organizar y regular. Siglos más tarde, aproximadamente en el 2.000 a.C., empezaron a emplear el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.

Dado lo anterior, se infiere que el control administrativo siempre ha estado presente y ha sido una herramienta de gran utilidad para mejorar la gestión y control, siendo en la actualidad aplicable a diversos tipos de organizaciones, otorgando la posibilidad de que las entidades logren alcanzar el perfeccionamiento, y que puedan cumplir sus objetivos de una forma más eficiente y eficaz. La cual será aplicada según el sector en que se desarrolla la entidad, ya que esta última posee objetivos diferentes que necesita cubrir, de las cuales podemos distinguir sectores o áreas como:

- **Sector Público:** En este sector la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.
- **Sector privado:** La auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento

estratégico sobre las siguientes características: Tamaño de la empresa, tipo de industria, naturaleza de sus operaciones y enfoque estratégico.

- **Sector social:** La auditoría administrativa se efectúa tomando en consideración dos características de la entidad, primeramente, el tipo de la organización, y la naturaleza de la función de esta.

El objetivo principal de la realización de la auditoría administrativa a una entidad dentro del sector social es supervisar la transparencia en la utilización de los recursos con los que se cuenta, con el fin de cumplir con el propósito asignado.

DEFINICIONES:

Para un mejor entendimiento del siguiente trabajo de investigación es necesario señalar y definir una serie de conceptos considerados relevantes, los cuales son mencionados a continuación:

a) Organizaciones sin fines de lucro: Son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas, los ingresos que generan no son repartidos entre sus socios, sino que se destinan a exclusivamente a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que se obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados para el financiamiento de las actividades sociales que esta realiza. Dentro de este grupo de contribuyentes se consideran a las fundaciones, corporaciones, asociaciones gremiales, sindicatos, juntas de vecinos y organizaciones comunitarias, cooperativas y otras instituciones cuyo objeto no es el lucro económico. (Ministerio de Secretaria General de Gobierno, 2007).

b) O.N.G.: *“cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”.* (ONU, 1946).

Según Pineda (1999) el nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales como el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, que son instituciones que operan con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo.

Quienes tomaron el término, especialmente de Gran Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones socias en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo.

c) O.N.U.: La O.N.U. es un organismo internacional cuyas siglas significan Organización de las Naciones Unidas.

d) Auditoria administrativa: Según Franklin (2007) Una auditoría administrativa es: *“la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, agregar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.”*

1. Auditoria:

Para estos términos, se utilizará la definición de Auditoria según Arens y Loebbecke (2007), los cuales definen a Auditoría como *“la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.”* Por lo que la auditoria es una herramienta que nos permite analizar una entidad y conocer si la información que posee es de acuerdo con los lineamientos determinados por la entidad.

La evidencia mencionada, es definida como todo tipo de datos que el auditor utiliza en su trabajo de auditoria, para determinar si la información declarada está conforme con el criterio establecido.

1.1 Objetivo de la auditoría:

Según Arens y Loebbecke (2007), la auditoría se realiza con el propósito de proporcionar a los distintos usuarios de los estados financieros una opinión respecto a, si éstos se encuentran presentados razonablemente en sus aspectos significativos, con el fin de garantizar la confianza necesaria para los usuarios.

Esta razonabilidad mencionada anteriormente sobre la opinión de los estados financieros quiere decir que los estados financieros están libres de representaciones incorrectas debido a fraude o error.

Cabe mencionar que entre una entidad y otra puede variar el marco de referencia aplicable por lo que es necesario tener en cuenta que se puede constituir como uno de los elementos variables al realizar una auditoría.

1.2 Tipos de Auditorías:

Según Arens y Loebbecke (2007), existen tres tipos de auditoría que se pueden abordar:

- **Auditorías a Estados Financieros:** Se realiza para determinar si los estados financieros tomados en su conjunto se presentan de acuerdo con la normativa contable vigente, para de esta manera, tener una seguridad razonable para los distintos usuarios de los estados financieros, acerca de su presentación y preparación de estas.
- **Auditorías Operacionales:** Es una revisión de cualquier parte del proceso de una empresa, la cual evalúa su eficiencia y eficacia. A su vez, la administración busca que el auditor de una recomendación sobre la entidad, con el fin de mejorar sus operaciones.
- **Auditorías de Cumplimiento:** Esta busca determinar si lo auditado está cumpliendo con los procedimientos, leyes, reglas, contratos específicos y reglamentos establecidos por la entidad.

1.3 Tipos de auditores:

Según Arens y Loebbecke (2007) una clasificación generalmente aceptada, es dividir a los auditores en tres tipos:

- **Auditor interno:** Son auditores contratados directamente por la entidad, para realizar auditorías a la organización. Estos deben entregar información relevante para la toma de decisiones respecto a las operaciones de la empresa y para la constitución de los estados financieros.

Para que este pueda realizar sus labores con eficacia, el auditor interno debe ser independiente en las funciones de línea de la entidad.

- **Auditor externo:** Estos ejercen sus labores bajo independencia, ya sea por si solos o por una firma, los cuales realizan auditorías a los estados financieros para satisfacer las necesidades de los distintos usuarios de los estados financieros, con el fin de emitir una opinión sobre la razonabilidad de la información, en cuanto a la presentación y preparación de estos mismos.
- **Auditor Forense:** Estos realizan labores de investigativos, en fraudes, en actos conscientes y voluntarios los cuales eluden la normativa legal.

1.4 Tipos de Auditoría:

Dentro de lo que consta como auditoria, Amador (2008) describe que se distinguen dos tipos de auditorías: interna y externa.

Las **auditorías externas** poseen características que acentúan su diferencia con las demás auditorias, dentro de estas características encontramos calidad técnica, responsabilidad, discreción, opinión formal e independencia.

En cambio, las **auditorías internas** realizan diversas actividades para cubrir los intereses particulares de la alta gerencia, junto con actividades calendarizadas de evaluación.

Estos tipos de auditorías funcionan como apoyo a la alta gerencia, para obtener una seguridad razonable de que la vigilancia a las actividades financieras y administrativas se está desarrollando eficazmente, con oportunidad y resultados.

1.4.1 Auditoria interna:

Según Amador (2008) la auditoría interna:

“...Constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización.”

Por lo tanto, este tipo de auditoría tiene como objetivo principal salvaguardar los objetivos finales de la entidad, efectuando para esto controles en todos sus procesos y procedimientos. En la **Figura 1** se puede identificar los objetivos de la auditoría interna.

Figura 1: Objetivos de la auditoría interna.



Fuente: Amador, 2008.

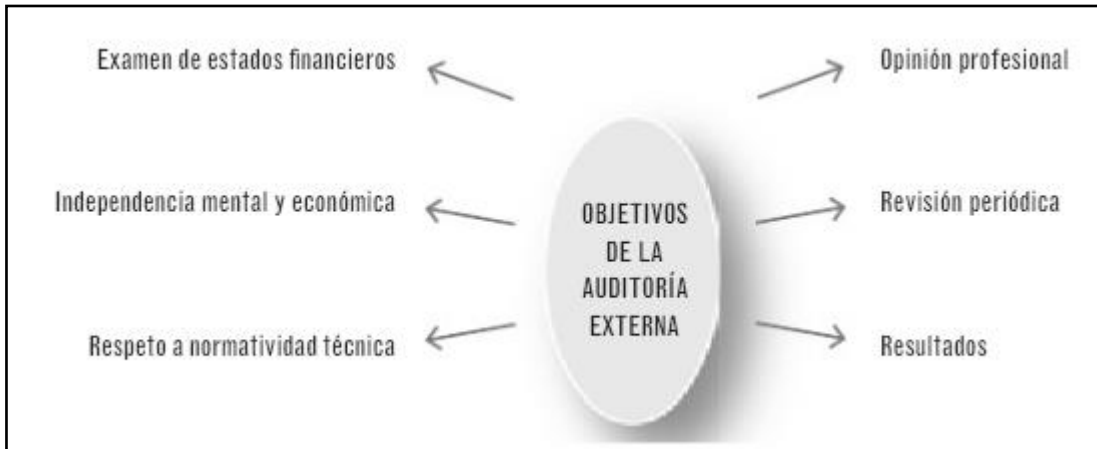
1.4.2 Auditoría externa:

Según KPMG (s/f). La auditoría externa consiste en un examen de los estados financieros de la entidad, a lo cual el auditor puede emitir una opinión de la razonabilidad de los estados financieros y si están en conformidad a los marcos regulatorios que los rigen y aplican.

Dado lo anterior, es necesario que el profesional lleve a cabo una planificación adecuada para que en la realización de la auditoría este pueda obtener una seguridad razonable de que los estados financieros auditados estén libres de errores significativos.

Esta incluye el respectivo examen, con base en pruebas selectivas de la evidencia que respaldan los montos y revelaciones de los estados financieros, como también incluye la evaluación de los principios contables que se aplicaron y estimaciones contables realizadas por la entidad auditada, como también la evaluación de la presentación de sus estados financieros. En la **figura 2** se puede encontrar los objetivos de la auditoría externa.

Figura 2: Objetivos de la auditoría externa.



Fuente: Amador, 2008.

En una auditoría existen responsabilidades que debe cumplir tanto la entidad, como el profesional encargado de realizar la auditoría. En la NAGA AU 200 se describe las responsabilidades de cada una de las partes involucradas:

La responsabilidad de la entidad, administración y gobierno corporativo es de:

- Realizar una preparación y presentación de los estados financieros en forma razonable, de acuerdo con el marco regulatorio aplicable a estos.
- En el diseño, implementación y mantención de un control interno pertinente para la preparación y presentación razonable de estados financieros que estén exentos de representaciones incorrectas significativas, ya sea debido a fraude o error.
- Deben proporcionar al auditor información pertinente para realizar la auditoría tal como:
 - Acceso a toda la información pertinente que se tenga conocimiento respecto a la preparación y presentación razonable de los estados financieros, como por ejemplo registros y documentación, entre otros.
 - Toda la información adicional que el profesional pueda requerir a la administración y gobierno corporativo cuando sea necesario, todo esto para el propósito de auditoría.

- Tener libre acceso a hablar con el personal de la entidad con el objeto de indagar y obtener evidencia para la auditoría.

Los auditores son responsables por tener:

- Una apropiada competencia y habilidad para efectuar una auditoría.
- Cumplir con los requerimientos éticos pertinentes.
- Mantener el escepticismo profesional y ejercitar el juicio profesional, durante toda la planificación y realización de la auditoría.

1.5 Perfil del auditor

Según Franklin (2007) las características que debe poseer el auditor es uno de los aspectos que se debe considerar al momento de tomar la decisión de realizar una auditoría administrativa, debido a que sobre este profesional recae la responsabilidad de planificar ejecutar y buscar los resultados necesarios para que la organización mejore su desempeño el cual es el propósito primordial de este tipo de auditorías.

1.6 Responsabilidad profesional

Según Franklin (2007) para el desarrollo de la auditoría el profesional debe realizar el trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar de buena forma el alcance, estrategia y técnicas que deberán ser utilizadas para ejecutar la auditoría administrativa, por lo tanto, el auditor debe poner especial cuidado en:

- Preservar su independencia respecto a la entidad auditada.
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional.
- Cumplir con las normativas vigentes en el desarrollo de su trabajo.
- Capacitarse en forma continua.

Por lo demás, es importante que el auditor se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, ya que el profesional debe preocuparse de preservar su autonomía e imparcialidad, en el cual, esta actitud de independencia, le da la consistencia necesaria para el desarrollo de la auditoría.

En relación con lo anterior el auditor puede presentar dos tipos de inconvenientes, siendo estos personales y externos.

Personales: estas son circunstancias que recaen específicamente en el auditor y dada su naturaleza pueden afectar el desempeño de este al realizar el trabajo de auditoría, estos son:

- Vínculos de carácter personal, profesionales o financieros, con la entidad que se debe auditar.
- Conflicto de interés, de carácter económico con la entidad auditada.
- Relación con instituciones que interactúan con la organización.
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o no ética.

Externos: están básicamente relacionados con factores que limitan al auditor a desarrollar su trabajo en forma objetiva como por ejemplo:

- Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control.
- Recursos limitados que pueden desvirtuar el alcance de la auditoría.
- Presión injustificada para propiciar errores.

2. Auditoría administrativa:

Franklin (2007) define a la auditoría administrativa como:

“...un examen completo de la entidad, que busca medir el desempeño de esta a nivel organizativo, como también evaluar si los controles y procedimientos operativos están aplicados en función de los objetivos que desea lograr la entidad, como también si hay un eficiente empleo de recursos tanto humanos como materiales y que todo esto en forma conjunta ayude a la entidad a lograr una ventaja competitiva en el mercado que esta se desenvuelve.”

La auditoría administrativa es una herramienta importante para el crecimiento de una organización, la cual nos proporciona información para detectar las áreas que más se debe tener en cuenta, para así lograr sobreponerse a dichas falencias encontradas. Es por esto por

lo que en este tipo de auditoría se aplica en base a una innumerable cantidad de objetivos, los cuales Franklin (2007) destaca los siguientes criterios:

- **Control:** Evaluar el control interno de la entidad y comprobar que estos se cumplan.
- **Productividad:** Lograr que la gestión y control interno, sean los más eficientes posible.
- **Organización:** La auditoría tiene que servir de apoyo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Servicio:** La auditoría realizada tiene que ser un servicio que satisfaga al cliente.
- **Calidad:** Tiene que aumentar el nivel organizacional para dar un valor agregado a la entidad auditada.
- **Cambio:** Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización de posibles mejoras.
- **Aprendizaje:** Que la auditoría permita que la entidad pueda desarrollarse adecuadamente a través de esta.
- **Toma de decisiones:** Al ser la información más fiable, las tomas de decisiones son generalmente libres de errores significativos.
- **Interacciones:** Contribuye a mejorar el manejo comunicativo de la entidad con diversas entidades externas.
- **Vinculación:** Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

2.1 Objetivo de la Auditoria Administrativa

Según Amador (2008), el objetivo de la Auditoria administrativa es *“evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.”* Esto significa, que resulta de apoyo para todos los procesos y procedimientos ejecutados o no por la entidad, para estos fines se realizan labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección.

Todas estas labores ejecutadas tienen como fin las recomendaciones correspondientes, y no solo la mera identificación de las debilidades poseídas por la entidad. En la figura 3 se pueden identificar los objetivos de la auditoría administrativa.

Figura 3: Objetivos de la auditoría administrativa



Fuente: Amador, 2008.

2.2. Alcance de la auditoría administrativa

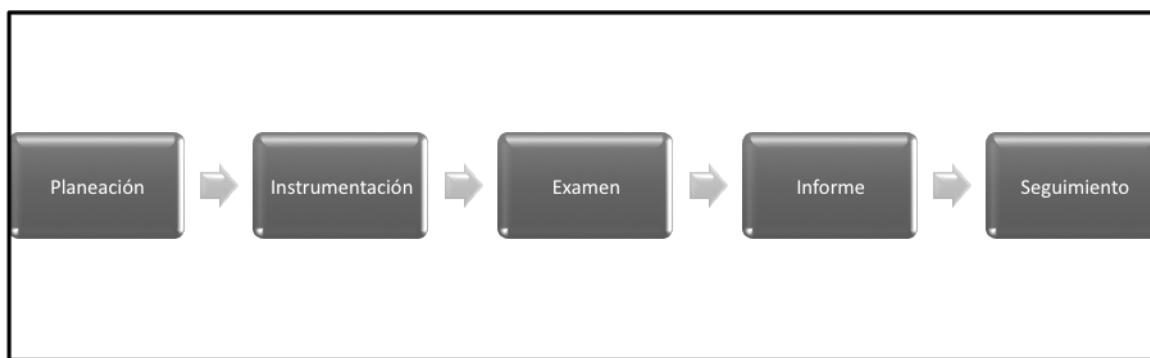
Según Franklin (2007) el área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

2.3 Metodología de ejecución de una auditoría administrativa

Según Franklin (2007) la aplicación de una metodología en un proceso de auditoría tiene un rol fundamental, dado que sirve como marco de actuación, la cual busca que la auditoría se realice en forma programada y sistemática, con el objeto de unificar criterios y delimitar el grado de profundidad que se aplicará en el análisis administrativo para la obtención de mejores resultados.

Con el objetivo de sistematizar el proceso, la auditoría administrativa se ha dividido en cinco etapas, en las cuales se brindan los criterios y lineamientos que se deben realizar, estas etapas son descritas en la **Figura 4**.

Figura 4: Etapas de la auditoría administrativa



Fuente: Elaboración Propia 2017, a partir de Franklin (2007)

2.3.1 ETAPA 1: Planeación

Según Franklin (2007) esta es la etapa en la cual se establece un examen, con el objetivo de regular la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar el cumplimiento de los diversos factores que pudiesen ser vitales, con el fin de que las labores de auditorías sean secuenciales y ordenadas, tomando en consideración el tiempo necesario a realizar la auditoría y los objetivos que puedan plantearse necesario para la realización de esta.

Para estos fines es necesario el estudio de la entidad en base a dos factores fundamentales en la planeación de una auditoría administrativa, los cuales son: el proceso administrativo y elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

Proceso administrativo: El proceso administrativo es un flujo continuo que combina las actividades de planeación, organización, dirección y control, todas estas combinadas para lograr un objetivo común, las cuales buscan aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales que cuenta la entidad, para entender mejor este concepto se buscará definir proceso y administración en forma separada.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española, 2011)

Administración: Según Fernández (1966) es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado.

Por lo tanto, un proceso administrativo es una herramienta que aplican las organizaciones para cumplir sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales

Este concepto tiene una relación directa a la labor de los gerentes o administradores dado que si estos realizan una gestión eficaz y eficiente, es más probable que la organización alcance sus objetivos y metas, por lo que el desempeño de la gerencia y a la administración puede ser medido según el grado en que cumplan con el proceso administrativo.

2.3.1.1 Elementos específicos que forman parte de su funcionamiento:

Según Fernández (1966) dentro de los elementos que componen un proceso administrativo podemos encontrar cuatro etapas o funciones básicas, las cuales son planeación, organización, dirección y control.

Planeación: consiste en definir las metas de la organización y el establecimiento de una estrategia para poder con esto lograr dichos objetivos.

Organización: es un sistema que permite utilizar los recursos en forma eficiente y equilibrada, la cual busca establecer una relación entre el trabajo que se debe realizar y el personal que la va a ejecutar, por lo que se puede decir que es un proceso que busca determinar qué es lo que se debe hacer para lograr la finalidad planificada logrando coordinar las actividades y recursos que se poseen.

Dirección: trata de cómo le gerencia o administración es capaz de influenciar al personal para que todos estén involucrados en la organización en que participan y así puedan contribuir de mejor forma a cumplir con los objetivos planificados, para lo cual la gerencia utiliza herramientas tales como el liderazgo, motivación y comunicación.

Control: consiste en un seguimiento continuo de las actividades para verificar que estas estén bien encaminadas respecto a los objetivos planificados, y que no existan problemas que mermen o dificulten conseguir dichos objetivos.

En el proceso de planeación podemos identificar tres directrices principales: donde se obtendrá la información requerida para la realización de la auditoría, es decir cuáles serán las fuentes de información y de donde las obtendrá, luego de esto encontramos la investigación preliminar y finalmente la planificación de la auditoría.

2.3.1.2 Fuentes de información

Según Franklin (2007) las fuentes de información para el auditor pueden transformarse esencialmente y distinguirse de dos maneras, internas y externas, las cuales estas irán variando según la necesidad y la instancia que puedan ser utilizados para el proceso de realización de auditoría, y en los papeles de trabajo.

Fuentes internas: Estas son obtenidas dentro de la misma organización en la cual se está realizando la auditoría. Esta información se puede obtener desde accionistas, socios o directorio, hasta en los distintos niveles operativos de la entidad, inclusive el sistema de información que mantenga la entidad.

Fuentes externas: Estas son obtenidas desde el exterior de la entidad, las cuales generalmente pueden constar de: competencia, entidades gubernamentales o reguladoras, clientes, proveedores y los distintos sistemas de información que posean estas u otros tipos de entidades.

2.3.1.3 Investigación Preliminar:

Según Franklin (2007) es la observación acerca del estado de la entidad, tanto a nivel general como al detalle, en el cual se pueden conocer y comparar los factores predeterminados de la entidad. En esta etapa es posible que pueda cambiar el trabajo de auditoría, tanto en la reformulación de procedimientos y procesos, por lo que esto puede llegar a ser clave en una realización del trabajo de auditoría.

2.3.1.4 Preparación de la auditoría:

Según Franklin (2007) esta consta principalmente de dos apartados: programa de trabajo y propuesta técnica, en el cual se analiza la naturaleza, alcance y oportunidad del trabajo de auditoría a realizar.

2.3.1.5 Programa de trabajo:

Según Franklin (2007) el programa de trabajo es un documento que utiliza el auditor como guía metodológica para realizar sus labores, este programa indica al profesional la descripción de las actividades a desarrollar de acuerdo con un orden lógico dentro de un periodo determinado. Esta herramienta es un elemento fundamental para el desarrollo de una auditoría administrativa, ya que ayuda a diseñar un programa de trabajo, para que este quede de manera sistemática en secuencia a las actividades que se deben desarrollar.

2.3.1.6 Propuesta técnica:

Según Franklin (2007) está relacionado con el establecimiento de lineamientos generales de la realización de la auditoría, en el cual se fija la naturaleza y alcance de la propuesta de auditoría, junto con la utilización de recursos, los procedimientos para la obtención de información, los objetivos y beneficios que se esperan obtener.

2.3.2 ETAPA 2 Instrumentación:

Según Franklin (2007) una vez concluidos los factores que se van a analizar, se determinaran las fuentes de información a que se van a recurrir, como también la forma en que se desarrollará el proyecto de auditoría, y cómo se procederá a seleccionar y recolectar la información, como también se realizará la selección de instrumentos de medición que se emplearán, y el uso de papeles de trabajo.

2.3.2.1 Recolección de la información:

Según Franklin (2007) se deben registrar todos los hallazgos y evidencia recolectada, la cual debe ser de ayuda para el cumplimiento de los objetivos planificados, ya que errores en esta parte del proceso pueden mermar los plazos establecidos y obliguen a reprogramar la auditoría.

2.3.2.2 Técnicas de recolección:

Según Franklin (2007) para que la información utilizada en el trabajo de auditoría sea de manera eficiente y ordenada, se pueden emplear una o varias de las técnicas presentadas: investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas.

Investigación documental: Este elemento se basa en localizar, seleccionar y estudiar la documentación pertinente según el juicio de los auditores, cuyas fuentes documentales que se pueden acudir son:

- **Normativa:** Tales como las actas de constitución, leyes que regulan la creación de la organización, tratados y convenios, entre otras.
- **Administrativa:** Tales como organigramas de la entidad, manuales de políticas de procedimientos internos, sistemas de información empleados, cuadros de distribución de trabajos, plantillas del personal, entre otros.
- **Mercado:** Tales como productos y servicios que la entidad ofrece, comportamiento de la demanda, comportamiento de la oferta, entre otras.
- **Ubicación geográfica:** Tales como la zona que se desarrolla la entidad, distancia y costo de transporte, orden espacial interno, entre otras.
- **Estudios financieros:** Tales como programas de financiamiento que la entidad posee, evaluación interna de situación financiera, inversión realizada, entre otros.

- **Situación económica:** Tales como variables demográficas, sistema económico, aspectos sociales, entre otros.
- **Comportamiento del consumidor:** Tales como cultura, estrato social, entre otros.

Observación directa: Este elemento es utilizado por el auditor, para revisar el área física en donde se va a realizar el trabajo en la organización y conocer las condiciones laborales que se encuentran vigentes.

Es importante que aquel que realiza la observación directa, comente y analice su percepción con los otros auditores, para que exista un consenso acerca del funcionamiento de las áreas auditadas, para con esto definir los criterios que se van a utilizar en la auditoría.

Acceso a redes de información: Este elemento nos permite detectar información de carácter normativo y/o operativo de los clientes, socios, proveedores y empleados relacionados a la organización, siendo esta una herramienta que facilita el intercambio electrónico de los datos, y ayuda a mantener una relación interactiva con el entorno que la entidad se desenvuelve.

Entrevista: Esta técnica consiste en reunirse con una o más personas y cuestionarlas para obtener información relevante para el trabajo de auditoría, esta herramienta es la más utilizada ya que nos brinda una información más completa y precisa, ya que se tiene un contacto directo con el entrevistado teniendo las respuestas y comentarios que este pueda dar.

Cuestionarios: Este instrumento es utilizado para obtener información en forma homogénea a través de una serie de preguntas escritas predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos, la cual tiene como objetivo, mostrar una interrelación lógica entre las distintas áreas y rubros que se encuentran en la organización para con esto tener un perfil completo de la entidad.

La calidad obtenida de la información va a depender de la estructura y forma en que se presentó el cuestionario, por lo cual es importante que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en el orden lógico y redacción comprensible para facilitar las respuestas de aquel que responde a la entrevista.

Cédulas: Esta herramienta es utilizada por el auditor para captar información en función de los objetivos y alcances de la auditoría la cual está integrada por formularios, cuyo diseño incluye casillas bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido, para su posterior análisis.

Esto permite abrir el rango de captación de información y comparar concepto en las respuestas, facilitando el análisis de resultados.

2.3.2.3 Papeles de Trabajo:

Según Franklin (2007) para que toda la información recopilada por el auditor pueda ser fácilmente identificada, y tratada, tiene que estar contenida en papeles de trabajo, los cuales actúan como soporte al auditor para tener un trabajo más ordenado y por lo tanto más eficaz. Estos papeles de trabajo describen las técnicas, procedimientos, información obtenida y las conclusiones del auditor en el trabajo de auditoría.

Además, estos papeles cumplen la función de respaldar al trabajo realizado por el auditor, otorgando apoyo a la ejecución y supervisión del trabajo. Por lo tanto, el auditor debe conservar estos papeles de trabajo, para así dar respaldo de su trabajo y las conclusiones obtenidas.

Evidencia: Son todos los hallazgos obtenidos en el trabajo de auditoría, los cuales sirven de respaldo para los juicios y las conclusiones formuladas por el auditor. La característica principal de esta evidencia es que debe ser razonablemente confiable, de calidad y significativa.

Supervisión: Para aumentar el nivel de seguridad y de confianza que el programa de auditoría se ejecute correctamente, este tiene que ser supervisado adecuadamente, ya que debe salvaguardar que se siguió una lógica, la cual debe estar en función de los objetivos de auditoría.

2.3.3 ETAPA 3 Examen:

Según Franklin (2007) consiste en segregar los diversos elementos que componen los factores para conocer la naturaleza, alcance y oportunidad que requiere el trabajo de auditoría planificado, las cuales se ejecutan bajo una serie de cuestionamientos, estos pueden

comprender el conocimiento de los hechos, su descripción, composición, análisis crítico, ordenamiento, relacionamiento y comportamiento, con el fin de ir comprendiendo cada situación detalladamente. A lo cual el auditor puede apoyarse con una serie de instrumentos, tales como el análisis FODA, y una innumerable serie de modelos y teorías que el auditor pudiese efectuar según le convenga al realizar el trabajo de auditoría.

2.3.4 ETAPA 4 Informe:

Según Franklin (2007) en el informe se agrupan y muestran todos los resultados obtenidos del trabajo de auditoría y exhibe el objeto auditado en cuestión, con los alcances y recursos empleados en este.

Por lo tanto, aquí es donde se revelan todas las conclusiones generadas por el auditor, las cuales tienen que ser respaldada adecuadamente con la evidencia obtenida. Estas conclusiones deben tener los siguientes atributos: objetividad, oportunidad, claridad, utilidad, calidad y lógica.

2.3.5 ETAPA 5 Seguimiento:

Según Franklin (2007) en esta etapa se establecen los criterios generales y acciones específicas para realizar auditorías de seguimiento, verificando que las conclusiones y recomendaciones formuladas por el auditor se implementen de manera puntual y concisa.

3. Control interno

Según el Coopers, Lybrand (1997) se define como:

“un proceso efectuado por el consejo de administración, dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objeto de entregar 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 información financiera y cumplimiento de las leyes y normas.”

Por lo tanto, lo más relevante que nos entrega el control interno es que se cumplan los objetivos finales, de manera que las interacciones internas y externas de la entidad se realicen adecuadamente.

3.1 Objetivo

El principal objetivo del control interno según Coopers, Lybrand (1997) es ayudar a la entidad a que ésta consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y prevenir la pérdida de sus recursos, como también el control interno ayuda a la organización a que pueda obtener información financiera fiable. Por lo tanto, el control interno ayuda a que la entidad logre sus objetivos y evite peligros en la consecución de estos mismos.

3.2 Componentes del control interno

Según el Coopers, Lybrand (1997) el control interno consta de cinco componentes los cuales están relacionados entre sí, y dependen de como la dirección dirija la empresa, ya que estos están integrados en esta misma. Por otra parte, los componentes son aplicables a todo tipo de empresa, aunque su implementación será en forma distinta dependiendo de su tamaño, ya que dependiendo de estos pueden ser menos estructurados y formales, pero sin dejar de ser eficaz en su funcionamiento.

Los componentes nombrados anteriormente son los siguientes:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

3.3 Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre objetivos y componentes, ya que los objetivos tienen que estar relacionados con lo que la entidad desea conseguir y representan lo que necesita para cumplir dicho objetivo.

Figura 5: Relaciones de componentes y objetivos



Fuente: (Los Nuevos Conceptos del Control Interno (COSO 1) Coopers, Lybrand (1997)

A continuación, se explicará en detalle cada uno de estos cinco componentes:

3.4 Entorno de control

Según el Coopers, Lybrand (1997) es aquel encargado de marcar las pautas de comportamiento de una organización y tiene influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control, por lo tanto, es la base de todos los elementos del control interno, ya que esta aporta una disciplina y estructura a la misma.

Dentro de los factores que son relevantes del entorno control se encuentra los valores éticos, capacidad del personal, filosofía de la dirección y su forma de actuar, y como se delega la autoridad y responsabilidades dentro de la organización.

También el entorno de control tiene relevancia en la fijación de objetivos y evaluación de los riesgos derivados a este, como también influye en las actividades de control, sistemas de información, comunicación y actividades de supervisión.

Este componente cuando se aplica a pequeñas y medianas empresas, las entidades deben tener el concepto claro del entorno de control, sin embargo estas pueden aplicar en forma distinta a como lo haría una gran empresa, por ejemplo las Pymes no necesitan tener el código de conducta de forma escrita, lo que no significaría que la entidad carece de ética e integridad de la misma, ya que la dirección puede notificar al personal verbalmente estas conductas a través de reuniones con el personal, reuniones individuales, etc.

Es importante destacar que su comportamiento debe mantener coherencia con lo transmitido de forma verbal, para así mantener una conducta aceptable en la organización.

3.4.1 Factores del entorno de control

Según el Coopers, Lybrand (1997) el control interno mantiene una serie de factores que se comentan a continuación, todos tienen la misma relevancia, pero cada uno será considerado según las circunstancias que mantenga la organización.

3.4.2 Integridad y valores éticos:

Según el Coopers, Lybrand (1997) la entidad puede alcanzar sus objetivos de distintas maneras, incluyendo prioridades juicios de valor y estilos de gestión, la conjunción de esto se convierte en el comportamiento de la dirección y sus valores éticos. La eficacia de los controles internos no puede superar a la integridad y valores éticos de las personas que los crean, administran y supervisan. Por lo tanto, se debe encontrar un equilibrio entre intereses de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público.

Hay que tener ojo con los incentivos y tentaciones, ya que ciertos factores organizativos pueden incidir en la probabilidad que se produzcan prácticas fraudulentas o cuestionables a la hora de presentar información financiera, y también influir en el comportamiento ético, haciendo que los individuos sean incitados o tentados.

Fijarse únicamente en los resultados inmediatos puede resultar perjudicial incluso a corto plazo. Por lo que la eliminación de estos incentivos puede ayudar al no cometer estos actos no debidos.

Sumado a esto, también puede existir ignorancia por parte de los individuos, por lo tanto, es factible además de señalar valores éticos, indicar directrices de lo que es correcto y lo que no es. Tomando en consideración que los trabajadores intentan imitar a la dirección por lo que estos deben actuar siempre éticamente.

3.4.3 Compromiso de competencia profesional

Según el Coopers, Lybrand (1997) el personal debe poseer el debido conocimiento y habilidades técnicas adecuadas para el cargo que desempeñan, estas deben ser especificadas por la dirección, en función de la inteligencia formación y experiencia del personal a reclutar. Debe buscarse el equilibrio entre el nivel de supervisión y capacidad exigida del individuo. Los valores éticos y normas de comportamiento deben ser comunicados a los individuos.

3.4.4 Consejo de administración y comité de auditoría

Según el Coopers, Lybrand (1997) el entorno de control y cultura organizativa están influidas por el consejo de administración y comité de auditoría. Tiene que tomarse en consideración el grado de independencia de estos, respecto a la dirección, experiencia y calidad, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones.

Otro factor para tomar en cuenta son las problemáticas de la dirección acerca de planes o comportamientos. La interacción entre el comité de auditoría y auditores internos y/o externos es otro factor que incide el entorno de control.

3.4.5 Filosofía de dirección y estilo de gestión

Según el Coopers, Lybrand (1997) esta afecta al estilo de gestión de la empresa que se le es gestionada, incluso del riesgo empresarial que se acepta. Una entidad que ha tenido éxito en la hora de correr riesgos significativos puede tener una perspectiva distinta en cuanto al control interno, en relación de una empresa que haya tenido problemas adversos desde el punto de vista económico y administrativos por haber afrontado riesgos significativos.

3.4.6 Estructura organizativa

Según el Coopers, Lybrand (1997) esta proporciona a la entidad la forma que planifica, ejecuta controla y supervisa las actividades necesarias para conseguir los objetivos. Entre los aspectos a tomar en consideración a la hora de realizar la estructura organizativa es la autoridad y responsabilidad en conjunto al establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

La adecuación de la estructura organizativa va a depender del tamaño de la entidad y la naturaleza de las actividades que desarrollan.

3.4.7 Asignación de autoridad y responsabilidad.

Según el Coopers, Lybrand (1997) el control interno consta tanto de asignación de autoridad y responsabilidad de gestión para establecer una relación de jerarquía y política de autorización.

Esto se refiere a la tendencia actual de delegar la autoridad a niveles inferiores para realizar un proceso de toma de decisiones más cercano a la primera línea, este enfoque tiene como fin dirigirse más al mercado, o concentrarse en la calidad, con el propósito de eliminar defectos, reducir la duración de los ciclos o aumentar grado de satisfacción del cliente. También delegar funciones tiene como propósito aumentar la iniciativa individual dentro del personal, ya que se le otorga el control sobre determinadas decisiones empresariales a niveles inferiores.

Por lo tanto, los riesgos se ven disminuidos al evaluar la capacidad de la persona que se le otorga la autoridad o responsabilidad, por lo tanto, la dirección debe tomar en consideración especialmente en estos puntos al momento de realizar la delegación de sus funciones, para ello, la dirección debe implementar procedimientos eficaces que permitan supervisar los resultados obtenidos.

3.4.8 Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Según el Coopers, Lybrand (1997) en este campo se debe tener en cuenta la integridad, el comportamiento ético y competencia del personal, por ejemplo, las prácticas de reclutamiento en los cuales se ven insertos estos puntos.

3.4.9 Diferencias e implicaciones

Según el Coopers, Lybrand (1997) en caso de que la entidad posea filiales los controles mayormente deben ser procedimientos uniformes y establecidos por la entidad en la cultura organizacional, salvo que no se pueda aplicar por factores externos, por distintas variables que puedan afectar a estas.

3.4.10 Evaluación

Según el Coopers, Lybrand (1997) para evaluar el entorno de control se deben considerar diversos factores para medir su eficacia los cuales son:

- Si existe o se ha implementado políticas o códigos de conductas relacionados con prácticas profesionales aceptables en cuanto a lo ético y moral.
- Las formas que se realizan las negociaciones con empleados, clientes, etc.
- Las formas que se alcanzan los objetivos sobre todo cuando son resultados a corto plazo, y la relación de las remuneraciones del personal con dicho objetivo.
- Compromiso de competencia profesional se encuentra descrito en los puestos de trabajo, tanto formales e informales, si están definidas las tareas que realiza en el puesto de trabajo

y si el personal posee los conocimientos y habilidades para llevar adecuadamente sus labores.

- La frecuencia y oportunidad de las juntas con el gerente de administración y finanzas con los auditores internos y externos, considerando también el alcance y oportunidad en que se otorga la información a los miembros del consejo o comité de auditoría y que esta información sea útil para supervisar objetivos y estrategias como así la información financiera de la entidad.
- Naturaleza de los riesgos aceptados por la administración
- Frecuencia que se lleva a cabo las reuniones entre dirección y dirección operativa
- Las actitudes que toma la dirección con respecto a la presentación de la información financiera.
- Se relaciona idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesaria para gestionar sus actividades
- Responsabilidad de los directivos y conocimiento de estas.
- La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos
- Que existan normas y procedimientos relacionados con el control y descripción de los puestos de trabajo y que la entidad cuente con un número adecuado de personal para el desarrollo de sus actividades y complejidad de sus funciones
- Que se establezcan políticas y procedimientos adecuados para la contratación del personal promoción y remuneración de estos.
- Que los procedimientos sean uniformes a todos los empleados

3.5 Evaluación de los riesgos

Según el Coopers, Lybrand (1997) este componente se refiere principalmente a la manera en que la organización conoce y aborda los riesgos que se enfrenta en la persecución de sus objetivos, y como están implementados los mecanismos para detectar, analizar y eliminar los riesgos correspondientes.

3.5.1 Objetivo:

Según el Coopers, Lybrand (1997) los objetivos de una entidad pueden estar identificados o estar implícitos, estos se ven reflejados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios, por lo cual la entidad evalúa las debilidades y las fortalezas de esta, como también las oportunidades y amenazas del entorno en que coexisten para poder desarrollar una estrategia global, lo cual busca que estos objetivos específicos estén relacionados a estrategias globales de la entidad y sean coherentes entre sí. Por lo tanto, al establecer los objetivos, permite que la dirección estipule los criterios que va a utilizar para medir el rendimiento, poniendo énfasis especialmente en los factores críticos del éxito.

3.5.2 Categorías de objetivos:

Según el Coopers, Lybrand (1997). Los objetivos se pueden agrupar en tres tipos:

- **Objetivos operacionales:** Están relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimientos y rentabilidad, como también salvaguardar los recursos de posibles pérdidas.
- **Objetivos relacionados con la información financiera:** Está relacionado con la preparación y presentación de los estados financieros, que buscan que estos sean fiables para los usuarios que toman decisiones.
- **Objetivos de cumplimiento:** Esta persigue que se lleve a cabo el cumplimiento de las leyes y normas que está sujeta la entidad.

Estos objetivos se pueden solapar unos con otros para el cumplimiento de estos mismos.

3.5.3 Coherencia y compatibilidad de objetivos

Según el Coopers, Lybrand (1997) los objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí, por lo cual los objetivos de la organización deben ser divididos en: objetivos coherentes con la estrategia global y enlazados con las actividades de la organización.

En el caso que los objetivos no estén enlazados con las prácticas desarrolladas por la entidad, la dirección debe considerar las interrelaciones existentes o asumir mayores riesgos.

3.5.4 Consecución de objetivos

Según el Coopers, Lybrand (1997) el establecer los objetivos es fundamental para realizar un control interno más eficaz, por lo que tener objetivos claros proporcionan las metas que la entidad busca concretar en su desarrollo diario, sin embargo, la entidad debe planificar con cierto grado de seguridad razonable que esos objetivos se cumplan.

Es por esto que el control interno es fundamental, dado que este nos ayuda a verificar que existe una seguridad razonable que se están cumpliendo los objetivos relacionados con la información financiera, como los objetivos de cumplimiento. Cabe señalar que para el caso de los objetivos operacionales, estos se pueden ver afectados por causas externas, tales como competidores, políticas del país que se desarrollan las actividades, factores climatológicos, entre otros, siendo estos factores que la entidad no puede controlar, por lo que la implementación de un buen control interno no asegura el éxito en esta área, sino más bien es una herramienta que ayuda a la entidad a amortiguar el daño provocado por estas variables externas, por lo que toma importancia el desarrollo de objetivos y metas coherentes para disminuir riesgos de no conseguir dichos objetivos.

3.5.5 Riesgos

Según el Coopers, Lybrand (1997) la identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo continuo y representan elementos importantes en un sistema de control interno

eficaz, por lo que la dirección debe preocuparse de considerar los riesgos que pueden afectar a la organización y tomar medidas oportunas ante ellas y gestionarlas.

3.5.6 Identificación de los riesgos

Según el Coopers, Lybrand (1997) existen factores internos y externos que afectan a toda organización, que a su vez pueden afectar a los objetivos que estos tienen, por lo cual, la dirección debe evaluar los riesgos que puedan acontecer para cada uno de sus objetivos, tomando en consideración los factores que se ven relacionados en la consecución de estos y el proceso de planificación que la entidad realice.

3.5.7 Análisis de los riesgos

Según el Coopers, Lybrand (1997) después de identificarse los riesgos presentes en la entidad, se debe proceder a realizar un análisis de estos y por lo general debe incluir:

- Estimación de la importancia del riesgo.
- Evaluación de la probabilidad que se materialice el riesgo.
- Análisis y evaluación de las medidas que se deben tomar para riesgos identificados.

Sin embargo, las medidas tomadas van a depender en gran medida de la importancia asignada a cada riesgo, esto se va a determinar por el grado de probabilidad en que ese riesgo se vea materializado, por lo que se debe realizar un profundo análisis para determinar esto, y por lo general estos riesgos se clasificarán en altos, bajos y moderados. Una vez determinado esto, la dirección debe proceder a gestionar estos riesgos, de tal forma de implementar medidas que ayuden a impedir que estos riesgos se materialicen, y efectuar un seguimiento sobre la implementación de las medidas llevadas a cabo y su eficacia.

3.5.8 Mecanismos para identificar los cambios en el entorno

Según el Coopers, Lybrand (1997) la entidad debe poseer mecanismos que sean capaces de identificar cambios en el entorno a corto plazo y no siendo necesarios que estos mecanismos sean de gran complejidad, sino pueden ser tan sencillos como el análisis continuo del mercado en que se desenvuelve la entidad tomando en consideración factores como nuevas tecnologías, inclusión de nuevos competidores, necesidades de los clientes etc., se consideran los riesgos y oportunidades, para luego implementar medidas acorde a los cambios producidos en el mercado, realizando seguimiento de dichas medidas y evaluando su eficacia .

3.5.9 Mecanismos con visión hacia el futuro

Según el Coopers, Lybrand (1997) estos son mecanismos que deben ser capaces de identificar cambios en el entorno a largo plazo, ayudando a prever los cambios significativos que se puedan producir para poder elaborar planes correspondientes y así disminuir los riesgos asociados a estos cambios, sin embargo, cabe señalar que es importante que la detección de estos riesgos sean de forma rápida, ya que una detección rápida ayuda a que se puedan tomar las medidas correspondientes de forma más eficaz.

3.5.10 Evaluación de riesgos

Según el Coopers, Lybrand (1997) al momento de realizarla evaluación la dirección, se deberá tomar en consideración los objetivos que fueron fijados, el análisis de los riesgos realizados, la gestión de los cambios tanto a corto como largo plazo y su relevancia para las actividades del negocio. Al tomar en consideración estos elementos, se debe evaluar los riesgos y medidas adoptadas para eliminar dichos riesgos, como también medir su eficacia e implementar nuevas medidas en caso de ser necesarias.

3.6 Actividades de control

Según el Coopers, Lybrand (1997) las actividades de control son las normas y procedimientos que buscan asegurar que se cumplan las directrices establecidas por la dirección y todas estas

tienen por objetivo controlar los riesgos. Estas actividades de control pueden dividirse en tres grupos:

- Actividades de control relacionadas a las operaciones.
- Actividades de control relacionadas a fiabilidad de la información financiera.
- Actividades de control relacionadas al cumplimiento de la legislación aplicable.

Sin embargo, estas áreas pueden interactuar entre sí, provocando que el cumplimiento de un objetivo dependa de otra área distinta a la que pertenece dicho objetivo, por lo cual, se debe tomar en consideración este punto en relación con las actividades de control presentes en las áreas de la entidad.

3.6.1 Políticas y procedimientos

Según el Coopers, Lybrand (1997) las actividades de control van relacionadas a las políticas y procedimientos, ya que las políticas de por sí determinan lo que se debe hacer y los procedimientos nos dicen la forma en que se llevarán a cabo dichas políticas y el resultado obtenido por la aplicación de estas y repercusión que estas provocan en la consecución de los objetivos.

3.6.2 Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos

Según el Coopers, Lybrand (1997) la dirección deberá realizar esto en forma paralela a la evaluación de riesgos y deberá establecer y aplicar plan de acción para aplicarlos, ya que, una vez identificadas estas acciones, también serán útiles para definir los controles que se aplicaran para garantizar la ejecución en forma correcta y dentro de los plazos deseados, para así poder cumplir con los objetivos de la entidad de mejor forma a través de estas actividades de control.

3.6.3 Controles sobre los sistemas de información

Según el Coopers, Lybrand (1997) los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión de la empresa, por lo cual deben ser necesariamente controlados, dado que son una gran fuente de información de la entidad en donde se procesa y genera información. Para asegurar lo anteriormente mencionado, se aplican controles generales y controles de aplicación para asegurar su correcto funcionamiento.

3.6.4 Controles generales

Según el Coopers, Lybrand (1997) estos controles habitualmente están relacionados a las operaciones del centro de proceso de datos, la adquisición y mantenimiento del software como también el control de acceso y desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. Estos controles son aplicables tanto a ordenadores centrales como miniordenadores que pueda utilizar la organización que aplica estos controles.

3.6.5 Controles de aplicación

Según el Coopers, Lybrand (1997) estos están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones y permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, como también su autorización y validez. Este control busca evitar que entren errores al sistema, detectándolos y corrigiéndolos de forma inmediata.

3.6.6 Relación entre los controles generales y controles de aplicación

Según el Coopers, Lybrand (1997) estos controles están relacionados entre sí ya que los controles generales son necesarios para asegurar el funcionamiento de los controles de aplicación que dependen de los procesos informáticos.

Por lo tanto, si existen controles que son inadecuados, no es posible apoyarse en los controles de aplicación, que son los encargados de decirnos que el sistema funciona correctamente y con esto evitar los riesgos significativos que los sistemas contengan información errónea que pueda afectar a la entidad.

3.6.7 Necesidades específicas según la organización

Según el Coopers, Lybrand (1997) cada entidad posee sus propios objetivos y estrategias, como también distintas jerarquías de objetivos según sus necesidades y actividades de control para estos objetivos, aunque se diera el caso que fueran empresas similares con objetivos y estrategias idénticas el cómo aplica las actividades de control va a variar ya que están dirigidas por personas distintas que poseen una forma propia de ver las actividades de control y su forma de aplicación.

Otro punto que es importante a tomar de consideración para la aplicación de las actividades de control es el entorno en el cual opera estas entidades, ya que estas están sujetas a riesgos particulares según su nivel de complejidad, tales como, presentación de información hacia terceros, requerimientos legales, o normativas que esta entidad esté sujeta, entre otros. Por lo tanto, según sea su nivel de complejidad dictará mucho de las actividades de control que la entidad deberá ejercer para lograr sus objetivos.

3.7 Información y comunicación

Según el Coopers, Lybrand (1997) es sabido que las entidades necesitan tener información relevante, tanto información financiera como de otro tipo, información que puede provenir de zonas internas o externas de la entidad.

3.7.1 Información:

Según el Coopers, Lybrand (1997) hay que tomar en claro que la información financiera no se utiliza para formular estados financieros para su difusión general, sino que también para decisiones operativas, dicha información debe tener una característica primordial que es que esta sea fiable.

Dentro de lo que respecta de información, es común ver sistemas de información, en el cual este permite identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos. Los datos que debe recoger debe ser información necesaria (financiera y no financiera) y entregarlas en una oportunidad adecuada, para que sea útil para la toma de decisiones de la entidad, estas decisiones también

pueden ser de implantación de controles o para iniciativas estratégicas, esta última puede generar una ventaja competitiva, apoyando a estrategias empresariales proactivas, más que reactivas.

Las decisiones sobre elegir e implementar una tecnología pueden incidir en numerosos factores para facilitar la consecución de objetivos de la entidad.

3.7.2 La Calidad de la información

Según el Coopers, Lybrand (1997) la información para que sea de calidad debe cumplir los siguientes aspectos: Contenido

- Oportunidad.
- Actualidad.
- Exactitud.
- Accesibilidad.

El diseño del sistema debe cubrir todas las aristas para que esta información pueda servir para la toma de decisiones, para lo cual es necesario implantar el control.

3.7.3 Comunicación

Según el Coopers, Lybrand (1997) dentro de lo que consta de comunicación en la entidad, se pueden distinguir dos tipos de comunicación:

- **Comunicación interna:** Es aquella que ocurre principalmente con el personal que consta la entidad. El mensaje que entrega la dirección a estos debe ser clara y eficaz.

Cada función se debe especificar con claridad, el personal debe entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos y saber cuál es su papel y responsabilidad, junto con la relación laboral con los demás trabajadores, esto incluye conocer los comportamientos esperados, aceptados e inaceptables que puedan ocurrir.

Los empleados también necesitan una manera de comunicarse con los superiores de la organización, para esto es recomendable que existan canales abiertos de comunicación y clara voluntad de escuchar por parte de los directivos o que existan canales alternativos a los normales, si no ocurre esto puede ocurrir que la empresa se vea bloqueada comunicativamente.

- **Comunicación externa:** Si existe una buena comunicación interna es probable una eficaz comunicación externa, al poseer líneas abiertas de comunicación los clientes y proveedores pueden entregar información sobre el diseño y calidad de los producto y servicio de la empresa, permitiendo que la entidad reconozca los cambios de exigencia de los clientes, por lo que ha de estimar que la información de un tercero respecto a la entidad podría ser útil para tener información importante para el sistema de control interno.

3.7.4 Medios de comunicación

Según el Coopers, Lybrand (1997) esta se materializa en políticas, memorias, avisos, etc. pudiendo ser:

- **Verbal:** En este se prioriza la entonación y lenguaje corporal para dar énfasis al mensaje.
- **Actuación:** La dirección entrega un mensaje al personal con su actuar, influenciada por la cultura e historia de la entidad.

3.7.5 Aplicación a pequeñas y medianas empresas:

Según el Coopers, Lybrand (1997) si la entidad es de menor tamaño, dentro de lo que respecta del sistema de información estos suelen ser menos formales, pero tienen la misma importancia. El sistema de información que mantienen estas entidades generalmente informa incidencias, actividades y condiciones externas, pero depende de la capacidad de dirección de seguir los acontecimientos externos. La conversación entre dirección y clientes o proveedores puede ser clave para la determinación de que si ha existido variación en la

exigencia de los clientes o bien de suministros. En este tipo de entidad tienen una ventaja mayor en temas de comunicación debido que donde no se posee demasiado personal como las empresas grandes, es más sencillo comunicar un mensaje de una forma más efectiva.

3.7.6 Evaluación

Según el Coopers, Lybrand (1997) se debe evaluar en esta:

- La obtención de información externa e interna y suministro de la dirección de informes necesarios sobre la actuación de la entidad sobre objetivos establecidos.
- El suministro de información a las personas adecuadas con detalle y oportunidad.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información tomando en consideración un plan estratégico para los sistemas de información.
- El apoyo de la dirección con los sistemas de información tanto en recursos humanos como financieros.
- La comunicación eficaz al personal de sus funciones y responsabilidades de control.
- Establecer líneas de comunicación de denuncias.
- Sensibilidad de la dirección de propuestas para mejoramiento.
- La adecuación de comunicación horizontal, integridad, oportunidad de la información, y si esta es suficiente para que el personal pueda cumplir sus responsabilidades adecuadamente.
- El nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con clientes proveedores y otros terceros sobre cambios en necesidades de los clientes.
- Comunicación de las normas éticas de la entidad.
- Realización oportuna y adecuada de seguimientos de la información externa recibida.

3.8 Supervisión

Según el Coopers, Lybrand (1997) el objetivo de este proceso es que se asegure que el control interno continúe funcionando adecuadamente. Este se aplica principalmente por la evaluación por parte de los empleados de nivel adecuados, de la manera en que se han diseñado los controles de su funcionamiento y de la manera en que se adoptan medidas necesarias

Estas operaciones se realizan esencialmente de dos maneras:

- Actividades continuadas.
- Operaciones Puntuales.

Para determinar la frecuencia de esta operación hay que tomar en cuenta la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia del personal, así como resultados conseguidos con la realización de actividades continuadas. Si la entidad necesita mayor frecuencia en las evaluaciones puntuales, esta deberá centrar sus esfuerzos en mejorar las actividades de supervisión continuada, poniendo especial énfasis en controles integrados que los controles complementarios.

3.8.1 Actividades de supervisión continuada

Según el Coopers, Lybrand (1997) en estas actividades se pueden identificar actividades corrientes de gestión y operación, y una serie de actividades rutinarias.

3.8.2 Evaluaciones puntuales

Según el Coopers, Lybrand (1997) en ciertos momentos se estima necesario examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión, por lo que se estima necesaria la realización de evaluaciones puntuales.

Estos se realizan según los riesgos evaluados y los controles asociados a esos riesgos, es decir, si un riesgo es mayor, más evaluaciones puntuales se realizarán. El alcance de la

evaluación se define según cual categoría de objetivo va dirigido este, ya sea, operacional, financiera o de cumplimiento.

Si alguna deficiencia es encontrada, se estima necesario informar si fuera el caso de que tenga este una repercusión significativa, este será informado al superior del área afectada.

3.8.3 Evaluación

Según el Coopers, Lybrand (1997) para llegar a una conclusión de que si este se está realizando adecuadamente hay que tener que realizar lo siguiente:

- Conocimiento del personal sobre si en sus actividades normales se está realizando adecuadamente el control interno.
- En qué forma los agentes externos comunican información sobre problemas.
- Comparaciones periódicas entre importes registrados versus los activos poseídos realmente
- Receptividad de los auditores respecto a la manera como mejorar los controles internos.
- Eficacia de actividades de auditoria interna.
- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales.
- Proceso de evaluación.
- Metodología es lógica y adecuada.
- Adecuado volumen y calidad de información.
- Existencia de recogida y comunicación de deficiencias del control interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

3.9 Limitaciones al control interno

Según el Coopers, Lybrand (1997) se debe tomar en consideración que se distinguen dos conceptos respecto a limitaciones al control interno:

- El control interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos, sin embargo, no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- El control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a cualquiera de las tres categorías de objetivos.

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, debido que estas son tomadas por juicio humano.

Hay que tomar consideración que respecto a lo que consta de juicio humano se puede distinguir “controles eludidos por la dirección y relación coste beneficio.

- Elusión de controles por la dirección.

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento.

- Relación coste beneficios.

Ya que es sabido que los recursos son escasos, es normal que al realizar ciertos controles sean demasiados costosos por la entidad por lo que la entidad está constantemente por la disyuntiva entre coste y beneficio, haciendo que los controles se realicen de forma razonable, para el cumplimiento de los objetivos.

4. Organizaciones No Gubernamentales:

Con fines de realizar esta investigación y de realizar un análisis exhaustivo de las ONG, procederemos a estudiar este tipo de entidades desde sus inicios para comprender el motivo de su fundación, su desarrollo a través del tiempo y su estado actual.

4.1. Historia de las Organizaciones No Gubernamentales:

Según Caballero (2004) las Organizaciones No Gubernamentales se remontan aproximadamente desde el siglo XIX, las cuales no eran denominadas como tal hasta el año 1945 año que fue constituida la Organización de las Naciones Unidas (ONU), por el cual fueron reconocidas a través del artículo 71 del capítulo 10 de la carta de las Naciones Unidas.

El término de “Organización no Gubernamental” fue definido en el año 1950, por la resolución 288 del Consejo Económico y social (ECOSOC), definidas como “cualquier organización internacional que no esté fundada en un tratado internacional”. Luego unos años más tardes, fue creada la carta fundamental de las ONG, por la división de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, en el programa 21, en el cual básicamente define el medio de acción, los objetivos y las actividades de las ONG.

Dentro del paso de los años, se ha establecido una relación constante entre el desarrollo de las ONG y la ONU, ya que esta última institución se esmera en crear una mayor base legislativa en la temática, instaurando diferentes conferencias para el progreso de estas dos instituciones en su conjunto, aunque en muchas instancias son las mismas ONG que ayudan a generar la efectividad de la legislación de la ONU, a través de distintas instancias producidas por un sinnúmero de ONG que tienen bastante nivel de influencia.

Dado que en el siglo XX hubo una tendencia de los gobiernos a cubrir mayormente los intereses económicos, las ONG fueron vitales para contrarrestar esta tendencia, por lo que a lo largo de los años se han creado múltiples organismos de esta categoría, con el fin de cumplir con las necesidades no cubiertas parcial o totalmente.

4.2. Características de la ONG:

Según M. de Franchini (n.f.) estas entidades, desarrollan una labor de carácter público, principalmente con recursos económicos que perciben de donaciones, subvenciones,

convenios, como también de recursos propios que estas instituciones puedan generar, como son las cuotas de los socios.

Junto a lo anterior estas instituciones presentan un sinnúmero de características distintivas de otra entidad, las cuales se pueden agrupar en características de tipo general y particular.

4.2.1. Características generales:

Según M. de Franchini (n.f.) las características generales de las ONG son las siguientes:

- Las ONG son instituciones que no persiguen fines de lucro, por lo cual no buscan distribuir dividendos entre sus miembros, por lo que sus ganancias siempre buscarán ser reinvertidas en la misma organización.
- Sus ingresos provienen de la caridad, siendo estas donaciones de empresas o personas, como también cuotas subvenciones, entre otros.
- Son personas jurídicas por lo cual tienen derechos y contraen obligaciones.

4.2.2 Características particulares:

Según M. de Franchini (n.f.) las características particulares de las ONG son las siguientes:

- Generalmente estas tienen un escaso manejo en herramientas de gestión, para planificar y realización sus actividades internas.
- Poseen por lo general problemas de carácter administrativo, principalmente por falta de experiencia en el medio.
- De manera general estas entidades, no poseen especialistas que estén constantemente en la institución, por lo que comúnmente estas recurren a diversas asesorías en diversas áreas, por lo cual podría tener un mayor costo intrínseco a este.

4.3. Las ONG en Chile:

Las ONG en Chile son reconocidas por la Ley 20.500 y por el libro I, título XXXIII del Código Civil, la primera mencionada expone acerca de las asociaciones y participación ciudadana, en el cual establece que principalmente estas deben ser constituidas sin fines de lucro, esto no significa que no puedan obtener beneficios, por el contrario, estos si pueden obtenerlos, pero con la limitación de que estos solo deben destinarse a los fines de la asociación o a aumentar el patrimonio de la entidad, los socios de este tipo de entidad pueden ser, ya sea, personas naturales o personas jurídicas, por lo que la ley no establece limitación en la constitución respecto a quienes pueden ser parte de este tipo de entidad. Esta ley establece que al menos debe estar constituida por un Directorio, una comisión revisadora de cuentas y comisión de ética, para que sea aprobada su constitución.

La segunda ley mencionada, hace referencia a las corporaciones, lo cual, en el sentido intrínseco, las entidades denominadas ONG son inicialmente reconocidas como corporación, ya que las ONG no fueron reconocidas por una ley específica sino hasta la promulgación de la Ley 20.500, por lo que antes de la entrada en vigor de la Ley 20.500 estas entidades tuvieron que acogerse a la norma general de corporaciones y fundaciones especificada en este libro del Código Civil. En este artículo se reconoce a las corporaciones como una persona jurídica, teniendo en consideración que Persona jurídicas se llama a *“una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente”* (Ministerio de Justicia, 2000), además esta ley describe acerca de los derechos y deberes que consta este tipo de entidades.

4.3.1. Constitución:

La constitución de las O.N.G. se realiza en la secretaría municipal correspondiente al domicilio, a través de un acta de constitución la cual todos estos miembros deben ser especificados y descritas las funciones que van a tener cada uno de esos integrantes, además debe contener un directorio, comisión de ética, comisión revisora de cuentas, entre otras, las cuales deben ser definidas sus facultades, derechos y deberes (Gobierno, 2011). El Ministerio de Justicia, para la realización de esta acta de constitución, aprobó un modelo de estatuto de la O.N.G de desarrollo, en la resolución exenta 1607 del año 2012, la cual puede ser utilizada como un marco de referencia, de acuerdo al artículo 548 del Código

Civil, el cual establece que *“Las ordenanzas o estatutos de las corporaciones, que fueren formados por ellas mismas, serán sometidos a la aprobación del Presidente de la República, que se la concederá si no tuvieren nada contrario al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres. Todos aquellos a quienes los estatutos de la corporación irrogaren perjuicio, podrán recurrir al presidente, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y aún después de aprobados les quedará expedito su recurso a la justicia contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos estatutos les haya resultado o pueda resultarles.”* (Ministerio de Justicia, 2000), por lo tanto, se pueden realizar modificaciones al estatuto propuesto por el ministerio de Justicia, mientras esta no sobrepase las exigencias establecidas por ley.

5. Objetivo de la auditoria a una ONG:

Según M. de Franchini (n.f.) hay que tener en contexto del tipo de entidad al que se esta auditando, por lo que considerando que la auditoria en una entidad sin fines de lucro como lo son las ONG, el profesional encargado de realizar la auditoria tendrá que tomar en consideración ese factor determinante de las ONG, las cuales son sin fines de lucro, por lo cual la auditoría sobre dicha entidad no tiene el propósito principal medir la variaciones periódica del patrimonio, sino, el fin perseguido es demostrar la fuente de los recursos obtenidos por la entidad y como estos fueron utilizados, en relación al propósito que persigue la entidad no lucrativa, siempre teniendo en cuenta que el patrimonio de la entidad debe ser presentado razonablemente según lo indicado por las normas contables y de auditoría.

5.1. Aplicación de auditoria a una ONG:

Para realizar un trabajo de auditoria según M. de Franchini (n.f.) es de importancia relevante conocer el negocio que se desenvuelve la entidad que se desea auditar, como también sus estados financieros y evaluar los controles que esta entidad aplica a sus operaciones, verificando la eficiencia de estos últimos.

Al haber considerado estos tres aspectos el auditor podrá determinar los riesgos asociados al trabajo de auditoria el profesional estará capacitado para medir el riesgo inherente, el cual es independiente del nivel de eficiencia operativa del control interno.

Junto con lo anterior el auditor deberá considerar que la entidad auditada es una ONG, la cual es sin fines de lucro, por lo que el objetivo de la auditoría, es determinar la fuente de estos recursos y si han sido utilizados correctamente acorde a la finalidad de la entidad.

La auditoría consistirá en realizar una planificación de los puntos que se desean abordar en la auditoría prestando mayor énfasis en el rubro de existencias, ya que es el área más sensible de este tipo de entidades y requieren una mayor atención.

5.2. Programa de trabajo enfocado a auditoria a una ONG:

Según M. de Franchini (n.f.) esto se realizará en torno a los objetivos de auditoria, y se buscará relacionar estos objetivos a cada ciclo auditado como también a sus transacciones u operaciones realizadas.

Los objetivos de auditoria son los siguientes: Totalidad, Exactitud, Existencia, Corte documental, Valuación, Derecho y obligaciones, Presentación y revelaciones

En principio se puede auditar por un enfoque de cumplimiento cuando se deposita confianza sobre el control interno, en el cual solo cubrirá los objetivos de control de totalidad, exactitud y existencia, para abarcar el resto de los objetivos es necesario aplicar un enfoque sustantivo, este enfoque se aplicará en cada ciclo auditado tomando mayor importancia para auditar una ONG los siguientes ciclos: Cobranza, Pago, Adquisiciones, Cuentas por pagar, Subsidios y Donaciones, Nómina y Personal.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las ONG son instituciones creadas con el rol social de apoyar a la sociedad en las áreas críticas que no son cubiertas tanto por entidades gubernamentales como privadas, sin embargo, no todo es tan bueno como aparenta, ya que estas tienden a presentar problemas por lo general internos, producto de su falta de experiencia en la gestión de su administración. Es por ello que resulta de vital importancia la realización de auditorías en forma periódica, dichas auditorías deben ser planificadas teniendo en consideración que la entidad auditada es sin fines de lucro, lo que se traduce en que la medición periódica de su patrimonio no tiene como fin medir sus resultados obtenidos, sino por el contrario, la auditoría busca reflejar la fuente de recursos utilizados y cómo estos fueron aplicados y administrados, teniendo en consideración que esta posee recursos limitados, debido que principalmente las donaciones son la base de sus ingresos. Es por esto por lo que las ONG requieren una correcta administración de los fondos poseídos, en donde la auditoría puede tomarse fundamental en este ámbito, ya que el auditor contribuye con una opinión razonable de que se están estableciendo los mecanismos adecuados de control dentro de la entidad, principalmente sobre la utilización de los fondos poseídos por la entidad, y así poder concretar un correcto cumplimiento de objetivos, de una manera más eficaz y eficiente.

La ONG en estudio no realiza comúnmente labores de auditoría, por lo que existen una serie de procedimientos del control interno deficientes o inexistentes, lo que conlleva a no realizar un mayor control de sus activos, por lo tanto, la planificación y contabilización de sus actividades se ven afectadas notoriamente.

Dado lo anterior, con esta investigación se pretende realizar una Propuesta de una Auditoría Administrativa a una ONG de Valparaíso para el período 2017, de manera que contribuya hacia el control de futuros procesos internos, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades que obstaculizan o favorecen a los mismos.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una propuesta de auditoría administrativa a una ONG de la quinta región de la ciudad de Valparaíso, para el período 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir la situación actual de los procesos internos llevados a cabo por la ONG referida al control interno, relacionado con el uso recursos institucionales, durante el período 2015-2016, mediante entrevista al equipo directivo de la institución en estudio.
2. Identificar las Fortalezas y Debilidades del Control Interno de la ONG en estudio, a través de la aplicación de una Matriz de Eficiencia de Factores Internos (MEFI) y una Lista de Cotejo.
3. Elaborar la Propuesta de Auditoría Administrativa para el período 2017, tomando en cuenta los resultados de los objetivos anteriores, formulando una Guía de Procedimientos.

METODOLOGÍA EMPLEADA

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, tipo descriptivo y exploratorio, la cual se desarrollará en las siguientes etapas:

ETAPA I: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

- Búsqueda de la normativa vigente, páginas Web, textos y artículos relacionados con el tema de las auditorías administrativas.
- Revisión de la normativa vigente, páginas Web, textos relacionados con las Organizaciones No Gubernamentales.
- Realización de la entrevista inicial con el presidente de la ONG en estudio. **(ANEXO 1)**

ETAPA II: SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada será ordenada a través de narrativas, la cual se clasifica por una serie de criterios referentes a la información de la investigación en desarrollo, estos serán mencionados y ordenados de la siguiente manera:

- a) ONG, su historia y contexto nacional e internacional.
- b) Auditoría administrativa, definición y aplicación en las ONG.
- c) Ordenamiento de los antecedentes recopilados, para la toma de conocimiento de la entidad a auditar (entrevista preliminar).
- d) Control Interno de la ONG.

ETAPA III: SELECCIÓN DEL SUJETO DE INVESTIGACIÓN

La elección del Sujeto de Investigación debe cumplir los siguientes requisitos:

- Entidad constituida como ONG, cuya ubicación geográfica se encuentre en la región de Valparaíso, en la ciudad de Valparaíso.
- Que la administración y el personal estén dispuestos a entregar la información necesaria para realización de esta investigación.
- Que esté operando y que posea un sistema de contabilidad.
- Realización de entrevistas a personal clave de la organización: Directorio, contadores, tesoreros.

ETAPA IV: APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS Y CRITERIOS DE CALIDAD

La aplicación y técnica de recogida de datos se realizará mediante entrevistas y lista de cotejo.

A: ENTREVISTAS:

- Elaboración de entrevistas con el objeto de recopilar información necesaria y relevante para el desarrollo de una auditoría. (ANEXOS 1, 2 y 3).
- Revisión de las entrevistas por parte de expertos.
- Aplicación de las entrevistas a Directorio, contador y tesorero.

RUTA DE LAS ENTREVISTAS

- **Contacto Inicial:** Se realizará entrevista inicial con el presidente del directorio de la Organización no Gubernamental, indicándole en qué consiste la investigación y cuál será el objetivo de la entrevista y su duración.
- **Entrevista:** La aplicación de la entrevista será en el lugar determinado por el entrevistado y será grabada en formato de audio y ésta también se podrá realizar por correo electrónico.
- **Transcripción:** La entrevista será transcrita literalmente, sin ningún tipo de manipulación por parte de los tesistas.
- **Revisión y Autorización:** La transcripción de la entrevista será enviada a través de correo electrónico para ser revisada por las personas entrevistadas, pudiendo verificar, cambiar, omitir o agregar lo que considere necesario, de manera de dar su autorización final.

ETAPA V: CREDIBILIDAD, CONFIRMABILIDAD, TRANSFERENCIA Y FIABILIDAD

La propuesta metodológica incorpora los criterios de calidad de la entrevista como lo son: Veracidad, Confirmabilidad, Fiabilidad y Transferibilidad.

Para cumplir con el criterio de Veracidad una vez transcrita la entrevista, se enviará a los entrevistados para su revisión y aprobación.

Para cumplir con el criterio de Confirmabilidad, se escogerá como mínimo tres sujetos de investigación, a los cuales se les aplicará la entrevista para tener un entendimiento preliminar sobre la entidad. Cada entrevista será respaldada por su grabación en formato de audio o en

correo electrónico junto con las visitas a terrenos, documentación pertinente y estatutos, que serán facilitados por el personal de la ONG en estudio, los cuales se verificarán a través de la observación, indagación y examen de evidencias.

Para dar cumplimiento con el criterio de Fiabilidad, los investigadores se comprometen a no manipular los resultados obtenidos, logrando plasmar de manera imparcial la experiencia de los entrevistados.

El criterio de Transferibilidad se cumple, ya que el tema central de la investigación puede ser aplicable en otras instituciones de educación superior.

B: LISTA DE COTEJO:

- Elaboración de una lista de cotejo con el fin de evaluar los aspectos relevantes que debe constar la entidad auditada para un correcto funcionamiento.
- Revisión por parte de expertos de los tópicos incorporados en la lista de cotejo.
- Aplicación de la lista de cotejo. (**ANEXO 6**)

ETAPA VI: ELABORACIÓN DE LA MATRIZ MEFI

En esta etapa se identifican las Fortalezas y Debilidades que presenta la ONG en estudio, para efectuar el análisis del control interno, identificando los aspectos a considerar, para la ejecución del análisis de la Matriz EFI. (**ANEXO N°5**).

Se entenderá por:

- **Fortalezas:** Aspectos positivos e internos que posee la ONG en estudio, en relación con el cumplimiento de los objetivos y políticas planteadas por la entidad.
- **Debilidades:** Aspectos negativos e internos que posee la ONG en estudio, en relación con el cumplimiento de los objetivo y políticas planteadas por la entidad.

ETAPA VII: CONFECCIÓN DE GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Acciones por realizar para el logro de la guía de implementación:

- Reunión con el personal de la ONG en estudio, tanto con el director y encargado de tesorería de la entidad investigada.
- Revisar la información entregada y separarla por las operaciones que representan un mayor riesgo para la empresa.
- Revisar la normativa que guía a las entidades sobre las señales de alertas, las cuales se van a aplicar en la entidad en estudio.
- Elaborar una guía de procedimiento para mejoramiento del control interno, respecto a las premisas de auditoría. **(ANEXO 6)**.

La guía de procedimiento estará compuesta por descripción del procedimiento, junto con los actores del procedimiento, herramientas y documentos que se vean relacionados con el procedimiento, para finalmente establecer las políticas de ser necesario y de la tabla de procedimientos, mostrada por etapas, según la actividad y responsable de cada una de estas.

ETAPA VIII: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- a)** Transcripción de las entrevistas mediante narrativas, identificando las categorías.

Se categoriza la información recopilada, que nos permitirá tener conocimiento de las políticas y procedimientos que efectúa la entidad, como la eficiencia del control interno.

- Se realizará la toma de conocimiento en base al método narrativo, con el cual se buscará documentar la toma de conocimiento del negocio.
- En base a las respuestas obtenidas en las entrevistas, si estas son satisfactorias o no, se emitirá una opinión si se cumple lo establecido en las políticas y procedimientos de la ONG en estudio.

- b)** Tabulación de la información de las listas de cotejos realizadas, mediante cuadros.

- c)** Análisis de la información obtenida en las entrevistas y en las listas de cotejos, utilizando los criterios de:

Análisis e interpretación de la información recopilada por las entrevistas y visitas a terreno, respecto a la eficiencia y eficacia del control interno de la entidad investigada. La cual se categoriza según las siguientes temáticas:

- Planeación.
- Instrumentación.
- Examen.
- Informe.
- Seguimiento.

Se efectuará la comparación de los resultados obtenidos en la etapa de recopilación de información con el marco teórico, es decir, la teoría con los resultados, principalmente con la etapa de realización de la guía de implementación.

A partir de la información recopilada, se elaborarán conclusiones al respecto del control interno de la entidad, y se recomendará la implementación de la guía de procedimientos hacia la ONG investigada.

Se llevará a cabo el informe final de este trabajo de investigación de acuerdo con la reglamentación vigente de Titulación de la Escuela de Auditoría.

Cuadro N° 1: “ANÁLISIS DE CATEGORÍAS”

| Categoría | Subcategoría | Conclusión |
|------------------|------------------------|---|
| Auditoría | Auditor interno | Son auditores contratados directamente por la entidad, para realizar auditorías a la organización de estas. Estos deben entregar información relevante para la toma de decisiones respecto a las operaciones de la empresa y para la constitución de los estados financieros. |

| Categoría | Subcategoría | Conclusión |
|---------------------------------|------------------------|---|
| | Auditor externo | La auditoría externa consiste en un examen de los estados financieros de la entidad, a lo cual el auditor puede emitir una opinión de la razonabilidad de los estados financieros y si están en conformidad a los marcos regulatorios que los rigen y aplican. |
| Auditoría administrativa | Planeación | Esta es la etapa en la cual, se establece un examen, con el objetivo de regular la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar el cumplimiento de los diversos factores que pudiesen ser vitales. Con el fin de que las labores de auditorías sean secuenciales y ordenadas, tomando en consideración el tiempo necesario a realizar la auditoría y los objetivos que puedan plantearse necesario para la realización de esta, en la cual se establecerán los tiempos para realizar las entrevistas, cuestionarios y visitas a terrenos, para obtener evidencia útil para la auditoría. |
| | Instrumentación | En esta etapa se procederá a seleccionar y recolectar la información, como también se realizará la selección de instrumentos de medición que se emplearán, y el uso de papeles de trabajo, la cual se efectuará a través de matriz MEFI y guía de cotejo la que buscará recopilar información determinando debilidades y fortalezas que estas puedan poseer en diversas áreas de la entidad. |
| | Examen | Es la etapa de la auditoría en el que se busca entender y examinar los datos recogidos anteriormente. Estos van a depender de la naturaleza, alcance y oportunidad del trabajo de auditoría. |
| | Informe | En el informe se agrupan y muestran todos los resultados obtenidos del trabajo de auditoría y exhibe el objeto auditado en cuestión con los alcances y recursos empleados en este. |

| Categoría | Subcategoría | Conclusión |
|------------|--------------------|---|
| | Seguimiento | En esta etapa se establecen los criterios generales y acciones específicas, para realizar auditorías de seguimiento en las cuales, según las conclusiones y recomendaciones formuladas por el auditor estas se implementen de manera puntual y concisa, en la cual se verificará la guía de implementación propuesta. |
| ONG | Definición | Cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. |

Fuente: elaboración propia 2017, a partir de la teoría consultada en el Marco Teórico.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Comentarios Generales

Para el desarrollo de la investigación en cuestión, se seleccionó una ONG de la V región que se encuentre disponible para la ejecución de una auditoría administrativa, a la cual se realizaron diversas entrevistas al personal clave de la entidad, con el fin de recolectar información útil para el desarrollo de la auditoría administrativa. Estas entrevistas fueron realizadas inicialmente para obtener conocimiento de esta, identificando los departamentos y el personal clave que la componen. Las otras entrevistas realizadas, se desarrollaron para obtener un entendimiento de los procesos que realiza la entidad, con el fin de determinar cuáles son las áreas claves de la entidad y los factores que inciden sustancialmente en estos procesos, por lo que, en la lista de cotejo determinamos cuales factores necesariamente debe cumplir la entidad para que los procesos se ejecuten correctamente, por lo tanto, esta herramienta fue una guía para la realización de las entrevistas. Dentro de los factores identificados como relevantes, se determinó que el área de ingresos es el área más significativa, dado que la entidad es una organización no gubernamental, sus principales ingresos son las donaciones siendo un área que tiende a presentar un mayor riesgo, por lo cual, se debe tener en consideración para la realización de la auditoría.

Además de la lista de cotejo , se realizó una matriz MEFI, la cual es una herramienta útil al momento de evaluar las debilidades y fortalezas, como también el desempeño de la administración en cuanto a las diversas áreas que posee la entidad, estableciendo principalmente como debilidad aquellos factores internos que en la lista de cotejo se determinaron como que no cumplían de manera significativa con los objetivos propuestos, y como fortaleza aquellos factores que cumplían de manera significativa con los objetivos.

Una vez analizada la entidad por completo, se realizará una guía de implementación, en el que se tomara en consideración el personal disponible y los objetivos de auditoría a cumplir, para posteriormente detallar como se deben ejecutar las actividades en las áreas más importantes, para que, con la implementación de estos procedimientos, aumente el rendimiento de la entidad y logre sus objetivos de forma más eficiente.

I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ONG EN ESTUDIO

La ONG en estudio se desarrolla en la ciudad de Valparaíso, la cual fue constituida en el año 2014, cuyas labores principales son la recuperación de espacios públicos, protección del medio ambiente y la realización de eco-negocios. Esta fue establecida con la misión y visión que se describen a continuación:

Misión:

“Generar consciencia mediante el fomento al reciclaje y la entrega de herramientas teórico-prácticas aplicables en la protección del medio ambiente. De esta manera, queremos devolverle la mano a Valparaíso, ciudad en la que tanto disfrutamos pero que, al final del jolgorio, poco se cuida. Así, la entidad busca mejorar la ciudad mediante la intervención comunitaria de espacios públicos, aumentando nuestro sentido de pertenencia y protegiendo el trabajo propio de agentes externos.” (ONG, 2015).

Visión:

“La entidad apunta a posicionarse como una organización medioambiental reconocida a nivel regional y nacional por su aporte en el cuidado de espacios públicos a través de la difusión de buenas prácticas medioambientales en la comunidad.” (ONG, 2015).

Actividades realizadas:

Esta entidad realiza principalmente los siguientes tipos de actividades:

- Eco-negocios: Servicio de retirar los residuos que genera tu organización, previamente separados y situados en contenedores especializados.
- Talleres: huertos verticales, vermicompostaje, trabajo con mosaicos, elaboración de productos con material reutilizado.
- Puerta a puerta: bajo la campaña “Reciclar es Vida”, voluntarios de la ONG salen a las calles a conversar con los vecinos y fomentar lo positivo de reciclar.

- Ecovermi: La ONG fabrica su propia vermicompostera con materiales reutilizados y con condiciones óptimas para elaborar el mejor fertilizante natural.

La entidad está conformada por una directora, un presidente, vicepresidente, tesorera y secretario, a la cual al momento de realizar las indagaciones mediante entrevistas y demás herramientas utilizadas se obtuvo información útil que es necesaria considerar al momento de realizar la auditoria, en la cual se obtuvo información relacionada a los procedimientos utilizados por la entidad que ejecuta en sus diversas áreas y el control que esta ejerce para salvaguardar la información, tomando consideración especial en el control interno que este ejerce en el área de inventarios, la cual en este tipo de entidad supone el área de mayor riesgo dado que esta presenta la mayor fuente de ingresos de la misma, obteniendo como resultado de las entrevistas y al aplicar las demás herramientas (matriz MEFI y guía de implementación) que esta tiende a poseer una cierta debilidad en relación al área de inventarios dado que no tiene controles que asegure temas importantes relacionados a estos como control de salida y entrada al momento de ser utilizadas en las actividades de la entidad, por otra parte se obtuvo información relacionada con que la entidad carecía de realización de presupuestos, lo cual puede afectar al área administrativa de la entidad, dado que los presupuestos están directamente relacionado a la planificación realizada por la administración, lo cual puede afectar a consecución de los objetivos de la entidad de corto y largo plazo.

II. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ONG EN ESTUDIO

Los resultados obtenidos en la realización de la lista de cotejo según el área fueron:

- **Inventario:** Esta área es la que menos presenta cumplimiento respecto a los factores determinados dado que es prácticamente inexistente los procedimientos derivados a esta área
- **Control Interno:** Respecto a esta área la entidad posee un buen cumplimiento, dado que posee significativamente en la mayoría de los procedimientos custodia y segregación de funciones, pero respecto a la supervisión es donde se encuentra el menor cumplimiento de los factores determinados porque hay varios procesos que no lo ejecuta.
- **Personal:** Esta área presenta una de las mayores fortalezas de la entidad, debido a que el personal de la organización posee estudios relacionados con el cargo.
- **Ventas:** Esta posee una gran dispersión respecto al cumplimiento obtenido, los principales incumplimientos derivan de la falta de documentación de algunas transacciones y de la no realización de inventarios. Al contrario de esto, la supervisión es una característica que cumple en estas áreas.
- **Estructura Administrativa:** Esta área presenta grandes fortalezas, principalmente debido a que la entidad posee un organigrama y está definida la misión y visión de la entidad, el incumplimiento derivado de esta es que los procedimientos no se encuentran escritos.
- **Disponible:** esta entidad posee un buen control derivado de los fondos poseídos, dado que es poco el personal con acceso a este y se encuentra custodiado correctamente el efectivo.

Resultados obtenidos en la matriz MEFI:

En la realización de la matriz MEFI se obtuvieron los siguientes resultados:

| FACTOR INTERNO CLAVE | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
|-----------------------------|-------------|---------------|---------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1.- Personal | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 2.- Estructura organizativa | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 3.- Asesorías internas | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 4.- Adquisiciones | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5.- Disponible | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 6.- Coordinación | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 7.- Marketing | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 8.- Dirección | 0,06 | 3 | 0,18 |
| DEBILIDADES: | | | |
| 1.- Almacenes e Inventarios | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 2.- Presupuestos | 0,09 | 1 | 0,09 |
| 3.- Control | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 4.- Ingresos | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 5.- Proveedores | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 6.- Sistemas | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 7.- Operaciones | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 8.- Planeación | 0,08 | 1 | 0,08 |
| | 1 | | 2,54 |

Respecto a la matriz MEFI, el resultado obtenido fue de 2,54, por lo cual, la situación interna de la entidad es levemente por sobre la media, lo que no necesariamente significa que esta sea una entidad que solo mantiene fortalezas, sino que, en la conjunción entre las fortalezas y debilidades, las fortalezas internas son más preponderantes que las debilidades internas. Esto significa que la entidad está en un nivel interno aceptable dada las características internas que posee. Por lo demás, es importante tener en consideración que, aunque esta entidad se encuentra sobre la media, esta podría ser significativamente mejor, ya que aún mantiene debilidades importantes que puedan mermar y/o estancar su crecimiento y por lo tanto es importante la revisión y tratamiento continuo de estas debilidades.

Fundamentación:

La Guía de Implementación tiene como propósito principal establecer lineamientos de las actividades efectuadas por la ONG en estudio, la cual busca contribuir en el futuro a que la entidad mejore sus funciones mediante el control, mantenimiento y actualización de los sistemas y procedimientos de la entidad.

Por lo cual se ha elaborado el presente manual con el objetivo de mantener un registro actualizado de los procedimientos de la entidad, para esta logre concretar sus objetivos y a la vez, este manual sea un medio que ayude a orientar al personal que forma parte de la entidad, constituyendo una herramienta de apoyo para la organización y sus funciones.

Sin embargo, es importante que este manual sea revisado a lo menos en forma anual, y cada vez que este sea modificado debe ser autorizado por el directorio de la ONG.

Objetivo

El objetivo de la construcción de esta guía de implementación es que la empresa pueda mejorar su trabajo interno respecto a aquellas áreas más significativas, con el objeto de que esta pueda cumplir sus objetivos de una manera más eficaz, tanto en el corto y largo plazo. Para estos fines creemos necesario recapitular ciertas áreas anteriormente nombradas para la construcción de la guía de implementación.

Planificación de la guía de implementación:

A continuación, se procederá a nombrar los pasos a seguir para la construcción, desarrollo y ejecución de la guía de implementación:

- i) Tomar conocimiento de la entidad a auditar.
- ii) Identificar y evaluar los riesgos susceptibles a materializarse.
- iii) Identificar los controles y procedimientos.
- iv) Desarrollo y aplicación de herramientas para recoger información clave respecto a la situación actual de las áreas de la entidad.
- v) Construcción de la guía de implementación basándose en las debilidades identificadas.
- vi) Conclusiones.

Estos pasos son lo que se tomaron en consideración para la construcción de la guía de implementación, los cuales se realizará una explicación en detalle de cada uno de estos:

Conocimiento del cliente:

Para la toma de conocimiento se realizaron entrevistas y visitas a terreno, para recolectar la información pertinente para el desarrollo del respectivo análisis, en el cual se tomaron en consideración los siguientes puntos:

- Rubro de la entidad.
- Estructura jerárquica.

Rubro de la entidad

La entidad en investigación es constituida como Organización no gubernamental y se dedica a la protección del medio ambiente y recuperación de espacios públicos. El objetivo final de esta entidad es generar consciencia social en cuanto al cuidado del medio ambiente, promoviendo el reciclaje a través de las herramientas tales como reducir, reutilizar y reciclar los desechos.

Estructura jerárquica de la entidad

Esta organización, como está constituida como una organización no gubernamental, está conformada por un directorio que posee cinco socios. Respecto a los cargos y funciones de cada director, se distinguen, presidente, director, vicepresidente, Tesorero y secretaria. Por lo demás, los otros miembros que ejecutan dichas actividades establecidas por el directorio, se denominan Voluntarios.

Cada uno de los directores es responsable de un departamento, dentro de los cuales constan: Contabilidad, Tesorería, Producción y Finanzas.

Cabe mencionar que varias de estas áreas, no se encuentran totalmente seccionadas, por lo que encontramos que un mismo socio sea responsable en una o más áreas a la misma vez. Esto es debido a que la cantidad de capital humano que consta la entidad es sumamente limitada.

Riesgos identificados en la entidad:

Para poder identificar los riesgos inherentes de la entidad principalmente se tomó hincapié en el rubro y la constitución de la misma, pudiendo concluir que los principales riesgos derivan de las donaciones, su administración y utilización de recursos. Estos serán explicados a continuación:

- **Donaciones:** Este riesgo es referente a que este es el único tipo de entrada monetaria de la entidad, por lo que no tener un control asociado a este riesgo puede significar la no supervivencia de la empresa.
- **Administración:** Este riesgo es referente a que, al ser una entidad sin fines de lucro, se enfoca principalmente en el desarrollo de su labor social, por lo que puede ocurrir que la entidad le preste poca importancia a esta área
- **Utilización de recursos:** Este riesgo es referente a que la entidad al no tener una buena administración no utilice los recursos disponibles correctamente mermando el cumplimiento de sus objetivos.

Identificar controles y procedimientos de la entidad

En el momento de recaudar la información de la entidad, se identificó que estos carecían de procedimientos y controles en formas escritas, por lo que estos se identificaron cuando se realizaron las visitas a terreno. Dado la cantidad de procedimientos de la entidad, seccionamos los departamentos de la entidad, en procedimientos claves y relevantes para la realización de la auditoria los cuales son los siguientes: Inventario, Disponible, Personal, Estructura administrativa y Presupuesto.

Los motivos de el por qué estos fueron considerados como más relevantes se detallan a continuación:

- **Inventario:** Es un área relevante debido que las actividades realizadas por la entidad dependen de esta sección, tomando en consideración que este es el resultado de las donaciones (principal ingreso de la entidad) y de su cuantía limitada.
- **Disponible:** Son los fondos que la entidad maneja, y dado que sus ingresos son constituidos como donaciones, son limitados, por lo cual es necesario un uso eficiente de estos fondos, por lo que debe haber una planificación adecuada junto con el control, debido a su alto riesgo que supone esta sección.
- **Personal:** Esta área es relevante debido a que es necesario que el personal se encuentre debidamente capacitado y con los conocimientos adecuados, ya que sin estos no podrían ejecutar debidamente las actividades, dando como resultado un posible desparrame de recursos, todo esto relacionado con la cantidad limitada de recursos que consta la entidad.
- **Estructura administrativa:** Es relevante debido a que el personal debe conocer su cargo y sus funciones, y su escala jerárquica, para evitar dualidad de mando y detectar el área responsable de cualquier suceso que pueda acontecer.
- **Presupuesto:** Esta arista nos permite planificar, para el control de los recursos de la entidad, y poder cumplir los objetivos propuestos en el periodo.

Desarrollo y aplicación de herramientas para recoger información clave respecto a la situación actual de las áreas de la entidad

En este punto se aplicaron herramientas como matriz MEFI y lista de cotejo las cuales cumplieron la función de levantar la información necesaria para realizar los análisis respecto a las debilidades y fortalezas que presentaba la entidad, para luego poder desarrollar soluciones a estas debilidades en la guía de implementación, la cual va a ser sugerida para ser aplicada en la ONG.

Para esto se tomaron en consideración las áreas que presentaron mayores debilidades y sus respectivos ciclos.

Áreas que presentan mayor debilidad:

Para identificar las áreas más débiles, es necesario apoyarse en la matriz MEFI, en el que se establecieron las áreas más débiles, las cuales fueron: Planeación, Inventario, Presupuesto, Control, Operaciones, Sistemas, Ingresos y Proveedores.

Cada uno de estos puede suponer una desventaja al momento del cumplimiento de los objetivos finales de la entidad, por lo que es necesario identificar cuáles son los procedimientos que se realizan adecuadamente o si fuera el caso, que no se realicen.

Evaluar si los controles y procedimientos son adecuados y si se ejecutan según lo establecido, y si fuera el caso que no existiera un control

De los controles identificados se pudo determinar que los siguientes procedimientos y controles no eran adecuados o no efectuados:

- Inventario: Este procedimiento no se efectuaba, por lo que no existía principalmente un control de los ingresos y salidas.
- Disponible: Los controles y procedimientos derivados de este se encontraban razonablemente en buen estado, dado que existe segregación de funciones, supervisión y custodia de los fondos en los procedimientos.

- Ingresos y egresos: Estos procedimientos se ejecutaban, pero no constaba en escrito, por lo que era probable que se saltase un control o que no se ejecute correctamente al no estar formalizado correctamente.

Base teórica para la construcción y evaluación de los controles aplicados a la guía de implementación.

Para la construcción de la guía de implementación utilizamos de apoyo principalmente la auditoría administrativa y el COSO 1, el primero fue utilizado para la recolección de datos y posterior análisis, y el otro fue utilizado para realizar una comparación entre lo que mantiene la entidad y la estructura idónea del control interno, y también para darnos una base teórica para las construcciones de nuevos controles e identificación de sus riesgos derivados junto con la evaluación de estos.

El COSO 1 identifica que el control interno se divide en cinco componentes, es necesario profundizar en detalle por cada componente:

- Entorno de control:

Lo que se realizó aquí principalmente fue el análisis de los objetivos finales de la entidad, sus políticas y cultura organizacional. Lo que se tradujo en la revisión de que la entidad mantiene una misión y visión, y si esta se aplica correctamente a las operaciones, también si la entidad posee una política establecida, ya sea verbal o escrita, y si esta posee hábitos, valores, tradiciones adecuadas para el desarrollo de esta.

La misión y visión establecida por la entidad refleja adecuadamente al desarrollo de las funciones de la entidad, en casi su totalidad las políticas establecidas son ejercidas verbalmente, y respecto al desarrollo de la cultura ética esta es reflejada correctamente al personal.

- Evaluación de riesgos:

En primer lugar, se recaudó la información con la realización de la auditoría administrativa acerca de los riesgos inherentes de la entidad y si la entidad tomaba las medidas correctas ante estos riesgos, si no es así es necesario establecer nuevos controles.

Los riesgos encontrados en esta entidad son vinculados principalmente a los riesgos de ingresos y egresos de la entidad, ya que como la entidad está constituida como ONG, sus ingresos derivan principalmente de las donaciones.

- **Actividades de control:** Lo que se realizó respecto a este componente en la entidad es ver si la entidad posee controles en las actividades operativas, por lo que estimamos necesario también revisar las políticas y procedimientos derivados a las actividades.

En este punto se encontró que, en el área de inventario, no se ejercía controles adecuados o prácticamente eran inexistentes, lo que aumentaba bastante el riesgo de la entidad en este punto.

- **Información y comunicación:**

Lo que se hizo principalmente fue identificar el sistema de información que posee la entidad, sus características y relaciones entre áreas, y líneas de comunicación entre la dirección y el personal.

La entidad posee un sistema de información necesario que capta y envía todas las entradas y salidas de datos, y ya que esta es una entidad bastante pequeña es normal que los directores tengan contacto directo con el personal constantemente, por lo tanto, es común que estos se comuniquen la mayoría del tiempo.

- **Supervisión:**

Se tiene que realizar un seguimiento de los controles efectuados y verificar que éstos se están ejecutando, para comprobar si existe un seguimiento continuo o esporádico de la revisión de estos controles.

Los directores revisan ellos mismos el trabajo de todo el personal, debido que esta entidad no es muy grande, lo que la supervisión de estos hace que sea bastante eficaz.

Construcción de la guía de implementación basándose en las debilidades identificadas.

Para la realización de la guía de implementación tomamos en consideración dos aristas; primero el grado de relevancia del área (incluyendo el riesgo inherente) y segundo nivel de

debilidad que presenta el área, esto dando como resultado que las áreas más críticas para el desarrollo de la guía de implementación son:

- Ciclo de ingresos.
- Ciclo de Egresos.
- Inventario.
- Presupuesto.

La construcción de esta guía de implementación se realizó bajo la arista de la realización de objetivos de auditoría, por lo que en cada procedimiento se encuentra inmerso la totalidad, exactitud, actualización, mantención y autorización.

Dentro de los ciclos de ingresos y egresos, estos son relevantes identificar y verificar que estos ciclos se ejecuten de una forma adecuada, dado que como mencionamos anteriormente, el control de los ingresos y egresos de una ONG se torna una parte vital para la entidad, ya que estos fondos son muy limitados y sobre estos se tienen que ejercer controles que sean efectivos para salvaguardarlos, para que no se realice un uso indebido de estos fondos.

Con referirnos a presupuesto, es muy importante que la entidad mantenga y realice una correcta planeación, con el fin de ejecutar una correcta utilización de los fondos poseídos.

En el área de inventario, es importante mantener un correcto control en las entradas y salidas de estas, y junto con esta también tener un control de la documentación respectiva, para una correcta contabilización de estos productos.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como propósito analizar a una organización no gubernamental desde un punto de vista derivado de la auditoría administrativa, en el cual principalmente se pretende examinar a la entidad, identificando sus metas y objetivos, con el fin de verificar si la entidad aplicaba el mismo lineamiento de estas metas y objetivos en sus procedimientos, para lo cual se realizaron entrevistas para indagar y obtener evidencia de como ejerce esos procedimientos, para estos fines se realizaron entrevistas con el director de la ONG, contadora y la tesorera a cargo.

Ya con el entendimiento de la entidad, se logró identificar aquellas fortalezas y debilidades que afectan a esta, las cuales fueron reconocidas como tales desde la realización de la lista de cotejo, herramienta en la cual integramos ciertos factores que identificamos vitales para el control interno, para lo cual, se distinguió las áreas en que menor grado se desempeñaban y/o cumplían los factores. Los factores identificados de esta manera, fueron la ejecución de inventarios y de planeación, el primero debido a que la entidad no realizaba este procedimiento, y el segundo de estos, dado que esta arista, no se cumplía satisfactoriamente, por la no realización de presupuestos, mientras tanto, desde el punto de vista de las áreas que poseían un mayor cumplimiento de los factores, destacamos las áreas control de disponible y ventas de la entidad.

Seguido a esto, todas las fortalezas y debilidades identificadas fueron analizadas a través de la matriz MEFI, dando como resultado que el control interno de la entidad es aceptable con un resultado de 2,54, en los cuales se identificaron que las debilidades más relevantes son la realización de presupuestos y de inventarios, y en las fortalezas más importantes que se identificaron, fueron las secciones de capacitación del personal y la coordinación de las distintas áreas de la entidad.

Seguido de esto, se construyeron las respectivas guías de procedimientos, en base a las áreas más críticas, las cuales se identificaron como los ciclos de ingreso, egresos, inventario y presupuestos. Los ciclos de ingreso y egreso ya son realizados por la entidad, pero debido a que estos ciclos son vitales para el funcionamiento y control de la entidad, se estimó necesario

reforzar estas aristas, para disminuir el riesgo operativo de la entidad, ya que como es sabido los fondos son extremadamente limitados en las ONG, al mantenerse operativo principalmente a base de donaciones, mientras tanto en los ciclos de inventario y presupuestos, se estimó necesario la incorporación de nuevas funciones a los voluntarios y a la administración de la entidad, junto con una serie de nuevos procedimientos que están ligados al establecimiento de estas áreas que no cuenta la organización en estudio.

CONCLUSIONES

La entidad es administrada por el directorio, los cuales junto con el contador y tesorero, representan la totalidad de personal operativo fijo, ya que existe una gran cantidad de personal que es rotativo debido a que la entidad funciona con voluntarios, pese a esto, la entidad aún está en desarrollo y se estima que es necesario una mayor inserción de personal fijo, ya que esta puede influir en el crecimiento de la entidad, debido que es el directorio principalmente que ejerce supervisión en las operaciones realizadas por la entidad, los cuales debido a esto pierden en gran manera su capacidad de realizar funciones administrativas.

La entidad cuenta con un personal que posee capacidades y aptitudes técnicas, sustentados por títulos profesionales, que respaldan que el personal es el adecuado para la realización de las funciones, por lo que esto constituye una base fundamental para el desarrollo de la entidad, considerando que posee pocos años desde su constitución.

Se estima necesaria y vital la implementación de procedimientos de inventario y de presupuestos, la primera principalmente para poseer un control de los bienes adquiridos, para así evitar fugas innecesarias que podrían entorpecer y aumentar el costo de las actividades a realizar. Mientras tanto, la implementación de presupuestos permitiría a la entidad realizar una proyección monetaria de las actividades a realizar, consintiendo así, que el consumo por actividad sea más acotado, logrando así la posibilidad de que se utilicen recursos para el desarrollo interno de la entidad.

La ONG en estudio, al menos mirado desde el punto de vista del control interno, aún se encuentra en desarrollo, ya que no ha desarrollado ciertas áreas claves las cuales se pueden tornar cruciales para el desarrollo de la entidad, lo cual es vital para este tipo de entidades el manejo de los fondos disponibles, ya que al ser constituida como ONG, es vital el no desparrame de recursos, debido que estos son limitados, es de primera necesidad un uso eficiente, transparente y controlado de los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ AICPA (1998), Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Sección 200.
- ❖ Amador, A (2008), Auditoría Administrativa. Proceso y Aplicación. México D.F.
- ❖ Álvarez, H. (2003) Administración Un enfoque interdisciplinario y competitivo - Ediciones Eudecor.
- ❖ Arens, A. (2007). Auditoría: un enfoque integral. México: Pearson Prentice Hall.
- ❖ Caballero (2004) Consultado el día 27 de marzo de 2017. <http://eprints.ucm.es/2019/1/S1038802.pdf>
- ❖ Coopers, Lybrand (1997), Los nuevos conceptos del control interno (COSO 1).
- ❖ ECOSOC (1950), Resolución 288B (X).
- ❖ Franklin, E. B. (2007). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. México: Pearson Prentice Hall.
- ❖ Fernández (1966) La auditoría administrativa.
- ❖ Gobierno (2011), consultado el día 27 de marzo de 2017. <http://accionag.cl/herramientas-ciudadanas-para-la-accion-ciudadana/guia-la-accion-ciudadana-2/>
- ❖ KPMG, (s.f) Consultado el 27 de marzo de 2017. <https://home.kpmg.com/ve/es/home/services/audit/auditoria-externa-.html>
- ❖ M. de Franchini (n.d) Consultado el 15 de marzo de 2017. http://eco.unne.edu.ar/revista/jul06-nro04/articulos/auditoria_ong.pdf
- ❖ Ministerio de Justicia (2000), Código Civil, <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=172986>. Consultado el día 10 de marzo de 2017.
- ❖ Ministerio de Justicia (2012). http://www.minjusticia.gob.cl/media/2015/06/rs_ex_1607-1.pdf. Consultado el día 17 de mayo de 2017.
- ❖ Ministerio Secretaria General de Gobierno (2011). Consultado el día 11 de marzo de 2017. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1023143>
- ❖ ONU, (1946) Acta fundamental
- ❖ Pineda Duque, Javier (1999) “Las organizaciones sin ánimo de lucro para el desarrollo: Una revisión de su inserción en el concepto de sociedad civil en Colombia” Innovar. 13: 121-129

ANEXOS

ANEXO 1: “ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA CON ENTREVISTADO EN DISPOSICIÓN AL DIRECTOR DE LA ONG”

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**Diseño de una propuesta de Auditoria Administrativa para una ONG de la V región, Período 2017**” para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Los objetivos que se buscan cumplir con la presente entrevista se relacionan con analizar cuáles son los aspectos facilitadores y obstaculizadores que intervienen en el desarrollo diario de una ONG.

Objetivo de la entrevista: Obtener un conocimiento preliminar de la ONG, en el cual podamos identificar el rubro de la entidad y el personal clave de la entidad. Además, conocer la disposición de la entidad con el presente trabajo de investigación.

Se deja en claro que los antecedentes recopilados en la presente tesis serán utilizados sólo para fines educacionales. Esta entrevista se realizó con la presencia del director principal de la ONG y un experto en el área.

Datos generales del entrevistado en relación con la ONG.

| |
|---|
| Pregunta: |
| ¿Cuál es el cargo que posee dentro de la ONG? |
| ¿Cuánto tiempo lleva desempeñando en la ONG? |
| ¿Qué funciones principales desempeña en la ONG? |

b) Conocimiento de la ONG:

| |
|---|
| Pregunta: |
| ¿Quién conforma la cabecera de la ONG? |
| ¿Cuánto tiempo de vida tiene la ONG? |
| ¿Cuál es la dotación del cuerpo activo de la ONG? |
| ¿Cuántos socios conforman la ONG? |
| ¿Posee universitarios practicantes? |
| ¿Cómo obtienen contacto con clientes? |
| ¿Cómo dan a conocer su labor? |
| ¿Manejan algún tipo de control de inventario? |

ANEXO 2: “ENTREVISTA DE RECONOCIMIENTO SITUACIÓN ONG”

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**Diseño de una propuesta de Auditoría Administrativa para una ONG de la V región, Período 2017**” para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Los objetivos que se buscan cumplir con la presente entrevista se relacionan con analizar cuáles son los aspectos facilitadores y obstaculizadores que intervienen en el desarrollo diario de una ONG.

Objetivo: Describir el proceso actual en el que se encuentra la ONG junto con el proceso que ha vivido en el transcurso de su vida y conocimiento en general. Esta entrevista fue realizada con el director principal de la ONG.

a) Funcionamiento interno de la ONG:

| |
|--|
| Pregunta: |
| ¿Tienen algún comprobante para el tratamiento de los ingresos? |
| ¿A quiénes se les remunera? |
| ¿Qué tipo de contabilidad manejan? |
| ¿Se rigen con algún sistema o plataforma? |
| ¿Cuál es su principal fiscalizador? |

ANEXO 3: “ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO DE LA ONG”

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**Diseño de una propuesta de Auditoría Administrativa para una ONG de la V región, Período 2017**” para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Los objetivos que se buscan cumplir con la presente entrevista se relacionan con el conocimiento más específico acerca del control interno de la entidad.

Objetivo: Tener un conocimiento más específico sobre el control interno de la entidad y sus respectivos procedimientos relacionados a este. Esta entrevista es realizada a director principal de la ONG.

| Pregunta: |
|--|
| ¿Realizan cotizaciones con distintos proveedores antes de realizar las compras? |
| ¿Existe una supervisión de que lo que se comprará, lo adeudado y con la cantidad adecuada? |
| ¿Existe algún control sobre la salida de bienes? |
| ¿Se supervisa el consumo de recursos en las obras? ¿El dinero se encuentra custodiado? ¿Y si se tiene acceso restringido a él? |
| ¿Posee una cuenta corriente para el uso de la ONG? |
| ¿Existe una supervisión de cómo se emplea el efectivo? |
| ¿Se realizan arqueos? |
| ¿Se maneja una caja chica? |
| ¿Qué forma de pago tiene con proveedores y si tiene control de lo que se debe con otras entidades? |
| ¿Existe alguna remuneración para el personal? |

ANEXO 4: “ENTREVISTA A LA TESORERA SOBRE CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD”

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**Diseño de una propuesta de Auditoría Administrativa para una ONG de la V región, Período 2017**” para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Esta entrevista fue realizada a la tesorera de la entidad.

Objetivo: Tener un conocimiento de un experto de la entidad acerca de los procedimientos de control interno de la entidad, sobre todo relacionado con procedimientos financieros.

| Pregunta: |
|--|
| ¿Se lleva un control sobre los documentos, financieros y contables, cuáles? |
| ¿Se realizan presupuestos de las compras estimadas para el mes o al año? |
| ¿Se realizan órdenes de compra / guías de recepción, y como se lleva el control de esta documentación (que no se extravíen o se haga mal uso de ellas, etc.)? |
| ¿Quién es el encargado de registrar la información y transacciones que realiza la ONG en el sistema contable? |
| ¿Se tiene algún control de lo que debe la entidad y lo que gasta en forma semanal, mensual y anual? |
| ¿La persona encargada de llevar la contabilidad es un profesional que estudio para contador? |
| ¿Son remunerados los trabajadores? |
| ¿Se realiza arqueo de caja, es decir se cuenta el dinero que se tiene en caja chica en forma diaria? |
| ¿Se emite boleta por servicios prestados y luego esto es registrado en su contabilidad? |
| ¿Las facturas, guías de despacho, boletas y demás documentos donde se mantienen guardadas y quien es encargada de traspasar esa información y supervisar que esa información sea traspasada correctamente? |

ANEXO 5: “LISTA DE COTEJO”

Objetivo: Ver si la entidad cumple o no cumple con los factores determinados.

En la presente investigación se realizó la lista de cotejo, con el fin de identificar la existencia o inexistencia de conductas dentro de la entidad, que se presumen importantes para la entidad y de las cuales es importante obtener evidencia para la presente investigación.

El fin de la confección de la lista de cotejo es observar variables como: control interno, personal, inventario, ventas, disponible y planeación, de las cuales se obtuvieron resultados que se analizaron y fueron corregidos en la guía de implantación realizada.

| CRITERIO | CONCEPTO | Cumplimiento | | COMENTARIOS |
|-----------------|---|--------------|----|-------------|
| | | Si | No | |
| CONTROL INTERNO | Los documentos financieros son custodiados adecuadamente. | X | | |
| | Posee flujogramas de procesos de inventarios. | | X | |
| | Posee algún control sobre los documentos contables. | X | | |
| | Mantiene un medio determinado de comunicación en temas relevantes. | X | | |
| | Posee encargado de Contabilidad. | X | | |
| | Posee sistema Contable. | X | | |
| | Hay un control en el ingreso de los documentos contables al sistema contable. | X | | |

| CRITERIO | CONCEPTO | Cumplimiento | | COMENTARIOS |
|----------|--|--------------|----|-----------------------------------|
| | | Si | No | |
| | Se tiene buena comunicación entre áreas. | X | | |
| | Se supervisa los procesos de contabilidad y emisión de documentos. | | X | No hay supervisión a la contadora |
| | Se evalúan los procesos o actividades de control. | X | | |
| | Se realizan presupuestos. | | X | |
| | Se realizan orden de compras/guía de recepción. | | X | |
| | Se registran en el sistema contable todas las entradas y salidas. | X | | |
| | Maneja pago proveedores con crédito. | | X | |
| | Se tiene un control de lo que debe la entidad. | X | | |
| | El encargado de contabilidad estudio una carrera a fin. | X | | |
| | El encargado de área legal estudio una carrera a fin. | X | | |

| CRITERIO | CONCEPTO | Cumplimiento | | COMENTARIOS |
|------------|---|--------------|----|------------------------------|
| | | Si | No | |
| PERSONAL | Son remunerados los trabajadores. | X | | Se paga a la gente part time |
| | La comunicación es constante entre los distintos departamentos. | X | | |
| INVENTARIO | Lleva control de Inventarios. | | X | |
| | Existe un manual del control de inventarios. | | X | |
| | Existen políticas respecto a la recepción, almacenamiento y salida de bienes. | | X | |
| | Existe algún encargado de recibir los bienes. | | X | |
| | Se realizan inventarios. | | X | |
| | Si existe diferencia de inventario se investiga. | | X | |
| | La entidad cuenta con una bodega predeterminada. | X | | |
| | Existen procedimientos para identificar problemas / diferencias en la percepción de bienes. | X | | |

| CRITERIO | CONCEPTO | Cumplimiento | | COMENTARIOS |
|----------|---|--------------|----|-------------|
| | | Si | No | |
| | Existe un método de valoración de existencias. | | X | |
| | Existe una supervisión del encargado de compras. | X | | |
| | Se realiza un presupuesto de compras. | | X | |
| | Se cotiza los diversos bienes que se compraran. | X | | |
| | Están y se mantienen los documentos derivados de compras. | X | | |
| | Los documentos de compras son todos ingresados al sistema contable. | X | | |
| | Existe una supervisión de que se compre lo adecuado y con la cantidad adecuada. | X | | |
| | Se mantiene control sobre las salidas de activos. | | X | |
| | Se realizan presupuesto de ventas/actividades. | | X | |
| | Existe alguien que supervise que se manejen los fondos según lo presupuestado. | | X | |

| CRITERIO | CONCEPTO | Cumplimiento | | COMENTARIOS |
|----------------------------------|--|--------------|----|-------------|
| | | Si | No | |
| VENTAS | Se supervisa el consumo de recursos en la ejecución de las obras. | X | | |
| | Se realiza documentos por ventas. | X | | |
| | Se encuentra documentado las donaciones/honorarios. | | X | |
| | Se encuentra custodiado el dinero recibido | X | | |
| DISPONIBLE | Posee cuentas corrientes. | | X | |
| | Maneja disponible (Caja chica). | X | | |
| | Existe una supervisión sobre el control de efectivo. | X | | |
| | Se realizan arqueos. | X | | |
| ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA | Se encuentra definido la misión y visión. | X | | |
| | Posee organigrama. | X | | |
| | Se encuentra establecido por escrito los manuales, políticas y procedimientos. | | X | |
| | TOTAL | 29 | 19 | |

ANEXO 6: “MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)”

Objetivo:

Es determinar la importancia de los factores internos, y el grado de fortaleza o debilidad que implica aquello.

A continuación, se indica la definición de cada uno de los conceptos considerados como una fortaleza o debilidad respectivamente.

FORTALEZAS:

Personal: Es una fortaleza para la entidad dado que sus miembros cuentan con conocimientos técnicos profesionales para ejercer sus labores de forma eficiente.

Estructura organizativa: Es una fortaleza para la entidad ya que la entidad posee esta estructura en la cual se denota en forma clara el rol que cumple cada miembro en la función y se ve claramente una segregación de funciones.

Asesorías internas: Es una fortaleza para la entidad ya que posee profesionales con conocimientos profesionales altamente calificados que ayuda a la entidad a que esté todo en orden y pueda funcionar correctamente.

Adquisiciones: La entidad posee un área encargada de ver las adquisiciones, conformadas básicamente por donaciones efectuadas a favor de la institución.

Disponible: La entidad posee un control que es capaz de asegurar que el manejo del disponible se realice de forma correcta evitando con esto problemas en cuanto a su manejo.

Coordinación: La entidad mantiene procedimientos establecidos para realizar sus actividades que ayuda a que exista una coordinación entre sus áreas, facilitando con esto un cumplimiento de objetivos de forma más eficiente.

Marketing: La entidad utiliza los diversos medios para dar a conocer su labor, por lo cual tiene cierto prestigio.

Dirección: La entidad posee una estructura sólida en la cual el director cumple una labor fundamental en relación con delegar funciones de manera eficiente para las diversas actividades.

DEBILIDADES

Almacenes e inventarios: Si bien es cierto que el área de adquisiciones opera de forma correcta, sus bodegas son inadecuadas para almacenar los inventarios, y poseen a su vez un control bajo respecto a estas mismas.

Presupuestos: No posee la realización de presupuestos por lo cual se puede ver afectada al momento de realizar la planificación.

Control: Posee controles principalmente en su área de disponible, sin embargo, en inventarios sus controles son bajos en comparación a la importancia del rubro.

Ingresos: Al ser una ONG sus ingresos son principalmente donaciones por lo que se ve muy dependiente de este punto.

Proveedores: No existe un gran manejo en relación con este punto, por lo tanto, no hay una cotización exhaustiva en relación con los proveedores.

Sistemas: No posee base de datos interconectada a sus funciones diarias, por lo que su información puede carecer de respaldo.

Operaciones: No existe un manual de procedimiento escrito del cual los voluntarios puedan acudir para realizar las labores, siendo principalmente orientados por consultas a los directores de la obra.

Planeación: La entidad no planifica mayormente sus labores por lo que pueden tender a tener inconvenientes en relación con el cumplimiento de objetivos.

Los resultados por la realización de la **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS** es la siguiente:

| FACTOR INTERNO CLAVE | PONDERACIÓN | CLASIFICACIÓN | RESULTADO PONDERADO |
|-----------------------------|-------------|---------------|---------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| 1.- Personal | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 2.- Estructura organizativa | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 3.- Asesorías internas | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 4.- Adquisiciones | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5.- Disponible | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 6.- Coordinación | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 7.- Marketing | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 8.- Dirección | 0,06 | 3 | 0,18 |
| DEBILIDADES: | | | |
| 1.- Almacenes e Inventarios | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 2.- Presupuestos | 0,09 | 1 | 0,09 |
| 3.- Control | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 4.- Ingresos | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 5.- Proveedores | 0,02 | 2 | 0,04 |
| 6.- Sistemas | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 7.- Operaciones | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 8.- Planeación | 0,08 | 1 | 0,08 |
| | 1 | | 2,54 |

ANEXO 7: “GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA UNA ONG DE LA V REGIÓN”

Objetivo:

Servir de Guía para el personal de la ONG, ya que el manual al poseer los procedimientos contribuye a fijar los lineamientos en los cuales el personal debe proceder a realizar sus obligaciones en función de las actividades principales del departamento respectivo.

Alcance:

El presente Manual de Procedimientos será para el cumplimiento del personal respectivo de la ONG, dentro de las áreas principales, que son INGRESOS, EGRESOS, INVENTARIO Y PRESUPUESTO.

PROCEDIMIENTO DE INGRESO

Actores del proceso: Donante, Director, Contador, Tesorero.

Herramientas: Registro de donaciones a percibir.

Documentos: Certificado de Donación y Comprobante de ingreso.

| N° | Responsable: | Actividad: |
|-----------|---------------------|---|
| 1 | Director | Recibe el comunicado de que se va a efectuar una donación a favor de la entidad, en el cual se entera del monto y el nombre del donante y registra en libro de donación a percibir. |
| 2 | Director | Realiza coordinación con el donante de cómo se efectuará la respectiva donación. |
| 3 | Donante | Realiza la donación. |
| 4 | Tesorero | Tesorero verifica si es que ha entrado en las arcas de la entidad dicha donación. |
| 5 | Tesorero | Genera un comprobante interno de que se ha percibido íntegramente la donación. |

| N° | Responsable: | Actividad: |
|-----------|---------------------|---|
| 6 | Tesorero | Comunica que se ha efectuado la donación al departamento de contabilidad y entrega el comprobante. |
| 7 | Contador | Recibe el comprobante de Donación, y procede a ingresarlo en el sistema contable. |
| 8 | Contador | Se procede a guardar la documentación sustentatoria en un Archivador. |
| 9 | Contador | Procede a realizar un certificado de donación y es enviado al director. |
| 10 | Director | Recibe el certificado, realiza una revisión sobre la exactitud de los datos contenidos en el certificado. |
| 11 | Director | Envía por Correo el Certificado de donación. |
| 12 | Director | Realiza un comunicado al donante que se emitió el certificado de donación y si está de acuerdo o no con este. |
| 13 | Donante | Revisa los datos contenidos en el Certificado de Donación. |
| 14 | Donante | Envía el comunicado al director, de que si está de acuerdo con este certificado. |
| 15 | Director | Recibe el comunicado del donante. |

PROCEDIMIENTO DE EGRESOS

Actores del proceso: director, tesorera y contador.

Documentos: Comprobante de egreso.

| N° | Responsable | Actividad |
|-----------|--------------------|---|
| 1 | Tesorero | Recibe documentos referentes a los pagos que debe efectuar la ONG en el periodo. |
| 2 | Tesorero | Revisa que este documento esté debidamente autorizado por el director y se encuentren dentro del presupuesto realizado. |

| | | |
|---|----------|--|
| 3 | Tesorero | Realiza el pago y genera un comprobante de pago, indicando que es lo que se está pagando y a quien. |
| 4 | Tesorero | Clasifica los documentos según al área que corresponden, para tener respaldo de los hechos y transacciones involucradas. |
| 5 | Tesorero | Envía al contador el comprobante del pago de las transacciones realizadas. |
| 6 | Contador | Recibe el comprobante y procede a registrarlo en el sistema y archiva los respectivos comprobantes. |
| 7 | Director | Realiza revisión si lo pagado es lo mismo que lo solicitado a pagar inicialmente. |

PROCEDIMIENTO DE INVENTARIOS

Herramientas: Kardex.

Documentos: Orden de Compra, Guía de Recepción, Guía de Despacho, Documento interno de Baja (DIB).

Responsables: Contador y Bodeguero.

Políticas generales:

- El control de inventario se realizará de forma permanente con cortes semestrales y los principios son establecidos en este manual.
- En el Kardex se llevará un registro sistemático de los bienes entrantes, salientes, bajas u otro acontecimiento que podría ocurrir.
- El almacén debe realizar un informe de las entradas y salidas del periodo, con su respectiva documentación.
- El área administrativa y el encargado de almacén serán los que deban hacer cumplir este presente manual

- Se realizarán revisiones de forma periódica en forma semanal, y tendrían una revisión sorpresiva dentro del mes.
- Todas las operaciones realizadas en relación con las transacciones derivadas de ciclo de inventario deben ser autorizadas por el encargado del almacén.
- Todas las donaciones deberán recibirse por medio de actas a nombre de la entidad donante y estas deberán estar soportadas con factura o nota contable correspondiente.
- Sera responsable el encargado del almacén de enviar oportunamente la respectiva documentación e información al departamento de contabilidad.
- En caso de encontrarse deterioro en los bienes, será avisado al director para que realice la respectiva revisión sobre su estado y si se efectúa la baja del bien, lo cual el encargado de almacén realiza un documento interno de baja e incorpora la baja en el sistema Kardex.
- El responsable de la planeación, organización y control de inventarios será el encargado de inventarios.
- El director realizará una supervisión acerca de las funciones del encargado de almacén.
- Se realizarán inventarios generales trimestralmente ocupando la técnica de barrido.

SUB-PROCEDIMIENTO: ENTRADAS DE BIENES

| N° | Responsable: | Actividad: |
|-----------|---------------------|---|
| 1 | Bodeguero | Recibirá guía de recepción de parte del proveedor. |
| 2 | Bodeguero | Revisará que los bienes recibidos sean los mismos indicados en la guía de recepción, y en la cantidad exacta que exprese dicho documento. |
| 3 | Bodeguero | Procederá a firmar la guía de recepción. |
| 4 | Bodeguero | Procederá a almacenar los bienes, respecto a la calidad de los bienes y fecha de ingreso, en su debido orden. |
| 5 | Bodeguero | Registra en el Kardex de inventario la entrada de bienes. |

| N° | Responsable: | Actividad: |
|-----------|---------------------|--|
| 6 | Bodeguero | Se envía la guía de recepción de los bienes recibidos al departamento de contabilidad. |
| 7 | Contador | Recibe y registra la transacción ocurrida y procede a guardar la documentación |
| 8 | Contador | Debe solicitar la factura para dar evidencia al hecho, y si es recibida adjuntarla con la guía de recepción. |

SUB-PROCEDIMIENTO DE SALIDAS DE BIENES

| N° | Responsable: | Actividad: |
|-----------|---------------------|---|
| 1 | Director | Envía requerimiento (orden de compras) de inventario al encargado de almacén. |
| 2 | Bodeguero | Recibe el requerimiento e identifica los bienes a salir, y los separa de los otros bienes mantenidos en el almacén. |
| 3 | Director | Realiza control sobre los bienes que están por despacharse, verifica si son los indicados y en la cantidad exacta. |
| 4 | Director | Procede a sacar los bienes que van a ser utilizados para realizar las actividades provistas. |
| 5 | Bodeguero | Realiza el registro en el Kardex de inventarios, la salida de los bienes, y genera una guía de despacho que acredite la salida. |
| 6 | Bodeguero | Envía el documento interno al departamento de contabilidad. |
| 7 | Contabilidad | Recibe la guía de despacho y lo archiva. |
| 8 | Contabilidad | Compara la guía de despacho con la información poseía en el Kardex. |

PROCEDIMIENTO DE PRESUPUESTOS

Herramientas: Hoja de presupuestos.

Documentos: Informe de montos estimados de remuneraciones y compras, e Informe de tesorería para validar el informe del director o con modificaciones respectivas.

Responsables: Director y Tesorero.

| Nº | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|----|-------------|--|
| 1 | Director | Elegir las actividades a ejecutar, para confección del presupuesto. |
| 2 | Director | De las actividades seleccionadas debe establecer los montos destinados en base a las compras y remuneraciones de años anteriores. |
| 3 | Director | Debe realizar una proyección de materiales, remuneraciones a utilizar. |
| 4 | Director | El director general y envía el informe al tesorero, con el monto disponible presupuestado y el listado de compras y mano de obra para destinar en la actividad a realizar en el presente año. |
| 5 | Tesorero | El tesorero analiza el informe enviado por el director y asigna montos por área requeridas, según el precio de mercado que tenga los materiales y mano de obra a utilizar. |
| 6 | Tesorero | El tesorero determina si el monto asignado por el director es factible en relación con lo que se debe utilizar, para lo cual el tesorero emite un informe respecto a esta situación con el análisis de las demás variables que puedan acontecer. |

| Nº | RESPONSABLE | ACTIVIDAD |
|----|-------------|--|
| 7 | Director | Recibe el informe y ve si se puede aceptar las modificaciones planteadas o en su defecto buscar la forma de ajustar el presupuesto a la disponibilidad de recursos con que se cuentan. |
| 8 | Director | Redacta una orden a tesorería, para aprobar la nueva determinación de montos asignados a áreas que se van a utilizar, para que tesorería realice el presupuesto. |
| 9 | Tesorería | Recibe la orden emitida por el director, para que tesorería elabore el presupuesto de acuerdo con lo planteado anteriormente. |
| 10 | Tesorería | Genera el presupuesto con su respectiva firma de tesorería, y lo remite al director para que lo firme. |
| 11 | Director | El director recibe el presupuesto, verifica que esté de acuerdo con lo planteado y procede a firmar el presupuesto. |

Recomendaciones:

Esta guía de implementación es de carácter opcional, en el cual la entidad deberá determinar si es factible aplicarla, ya sea totalmente o parcial. Ya que su objetivo principal es contribuir a que la entidad realice sus procedimientos de una forma más estructurada y pueda cumplir sus objetivos de una forma eficiente.

En el caso de realizar la implementación de todo o parte de esta guía de implementación se recomienda cumplir con lo siguiente:

- Debe haber un encargado de implementar adecuadamente los procedimientos sugeridos de la presente guía de implementación, el cual ejecutará las siguientes actividades:

- Analizar si un procedimiento no se puede implementar, investigar los motivos y proponer un procedimiento alternativo que cubra este, el cual debe constar por escrito y presentado al directorio para su aprobación
- Desarrollar un plan de implementación, fijando etapas para incorporar cada procedimiento a las distintas áreas afectadas, informando al personal los cambios realizados.
- Informar al personal pertinente los cambios efectuados a los procedimientos de la entidad.
- Evaluar si existen riesgos que pudiesen mermar la implementación de estos procedimientos.
- Debe haber un encargado permanente con conocimientos en control interno que monitoree el adecuado cumplimiento de los procedimientos sugeridos, en el cual ejecutará las siguientes actividades:
 - Evaluar los resultados obtenidos en la ejecución de la guía de implementación.
 - Indagar si existen mejoras en los procedimientos efectuados.
 - Investigar si hay procedimientos que existan y que no se ejecuten correctamente, pudiendo provocar una debilidad de control.

Glosario de términos:

- Procedimientos: Es un término que hace referencia a la acción que consiste en el proceder y que tiene relación con el actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.
- Políticas: Es un documento que debe ser elaborado y redactado por la alta dirección y en el cual se debe describir lo que el negocio está tratando de lograr, así como su compromiso para conseguirlo.
- Control: Comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

- Donación: Cosa que se da a una persona de forma voluntaria y sin esperar premio ni recompensa alguna, especialmente cuando se trata de algo de valor.
- Transacción: Es una operación de compra y venta.
- Kardex de inventario: Es un documento, tarjeta o registro utilizado para mantener el control de la mercadería cuando se utiliza el método de permanencia en inventarios, con este registro podemos controlar las entradas y salidas de las mercaderías y conocer las existencias de todos los artículos que posee la empresa para la venta.
- Guía de Recepción: Documento que deja constancia que el bien es percibido materialmente en la entidad.
- Orden de compra: Documento que deja constancia la necesidad de la realización de una compra de un bien, y el cual posee la autorización respectiva, para que este se formalice en una factura de compra.
- Guía de Despacho: Documento que se utiliza cuando se transporten bienes hacia otro lugar, cuando se posterga la realización de la factura respectiva.
- Deterioro: Es la cantidad que excede el importe en libros de un activo o unidad generadora de efectivo a su importe recuperable.
- Hoja de Presupuesto: Documento en el cual se realizan los presupuestos.
- Documento interno de salida: Documento administrativo que deja constancia una salida de un bien.
- Documento interno de baja: Documento que deja constancia que un bien es dado de baja.
- Certificado de donación: Documento que certifica que la donación ha reunido todos los requisitos, para ser constituida como tal y por lo tanto puede utilizarse como un documento tributario y financiero para otra entidad.