

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y PROCESO DE GESTION FINANCIERA A LA ONG LA RED (RED DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO) DE TULUÁ BASADO EN EL INFORME COSO”.**

**NEIDY LINNETH PINILLA SANCHEZ  
SANDRA JULIETH PASIMINIO CRUZ**



**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
TULUÁ  
2012**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y PROCESO DE GESTION FINANCIERA A LA ONG LA RED (RED DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO) DE TULUÁ BASADO EN EL INFORME COSO”.**

**NEIDY LINNETH PINILLA SANCHEZ  
SANDRA JULIETH PASIMINIO CRUZ**

**Trabajo de grado para optar el título de Contadora Pública**

**Directora  
LESVY DEL ROSARIO PASIMINIO MARTINEZ  
Administradora de Empresas  
Especialista en Gerencia Financiera  
Profesional en MECI y SGC  
Profesional de la Industria de Centros Comerciales**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS Y CONTABLES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
TULUÁ  
2012**

**Notas de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Tuluá, Mayo de 2012**

**Nuestro profundo homenaje y eterna  
gratitud a nuestros padres, de quienes  
siempre, hemos recibido su incansable  
e incondicional apoyo.**

**NEIDY LINNETH  
SANDRA JULIETH**

## **AGRADECIMIENTO**

Es nuestro deseo agradecer a muchas personas, pero la lista sería muy extensa, y aunque no los nombremos a todos, nuestros más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a este gran logro profesional.

Exaltamos nuestro agradecimiento, primero a nuestros padres, por haber sido nuestro pilar donde cimentamos nuestros logros, al grupo de docentes que a lo largo de nuestra carrera nos aportaron más que conocimientos, los valores para ser grandes profesionales, y muy especialmente expresamos nuestro inmenso agradecimiento a la Doctora LESVY DEL ROSARIO PASIMINIO MARTINEZ, nuestra Directora del presente Trabajo de Grado; por su dedicación incondicional y compromiso, por sus recomendaciones al planteamiento metodológico y por todo el aporte profesional que nos brindó al guiarnos con sus valiosos conocimientos en el tema, fundamento de nuestro trabajo de investigación. Finalmente expresamos nuestro sincero agradecimiento a los Directivos de la ONG LA RED (RED DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO) DE TULUÁ.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	3
<b>1. PROYECTO</b>	4
<b>1.1 TITULO DEL PROYECTO</b>	4
1.1.1 Antecedentes del problema	4
1.1.2 Planteamiento del problema	6
1.1.3 Formulación del problema	8
1.1.4 Delimitación del problema	9
1.1.5 Sistematización del problema	9
<b>1.2 JUSTIFICACIÓN</b>	9
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
<b>1.4 MARCO DE REFERENCIA</b>	12
1.4.1 Marco teórico	12
1.4.1.1 Desarrollo Marco Teórico	15
1.4.1.2 <b>FILOSOFIA Y ENFOQUE DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO (MICIL).</b>	16
1.4.1.3 Reseña Historica del Control Interno en Colombia	19
1.4.1.4 El Sistema de Control Interno en el marco del enfoque moderno Del control	26

1.4.1.5	Control Interno en las ONG´s	29
1.4.1.6	La experiencia Internacional del Control Interno y su desarrollo en colombia	29
1.4.1.7	Modelo Estadounidense Coso	32
1.4.1.7.1	Informe COSO II	39
1.4.2	Marco Conceptual	41
1.4.3	Marco Espacial	42
1.4.4	Marco Temporal	43
<b>1.5</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>43</b>
1.5.1	Tipo de Estudio	43
1.5.2	Método	43
1.5.3	Técnicas y Procedimientos para la Recolección de Información	43
1.5.3.1	Fuentes Secundarias	43
1.5.3.2	Fuentes Primarias	44
1.5.4	Tratamiento de la Información	44
1.5.4.1	Técnicas Estadísticas	44
<b>2</b>	<b>DESARROLLO METODOLOGICO</b>	<b>44</b>
2.1	<b>PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>44</b>
2.1.1	<b>QUE ES LA GESTION FINANCIERA</b>	<b>45</b>
2.1.2	<b>INVESTIGAR EL COMPORTAMIENTO DE LA ONG EN TULUA EN MATERIA DE CONTROL INTERNO EN LOS ULTIMOS</b>	

	<b>3 AÑOS</b>	<b>46</b>
<b>2.2</b>	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LOS MANUALES FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS AL PROCESO DE GESTION FINANCIERA</b>	<b>63</b>
<b>2.3</b>	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES, DE PROCESOS Y PORCEDIMIENTOS EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>64</b>
<b>2.4</b>	<b>PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>66</b>
<b>3</b>	<b>DESCRIPCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ONG LA RED</b>	<b>79</b>
<b>3.1</b>	<b>SOMOS</b>	<b>79</b>
<b>3.2</b>	<b>MISIÓN DE LA ONG LA RED</b>	<b>79</b>
<b>3.3</b>	<b>VISION DE LA ONG LA RED</b>	<b>79</b>
<b>3.4</b>	<b>FILOSOFIA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>80</b>
<b>3.5</b>	<b>OBJETO SOCIAL DE LA ONG</b>	<b>80</b>
<b>3.6</b>	<b>PRINCIPIOS Y VALORES ETICOS</b>	<b>80</b>
<b>3.6.1</b>	Principios Éticos	<b>80</b>
<b>3.6.2</b>	Valores Éticos	<b>81</b>
<b>3.7</b>	<b>POLITICA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>83</b>
<b>4</b>	<b>DIAGNOSTICO DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO EN LA ONG LA RED (RED DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO) DE TULUA CON ENFASIS EN EL PROCESO DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG</b>	<b>85</b>
<b>4.1 </b>	<b>OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA RED</b>	<b>85</b>

<b>4.2</b>	<b>RESULTADO CONSOLIDADO AL APLICATIVO DIAGNÓSTICO (ENCUESTA REFERENCIAL) DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED</b>	<b>86</b>
<b>4.3</b>	<b>RESULTADO DE LA ENCUESTA Y DIAGNÓSTICO SOBRE EL ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON ENFASIS EN EL PRODESO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA ONG LA RED</b>	<b>93</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Subsistema 1: De Control Estratégico</b>	<b>93</b>
<b>4.3.1.1</b>	Componente 1: Ambiente de Control	94
<b>4.3.1.1.1</b>	Elemento 1: Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos	94
<b>4.3.1.1.2</b>	Elemento 2: Desarrollo del Talento Humano	95
<b>4.3.1.1.3</b>	Elemento 3: Estilo de Dirección	96
<b>4.3.1.2</b>	Componente 2: Direccionamiento Estratégico	98
<b>4.3.1.2.1</b>	Elemento 4: Planes y Programas	98
<b>4.3.1.2.2</b>	Elemento 5: Modelo de Operación por Procesos	99
<b>4.3.1.2.3</b>	Elemento 6: Estructura Organizacional	100
<b>4.3.1.3</b>	Componente 3: Administración del Riesgo	101
<b>4.3.1.3.1</b>	Elementos del Componente 3: Administración del Riesgo	102
<b>4.3.2</b>	<b>Subsistema 2: De Control de Gestión</b>	<b>105</b>
<b>4.3.2.1</b>	Componente 4: Actividades de Control	106
<b>4.3.2.1.1</b>	Elemento 12: Políticas de Operación	106
<b>4.3.2.1.2</b>	Elemento 13: Procedimientos	107
<b>4.3.2.1.3</b>	Elemento 14: Controles	108
<b>4.3.2.1.4</b>	Elemento 15: Indicadores	109
<b>4.3.2.1.5</b>	Elemento 16: Manual de Procedimientos	110

4.3.2.2	Componente 5: Información	112
4.3.2.2.1	Elemento 17: Información Primaria	112
4.3.2.2.2	Elemento 18: Información Secundaria	113
4.3.2.2.3	Elemento 19: Sistemas de Información	115
4.3.2.3	Componente 6: Comunicación Pública	116
4.3.2.3.1	Elemento 20: Comunicación Organizacional	116
4.3.2.3.2	Elemento 21: Comunicación Informativa	117
4.3.2.3.3	Elemento 22: Medios de Comunicación	118
4.3.3	<b>Subsistema 3: De Control de Evaluación</b>	119
4.3.3.1	Componente 7: Autoevaluación	119
4.3.3.1.1	Elemento 23: Autoevaluación del Control	120
4.3.3.1.2	Elemento 24: Autoevaluación a la Gestión	121
4.3.3.2	Componente 8: Evaluación Independiente	122
4.3.3.2.1	Elemento 25: Evaluación del Sistema de Control Interno	123
4.3.3.2.2	Elemento 26: Auditoría Interna	124
4.3.3.3	Componente 9: Planes de Mejoramiento	125
4.3.3.3.1	Elemento 27: Plan de Mejoramiento Organizacional	125
4.3.3.3.2	Elemento 28: Plan de Mejoramiento por Procesos	126
4.3.3.3.3	Elemento 29: Plan de Mejoramiento Individual	127
5	<b>DIAGNOSTICO A LA AUDITORIA INTERNA DE DESEMPEÑO REALIZADA A LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO DE GESTION FINANCIERA</b>	129
5.1	<b>IDENTIFICACIÓN SUBPROCESOS DEL PROCESO DE</b>	

	<b>GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED</b>	129
<b>5.2</b>	<b>OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA</b>	130
<b>5.3</b>	<b>RESULTADO CONSOLIDADO AL APLICATIVO (ENCUESTA REFERENCIAL) DE AUDITORIA INTERNA DE DESEMPEÑO DEL ESTADO ACTUAL PROCESO DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED</b>	131
<b>5.3.1</b>	Subproceso de Tesorería	133
<b>5.3.2</b>	Subproceso de Presupuesto	138
<b>5.3.3</b>	Subproceso de Contabilidad	143
<b>6</b>	<b>DIAGNOSTICO A LA AUDITORIA DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO A LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED</b>	148
<b>6.1</b>	<b>IDENTIFICACIÓN PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED</b>	148
<b>6.2</b>	<b>OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO DE EVALUACIÓN DE DE CONTROL INTERNO A LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED</b>	150
<b>6.3</b>	<b>RESULTADO CONSOLIDADO AL APLICATIVO DE AUDITORIA INTERNA DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO A LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED</b>	150
<b>7</b>	<b>DIAGNOSTICO FINANCIERO A LA ONG LA RED</b>	156
<b>7.1</b>	<b>ANALISIS A LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	156
<b>7.1.1</b>	Objetivo del Análisis Horizontal a los Estados Financieros	157
<b>7.1.2</b>	Análisis Horizontal a los Estados Financieros 2011 Vs 2010	157

<b>7.1.3</b>	Análisis Vertical a los Estados Financieros Año 2011	162
<b>7.1.4</b>	Análisis Razones Financieras a los Estados Financieros año 2011	167
<b>7.1.4.1</b>	Razones de Solvencia a Corto Plazo	167
<b>7.1.4.2</b>	Razones de Endeudamiento y Apalancamiento	168
<b>7.1.4.3</b>	Razones de Rentabilidad (Eficacia)	170
<b>7.1.4.4</b>	Razones de Actividad (Eficiencia)	171
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	171
<b>9</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	174
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	176
<b>11</b>	<b>ANEXOS</b>	180

## LISTA DE GRAFICOS

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 1</b> Evolución del Control Interno hasta 1999	31
<b>Gráfico 2</b> Dispersión por Subsistema – Diagnóstico Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera	89
<b>Gráfico 3</b> Dispersión por Componente – Diagnóstico Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera	91
<b>Gráfico 4</b> Dispersión por Elemento – Diagnóstico Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera	93
<b>Gráfico 5</b> Dispersión por Elementos Componente 1: Ambiente de Control	98
<b>Gráfico 6</b> Dispersión por Elementos Componente 2: Direccionamiento Estratégico	101
<b>Gráfico 7</b> Dispersión por Elementos Componente 3: Administración del Riesgo	105
<b>Gráfico 8</b> Dispersión por Elementos Componente 4: Actividades de Control	111
<b>Gráfico 9</b> Dispersión por Elementos Componente 5: Información	116
<b>Gráfico 10</b> Dispersión por Elementos Componente 6: Comunicación Pública	119
<b>Gráfico 11</b> Dispersión por Elementos Componente 7: Autoevaluación	122
<b>Gráfico 12</b> Dispersión por Elementos Componente 8: Evaluación Independiente	125
<b>Gráfico 13</b> Dispersión por Elementos Componente 9: Planes de Mejoramiento	128
<b>Gráfico 14</b> Dispersión por Subprocesos – Diagnóstico Auditoría Proceso Gestión Financiera	133
<b>Gráfico 15</b> Dispersión por Elementos Subproceso Tesorería	136

<b>Gráfico 16</b>	Dispersión por Componentes Subproceso Tesorería	137
<b>Gráfico 17</b>	Dispersión por Elementos Subproceso Presupuesto	141
<b>Gráfico 18</b>	Dispersión por Componentes Subproceso Presupuesto	142
<b>Gráfico 19</b>	Dispersión por Elementos Subproceso Contabilidad	146
<b>Gráfico 20</b>	Dispersión por Componentes Subproceso Contabilidad	150
<b>Gráfico 21</b>	Dispersión por Procedimientos Subprocesos Gestión Financiera	159
<b>Gráfico 22</b>	Balance General a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED	159
<b>Gráfico 23</b>	Distribución ACTIVO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED	159
<b>Gráfico 24</b>	Distribución PASIVO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED	160
<b>Gráfico 25</b>	Distribución PATRIMONIO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED	160
<b>Gráfico 26</b>	Estado de Resultados a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED	161
<b>Gráfico 27</b>	Distribución ACTIVO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	164
<b>Gráfico 28</b>	Distribución PASIVO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	164
<b>Gráfico 29</b>	Distribución PATRIMONIO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	165
<b>Gráfico 30</b>	Distribución del Gasto Operacional a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	167

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Esquema de Control Interno – Informe COSO	34
<b>Figura 2</b> Estructura Control Interno – Informe COSO I	35
<b>Figura 3</b> Modelo de Control Interno COSO I	38
<b>Figura 4</b> Relación entre COSO I y COSO II	40
<b>Figura 5</b> Propuesta Mapa Proceso Gestión Financiera de la ONG LA RED	64
<b>Figura 6</b> Propuesta Mapa Proceso Evaluación de Control Interno de La ONG LA RED	65
<b>Figura 7</b> Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera Subsistema 1: Control Estratégico	86
<b>Figura 8</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 1: Ambiente de Control	94
<b>Figura 9</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 2: Direccionamiento Estratégico	94
<b>Figura 10</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 3: Administración del Riesgo	98
<b>Figura 11</b> Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera Subsistema 2: De Control de Gestión	102
<b>Figura 12</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 4: Actividades de Control	106
<b>Figura 13</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 5: Información	106
<b>Figura 14</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 6: Comunicación Pública	114
<b>Figura 15</b> Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera	

Subsistema 3: De Control de Evaluación	116
<b>Figura 16</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 7: Autoevaluación	118
<b>Figura 17</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 8: Evaluación Independiente	120
<b>Figura 18</b> Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera – Componente 9: Planes de Mejoramiento	122
<b>Figura 19</b> Estructura Organizacional ONG LA RED	125
<b>Figura 20</b> Estructura de Gestión Proceso Gestión Financiera – ONG LA RED	129
<b>Figura 21</b> Subproceso Tesorería - Estructura Proceso de Gestión Financiera	130
<b>Figura 22</b> Subproceso Presupuesto - Estructura Proceso de Gestión Financiera	133
<b>Figura 23</b> Subproceso Contabilidad - Estructura Proceso de Gestión Financiera	138
<b>Figura 24</b> Subproceso Contabilidad - Estructura Proceso de Gestión Financiera	143

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Componentes – Informe COSO I	36
<b>Tabla 2</b> Estructura de Control Interno – Informe COSO I	37
<b>Tabla 3</b> Resultado Diagnóstico Estado Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera	87
<b>Tabla 4</b> Resultado Diagnóstico Estado Modelo de Control Interno Proceso Gestión Financiera por Subsistemas	88
<b>Tabla 5</b> Resultado Diagnóstico Estado Modelo de Control Interno Proceso Gestión Financiera por Componentes	90
<b>Tabla 6</b> Resultado Diagnóstico Estado Modelo de Control Interno Proceso Gestión Financiera por Elementos	92
<b>Tabla 7</b> Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 1: Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos	95
<b>Tabla 8</b> Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 2: Desarrollo del Talento Humano	96
<b>Tabla 9</b> Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 3: Estilo de Dirección	97
<b>Tabla 10</b> Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 4: Planes y Programas	99
<b>Tabla 11</b> Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 5: Modelo de Operación por Procesos	100
<b>Tabla 12</b> Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 6: Estructura Organizacional	101
<b>Tabla 13</b> Calificación y Resultado del Estado Actual de los 5 Elementos del Componente 3: Administración del Riesgo	104
<b>Tabla 14</b> Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 12: Políticas de Operación	107

<b>Tabla 15</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 13: Procedimientos	108
<b>Tabla 16</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 14: Controles	109
<b>Tabla 17</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 15: Indicadores	110
<b>Tabla 18</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 16: Manual de Procedimientos	111
<b>Tabla 19</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 17: Información Primaria	113
<b>Tabla 20</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 18: Información Secundaria	114
<b>Tabla 21</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 19: Sistemas de Información	115
<b>Tabla 22</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 20: Comunicación Organizacional	117
<b>Tabla 23</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 21: Comunicación Informativa	118
<b>Tabla 24</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 22: Medios de Comunicación	118
<b>Tabla 25</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 23: Autoevaluación del Control	120
<b>Tabla 26</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 24: Autoevaluación a la Gestión	121
<b>Tabla 27</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 25: Evaluación del Sistema de Control Interno	123
<b>Tabla 28</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 26: Auditoría Interna	124
<b>Tabla 29</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 27: Plan de Mejoramiento Organizacional	126

<b>Tabla 30</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 28: Plan de Mejoramiento por Procesos	127
<b>Tabla 31</b>	Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 29: Plan de Mejoramiento Individual	128
<b>Tabla 32</b>	Resultado Diagnóstico Auditoría Interna de Desempeño – Estado Actual Proceso Gestión Financiera	131
<b>Tabla 33</b>	Resultado Diagnóstico Auditoría Estado Actual Proceso Gestión Financiera por Subprocesos	132
<b>Tabla 34</b>	Calificación Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Tesorería	134
<b>Tabla 35</b>	Resultado Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Tesorería	135
<b>Tabla 36</b>	Calificación Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Presupuesto	139
<b>Tabla 37</b>	Resultado Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Presupuesto	141
<b>Tabla 38</b>	Calificación Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Contabilidad	144
<b>Tabla 39</b>	Resultado Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Contabilidad	146
<b>Tabla 40</b>	Calificación Diagnóstico Auditoría Control Interno Procedimientos Gestión Financiera	151
<b>Tabla 41</b>	Resultado Diagnóstico Auditoría Control Interno Procedimientos Gestión Financiera	155
<b>Tabla 42</b>	Análisis Horizontal al Balance General a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED	158
<b>Tabla 43</b>	Análisis Horizontal al Estado de Resultados a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED	161
<b>Tabla 44</b>	Análisis Vertical al Balance General a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	163

<b>Tabla 45</b>	Análisis Vertical al Estado de Resultados a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	165
<b>Tabla 46</b>	Distribución del Gasto Operacional a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	166
<b>Tabla 47</b>	Razones Financieras de Solvencia (Liquidez) a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	168
<b>Tabla 48</b>	Razones Financieras de Endeudamiento a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	169
<b>Tabla 49</b>	Razones Financieras de Apalancamiento a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	169
<b>Tabla 50</b>	Razones Financieras de Rentabilidad a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	170
<b>Tabla 51</b>	Razones Financieras de Actividad a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED	171

## GLOSARIO

**ONG:** **ONG** es la sigla de **Organización No Gubernamental**. Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo.

Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc. Lo importante es que nunca buscan las ganancias económicas, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado y que intentan mejorar algún aspecto de la sociedad.

**ESAL:** **ESAL** es la sigla de **Entidad Sin Ánimo de Lucro**. Son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados, de terceras personas o de la comunidad en general, que no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros.

**DIAGNÓSTICO:** Hace referencia a la acción de recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

**ESPONSORIZADA:** Viene del verbo esponsorizar. Patrocinar, sufragar los gastos de otros con un fin específico.

## RESUMEN

En los últimos años, el marco conceptual para la implementación o evaluación del Sistema de Control Interno, ha cobrado una relevancia sin precedentes.

El Sistema de Control Interno, ya no es conceptualizado solo como una vasta serie de procedimientos diseñados principalmente para custodiar los activos de las organizaciones, sino que se ha convertido en un modelo de gestión que considera los riesgos que enfrentan los negocios para lograr los objetivos trazados.

Los informes COSO I y COSO II, se generaron, cuando en los Estados Unidos se presenta el desplome de Enron Corporation, una empresa considerada como de las más prosperas y productivas financieramente. Por los fraudes financieros en Estados Unidos y Europa, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), conformada en 1992 por organizaciones contables estadounidenses, determinó la necesidad de establecer un marco teórico generalmente aceptado para la administración de los riesgos en las organizaciones, a partir del Sistema de Control Interno.

En el 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM) o también denominado Informe COSO II; el cual no sustituye al informe 1992 (COSO I), sino que ofrece un marco mas amplio que abarca la gestión de Riesgos.

Las ONG'S, por su objeto social, cada día se ven con mayor necesidad de implementar en su esquema de trabajo, el Sistema de Control Interno, ya que las ONG'S enfrentan riesgos que impactan el cumplimiento de sus objetivos institucionales, y por ende, dichos riesgos deben ser identificados, valorados y administrados para poder prevenirlos. Además, las ONG'S tienen un compromiso muy fuerte con la transparencia y los valores del buen gobierno, aspectos que son los que distinguen esta nueva mirada conceptual al Sistema de Control Interno en estas organizaciones.

De esta manera se propone una metodología en la implementación del Control Interno para la ONG LA RED DE TULUÁ (RED DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO).

## **ABSTRACT**

In recent years, the conceptual framework for the implementation or evaluation of internal control system, has gained unprecedented relevance.

The Internal Control System, it is not only conceptualized as a vast series of procedures designed primarily to safeguard the assets of organizations, but has become a management model that considers the risks faced by businesses to achieve the goals set .

Reports COSO I and COSO II, were generated, when the United States has the collapse of Enron Corporation, a company regarded as the most prosperous and productive financially. For financial frauds in the U.S. and Europe, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), formed in 1992 by U.S. accounting organizations, identified the need to establish a generally accepted framework for risk management in organizations , effective internal control system.

In 2004, it published a report entitled Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM), also known as COSO Report II, which does not replace the report 1992 (COSO I), but provides a broader framework encompassing Risk Management .

The NGOs, for their purpose, every day we see more need to implement in your work schedule, the System of Internal Control, as the NGOs face risks that impact the performance of their institutional objectives, and therefore, these risks must be identified, assessed and managed to prevent them. In addition, the NGOs have a strong commitment to transparency and good governance values, both of which are the distinguishing this new conceptual approach to internal control system in these organizations.

Thus we propose a methodology in the implementation of Internal Control for TULUÁ NGO NETWORK (NETWORK UP AND DEVELOPMENT).

## INTRODUCCION

Debido al mundo globalizado que existe hoy en día se hace necesario integrar metodología, concepto, y procesos en todos los niveles de las diversas áreas de dirección, administrativas, y operativas, con el fin de ser eficientes y eficaces y responder a las nuevas exigencias de la entidad.

La ONG LA RED de Tuluá a lo largo de su trayectoria de trabajo, ha presentado un gran logro en sus proyectos y programas, pero poseen debilidades en cuanto al proceso financiero y de Control Interno por lo que con el presente trabajo de investigación, se presentará una propuesta de implementación del Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO, y con enfoque al proceso de Gestión financiera, que aporte en la solución de esta problemática, así como alertar a sus directivos quienes han comprendido que al no dar solución efectiva a este problema, se pueden ver afectados en el crecimiento y sostenibilidad económica de la entidad a largo plazo.

La propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno, con enfoque al proceso de Gestión Financiera, la hemos fundamentado en el Informe COSO, teniendo en cuenta que este modelo define el control interno, como un proceso que involucra a todos los integrantes de la entidad sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos organizacionales, y considera que el control interno debe ser un proceso integrado con el negocio que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

El modelo COSO, permite transmitir el concepto de que el esfuerzo involucra a toda la entidad: desde la Alta Dirección hasta el último empleado.

Un sistema de control interno basado en el Informe COSO, proporciona una seguridad razonable de que los objetivos institucionales de la entidad se alcancen; procurando los siguientes elementos:

- Eficiencia, Efectividad y Eficacia en las operaciones (O)
- Confiabilidad y oportunidad en la información financiera (F)
- Cumplimiento de las obligaciones jurídicas y técnicas aplicables a la entidad que lo implementa (C)

El Control Interno es el medio que las Organizaciones aplican para asegurar de manera razonable que se cumplan las Metas y Objetivos; y previene los riesgos que pueden impedir el logro de las Metas y Objetivos.

## **2. PROYECTO**

### **1.1 TITULO DEL PROYECTO**

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y PROCESO DE GESTION FINANCIERA A LA ONG LA RED (RED DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO) DE TULUÁ BASADO EN EL INFORME COSO”.

#### **1.1.1 Antecedentes del Problema.**

La ONG LA RED de Tuluá, es una organización de la sociedad civil de la ciudad de Tuluá en el departamento del Valle del Cauca, conformada por actores sociales con capacidad de liderazgo, responsabilidad y comprometidos con el Bienestar Social de la Región. Organización sin ánimo de lucro, que busca fomentar la capacidad de gestión y el trabajo en equipo para generar procesos que proporcionen en las comunidades: Educación, emprendimiento, fortalecimiento de la democracia y el surgimiento de dinámicas de paz y convivencia.

En la actualidad han obtenido reconocimiento y sostenibilidad en el tiempo. En su experiencia de gestión de recursos, han sido modelo de eficacia y eficiencia para canalizar las iniciativas de grupos, comunidades, organismos de cooperación internacional y las acciones del Estado, orientadas hacia la obtención de una mejor calidad de vida; pero aún con estos logros, el Representante Legal conjuntamente con su Junta Directiva, son conscientes de la debilidad detectada en el manejo financiero de la entidad por la carencia de procedimientos estructurados; adicional a que no cuentan con un programa de Control Interno que les permita ejercer un estricto control y seguimiento en cada una de sus actividades.

Por lo anterior las directivas de la ONG LA RED, han manifestado su deseo de participar decididamente en la solución de esta problemática.

Es importante denotar que las ONG, surgen como una respuesta a las necesidades que el Estado no satisface. La sociedad civil organizada busca salidas alternas y complementarias para el desarrollo pleno de estas carencias. Siendo este aspecto lo que motivó a un grupo de jóvenes en el año 1994, a

organizarse y crear la ONG RED JUVENIL de Tuluá, hoy LA RED (Red de Emprendimiento y Desarrollo).

En Colombia son muy pocos los antecedentes conocidos sobre implementaciones de Sistema de control interno para las ONG.

La Cruz Roja, que desde su creación se estructuró en todos los aspectos (Objeto Social, Económico, Financiero, de Control Interno, Administrativo, etc) que demanda una organización; les ha permitido tener el crecimiento y los resultados que a la fecha han alcanzado, constituyéndose como la ONG más importante y estructurada administrativa y financieramente a nivel mundial.

La implementación o evaluación del sistema de control interno, ha cobrado una relevancia sin precedentes, incluso Además, el Sistema de Control Interno ya no es conceptualizado solo como una vasta serie de procedimientos diseñados principalmente para custodiar los activos de las organizaciones, sino que se ha convertido en un modelo de gestión que considera los riesgos que se enfrentan.

Los informes COSO I y II, son aplicables para el sector privado y para el sector público; como también para las organizaciones no gubernamentales (ONG) de Desarrollo, pues estas organizaciones, al igual que las otras, enfrentan riesgos que impactan el cumplimiento de sus objetivos institucionales, y por ende, dichos riesgos deben ser identificados, valorados y administrados para prevenirlos. Además, las ONG tienen un compromiso muy fuerte con la transparencia y los valores del buen gobierno, aspectos que son los que distinguen esta nueva mirada conceptual al Sistema de Control Interno en las organizaciones.

Los logros alcanzados y el haber reconocido la problemática identificada en la ONG, ha llevado a sus directivos a manifestar su interés en estudiar la posibilidad de que se realice una implementación Financiera y de Control Interno en la entidad; que les permita identificar con mayor profundidad las debilidades y fortalezas de la misma en esta materia.

Sus Directivos, reconocen que de contar la entidad con manuales de Funciones, de Procesos y Procedimientos, y un adecuado programa de Control Interno; les permitiría optimizar sus recursos financieros, Administrativos y humanos, entre otros.

Esta organización tiene como principal objetivo promocionar, promover y desarrollar programas y/o proyectos de carácter social.

De igual forma, la ONG puede formular, ejecutar e implementar planes, programas ó proyectos, que permitan el sostenimiento y funcionamiento de la misma. Siendo estos de carácter social, prevaleciendo el desarrollo comunitario.

En la ejecución de sus proyectos, la Asamblea General de Socios tiene como funciones fundamentales: Conocer los informes de la Junta Directiva, del Presidente y del Tesorero, y hacerles las observaciones y dejar constancia de cada una de ellas; fijar los aportes ordinarios o cuotas especiales para fines determinados.

La mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro son organizaciones de servicios, y por ello no tiene las mismas ventajas en cuanto al Control Interno que las empresas que producen y venden bienes tangibles.

El enfoque básico para la administración y operación de una organización, consiste en efectuar una verificación de cumplimiento en el desarrollo de planes y programas, el logro de objetivos, el cumplimiento de metas, la observancia de un marco de referencia de normatividad, ya sea de manera particular o en alguna combinación de éstas.

En este sentido se tiene que, el enfoque de esta verificación se orienta al ámbito de lo que en general se denomina CONTROL, o bien CONTROL INTERNO en particular, dentro del ámbito de las organizaciones, por aplicarse dentro de su contexto.

### **1.1.2 Planteamiento del Problema.**

La ONG LA RED de Tuluá, aunque ha sido una organización que ha presentado logros en sus proyectos y programas, tiene claramente identificado que presenta una gran debilidad en su manejo financiero y de control interno.

Dentro de las debilidades más marcadas, que presenta la entidad en su Proceso de Gestión Financiera, está el manejo que se le ha dado a la contabilidad, desde su creación; la cual hasta la fecha se ha llevado de forma manual.

Esta Situación ha prendido las alarmas en sus Directivos, quienes han comprendido que de no dar solución efectiva y eficiente a este problema; puede llegar a afectar significativamente el crecimiento y sostenibilidad económica de la entidad a Largo Plazo.

Según los informes financieros existentes, la entidad no le da el debido manejo a los ingresos recibidos con destinación específica, ya que no lo refleja dentro del balance general a las cuentas de orden, que es lo que clarifica que los ingresos no afectan el patrimonio de la entidad.

Es importante tener en cuenta que las donaciones pueden ser bienes o dineros<sup>1</sup> que se reciben sin contraprestación alguna y que pueden aumentar el patrimonio de la entidad en forma directa o pueden destinarse para sufragar los gastos que demanda su funcionamiento.

Es necesario también establecer la diferencia que se presenta entre las donaciones propiamente dichas, y los convenios o tratados de cooperación, ya que las donaciones, pueden incrementar el patrimonio o destinarse a sufragar los gastos, y los convenios hacen referencia a los dineros o bienes que un organismo nacional o internacional le entrega a la ONG para que los administre, distribuya e informe sobre su ejecución.

Lo anterior indica que en ningún caso los dineros o bienes recibidos son donaciones, a no ser que por ejemplo en la parte de bienes, se transfiera el dominio a la ONG o que el dinero sea para los gastos propios de la misma.

Partiendo de este aspecto y con base en el objeto social propio de las ONG, es necesario tener en cuenta que las características de la información contable deben poder satisfacer adecuadamente sus objetivos y cualidades; el diseño de su contabilidad debe hacerse teniendo en cuenta las limitaciones razonables debido a la naturaleza de sus operaciones y su desarrollo social y económico.

Aunque la ONG La RED de Tuluá funciona desde el año 1994, no cuenta con un software financiero, que les permita organizar toda la información contable, presupuestal, de cartera y tesorería, y que a su vez les permita la presentación de unos Estados Financieros claros y con resultados de eficiencia, eficacia y efectividad.

La ONG, tampoco cuenta con un programa de Control Interno, como es normal que lo implementen las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL).

En la actualidad la ONG, no ha implementado manuales de Funciones, de Procesos y Procedimientos; pues de contar con esta valiosa herramienta, el resultado de la gestión económica de la entidad en función de su Objeto Social, se daría con mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

Por la naturaleza propia de la ONG y por el hecho de desarrollar programas y/o proyectos a través de recursos recibidos de entidades públicas, del orden municipal, departamental, nacional o internacional; las ONG, están obligadas a cumplir con ciertos parámetros propios de estas entidades, y a estar en una permanente mejora continua de sus actividades.

---

<sup>1</sup> **CONSEJO TECNICO DE LA CONTADURIA PUBLICA** / Orientación Profesional No. 006 – Contabilización de Recursos Recibidos por las ONG con Destinación Específica / 3. Orientación.

Como en toda actividad empresarial, los controles internos deben ser establecidos en forma clara y precisa para evitar errores en su interpretación y aplicación. En algunas ONG, los procedimientos internos y sus reglamentos permiten ejercer un mejor control sobre los recursos institucionales promoviendo la eficiencia de las operaciones y asegurando el cumplimiento de las políticas administrativas; los reglamentos más utilizados para aplicar el control interno en las ONG'S tienen que ver con los movimientos de Caja y Bancos de los fondos de Caja Chica, de anticipos a proveedores y el de compras y adquisiciones.

Esta situación también conlleva a la necesidad de subsanar las debilidades detectadas en torno al Proceso de Gestión Financiera y de Control Interno que presenta la entidad.

Todo esto conlleva la gran necesidad de la RED de Tuluá, en implementar unos adecuados Procesos Financiero y de Control Interno; que permita subsanar todas las debilidades en esta materia, sugiriendo así el Sistema de Control interno COSO que es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway<sup>2</sup>) que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras. Dicho documento es conocido como "Informe C.O.S.O." y ha establecido un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

Los servicios no pueden ser almacenados, es por ello que si los medios disponibles para prestar un servicio en un momento determinado no se ejecutan dentro de los términos preestablecidos, muy probablemente, los ingresos potenciales se pierden de forma definitiva, afectado esta situación el objeto social para el cual fue creada la entidad.

### **1.1.3 Formulación del Problema.**

¿Cuáles son las causas, que han incidido para que la ONG LA RED de Tuluá – Valle del Cauca, a pesar de sus logros y posicionamiento; a la fecha no tenga implementado un adecuado Programa de Control Interno, y un eficiente Proceso de Gestión Financiera?.

### **1.1.4 Delimitación del Problema.**

El presente estudio se va a realizar, al Proceso de Gestión Financiera de la ONG La RED de Tuluá, el cual incluye el manejo de: La Contabilidad, Tesorería, Presupuesto y Cartera; que actualmente se desarrolla en el manejo de los proyectos y/o programas realizados dentro del proceso de gestión de la entidad,

---

<sup>2</sup> COMISION TREADWAY, <http://www.mapfre.com/wdiccionario/términos>.

también se aplicará, a los controles que son aplicados dentro del desarrollo del objeto social de la entidad y que soportan el programa que a la fecha se ha desarrollado en materia de Control Interno.

Como espacio de tiempo, en lo relacionado al estudio financiero de la ONG, se va analizar el periodo comprendido entre Enero 01 de 2008 a Diciembre 31 de 2010.

Y en lo relacionado al estudio de Control Interno, todo el tiempo transcurrido desde la creación de la ONG (1994); pero con profundización en el período comprendido entre Enero 01 de 2008 a Diciembre 31 de 2010.

### **1.1.5 Sistematización del Problema.**

**1.1.5.1** ¿Cual ha sido el comportamiento de las ONG en Tuluá en materia de Control Interno?.

**1.1.5.2** ¿Qué consecuencias se han generado en la ONG la RED de Tuluá; el no tener implementado los debidos procedimientos en el desarrollo del Proceso de Gestión Financiera?

**1.1.5.3** ¿Qué consecuencias se han generado en la ONG la RED de Tuluá; el no tener implementado los debidos procedimientos en el desarrollo del Sistema de Control Interno.

**1.1.5.4** ¿Qué impacto ha tenido la ONG la RED de Tuluá; por no tener implementado un adecuado Sistema de Control Interno?.

**1.1.5.5** ¿Qué impacto ha tenido la ONG la RED de Tuluá en su gestión económica, por no tener sistematizado los procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera, en los últimos 3 años?.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La globalización de las economías del mundo y los constantes cambios tecnológicos que permite a las organizaciones, contar con instrumentos que les permitan realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, invitan a las organizaciones a tener un control eficiente, efectivo y eficaz, sobre la gestión y desarrollo de sus actividades.

Implementar un modelo de control interno en la ONG LA RED, bajo un enfoque basado en el informe COSO permitirá identificar las debilidades que impiden que

la entidad, logre la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de sus objetivos y regulaciones aplicables.

Este trabajo de investigación permitirá elaborar una propuesta de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO integral, para mejorar la competitividad, y contribuir al logro de los objetivos Institucionales, beneficiando de esta forma no solo a la ONG LA RED de Tuluá, sino a todos los grupos civiles que son beneficiarios del desarrollo de los diferentes programas que hacen parte del objeto social de la entidad.

El problema identificado en la ONG LA RED, es la que motiva este trabajo de investigación; pues resulta necesario sugerir la implementación de un Sistema de Control Interno con enfoque al proceso de Gestión Financiera de la ONG, que conlleve a un mejoramiento de estos procesos y optimice la toma de decisiones; ya que las falencias identificadas, más que estar cimentadas en la falta de un marco regulatorio en el país, está cimentado en la falta de organización administrativa y financiera, no obstante esta debilidad, y con base al hecho de que LA RED, al igual que las demás ONG son organizaciones que trabajan con el Estado en el desarrollo de programas de índole social, y reciben de este, donaciones para el desarrollo de sus proyectos; se pretende realizar una evaluación al Proceso de Gestión Financiera y sus correspondientes procedimientos (contabilidad, presupuesto y tesorería), bajo el marco estructural del Sistema de Control Interno y encuestas basadas en el Informe COSO; donde se realizara un trabajo de campo en la verificación de la información suministrada por los diferentes funcionarios y directivos de la ONG, de igual forma se estudiara el impacto de la ONG LA RED DE TULUA en su gestión económica de acuerdo a la información suministrada por los diferentes directivos de la organización.

El resultado del trabajo de campo se registró en las diferentes encuestas aplicadas, en los papeles de trabajo, informes de auditoria y demás documentos trabajados.

y financiera. Una organización no gubernamental (ONG), como su nombre lo indica, es una organización que es independiente de las decisiones o políticas implementadas por los gobiernos.

No obstante de que en Colombia, el control y vigilancia de estas organizaciones la ejercen las diferentes gobernaciones del país; no existe un marco regulatorio para controlar los presupuestos y los proyectos que se llevan a cabo, como tampoco se tiene un control básico sobre el número de organizaciones que existen y sobre el cumplimiento real de los objetivos de su fundación; ni se ejerce una vigilancia sobre el tipo de acciones que llevan a cabo en zonas en las que existe menor presencia del Estado, mayor intensidad del conflicto y un incremento de la demanda de solidaridad por parte de la sociedad.

Por otra parte los riesgos, limitaciones, alcances y desventajas del funcionamiento de las ONG se hacen evidentes en el campo financiero y regulatorio; especialmente en aquellos países donde las estructuras políticas y sociales son más débiles.

De igual forma como lo señala la ONU a través de un documento divulgado por su Departamento de Información Pública, muchas ONG en algunos países, incurren en algunas prácticas corruptas; los fondos adquiridos por canales internacionales con frecuencia son malversados y mal utilizados.

Las ONG son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo. Sin embargo, también han recibido algunas críticas en ocasiones acusándolas de estrechez de miras y de contabilidades poco claras.

Toda esta situación termina siendo una de las causas para que algunas ONG a pesar de su gestión exitosa, como es el caso de LA RED de Tuluá, no estén organizadas en aspectos tan importantes como lo es el manejo financiero y los sistemas de control.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Desarrollar una propuesta de implementación de un sistema de control interno y proceso de gestión financiera a la ONG LA RED de Tuluá (Red de Emprendimiento y Desarrollo) de Tuluá basado en el informe coso.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Investigar el comportamiento de las ONG'S en Tuluá en materia de Control Interno.
- Proponer en la ONG LA RED de Tuluá, implementar los manuales de Funciones y de Procesos y Procedimientos, en el desarrollo del Proceso de Gestión Financiera.
- Proponer en la ONG LA RED de Tuluá, implementar los manuales de Funciones y de Procesos y Procedimientos, en el desarrollo del Sistema de

Control Interno.

- Proponer en la ONG LA RED de Tuluá, implementar un adecuado programa de Control Interno.
- Investigar el impacto que ha tenido la ONG LA RED de Tuluá en su gestión económica, por no tener sistematizado los Procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera, en los últimos 3 años.

## **1.4 MARCO DE REFERENCIA.**

### **2.4.1 Marco Teórico.**

El marco teórico comprende todos los fundamentos teóricos del tema en estudio; es decir las conceptualizaciones y definiciones técnicas para una mejor comprensión y orientación de la investigación. Una vez cumplida esta parte introductoria, básica para establecer el Marco Teórico, a continuación presentamos los principales fundamentos teóricos de Henry Fayol basados en la teoría de la administración especialmente en Control Interno que es el tema relacionado con la entidad en estudio, y que se mencionan a continuación:

Henry Fayol fue el fundador de la escuela Anatomista o Fisiologista. Es sin lugar a dudas el europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo. Fayol observó que la administración es una actividad común en cualquier tipo de organización donde este presente al hombre. Fayol siempre sostuvo que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales, sino a los métodos que empleaba. Este autor dedica sus últimos años de su vida a la tarea de demostrar que, con la previsión científica y los métodos adecuados de gerencia, indefectiblemente se obtendrán resultados satisfactorios.

La preocupación básica de esta escuela era aumentar la eficiencia de la organización mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la empresa y de sus relaciones estructurales, de ahí el énfasis de la organización. El enfoque de la corriente anatomista y fisiologista es un enfoque de arriba hacia abajo y del todo (organización) hacia sus partes (departamentos).

- PRIMERA TEORÍA: Henry Fayol se percató que en todas las empresas industriales sin importar su tamaño, se dan una serie de funciones, operaciones u actividades, de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la organización. Fayol reconoce la existencia de estas áreas que se pueden manifestar en diversas formas:

- a) Funciones Técnicas o de producción. Fabricación y transformación de bienes.
- b) Funciones Comerciales o de mercadotecnia. Compras, ventas y campo de producto.
- c) Funciones financieras o de tesorería. Búsqueda y administración de capitales y como invertirlos.
- d) Funciones de seguridad. Protección de bienes y de personas.
- e) Funciones contables o de registros. Inventario, balance, precios de costo, estadística y registros.
- f) Funciones administrativas. Para aclarar lo que son estas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

SEGUNDA TEORÍA: Fayol dedica la mayor parte de su obra a describir las funciones administrativas y señala que estas son ejercidas por todos los administradores sin importar la actividad o puesto que desempeñen. Estas son:

- a) Previsión y Planeación. Consiste en diseñar planes de acción.
- b) Organización. Es establecer la estructura y las relaciones de la organización.
- c) Dirección. Es el medio que se utiliza al mandar y supervisar a los subordinados para obtener el óptimo rendimiento.
- d) Coordinación. Es el proceso armonizado que integra las diversas partes de la organización.
- e) Control. Consiste en verificar si las cosas resultan conforme a los planes.

Al señalar las funciones administrativas, Fayol crea el primer modelo del PROCESO ADMINISTRATIVO; posteriormente diversos autores han creado otros modelos que en su mayoría se basan en el de Fayol.

TERCERA TEORÍA: Fayol señala una lista de 14 principios que fueron de gran utilidad al aplicarlos durante el ejercicio profesional:

1. División del trabajo. Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad. Autoridad es el derecho de dar ordenes y el poder de esperar obediencia, la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.
3. Disciplina. Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir ordenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección. Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación del principio individual al general. Los intereses generales deben

sobreponer a los intereses particulares.

7. Remuneración al personal. Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.

8. Centralización. Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

9. Jerarquización. Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

10. Orden. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.

11. Equidad. Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

12. Estabilidad del personal. La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.

13. Iniciativa. La capacidad de visualizar un plan y de asegurar el éxito.

14. Espíritu de grupo. La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

#### LIMITACIONES.

\* La teoría clásica de la organización es más apropiada para la época pasada que para el momento actual. Cuando las organizaciones se encontraban en un ambiente relativamente estable y predecible.

\* Los principios son considerados demasiados generales para las organizaciones actuales tan complejas. Así en las compañías modernas la especialización ha aumentado tanto que las líneas de autoridad son poco claras. Aquí nos hallamos ante un conflicto entre los principios clásica de la división de trabajo y la unidad de mando. Sin embargo, la teoría clásica no ofrece pautas o no proporciona pautas suficientes para decidir a que principios dar preferencia.

\* Fayol tuvo en gran defecto de presentar sus concepciones en forma dogmática, donde a veces daba muchas recetas de cocina, en lugar de grandes normas generales. Quizá fue poco objetivo en muchas de sus aportaciones.

El Sistema de Control Interno Según Henry Fayol: “Consiste en verificar si todo sucede de acuerdo al programa adoptado por las ordenes impartidas y principios definidos.” Es decir era la verificación y vigilancia de las operaciones, para que las

mismas se desarrollen en función de las reglas y órdenes, emitidos. Además establece que, para que el control sea eficaz, debía ser oportuno y debía tener una secuencia de sanciones o Castigos, cuando se generaban diferencias o desvíos entre lo que se había previsto y lo que se había realizado. Él entendía como control eficaz a aquel que era susceptible de castigar cuando se generaban diferencias entre lo que se había previsto y lo que se había obtenido. Establece en primera instancia, que debe haber un nivel supervisor que sea el que verifique el cumplimiento de las reglas o los órdenes. Él entendía como control eficaz a aquel que era susceptible de castigar cuando se generaban diferencias entre lo que se había previsto y lo que se había obtenido. Establece en primera instancia, que debe haber un nivel supervisor que sea el que verifique el cumplimiento de las reglas o los órdenes, y en este concepto es donde hay coincidencia entre el enfoque de Taylor y el de Fayol; si bien Taylor veía la Organización desde el nivel operativo y Fayol desde el nivel gerencial, el punto en común entre los dos era el nivel intermedio, porque la mejor manera de controlar al nivel operativo para Taylor era a través de supervisores o capataces que iban agrupando las tareas de los operarios en forma homogénea y estableciendo un sistema de control. Fayol, partiendo desde los niveles de gerenciamiento, entendía que ese nivel intermedio de supervisión o de capataces lo que hacía era coordinar el cumplimiento efectivo de las tareas que habían sido impartidas por el nivel superior y que debían ser cumplidas por el nivel inferior.

Entonces, los factores que decía Fayol que debían existir para que exista el Control son:

- 1º. Que exista un nivel intermedio de supervisión.
- 2º. Que exista un nivel superior que sea el que dicte las normas, las instrucciones que deban ser cumplidas.
- 3º. Que exista un conjunto de normas o instrucciones que deban ser cumplidas por los subalternos.

#### **1.4.1.1 Desarrollo Marco Teórico.**

Una vez cumplida esta parte introductoria, básica para establecer el Marco Teórico, a continuación presentamos los principales fundamentos teóricos del tema relacionados con la entidad en estudio, y que se mencionan a continuación:

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos.

Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I “El Grande” (Carlomagno) a través del Missi Dominici<sup>3</sup> nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Posteriormente, hacia el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Durante los años de la Revolución Francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

En 1807 Napoleón Bonaparte, a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelo.

#### **2.4.1.2 FILOSOFIA Y ENFOQUE DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO (MICIL).**

En la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan de Puerto Rico en 1999, se recomendó un marco latinoamericano de control similar al COSO, en español con base a las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

En una primera etapa, el marco integrado de control interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y registradas a partir de su evaluación. Con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional las organizaciones han llegado a crear y constituir las “direcciones ejecutivas de auditoría interna” (DEAI) de las entidades y empresas, cuya principal actividad esta dirigida a la evaluación del control interno en funcionamiento y obtener una razonable seguridad respecto al eficiente uso de los recursos y el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

---

<sup>3</sup> MISSI DOMINICI, <http://es.wikipedia.org>.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NEPAI<sup>4</sup>) emitidas por el Instituto Americano de Auditores Internos, (IIA de sus siglas del inglés) y obligatorias a partir de enero del 2002, incluye la nueva definición del control interno y los cuatro objetivos del mismo para la administración de las entidades.

Los organismos profesionales de varios países industrializados han promovido y realizado estudios y trabajado en los modelos de control interno.

El Informe COSO (investigación realizada por gestión de la Comisión Treadway de los Estados Unidos de América) es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los resultados de la investigación demostraron un conocimiento adecuado y la aplicación satisfactoria de los principales criterios de control interno en el caso de la gerencia de grandes empresas. No obstante, los casos que se conocen hoy públicamente y por los cuales se están definiendo normas más estrictas para establecer las responsabilidades por el manejo de las organizaciones y de la información que producen las que cotizan públicamente sus acciones en las bolsas de valores demuestra situaciones contrarias, pues los hechos demuestran que se manipuló y maquillo la información financiera por instrucciones de los niveles superiores de las empresas.

Otros organismos profesionales de los países industrializados han definido su enfoque sobre el control interno, siempre basados en los criterios definidos en el Informe COSO, como son los siguientes:

- **El Modelo Canadiense COCO** (Canadian of Control Committee). Este modelo plantea 20 criterios agrupados según el propósito, la aptitud, la evaluación y el aprendizaje.

Está orientado hacia los procedimientos y guías para la práctica de la auditoría. Su objetivo es mejorar la toma de decisiones y el desempeño organizacional a través del control y la administración de riesgos.

Ayuda a la entidad a perfeccionar el proceso de toma de decisiones, a través de una mejor comprensión del control, el riesgo y la dirección. Se apoya en las teorías del comportamiento quien tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon<sup>5</sup>; esta teoría establece la adopción de posiciones explicativas y descriptivas, el énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional lo cual se ve reflejado en este Modelo de Control Interno pues se toma la persona como parte de la entidad y al igual que el modelo estadounidense COSO, parte de las premisas establecidas en la Teoría General de Sistemas y de

---

<sup>4</sup> NEPAI, [http://grupos.emagister.com/debate/normas\\_de\\_auditoria\\_y\\_contabilidad](http://grupos.emagister.com/debate/normas_de_auditoria_y_contabilidad)

<sup>5</sup> SIMON Hebert Alexander, <http://es.wikipedia.org>

la contingencia y abandona los preceptos de Taylor y Fayol; otorga una visión más humana a la entidad al igual ue reconoce la importancia de los factores sicológicos y sociales que afectan el comportamiento humano.

- **El Modelo Australiano COBIT** (Control Objectives for Information Systems and related Technology). Es un modelo para auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología, orientado a todos los sectores de una organización. Propone un marco de acción donde se evalúan los criterios de información, como por ejemplo la seguridad y calidad, se auditan los recursos que comprenden la tecnología de información, como recurso humano, instalaciones, sistemas, entre otros, y finalmente se realiza una evaluación sobre los procesos involucrados en la entidad.

Este modelo incluye el Sistema de Administración del Riesgo, el cual fue preparado por el Comité Conjunto de Estándares de Australia / Estándares Nueva Zelanda OB-007 de Administración de Riesgos (AS/NZS 4360)<sup>6</sup>.

- **El Modelo del Reino Unido CADBURY** (UK Cadbury Committee). Llamado el Informe Cadbury, creado por el Comité Cadbury presidido por Sir Adrian Cadbury<sup>7</sup>, y publicado en 1992 con el fin de estudiar aspectos financieros y de control de las sociedades; este informe es una referencia imprescindible en el ámbito de la auditoría sobre la eficacia del sistema de control interno para mitigar riesgos y fracasos en el gobierno corporativo y en el mundo entero.

Con la implementación de este modelo se logró adoptar una interpretación amplia del control y otorgar mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control, en su conjunto financiero y de cualquier tipo, se orienta en proporcionar una razonable seguridad de efectividad y eficiencia de las operaciones además de confiabilidad de la información y reportes financieros.

En América Latina estamos conociendo e iniciando la aplicación del esquema y el método definido en el Informe COSO, con las adaptaciones dirigidas a obtener una mejor comprensión y utilización de los instrumentos y herramientas que incluye el documento y la filosofía que se utilizaría en la evaluación, de tal manera que la administración conoce y está informada de los criterios bajo los cuales sería evaluada.

---

<sup>6</sup> **COMITÉ CONJUNTO DE ESTÁNDARES DE AUSTRALIA** / Estándares Nueva Zelanda OB-007 de Administración de Riesgos (AS/NZS 4360); elaboraron un estándar que brinda una guía genérica para administrar el riesgo.

<sup>7</sup> **CADBURY ADRIAN**, <http://es.wikipedia.org>

- **Guía Turnbull** (Guidance for Directors on the Combined code). Diseñado por el Institute of Chartered Accountants of England and Wales (ICAEW<sup>8</sup>). Dicha iniciativa surge como un requerimiento del London Stock Exchange para mostrar la aplicabilidad de las directrices que se habían plasmado en el Combined Code<sup>9</sup>.

De esta forma, la guía le permite a las entidades contar con un sistema de control interno que gestiona los riesgos operacionales, financieros y legales a los cuales se expone la entidad. Simultáneamente, ofrece herramientas para garantizar la fiabilidad de los reportes financieros y asegura el cumplimiento de la normativa aplicable a la entidad.

#### **2.4.1.3 RESEÑA HISTORICA DEL CONTROL INTERNO EN COLOMBIA.**

Desde el segundo viaje de Colón a América, se tiene conocimiento de los primeros tipos de control, cuando los Reyes Católicos designan un funcionario con la misión de vigilar y controlar el manejo de los fondos y bienes de la expedición. En 1511 se organiza en Santo Domingo, el Tribunal de la Real Audiencia, cuya función era fiscalizar a los virreyes y administrar la justicia y los territorios ocupados en América.

En 1518, se constituyó el Consejo de Indias como órgano supremo de administración colonial, que ejerció funciones de cuerpo legislativo y máximo tribunal de apelación en asuntos contencioso, civil, criminal y administrativo.

Hacia el siglo XVI, en Colombia se formó la Real Audiencia de Santa Fe de Bogotá. Su objetivo era mejorar la administración y controlar los territorios. La función básica consistía en unificar las rentas y derechos de la Corona, hacer juicios a empleados que desempeñaban funciones fiscales y asegurar el flujo normal de los recaudos para la Corona.

En 1604 se crearon los Tribunales de Cuentas, que eran algo así como las Contralorías Regionales en los Virreinos, Capitanías y Presidencias.

Terminando el siglo XVII aparecen las Oficinas de Contabilidad, las cuales a través de la Corte de Cuentas consolidan el control fiscal en el mundo.

En la época de la independencia, los controles entran en crisis, puesto que el sostenimiento de las tropas requería gran capacidad monetaria. Esto llevó a ciertos funcionarios a atentar contra el Tesoro Público para alimentar la causa de la independencia.

Después de la Batalla de Boyacá, se expide en Angostura la Ley Fundamental que

---

<sup>8</sup> ICAEW (The Institute of Chartered Accountants in England and Wales), <http://es.wikipedia.org>.

<sup>9</sup> COMBINED CODE, <http://es.wikipedia.org>

crea la República de Colombia y con ello se replantea el enfoque del control fiscal. De esta manera se dicta en octubre 23 de 1819 la “Ley Principal contra los Empleados de Hacienda”, que en su artículo primero decía: “El empleado de Hacienda Nacional a quien se le justificare sumariamente fraude o malversación de los intereses públicos o resultare alcanzado, se le aplicará irremisiblemente la pena de muerte, sin necesidad de formar más proceso que los informes de los tribunales”. Decisión que a su vez fue avalada por Simón Bolívar en su Decreto 12 de 1824.

Este artículo reglamentó el manejo y control del presupuesto, asignado al Tribunal Mayor de Cuentas, quien revisaba la contabilidad del gasto público, así como a la Dirección y Superintendencia General de Hacienda, que tenía funciones de contraloría.

Los principios por ellos determinados fueron retomados en la Constitución de Cúcuta de 1821, que le da vida a la Gran Colombia. La ley que desarrolla los principios constitucionales fue la expedida el 6 de octubre de 1821 por la Contaduría General de Hacienda, que era el ente fiscalizador del erario público.

En 1824, se reemplaza la Contaduría General de Hacienda por la Dirección General de Hacienda, quien a través del Plan Orgánico de Hacienda Nacional crea la Contaduría Departamentales encargadas de examinar y fenecer cuentas y ejercer funciones de jurisdicción coactiva.

En 1866 con la ley 68 aparece la Corte de Cuentas, quien sustituye a la Oficina General de Cuentas y se dan atribuciones para crear las Contadurías Regionales de Hacienda, facilitando así la descentralización del gasto y su control.

Hacia 1919 se crea el Tribunal Superior de Cuentas para proteger el buen manejo del presupuesto y garantizar el empleo adecuado de los recursos de inversión.

En 1922 al producirse la crisis bancaria, el Presidente de la República contrata una misión de expertos extranjeros, liderados por Edwin Walter Kemmerer<sup>10</sup>, con el objeto de organizar la Hacienda Pública, el sistema monetario, la reorganización del estado, la administración de ingresos y aduanas entre otros. Entonces, se crean normas para el sector financiero y diseña organismos de control y vigilancia del sector.

De esta manera, el 19 de julio de 1923, mediante la ley 42 se crea el Departamento de Contraloría como ente autónomo e independiente que busca el control técnico sin influencia política.

En 1945 mediante acto legislativo No. 1 se le dio a la Contraloría el carácter de

---

<sup>10</sup> KEMMERER Edwin Walter, <http://es.wikipedia.org>.

auditoría contable con función fiscalizadora sobre el manejo del tesoro público.

En 1958 se reglamentó la Oficina Nacional de Contadores y se introdujo la figura fiscal de contador, cuya función consistía en examinar cuentas del presupuesto y revisar los contratos que firmará el ejecutivo.

En 1975, el presidente López Michelsen dictó la ley 20 de 1975 que extiende el control fiscal de la Contraloría a los establecimientos públicos y las empresas industriales y comerciales del estado. Así mismo se implanta la carrera administrativa y se crea la Escuela de Capacitación para Empleados Públicos.

Mediante Decreto – Ley 222 de 1983, se mantiene el control posterior en la contratación administrativa, dando así un auge mayor al control; asunto que queda consolidado en la reforma constitucional de 1991.

Desde que se expidió la Constitución de 1991, el tema del control interno ha tenido un permanente desarrollo normativo que ha ido dando respuesta a diferentes necesidades para su implementación y desarrollo; los dos artículos constitucionales que constituyen el punto de partida para el desarrollo normativo en materia de control interno, 209 y 269, dotan a la Administración Pública de una norma fundamental en relación con los principios que rigen el ejercicio de la función administrativa y con el control interno como garante de la efectividad de estos principios en reemplazo de la permanente presencia del control fiscal en las organizaciones, en su calidad de instrumento de transparencia.

Dicha constitución en sus artículos 209 y 269 establece que la administración pública deberá ejercerse bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, estableciendo para ellos en todas las entidades estatales la obligatoriedad de diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, así como el diseño y organización de sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública.

La misma constitución en su artículo 267 eliminó el ejercicio del control previo por parte de las Contralorías, remplazándolo por un control posterior y selectivo cuya finalidad es vigilar y evaluar la gestión fiscal del estado y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación.

En 1993 se produce todo el desarrollo normativo general de estas disposiciones constitucionales, a través de las leyes 87, 42 y 80, mediante las cuales se dota a los organismos y entidades del Estado de lineamientos claros sobre la implementación y desarrollo del Sistema de Control Interno, al mismo tiempo que se genera un mecanismo para evaluar la calidad, el nivel de confianza, la eficacia y la eficiencia del Sistema de Control Interno del Estado.

La Ley 42 de 1993 da a las contralorías la función de vigilar el estado a través de la implementación de controles financieros, de legalidad, de gestión, de resultados y la evaluación de los sistemas de control interno de cada entidad, y la Ley 87 establece las normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado.

Al momento de expedirse la Ley 87 de 1993 le ofrece al Estado colombiano la posibilidad de empezar a utilizar el control interno como una herramienta gerencial que convoca a todos los estamentos de la entidad a participar en pos de un objetivo común, no quedando todavía claramente establecido cual era la participación que cada actor tenía en la implementación del Sistema de Control Interno.

Este sistema fue aplicado cada vez en más entidades, vinculándose incluso aquellas que no tenían la obligación de implementarlo, logrando posicionar el Sistema De Control Interno como uno de los referentes de evaluación con que contaba la entidad pública, el Gobierno Nacional y los entes de Control.

Fue precisamente debido a la acogida que tuvo en el país del Sistema de Control Interno que a pesar de sus debilidades, se tomó la decisión de utilizar esta herramienta gerencial dentro del programa de transparencia y eficiencia de la Estado Colombiano, como instrumento idóneo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la lucha contra la corrupción.

Esta herramienta no sólo estaba adoptada mediante Ley 87 de 1993 sino que ha sido implementada en la mayoría de entidades del Estado, razón por la cual luego de un diagnóstico y de un trabajo arduo de investigación de casi 3 años realizado por la Agencia de Cooperación Internacional USAID y su operador en Colombia Casals y asociados y la Universidad EAFIT, donde sometieron a consideración del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, un modelo de control interno estandarizado para ser implementado en Colombia, con el propósito que el sistema de control interno cumpliera sus objetivos de estandarizar la manera sobre como controlar diferentes actuaciones de los funcionarios, la ejecución de los procesos y el ejercicio del autocontrol.

Este modelo fue revisado por el DAFP y sometido a consideración del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno, quien, cuando lo considero procedente sometió a consideración al Presidente de la República su adopción.

Si bien este sistema tomo en cuenta modelos internacionales, fue diseñado con base en la normatividad y características colombianas en una búsqueda por tener un sistema unificado y acorde con las características propias de cada entidad al servicio del Estado; no obstante, a pesar del intento de mostrar su relación sistémica, al ser presentado por fases no pudo ser interpretado como un sistema

que retroalimentará los diferentes procesos y no logro evidenciarse su relación directa con la gestión institucional. Además, se apreciaban que tanto sus componentes como factores presentaban una rigidez que impedía que realmente se apreciara la movilidad y respeto por las características propias de cada entidad, tanto nacional como territorial.

En 1994, con el Decreto 1826 y la Directiva Presidencial 02, se concretan acciones por el Presidente de la República, como máxima autoridad administrativa, para posibilitar la implementación de los sistemas de Control Interno en las entidades y organismos del orden nacional, mediante la creación de las Oficinas de Control Interno en la estructura de Ministerios y Departamentos Administrativos, adscritas al despacho del respectivo Ministro o Director del Departamento Administrativo y dando las bases para la entidad de Comités de Coordinación de Control Interno, como instancia de retroalimentación al interior de cada entidad del Estado.

Igualmente, en armonía con la nueva concepción del control interno como instrumento gerencial más que como mecanismo de inspección, vigilancia y sanción, en la normatividad de este año se ordena que las funciones disciplinarias que estén siendo ejercidas por las oficinas de Control Interno en los Ministerios y Departamentos Administrativos, pasen a ser realizadas por las Oficinas de Control Interno Disciplinario, con lo cual se delimita definitivamente el alcance de una y otra función (asesoría y apoyo al control interno por las oficinas de control interno, y funciones de control disciplinario por dependencias diferentes a dicha oficina).

En 1995, como estrategia de la política Estatal de Lucha Contra la Corrupción, se articula el control social, ejercido a través de las quejas y reclamos de los usuarios de la Administración con el control interno; al asignarle a estas Oficinas de Control, el deber de vigilar la adecuada atención a las solicitudes de los ciudadanos.

En 1996 mediante el Decreto 280, se generan mecanismos articuladores del control en todas las entidades del Estado e impulsores de la implementación de los sistemas de control interno en las mismas, mediante la creación del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno para las entidades del orden Nacional y Territorial, presidido por el Director del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República y la formalización del Comité Interinstitucional de Control Interno (CICI<sup>11</sup>), integrado por los jefes de oficina de control interno de la mayoría de organismos y entidades del orden nacional y representantes del orden territorial, como instancia para intercambiar y compartir experiencias en materia de control interno por parte de los mencionados jefes de oficina de Control Interno.

En 1997, en la Directiva Presidencial 01, se redefinen los elementos específicos del Sistema, en armonía con los elementos generales contemplados en la Ley 87

---

<sup>11</sup> CICI (Comité Interinstitucional de Control Interno), <http://portal.dafp.gov.co>

de 1993, concretándolos en: 1) esquema organizacional, 2) plataforma estratégica, 3) políticas, 4) planeación, 5) procesos y procedimientos, 6) indicadores, 7) sistema de información y comunicación, 8) manual de funciones, 9) administración del talento humano y de los recursos físicos y financieros y 10) evaluación del Sistema de Control Interno, fijando las directrices para el desarrollo de estos elementos, así como las etapas para la implementación del sistema.

Igualmente, en este año, mediante el Decreto 2070, se asigna la Presidencia del Consejo Asesor al Director del Departamento Administrativo de la Función Pública y se adicionan los miembros del Consejo Asesor con el Contador General y el Jefe de la Oficina de Control Interno del mismo Departamento Administrativo.

En 1998, con la expedición de la Ley 489, Estatuto Básico de la Administración Pública, se crea el Sistema Nacional de Control Interno como instancia de articulación del sistema en todo el Estado, bajo la dirección y coordinación del Presidente de la República, como máxima autoridad administrativa.

En 1999, con el Decreto reglamentario 2145 se consolida el papel de las diferentes instancias en materia de control interno dentro del Sistema Nacional, se establece por primera vez la obligación para todas las entidades del Estado de presentar al Consejo Asesor un informe anual sobre el avance del sistema de control interno institucional.

Dentro de este decreto se definen las funciones de la Oficina de Control Interno, del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control y del Comité Interinstitucional de Control Interno.

En el año 2000, se generan múltiples estrategias para fortalecer y apoyar el desarrollo de los sistemas de control interno de las entidades y organismos del Estado, como es la reestructuración del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP mediante el Decreto 1677, en el cual se crea la Dirección de Políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de Trámites, como instancia técnica de asesoría y apoyo más personalizado en materia de control interno, racionalización de trámites y moralización, a la cual se le asigna igualmente la calidad de Secretaría Técnica del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial.

Igualmente, en el año 2000, mediante la Directiva 04 de octubre del año 2000, se adopta una política Presidencial para garantizar la independencia y objetividad de los jefes de oficina de control interno o quien haga sus veces en las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional; como es la decisión de reasumir la facultad nominadora de estos funcionarios por parte del Presidente de la República, de tal manera que no se vean afectados en su función, por el temor de ser retirados del servicio, cuando los informes de evaluación del sistema de control interno de sus

entidades no sean del agrado de los nominadores, aunque respondan a la realidad de la institución; política que fue formalizada en el artículo 8º del decreto 2539 del mismo año.

El año 2001, se caracteriza en materia de normatividad sobre control interno, por la expedición de normas con mayor contenido técnico que jurídico, que propician el desarrollo de estrategias institucionales para la implementación más integral del sistema de control Interno.

Con esta orientación tenemos el Decreto 1537 de julio 26, donde se precisan los tópicos que concretan el rol de las oficinas de control interno; entre otros aspectos se ordena que se elaboren, adopten y apliquen Manuales de Procesos y Procedimientos y que se adelanten acciones de identificación, análisis, manejo y monitoreo de los riesgos que puedan amenazar el cumplimiento de los fines institucionales o que afecten la eficiencia, eficacia y transparencia que debe caracterizar la gestión de las entidades públicas.

El 24 de junio de 2002 se expide la Ley 734, por medio de la cual se expide el Nuevo Código Disciplinario Único, en el cual se contempla como deber de todos los servidores públicos “Adoptar el Sistema de Control Interno y función independiente de auditoria interna de que trata la Ley 87 de 1993 y demás normas que la modifiquen o complementen”.

El 20 de mayo de 2005, mediante Decreto 1599, se adopta el modelo estándar de Control Interno para el Estado colombiano, conocido como MECI 1000:2005, el cual introduce elementos de gestión modernos basados en estándares internacionales de control interno de probada validez como son COSO, COCO, CADBURY y COBIT, este modelo determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme al artículo 5º. De la ley 87 de 1993.

El MECI 1000:2005 parte del establecimiento de tres grandes Subsistemas de Control (Estratégico, de Gestión y de Evaluación). Cada uno de los Subsistemas se dividen en componentes y los componentes a su vez se subdividen en elementos, de tal manera que al desarrollarlo permitirán tener una visión controlada e integrada de toda la Entidad.

El 27 de mayo de 2005, mediante circular No.02 del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno de las Entidades del Orden Nacional y Territorial, se informa a los Representantes Legales, Jefes de Oficina de Control Interno, Auditores Interno, Asesores o quienes hagan sus veces en las entidades y organismos públicos del orden nacional y territorial, la normatividad que da vida al modelo MECI 1000:2005

El 27 de septiembre del 2005, se emitieron las circulares 03, 04 y 05 que establecieron los lineamientos generales para la implementación del modelo estándar de control interno para el estado colombiano – MECI 1000:2005; determinaron líneas para la evaluación institucional por dependencias en cumplimiento de la ley 909 de 2004 y recordaron la función de verificación de las acciones de prevención o mejoramiento respecto de la defensa y protección de los derechos humanos por parte de los servidores públicos, respectivamente.

#### 2.4.1.4 EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL MARCO DEL ENFOQUE MODERNO DE CONTROL.

En el marco del enfoque moderno, el control interno se define como un proceso continuo llevado a cabo por la dirección, gerencia y el personal, para proporcionar seguridad razonable, respecto de sí se cumplen los siguientes objetivos:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida.
- Despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas organizacionales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

<b>EFFECTIVIDAD</b>	=	Cumplimiento de Metas y Objetivos
<b>EFICIENCIA</b>	=	Cumplimiento de Metas y Objetivos + Recursos utilizados para ese fin
<b>ECONOMIA (Recursos)</b>	=	Cantidad requerida + Nivel razonable de Calidad + Oportunidad y lugar apropiado + Menor costo posible

#### Tipos de Control.

- ✓ **Control Legal.** Interés Jurídico.

- ✓ **Control Fiscal.** Interés Contable y Financiero.
- ✓ **Control Administrativo.** Interés Operativo.
- ✓ **Control de Gestión.** Interés Ejecutivo.

### **Importancia.**

Su importancia radica en registrar y controlar la información de las empresas y nos sirve para en mejor desempeño de las actividades relacionadas entre si.

- El control interno, es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades.
- El efecto de CONTROL pretende llevar lo planeado al logro exitoso de sus objetivos.

### **Responsabilidad.**

Todos los integrantes de la entidad, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la EFICIENCIA TOTAL.

### **Objetivos de un Sistema de Control Interno.**

- Evitar o reducir fraudes
- Salvaguardar contra el desperdicio
- Salvaguardar contra la insuficiencia
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases
- Comprobar la creación y la veracidad de los informes contables
- Salvaguardar los activos de las empresas
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

### **Estructura del Control Interno.**

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer seguridad razonable respecto a los objetivos del control interno.

### **Conceptos Fundamentales de Control Interno:**

- El control interno es un proceso: Es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- El control interno Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles de la entidad, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.

- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la entidad Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI<sup>12</sup>), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la entidad a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

---

<sup>12</sup> INTOSAI (The International Organization of Supreme Audit Institutions), <http://www.intosai.org/>

#### **2.4.1.5 EL CONTROL INTERNO EN LAS ONG.**

Como en toda actividad empresarial, el control interno debe ser establecido en forma clara y precisa para evitar errores en su interpretación y aplicación. En algunas ONG, los procedimientos internos y sus reglamentos permiten ejercer un mejor control sobre los recursos institucionales promoviendo la eficiencia de las operaciones y asegurando el cumplimiento de las políticas administrativas.

Los reglamentos más utilizados para aplicar el control interno en las ONG, tienen que ver con los movimientos de Caja y Bancos, de los fondos de Caja Menor, de Anticipos a Proveedores y el de Compras y Adquisiciones.

El Informe COSO, es aplicable para organizaciones tanto para el sector privado como del sector público, por ende es aplicable para las organizaciones no gubernamentales (ONG), pues estas organizaciones, al igual que las otras, enfrentan riesgos que impactan el cumplimiento de sus objetivos institucionales, y por ende, dichos riesgos deben ser identificados, valorados y administrados para prevenirlos. Además las ONG tienen un compromiso muy fuerte con la transparencia y los valores del buen gobierno, aspectos que son los que distinguen esta nueva mirada conceptual al Sistema de Control Interno en las organizaciones, ya que el control interno, ha cobrado una relevancia sin precedentes, y ya no es conceptualizado sólo como una vasta serie de procedimientos diseñados principalmente para custodiar los activos de las organizaciones, sino que se ha convertido en un modelo de gestión que considera los riesgos que estas enfrentan para lograr los objetivos trazados.

#### **2.4.1.6 LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN CONTROL INTERNO Y SU DESARROLLO EN COLOMBIA.**

##### **La Experiencia Internacional en Control Interno.**

El nuevo enfoque de control interno constituye actualmente una referencia internacional obligada. Este enfoque, así como las definiciones y conceptos que de él se derivan representan la visión moderna y el marco conceptual actual del control interno.

La ausencia de una homogeneidad en el concepto y estructura del control interno en cada uno de los modelos planteados (COSO, COCO, COBIT, KADBURY, GUÍA TURNBULL como los más importantes), ha dificultado su implementación y adaptación a las diferentes empresas en sus respectivas etapas de desarrollo, pues se enfrentan a una gran disyuntiva a la hora de afrontar las situaciones de riesgo que se les presenta, al no existir un único paradigma que oriente adecuadamente el proceso a seguir ante esta problemática.

En consecuencia y debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas de las empresas, con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias de la globalización de mercados.

En tiempos más recientes, la internacionalización y el crecimiento de muchas empresas ha provocado una dispersión de la propiedad y la separación entre propiedad y dirección.

En el contexto internacional, se imprimió un carácter especial al Informe COSO como uno de los métodos que existen a nivel internacional a la hora de concebir un sistema de Control Interno efectivo. Es así como este modelo que fue publicado en 1992 (Informe COSO I), se complementa en el año 2004 cuando se publica el Informe COSO II.

### **Evolución del Control Interno.**

Si tuviésemos que caracterizar el entorno económico en el que se mueve la empresa en la actualidad, lo podríamos hacer con una sola palabra: dinamismo. La nueva situación a la que deben enfrentarse las empresas las obliga a desarrollar mecanismos de adaptación y buscar nuevas maneras de operación que les permitan sobrevivir.

La búsqueda de instrumentos que ayuden a identificar, administrar y mitigar los riesgos de las organizaciones en un contexto económico variado, ha ocasionado que la actividad del control interno sea un elemento importante en la actualidad para la administración de negocios de las compañías y los entes reguladores, que han recurrido tanto a modelos de referencia nacional como internacional para referir esta labor.

Por lo tanto frente a esta ambigüedad promovida por la variedad de modelos de control interno, el Revisor Fiscal debe realizar diagnósticos y evaluaciones sobre el funcionamiento de las empresas que no tiene un referente claro y preciso, sobre el que se puedan hacer comparaciones entre las cifras arrojadas por los diferentes sectores empresariales, así como tampoco cuenta con instrumentos puntuales de regulación del riesgo en cada sector, que puedan ser aplicados en la diversidad de circunstancias existentes en el entorno económico<sup>13</sup>.

Anteriormente, el control interno se limitaba al ámbito financiero-contable, de manera de proporcionar seguridad razonable en las operaciones.

---

<sup>13</sup> AMBIGÜEDAD NORMATIVA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN COLOMBIA <http://www.javeriana.edu.co>

La implantación de un sistema de control interno ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación debido a que, a medida que la empresa crece, los propietarios se alejan del control rutinario de las operaciones frecuentes, para pasar a un control interno más estructurado.

Tal dinámica ha tenido lugar en los últimos 30 años. Desde 1975 con el caso Watergate y la expedición del Foreign Corrupt Practices Act (1977), hasta nuestros días en los cuales se cuenta con los marcos de referencia y sistemas integrados de control interno<sup>14</sup> (Gráfico 1).

Gráfico 1 Evolución del Control interno hasta 1999.



Fuente: Guía de Control Interno en la Intermediación del Mercado de Valores – AMV.

Sin embargo, este proceso presentó un cambio importante finalizada la crisis económica de los Estados Unidos del 2001, con la publicación del Sarbanes Oxley Act, norma que pretendía modificar el concepto tradicional de control interno y evitar así la reaparición de casos críticos como los de Enron<sup>15</sup> y Worldcom<sup>16</sup>, a través de la publicación de información financiera veraz y confiable.

Pese a lo anterior, dicha iniciativa se quedó corta al no plantear un esquema integral de control interno que permitiera realizar una gestión tanto de los riesgos de la entidad como de toda su estructura de control.

Por este motivo, después de publicado el Sarbanes Oxley Act, se llevaron a cabo una serie de reformas en los esquemas de control interno creados en la década de los noventa, originando así los sistemas integrados de control interno o frameworks<sup>17</sup>, los cuales son concebidos como los marcos de referencia que han

<sup>14</sup> SISTEMAS INTEGRADOS DE CONTROL INTERNO, <http://intranet.unicundi.edu.co>.

<sup>15</sup> ENRON CORPORATION, <http://es.wikipedia.org/wiki/Enron>.

<sup>16</sup> WORLDCOM, <http://es.wikipedia.org>

<sup>17</sup> FRAMEWORKS, <http://es.wikipedia.org/wiki/Enron>

de proveer a las entidades una estructura conceptual que integre a la entidad y al control interno como un todo.

Lo que hay detrás de este desarrollo es un sistema encargado de evaluar a la entidad en todas sus dimensiones y cuya responsabilidad compete a la totalidad de la entidad.

De esta manera, surge desde el año 2000 hasta el 2005 la nueva generación de frameworks de control interno.

#### **1.4.1.7 Modelo Estadounidense COSO.- El Control Interno como un Marco de Referencia Integrado.**

El control interno como un marco de referencia integrado (Internal Control – Integrated Framework), fue desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) y ha sido considerado como el principal sistema de control interno a nivel global – COSO I.

Desde la primera definición del Control Interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949 y las modificaciones en SAS N.55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la Comisión Treadway” establecida en 1985, uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el Caso Watergate<sup>18</sup>, emite el documento denominado “Marco Integrado del Control Interno” (Framework Internal Control integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del Control Interno en el documento conocido como el Informe COSO (Comité of Sponsoring Organizations of the Treadwad Comisión).

El Informe COSO, En Colombia brinda el enfoque de una estructura común para comprender el control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión el tema de control interno en sucesivos congresos internacionales; en 1971 se define el concepto de control interno.

Ello ocurre en el Seminario Internacional de Auditoria Gubernamental realizando en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la entidad de Naciones Unidas e

---

<sup>18</sup> **El escándalo del Watergate** (o Watergate) fue un escándalo político en los Estados Unidos que ocurrió en 1972 durante el mandato de Richard Nixon, que culminó con la imputación de algunos consejeros muy cercanos al presidente, y con su propia dimisión el 8 de agosto de 1974.

INTOSAI, definiéndose el control interno de la siguiente manera: “Es el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política”.

El interés por este tema respondía a dos hechos importantes: en primer lugar, a partir de la década de los 70' el sector público había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanto en magnitud como en volumen de operaciones, y, en segundo lugar, las 25 entidades públicas eran muy recias a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz, a pesar que se encontraban en un escenario distinto.

Con ocasión del XII congreso mundial de entidades Fiscalizadoras Superiores realizado en Washington, en 1992, se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la comisión de Normas del Control Interno integradas por diversas instituciones superiores de auditoría ISA. Estas directrices fueron instituidas, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, mediante la implementación de controles internos efectivos, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de su estructura de control interno.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

1. American Accounting Association (AAA)
2. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
3. Financial Executive Institute (FEI)
4. Institute of Internal Auditors (IIA)
5. Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand<sup>19</sup>.

El sistema COSO se ha constituido en una herramienta de gran utilidad para aquellas empresas que desean mantener controles que les permitan ser eficiente y eficaces en el desarrollo de su trabajo corporativo. Es así como dicho sistema ha sido acogido por muchas empresas en diferentes países, incluyendo Colombia.

En ese sentido, la Administración de las Compañías ha jugado un papel muy importante, porque es el responsable de velar por que sus sistemas de Control Interno funcionen correctamente. Es de este modo, como el Sistema COSO comienza hacer parte de muchas Compañías, no como cumplimiento de una

---

<sup>19</sup> **Coopers & Lybrand**, Empresa de contabilidad, formado el año 1957 por la fusión de los hermanos Cooper & Co., con Lybrand, Ross Bros & Montgomery y también con McDonald, Currie & Co.

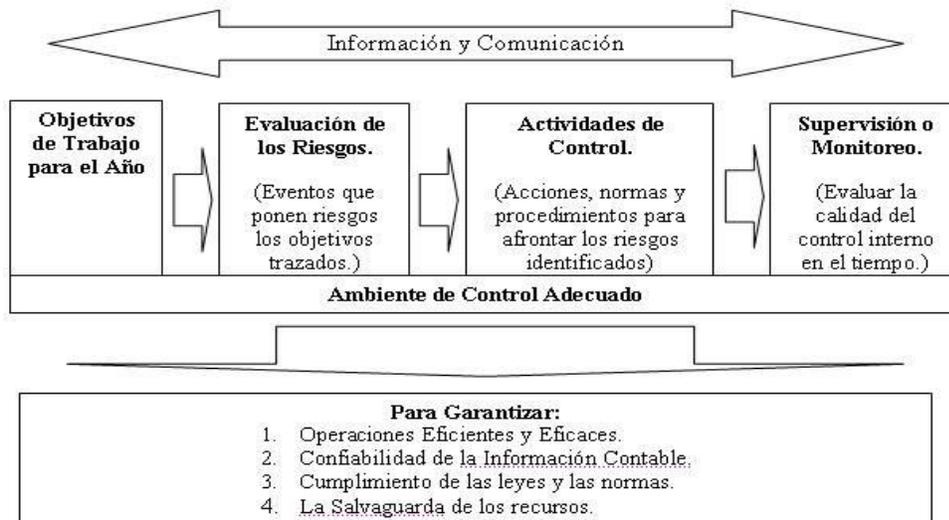
disposición legal (en Colombia sólo existe legislación, que regula la implementación del Sistema Control Interno específico en empresas públicas) si no obedeciendo a las exigencias de esta integración mundial de procesos, por los efectos mismos de la globalización.

El éxito y reconocimiento que ha recibido este sistema obedece, entre otros factores, a su capacidad de alinear el apetito al riesgo de la entidad con el cumplimiento de la estrategia corporativa. Simultáneamente, son gestionados los riesgos a los que se expone la entidad en su búsqueda por cumplir con Los objetivos estratégicos – COSO II.

Para ello, la metodología COSO I establece que un control interno integral es alcanzable a través de interrelación de cuatro objetivos y cinco componentes, los cuales son aplicables para cada una de las unidades de negocio y actividades desarrolladas por la entidad.

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:

**Figura 1 Esquema de Control Interno – Informe COSO.**



Fuente: Monografía "La Auditoría Interna y su Papel en el Control Interno actual de nuestro País.

**Informe COSO I (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).**

El informe COSO, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo creado en el año 1985; integrado por la Comisión Treadway, donde participaron auditores internos, contadores y administradores; con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

En Estados Unidos de América, el Informe COSO ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno, no obstante las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen.

### ¿Qué es COSO?

Es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas orientadas a ofrecer seguridad razonable del logro de los objetivos de la entidad.

- En 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I.
- Adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, y se extiende rápidamente por todo Latino América.

De acuerdo al marco COSO, los componentes se relacionan entre sí, y derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las entidades (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma y la implantación de cada uno de ellos.

Figura 2 Estructura Control Interno – Informe COSO I





A la vez estos componentes se integran en tres (3) Subsistemas, y comprenden cuarenta (40) factores de control:

Tabla 1 Componentes – Informe Coso I

1. Ambiente de Control (10)	}	<b>Subsistema de Control Estratégico</b>
2. Evaluación de Riesgos (5)		
3. Actividades de Control (11)	}	<b>Subsistema de Control Operativo</b>
4. Sistemas de Información y Comunicación (8)		
5. Seguimiento y Monitoreo (6)	}	<b>Subsistema de Control de Evaluación</b>

### Estructura de Control Interno – Informe COSO I.

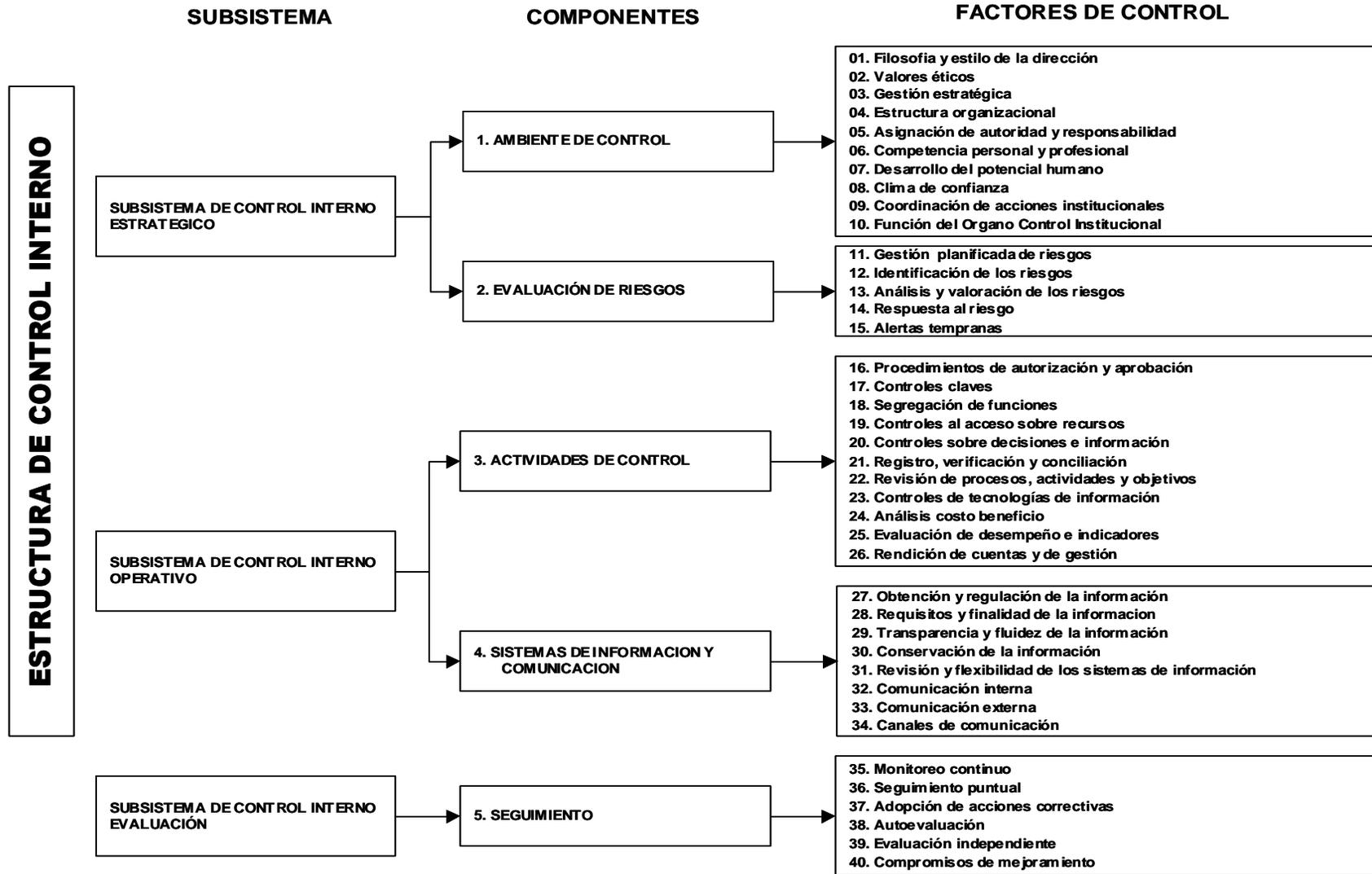
La estructura de control interno, según el Informe COSO, esta compuesta de 3 subsistemas, 5 componentes y 40 factores de control:

Tabla 2 Estructura de Control Interno – Informe COSO I

ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO - INFORME COSO				
SUBSISTEMA	COMPONENTES	No.	No.	FACTORES DE CONTROL
CONTROL INTERNO ESTRATÉGICO	Ambiente de Control	1	1	Filosofía y estilo de dirección y gestión
		2	2	Integridad y Valores Eticos
		3	3	Gestión Estratégica
		4	4	Estructura Organizacional
		5	5	Asignación de Autoridad y Responsabilidad
		6	6	Competencia Personal y Profesional
		7	7	Desarrollo del Potencial Humano
		8	8	Clima de Confianza
		9	9	Coordinación de Acciones Institucionales
		10	10	Función del Órgano de Control Institucional
	Evaluación de Riesgos	11	1	Gestión Planificada de Riesgos
		12	2	Identificación de los Riesgos
		13	3	Análisis y Valoración de los Riesgos
		14	4	Respuesta al Riesgo
		15	5	Alertas Tempranas
SUBSISTEMA	COMPONENTES	No.	No.	FACTORES DE CONTROL
CONTROL INTERNO OPERATIVO	Actividades de Control	16	1	Procedimientos de Autorización y Aprobación
		17	2	Controles Clave
		18	3	Segregación de Funciones
		19	4	Controles al Acceso sobre Recursos
		20	5	Controles sobre Decisiones e Información
		21	6	Registro, Verificación y Conciliación
		22	7	Revisión de Procesos, Actividades y Objetivos
		23	8	Controles de Tecnología de Información
		24	9	Análisis Costo Beneficio
		25	10	Evaluación de Desempeño e Indicadores
		26	11	Rendición de Cuentas y de Gestión
	Sistemas de Información y Comunicación	27	1	Obtención y Regulación de la Información
		28	2	Requisitos y Finalidad de la Información
		29	3	Transparencia y Fluidez de la Información
		30	4	Conservación de la Información
		31	5	Revisión y Flexibilidad de los Sistemas de Información
		32	6	Comunicación Interna
		33	7	Comunicación Externa
34	8	Canales de Comunicación		
SUBSISTEMA	COMPONENTES	No.	No.	FACTORES DE CONTROL
CONTROL INTERNO DE EVALUACIÓN	Seguimiento y Monitoreo	35	1	Monitoreo Continuo
		36	2	Seguimiento Puntual
		37	3	Adopción de Acciones Correctivas
		38	4	Autoevaluación
		39	5	Evaluación Independiente
		40	6	Compromisos de Mejoramiento

Fuente: Baker Tilly – Perú “El Sistema de Control Interno en el Marco del Enfoque Moderno de Control”.

Figura 3 MODELO DE CONTROL INTERNO COSO I



#### **1.4.1.7.1 Informe COSO II (Enterprise Risk Management).**

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos.

El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

El 29 de septiembre de 2004, se publica el informe denominado Informe COSO II (Enterprise Risk Management – Integrated Framework), el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

Enterprise Risk Management - Integrated Framework incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza o contradice al Informe COSO I (Internal Control – Integrated Framework), sino que establece nuevos conceptos, siendo ambos marcos conceptualmente compatibles. Sin embargo, este marco se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

La versión del 2004 es una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise Risk Management, o Gestión del Riesgo.

#### **¿Qué es Enterprise Risk Management?**

La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

- **Proceso continuo:** es un medio para un fin, no un fin en si mismo.
- Efectuado por el personal en todos sus niveles (No sólo políticas).

- Aplicado en la definición de la estrategia.
- Aplicado en toda la organización (en cada nivel y unidad).
- Diseñado para identificar eventos potenciales y gestionar riesgos dentro del apetito al riesgo.
- Provee seguridad razonable, logro de los objetivos (estratégicos, operacionales), presentación de reporte y cumplimiento.

Figura 4 Relación entre COSO I y COSO II



Fuente: Actualicese.com – COSO II: Enterprise Risk Management. Primera Parte

### Beneficios de ERM (Enterprise Risk Management – Gestión del Riesgo)?.

- Alinear el apetito al riesgo con la estrategia.
- Relacionar crecimiento, riesgo y retorno.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.

- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo agregado.
- Aprovechar las oportunidades.
- Mejorar la asignación de capital.

#### 1.4.2 Marco Conceptual.

**Asociación:** Es una entidad formada por un conjunto de asociados o socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática.

**Colusión:** Convenio, contrato, inteligencia entre dos o más personas, hecha en forma fraudulenta y secreta con el objeto de engañar o perjudicar a un tercero.

**Control Interno:** Conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

**Corporación:** Es una entidad jurídica que consiste en un grupo de personas que han formado una asociación con propósitos comerciales o sin fines de lucro.

Esta asociación formal, reconocida como persona jurídica y amparada por el derecho de sociedades, cuenta con sus propios privilegios y responsabilidades distintos a aquellos de sus miembros (personas naturales).

**COSO:** Es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras.

Dicho documento es conocido como "Informe C.O.S.O." y ha establecido un modelo común Comisión Treadway de control interno con el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

**CRUZ ROJA INTERNACIONAL:** Cruz Roja es el nombre común con que se conoce al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, también llamado Cruz Roja Internacional. La "Cruz Roja" es un movimiento humanitario mundial de características particulares y únicas en su género, por su relación particular en base a convenios internacionales con los estados y organizaciones internacionales por un fin netamente humanitario.

**Efectividad.** Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Es equivalente a eficacia.

**Eficacia:** Se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia:** Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado con el mínimo de recursos posibles.

**ESAL:** Una Entidad Sin Ánimo de Lucro es una organización que no redistribuye sus beneficios a sus propietarios y accionistas, sino que los reinvierte en la entidad para seguir cumpliendo sus objetivos fundacionales.

**Fundación:** Las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

**ONG:** es una Organización No gubernamental es creada por 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.

**Organización:** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

**Procedimiento:** Conjunto o secuencia de pasos, estrechamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por el responsable o funcionario público, y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

**Proceso:** Actividad o conjunto de actividades relacionadas entre sí, que se desarrollan en una serie de etapas secuenciales, y que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un resultado específico, bien o servicio a un destinatario, cliente externo o interno, optimizando los recursos de la entidad.

**Proyecto:** es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos.

### 1.4.3 Marco Espacial.

El estudio será realizado en la ONG LA RED de Tuluá - Valle del Cauca, específicamente al proceso de Gestión Financiera (Contabilidad, Tesorería. Y presupuesto) y al Programa de Control Interno.

#### **1.4.4 Marco Temporal.**

El estudio que se viene realizando en la ONG LA RED de Tuluá – Valle del Cauca, sobre Evaluación Financiera e Implementación de los Procesos Financiero y de Control Interno se hará desde el año 2008 hasta el año 2010.

### **1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.**

#### **1.5.1 Tipo de Estudio.**

El tipo de estudio que se utilizará es de tipo, Descriptivo pues es el que describe el comportamiento de la variables y su relación o asociación con otras, para posibilitar una investigación mas precisa, puesto que el estudio que se propone tiene pocos antecedentes en cuanto su aplicación practica.

#### **1.5.2 Método.**

El método será de tipo Deductivo, pues como lo establece Carlos Eduardo Méndez Álvarez<sup>20</sup> es su libro sobre Metodología de la Investigación, la deducción es aquella que parte de datos generales aceptados como válidos, para llegar a una conclusión de tipo particular. Por tal razón conlleva a un análisis ordenado coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

#### **1.5.3 Enfoque de la Investigación**

El enfoque que se le dará a la investigación será cuantitativo puesto que se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

### **Técnicas y Procedimientos para la Recolección de Información.**

#### **1.5.3.1 Fuentes Secundarias.**

Los instrumentos y/o fuentes que se utilizarán para el suministro de la información necesaria para la evaluación a realizar está conformado por libros y otros materiales documentales como monografías, revistas especializadas, entre otros.

---

<sup>20</sup> **MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo.** Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación con Énfasis en Ciencias Empresarial.4 ed. México D.F. 2009.p. 239.

### **1.5.3.2 Fuentes Primarias.**

Las fuentes a utilizar será la realización de encuestas como elemento para la recolección de la información.

### **1.5.4 Tratamiento de la Información.**

#### **1.5.4.1 Técnicas Estadísticas.**

Las técnicas estadísticas que le daremos a la información obtenida a través de las fuentes serán por medio de gráfico de barras.

**Personas que participan en la investigación.** La investigación será desarrollada por NEIDY LINNETH PINILLA SANCHEZ y SANDRA JULIETH PASIMINIO CRUZ.

## **2. DESARROLLO METODOLOGICO**

### **2.1 PROPUESTA DEL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA ONG LA RED E IMPLEMENTACIÓN MODELO DE CONTROL INTERNO AL PROCESO GESTIÓN FINANCIERA.**

Con base al diagnóstico realizado al Proceso de Gestión financiera, donde quedó evidenciado que en la estructura Organizacional de la ONG LA RED, no está implementado el PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA, como tampoco tienen implementado Control Interno, y teniendo en cuenta la naturaleza de la organización y su objeto social, que tiene inmerso la ejecución de recursos recibidos en gran parte de donaciones y otros por desembolsos del sector público como intermediarios en el desarrollo de proyectos sociales. La ONG LA RED, requiere implementar un estructurado Proceso de Gestión Financiera y Modelo de Control Interno, que permita aplicar sus presupuestos y demás con eficiencia, eficacia y efectividad.

#### **2.1.1 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN FINANCIERA?**

La Gestión Financiera es el proceso de planificación, organización, monitoreo y control de los recursos financieros de una organización para permitirle alcanzar sus Objetivos.

El proceso de gestión financiera está apoyado por subprocesos y procedimientos entre ellos la Contabilidad, que es el mecanismo de registrar, clasificar y resumir información financiera para la producción de informes financieros.

- **Importancia de la Gestión Financiera.** La Gestión Financiera (GF) es importante porque sirve de apoyo a la Alta Dirección en la utilización eficiente de los recursos financieros para implementar las actividades de la gestión de la entidad.

La gestión financiera es importante puesto que ayuda a organizaciones a identificar sus requerimientos de recursos financieros.

- **Objetivo de la Implementación del Proceso de Gestión Financiera.** Rediseñar el área financiera, sus Subprocesos y Procedimientos, en armonía con un Modelo de Gestión Financiera funcional. Como resultado, se obtendrá la unificación, estandarización y racionalización de los subprocesos y procedimientos requeridos para la producción de información financiera de la ONG.

- Es por ello que las políticas de mejora para el desarrollo de la investigación son las que se presentan por medio de la caracterización de Manuales de Funciones, Proceso y Procedimiento para el Proceso de Gestión Financiera y El Sistema de Control Interno basado en el esquema del Informe COSO como lo veremos a continuación, en el desarrollo de los objetivos.

## **2.1.2 INVESTIGAR EL COMPORTAMIENTO DE LAS ONGS EN TULUA EN MATERIA DE CONTROL INTERNO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS.**

Para desarrollar este objetivo realizamos una serie de encuestas a las ONGs de beneficiencia vigentes existentes, las cuales la gran mayoría arrojaron un resultado negativo en lo que compete el Control Interno dentro de las organizaciones. **(Ver Anexo 6)**

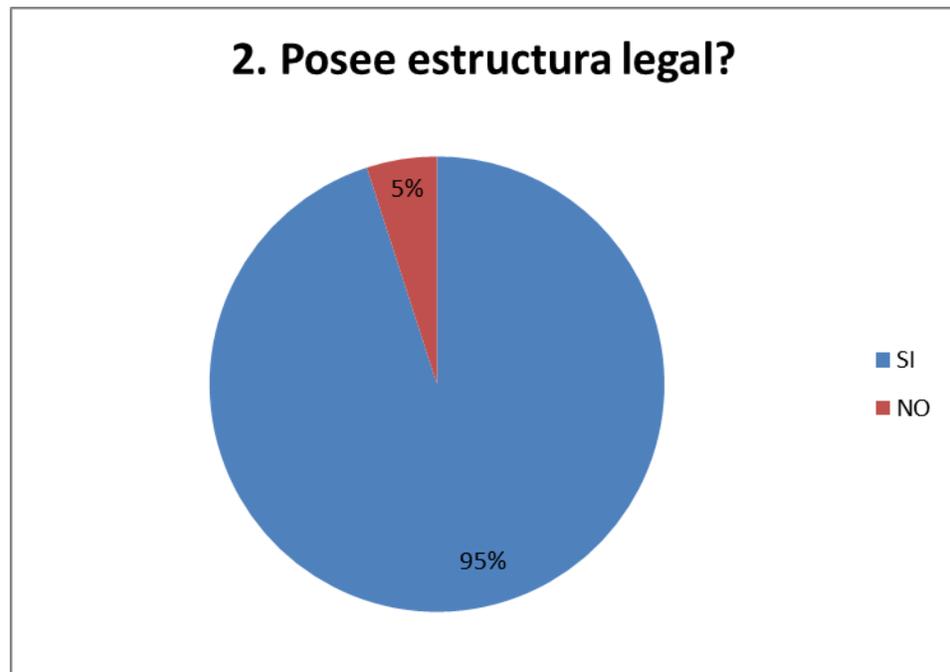
### **2.1.2.1 TABULACION DE LA ENCUESTAS APLICADAS A LAS ONG DE TULUA VALLE**

## A. ESTRUCTURA GENERAL



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación positiva que se ubica en un nivel de **INSUFICIENTE**.

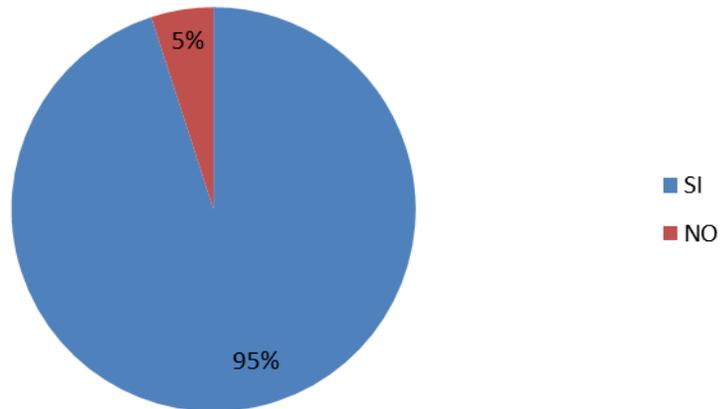
Podemos observar que la gran mayoría de las ONG que operan en Tuluá no cuentan con una estructura organizacional, perjudicando su organización, pues los miembros no tienen claro las responsabilidades que deben cumplir en los cargos por ende no permitiría alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y el plan de la organización.



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación de positivo que se ubica en un nivel de **ADECUADO**.

Se considera que en su gran mayoría las ONG poseen una estructura legal, permitiéndoles participar en donaciones que ofrece el sector privado y público.

### 3. Esta legalizada ante órganos de control o cámara y comercio?



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación positiva que se ubica en un nivel de **ADECUADA**.

Por lo anterior se considera que las ONG en Tuluá en su gran mayoría están registradas ante un órgano de control o cámara de comercio, disfrutando así de los beneficios que se le ofrece al estar constituidas legalmente.

## B. AMBIENTE DE CONTROL

1. ¿Existe en la ONG un Código de ética? SI\_\_\_ NO\_\_\_

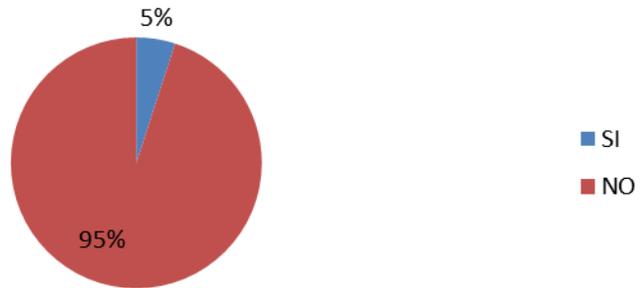


**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Se considera entonces, que son muy pocas las ONG en Tuluá que tienen un código de ética afectando quizás su ambiente laboral y el desempeño de los empleados en las distintas áreas de trabajo.

## 2. ¿Se difunden los acuerdos, compromisos o protocolos éticos?

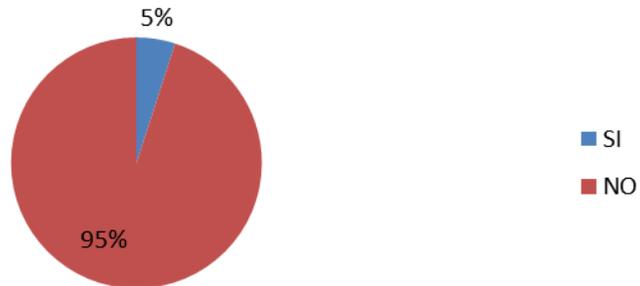
SI \_\_\_ NO \_\_\_



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Con lo anterior observamos que si en su gran mayoría las ONG de Tuluá no poseen ni cuentan un código de ética no habrá la manera de como difundir los acuerdos, compromisos y protocolos éticos en estas.

### 3. ¿ Se han puesto en marcha políticas y estrategias para aplicar el código ética? SI \_\_\_ NO \_\_\_...

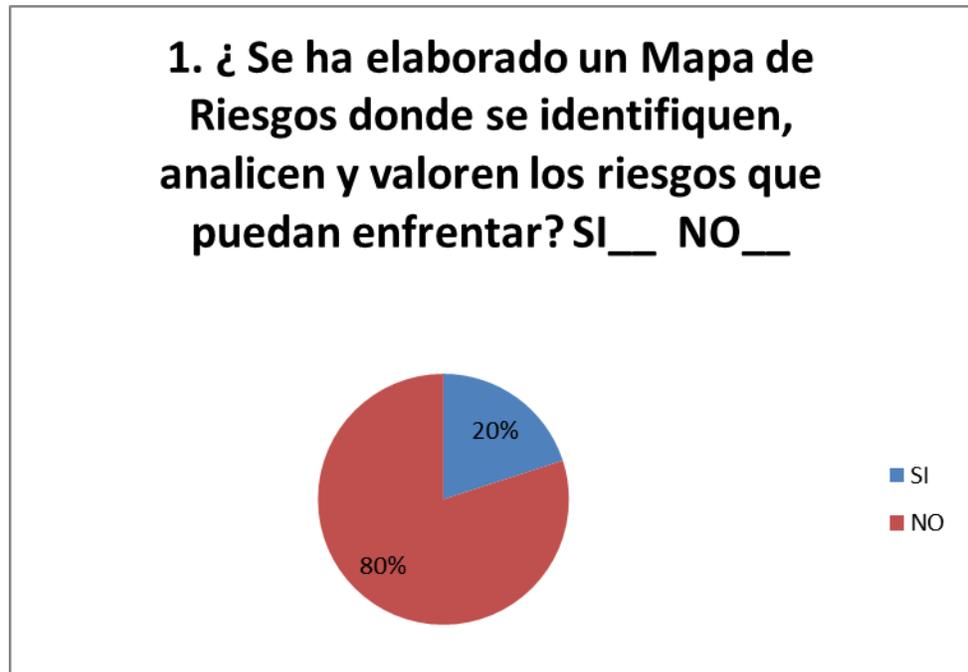


**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Con lo anterior vemos que son muy pocas las ONG que ponen en marcha las política y estrategias para aplicar el código de ética pues en su gran mayoría no cuentan con uno.

### C. EVALUACION DE RIESGO

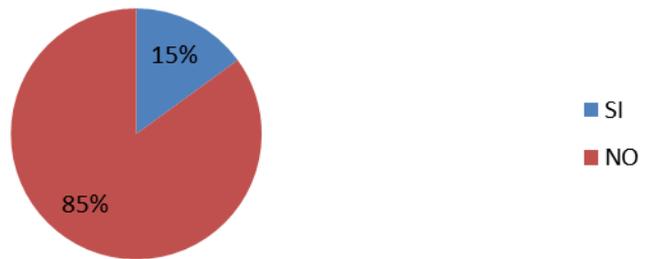
1. ¿Se ha elaborado un Mapa de Riesgos donde se identifiquen, analicen y valoren los riesgos que puedan enfrentar? SI\_\_ NO\_\_



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Se considera entonces, que la gran mayoría de las ONG encuestadas no elaboran un mapa de riesgo donde identifiquen, analicen y valoren los riesgos que pueden enfrentar, por lo consiguiente no saben a que se exponen.

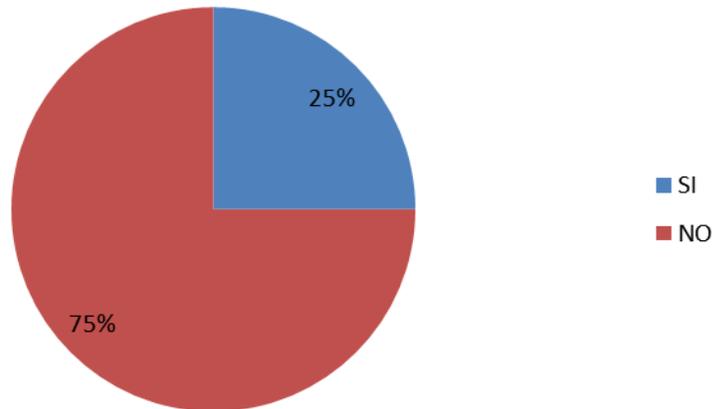
**2. ¿ Se ha elaborado un análisis y posterior valoración en caso de presentar Riesgos? SI\_\_ NO\_\_**



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Se puede observar que la gran mayoría de las ONG en Tuluá no ha elaborado un análisis y una posterior valoración en caso de haber presentado un riesgo, por lo tanto no han sabido identificar sus fallas.

### 3. ¿ Se ha elaborado Políticas de Administración de Riesgos?



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Con base en lo anterior evidenciamos que la gran mayoría de las ONG de Tuluá no cuentan con una políticas de administración de riesgo, estando en riesgo de cual quien fracaso.

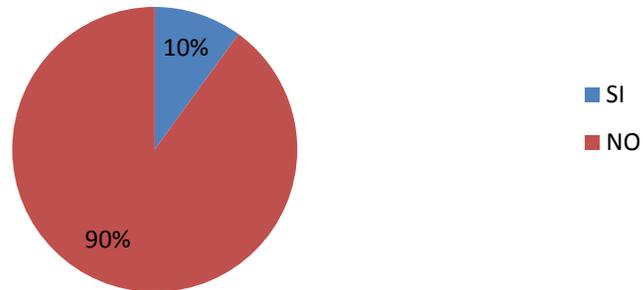
#### D. ACTIVIDADES DE CONTROL



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Se considera entonces, que la gran mayoría de las ONG existentes en Tuluá no tienen definidas las políticas que orienten las operaciones de desarrollo en las organizaciones generando grandes de fices de tiempo y dinero.

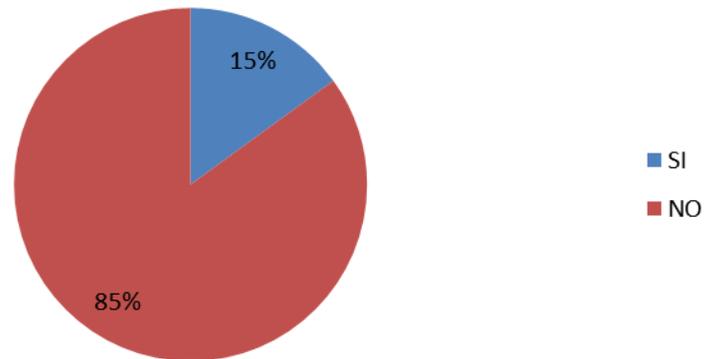
**2. ¿ Han desarrollado procesos de capacitación sobre las políticas de operación dentro de la organización? SI\_\_\_ NO\_\_\_**



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Con lo anterior podemos interpretar que la gran mayoría de las OGN en Tuluá no cumple con debido procesos de capacitación sobre las políticas de operación dentro de la organización.

**3. ¿ Tienen controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes que se puedan presentar? SI\_\_\_ NO\_\_\_**



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Se puede observar que la gran mayoría de las ONG en Tuluá no tienen controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes que se puedan presentar perjudicando su organización.

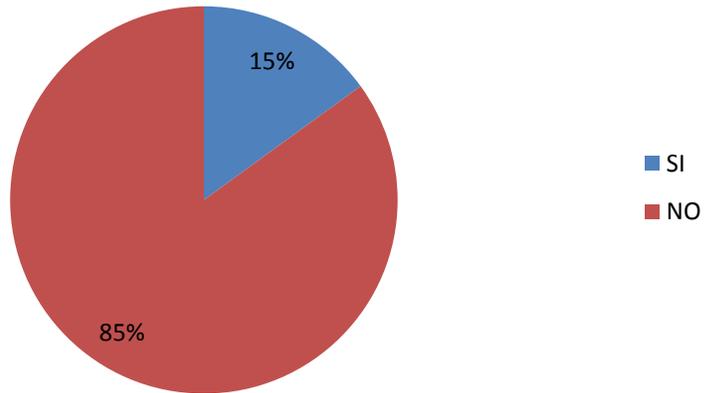
## E. SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Se considera entonces, que la gran mayoría de las ONG en Tuluá no tienen una debida revisión y flexibilidad de los sistemas de información generando grandes problemas a la hora de necesitarla.

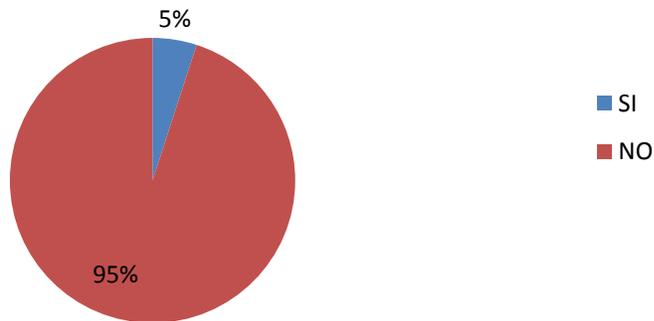
## 2. ¿ Existe transparencia y fluidez de la información? SI\_\_\_ NO\_\_\_



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Con lo anterior se observa que la gran mayoría de las ONG de Tuluá no cuentan con una transparencia ni una fluidez en su sistema de Información por lo tanto perjudica a las organizaciones.

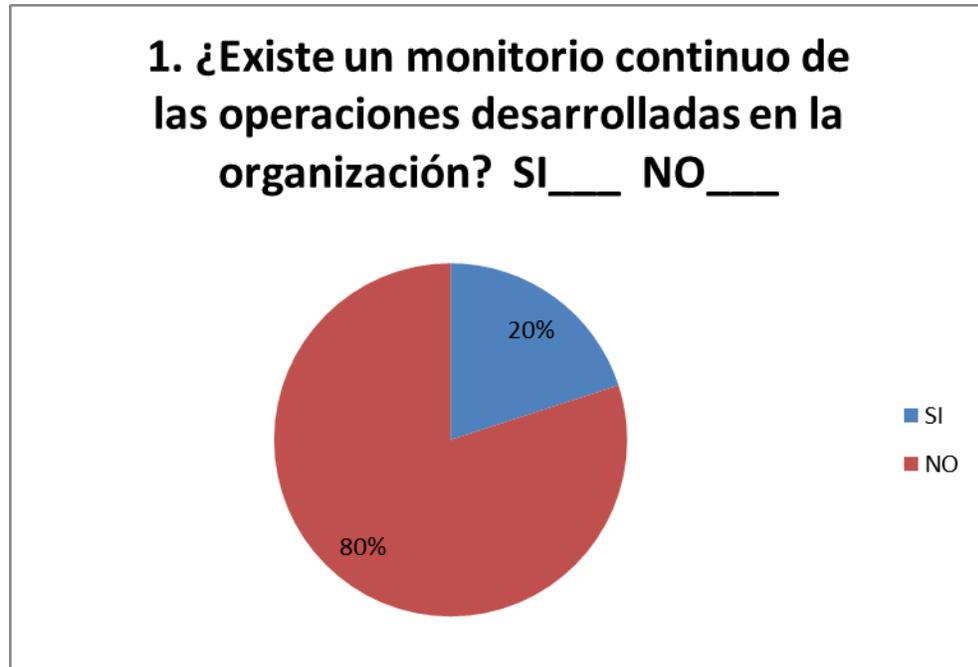
**3. Existe en canales de comunicaciones efectivos para socializar los objetivos? SI \_\_\_  
NO \_\_\_**



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Se considera entonces, que la gran mayoría de las ONG en Tuluá no cuenta con canales de comunicaciones efectivos para socializar los objetivos, por lo tanto se ve perjudicada la organización pues los miembros no tienen claro las responsabilidades que deben cumplir en los cargos por ende no permitiría alcanzar los objetivos propuestos.

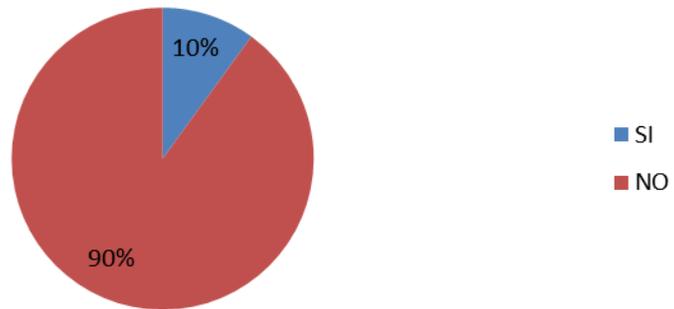
## F. AUTO EVALUACION



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Con lo anterior podemos decir que la gran mayoría de las ONG en Tuluá no tienen un seguimiento o monitoreo continuo de las operaciones desarrolladas de la organización, por lo tanto las ONG se pueden ver afectadas a largo plazo en su crecimiento continuo pues no alcanzaría las metas propuestas en el plan estratégico y el plan de la organización.

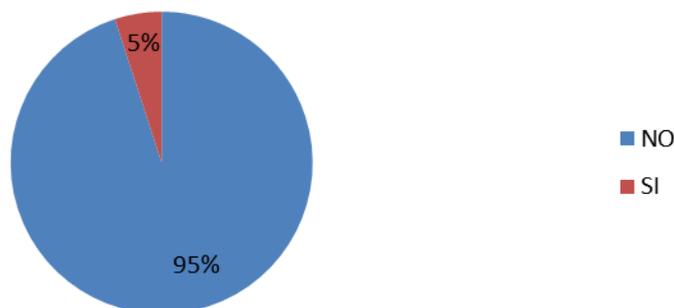
**2. ¿Existe en la organización un seguimiento puntual de las operaciones desarrolladas en la organización? SI\_\_\_ NO\_\_\_**



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Con lo anterior podemos decir que la gran mayoría de las ONG en Tuluá no tienen un seguimiento Puntual que verifique que las operaciones desarrolladas se estén cumpliendo con totalidad se pueden ver afectadas a largo plazo en su crecimiento continuo pues no alcanzaría las metas propuestas en el plan estratégico y el plan de la organización.

**3. ¿Existe una adopción de acciones correctivas en caso de que no se lleve a cabo las operaciones en la organización? SI \_\_\_ NO \_\_\_**



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Con lo anterior podemos decir que la gran mayoría de las ONG en Tuluá no tienen una adopción de acciones correctivas en caso de que no se lleve a cabo las operaciones de la organización, lo cual perjudica a la organización pues los responsables de cada labor podrían llevar a cabo sus funciones sin tener un debido proceso de las mismas, de igual forma los objetivos trazados se pueden ver afectados para el desarrollo de los mismos.

## **2.2 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LOS MANUALES DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL DESARROLLO DE GESTIÓN FINANCIERA**

### **Fortalecimiento Proceso Gestión Financiera en la ONG LA RED.**

#### **Mapa Proceso de Gestión Financiera.**

Teniendo en cuenta la importancia del proceso dentro de la estructura organizacional de cualquier entidad, se propone, el siguiente Mapa de Proceso Gestión Financiera.

Figura 5 Propuesta Mapa Proceso Gestión Financiera de la ONG LA RED.



### **Manual de Procesos y Procedimientos.**

La estructura por procesos presenta una secuencia de tres niveles: procesos, subprocesos y procedimientos (actividades y tareas). Dichos niveles responden a la necesidad de lograr entender la entidad, desde el enfoque sistémico evidenciando relaciones y flujos de valor agregado.

Los Manuales de Procedimientos, deberán estar dirigidos a todos los Funcionarios y proveedores de la ONG. **(Ver Anexo 7)**

### **Caracterización Proceso Gestión Financiera.**

Se recomienda que el Proceso de Gestión Financiera, adopte y mejore la siguiente caracterización del Proceso de Gestión Financiera para que logre estructurar de manera ajustada, los proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes o usuarios que integran el proceso; para que de esta manera se mejore el desempeño del mismo y alcance verdaderos estándares de calidad **(Ver Anexo 4)**

## **2.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES, DE PROCESOS Y PORCEDIMIENTOS EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

En la claridad de la inexistencia de controles en la ONG, que permita detectar oportunamente debilidades en el desarrollo de las actividades del Proceso de Gestión Financiera y/o fortalecer sus oportunidades; se hace necesario que la ONG, implemente un eficiente, eficaz y efectivo Modelo de Control Interno.

Como se desarrollo a lo largo de este trabajo de investigación, y en concordancia con el tema de la presente investigación; el Modelo que proponemos a Implementar en la ONG LA RED, es un Modelo de Control Interno basado en el Informe COSO, que es el fundamento de los principales modelos de control interno, establecidos no solamente en Colombia, sino en la mayoría de los países.

- **Responsable Desarrollo de la Propuesta de implementación.**

La Alta Dirección es la directa responsable de que en la ONG LA RED, se implemente tanto el Modelo de Control Interno, basado en el Informe COSO para el Proceso de Gestión Financiera, como el fortalecimiento del Proceso de Gestión Financiera.

Así mismo es responsable, de garantizar los recursos: Técnicos, humanos, económicos y de logística, que permitan desarrollar satisfactoriamente el trabajo propuesto.

### **Mapa Proceso de Evaluación de Control Interno.**

Teniendo en cuenta la importancia del proceso dentro de la estructura organizacional de cualquier entidad, se propone, el siguiente Mapa de Proceso de Evaluación de Control Interno.

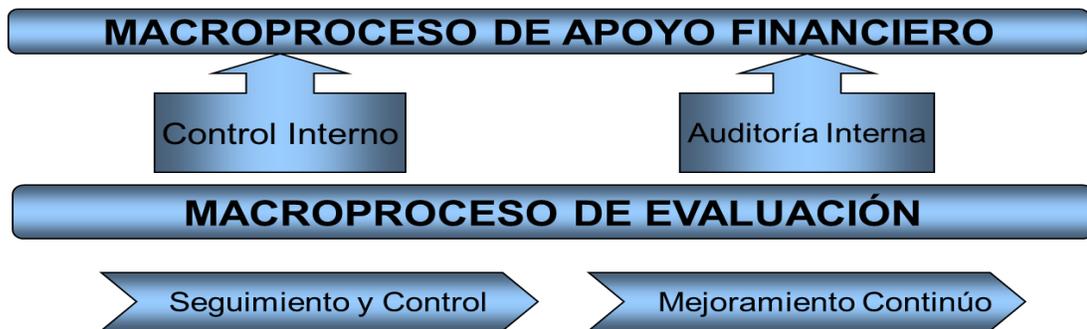


Figura 6 Propuesta Mapa Proceso Evaluación de Control Interno de la ONG LA RED.

### **Manual de Procesos y Procedimientos.**

La estructura por procesos presenta una secuencia de tres niveles: procesos, subprocesos y procedimientos (actividades y tareas). Dichos niveles responden a la necesidad de lograr entender la entidad, desde el enfoque sistémico evidenciando relaciones y flujos de valor agregado.

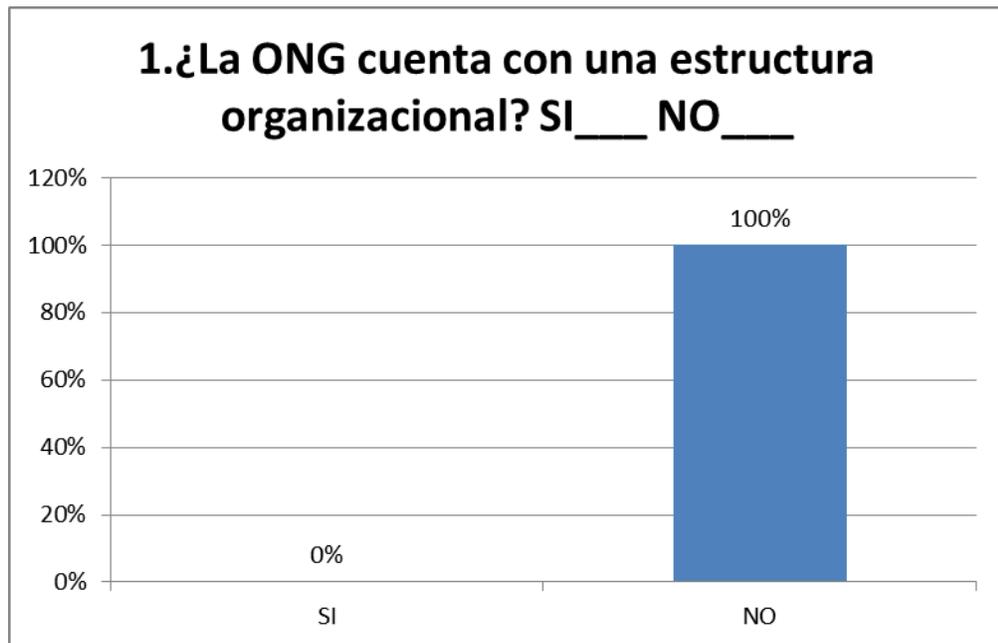
Los Manuales de Procedimientos, deberán estar dirigidos a todos los Funcionarios y proveedores de la ONG. **(Ver Anexo 8)**

**Propuesta de implementación basada en el Modelo de Control Interno según el Informe COSO (Ver Anexo 5)**

## 2.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

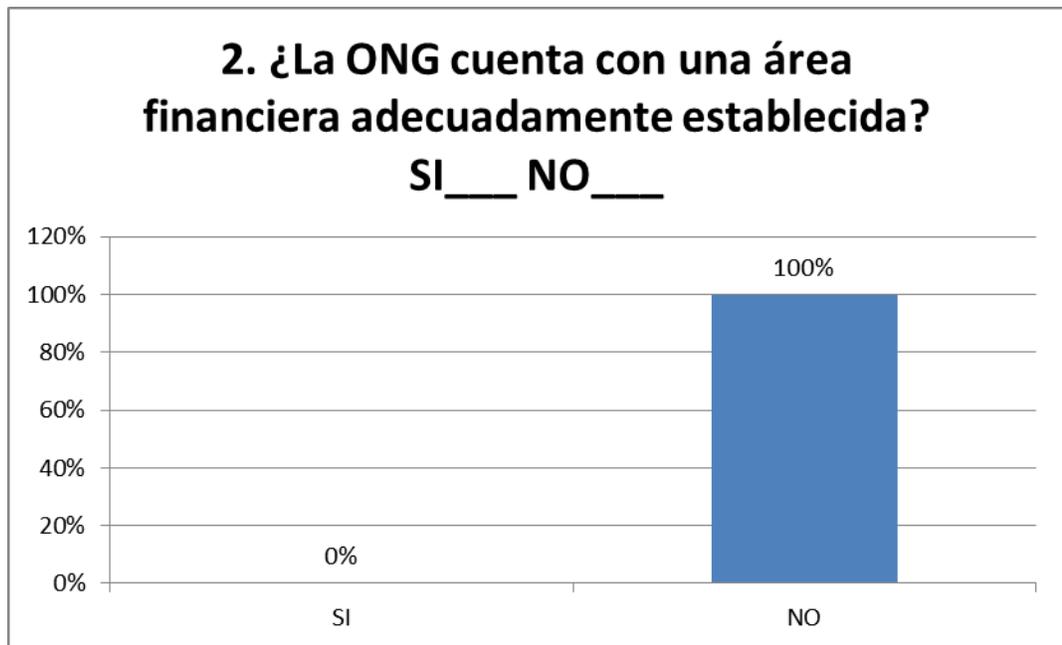
Para el desarrollo de este objetivo y luego de hacer las investigaciones correspondientes de los diferentes Modelo de Sistema de Control Interno nos basamos en proponer la implementación del Informe COSO, puesto que es el marco mas extendido y utilizado, que se concentra en el control interno de manera integrada y comprensiva. Adoptado por el sector público y privado en Colombia. (Ver Anexo 5 Estructura Informe Coso)

### 2.4.1 IMPACTO DEL PROCESO DE GESTION FINANCIERA EN LA ONG LA RED DE TULUA EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS ONG LA RED DE TULUA (Red de Emprendimiento y Desarrollo)



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

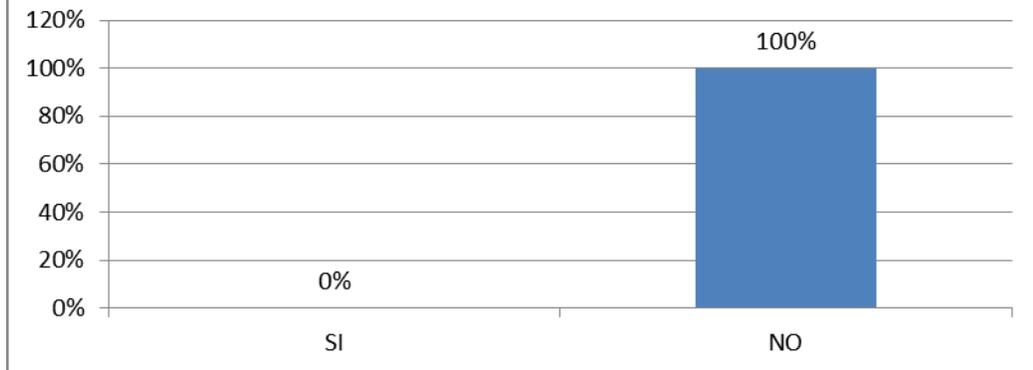
Se considera entonces, que el no tener una estructura organizacional perjudica a la organización pues los miembros no tienen claro las responsabilidades que deben cumplir en los cargos por ende no permitiría alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y el plan de la organización.



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

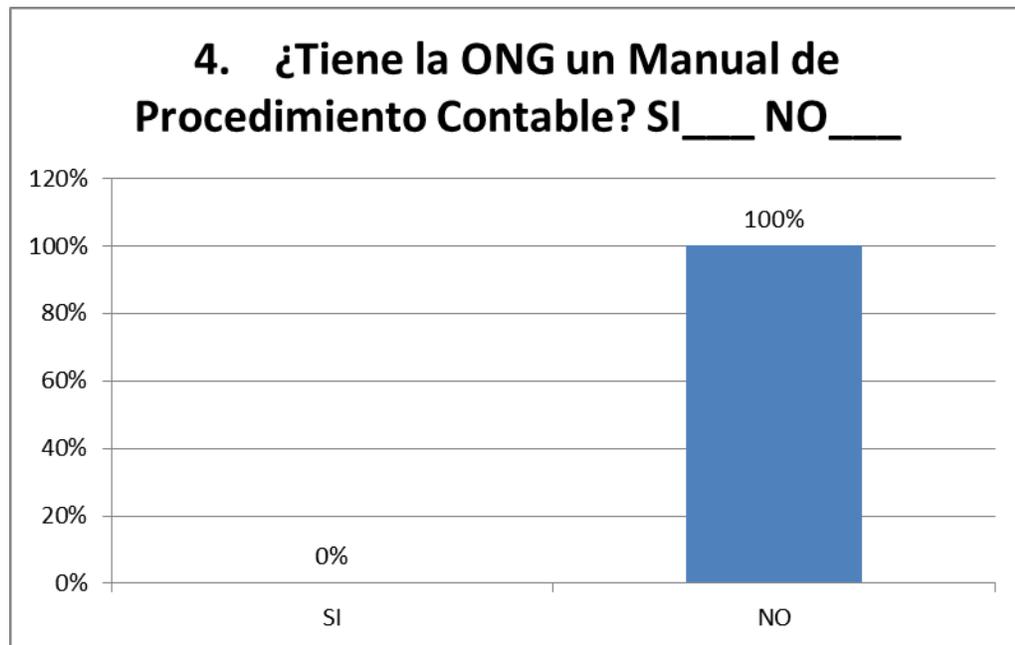
Por lo tanto el no tener una área Financiera establecida legamente y con las personas capacitadas para realizar esta labor puede afectar el adecuado proceso de gestión financiera y con ello el procedimiento de los subprocesos financieros (Tesorería, Presupuesto, Contabilidad).

**3. ¿Los deberes del contador están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones etc? SI\_\_\_ NO\_\_\_**



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA.**

Por lo anterior se considera que el no tener un director financiero que sea el encargado de manejar por separados el manejo de fondos e inversiones entre otros, perjudicaría a la pues en materia de Control Interno y de auditoria no es correcto que una misma persona realice esta labor.

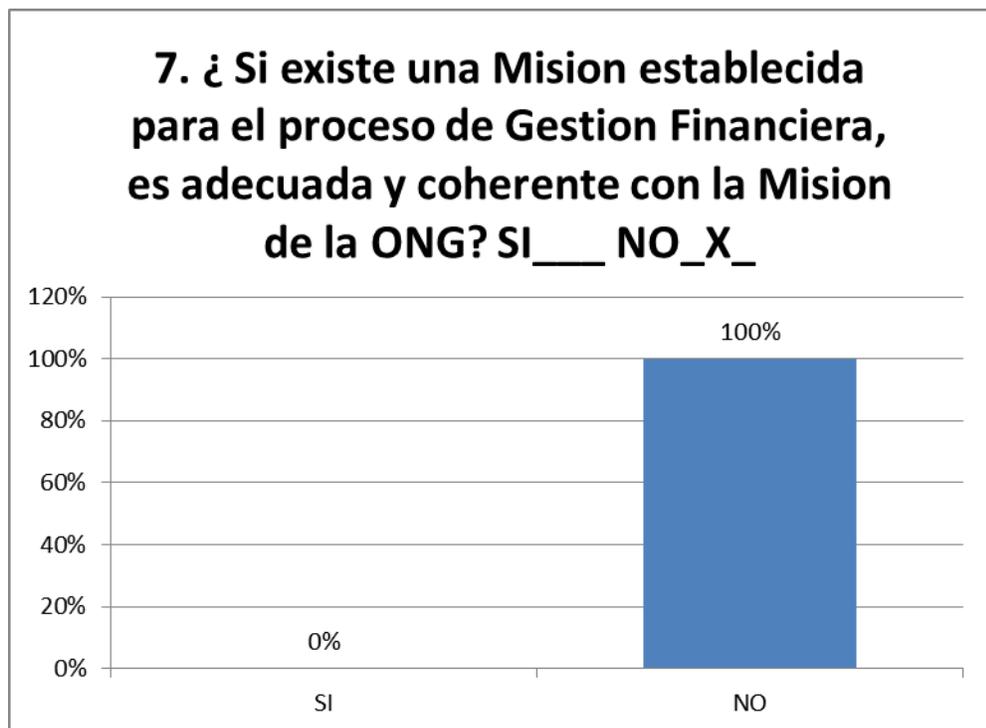


**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA.**

Por lo tanto se consideran que el no tener una Manual de procedimiento de Caja Menor que tenga claramente identificado las políticas perjudica a la organización pues los miembros no tienen claro las responsabilidades que deben cumplir en los cargos que compete a este área.

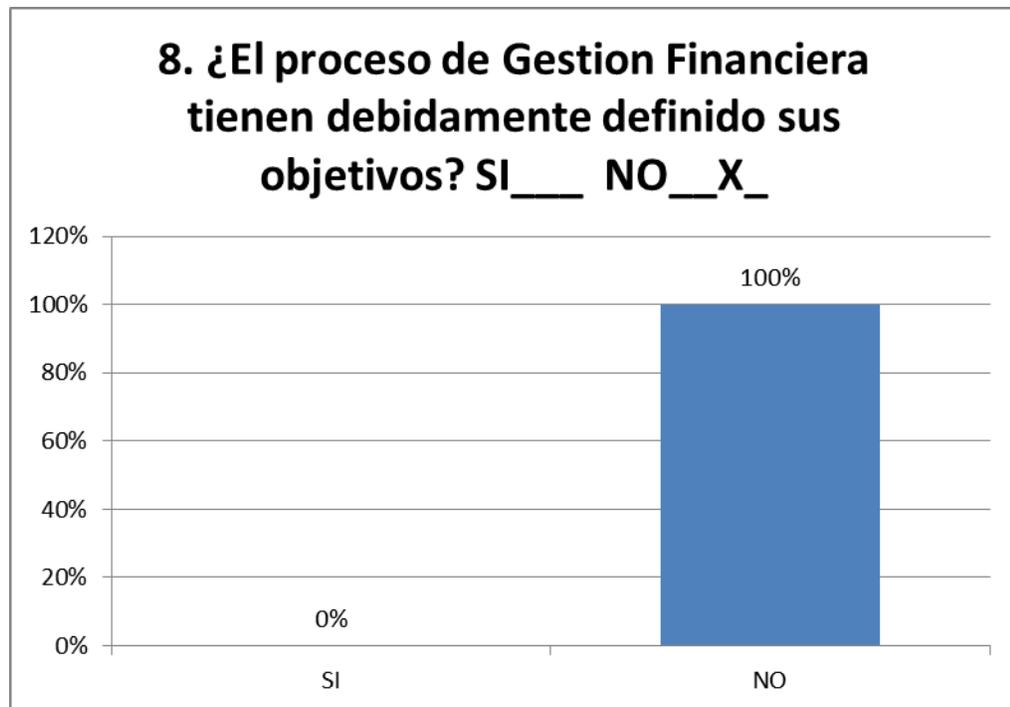


**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**. Pues consideran que el proceso de gestión financiera no tienen diseñado una Misión.



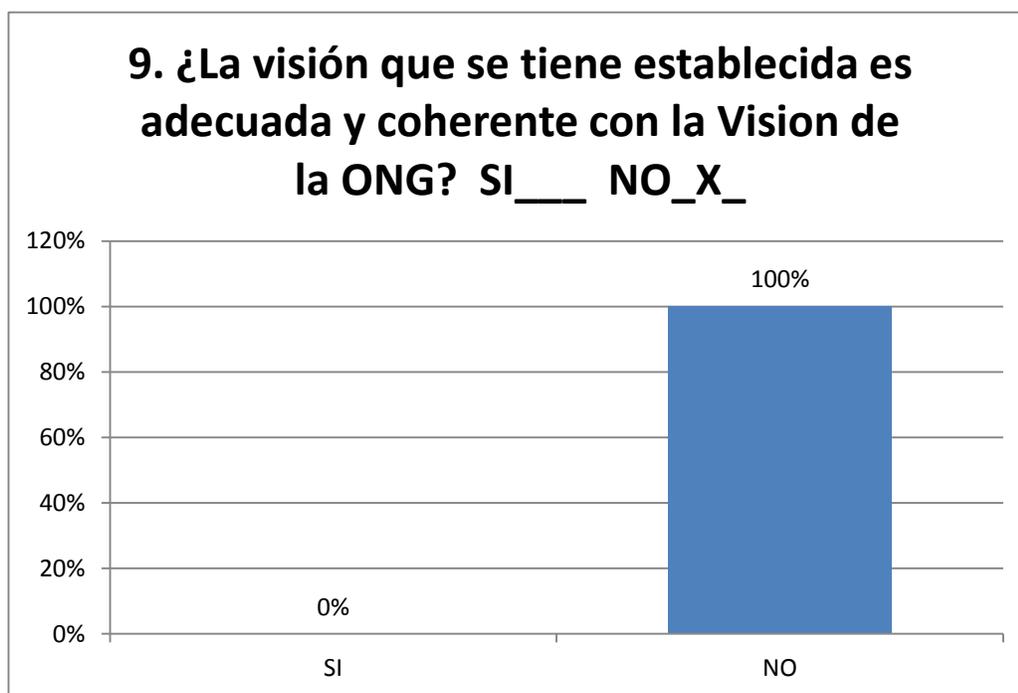
**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Los funcionarios de la ONG, consideran que el proceso de gestión financiera, no tiene diseñado la Misión, que le permita interrelacionarse con la Misión institucional de la organización.



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

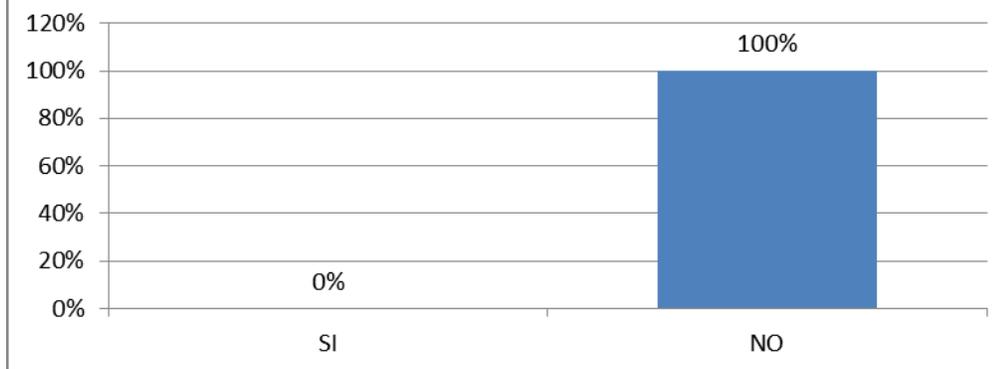
Los funcionarios de la ONG, consideran que el proceso de gestión financiera, no tiene diseñado los objetivos del proceso , que le permita interrelacionarse con los objetivos institucionales de la organización.



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA.**

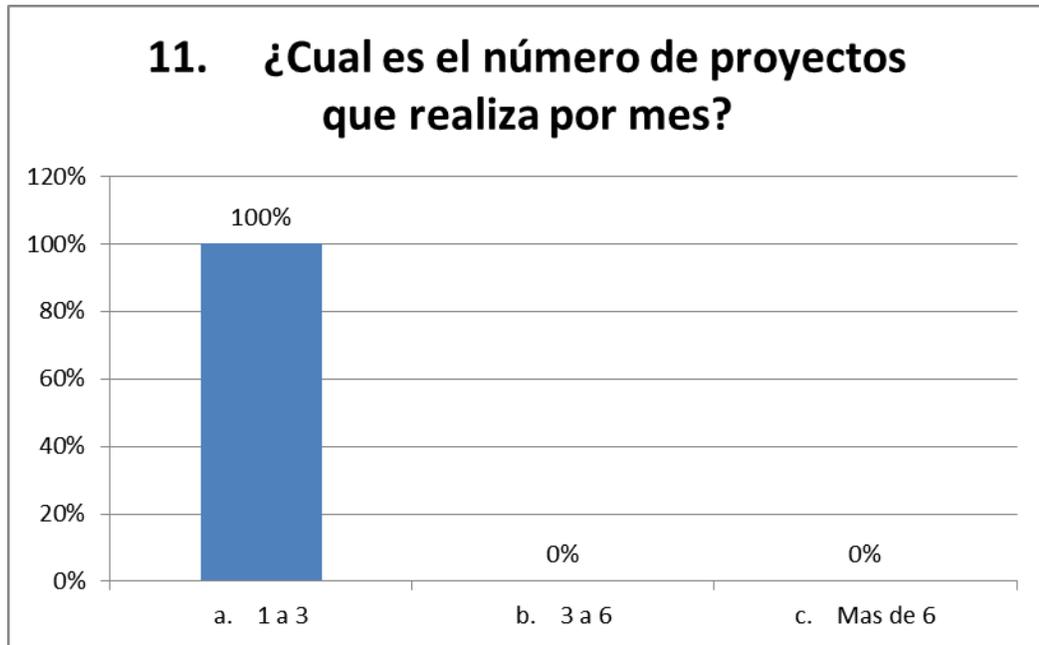
Los funcionarios de la ONG, consideran que el proceso de gestión financiera, no tiene diseñado la Visión, que le permita interrelacionarse con la Visión institucional de la organización

**10. ¿Existe dentro de la estructura del proceso de Gestión Financiera la cantidad de personas adecuadas y capacitadas para realizar las funciones pertinentes a cada área? SI\_\_\_ NO\_X\_**



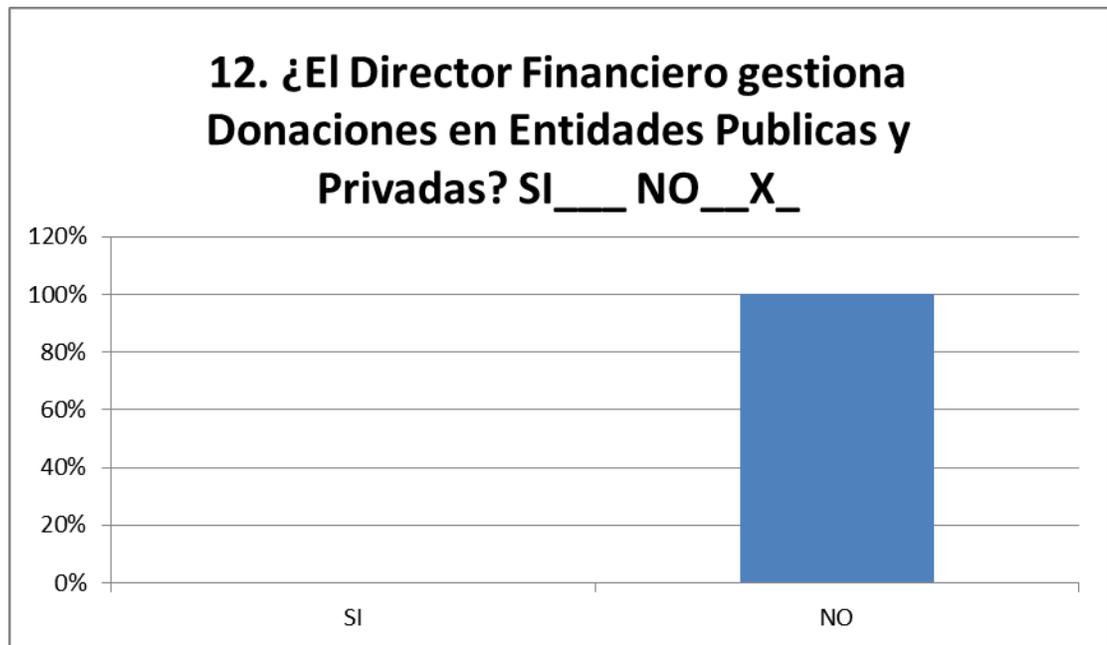
**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA.**

Los funcionarios de la ONG, consideran que La estructura del proceso de gestión financiera, no cuenta con el personal suficiente ni capacitado para desempeñar las funciones pertinentes a cada área por lo que se puede ver afectado el funcionamiento de la organización.



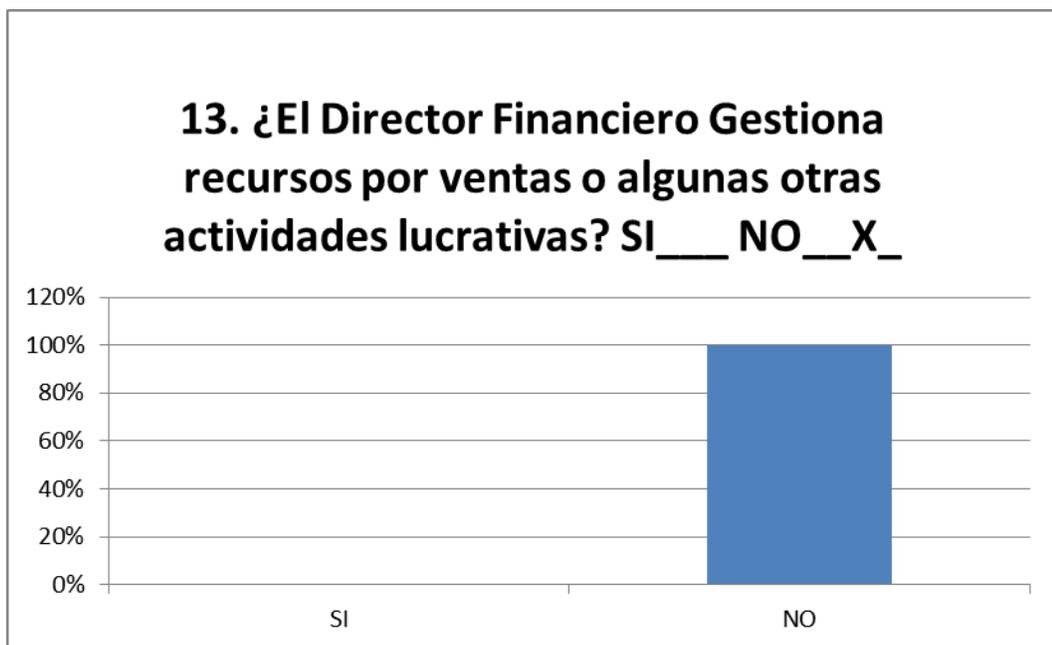
**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA.**

Los funcionarios de la ONG, consideran que Los proyectos que realiza la organización se están presentando en ocasiones trimestral o semestralmente por lo que se puede ver afectado la situación económica de la empresa si no tienen cuenta estudiar la posibilidad de implementar un Sistema de Control Interno para la organización.



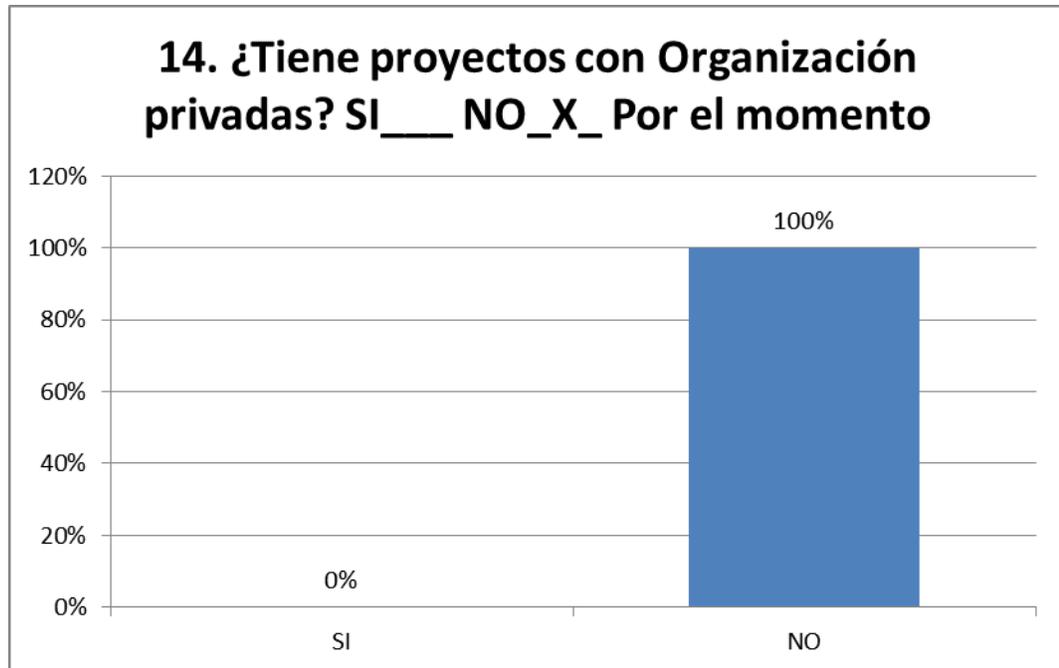
**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Por lo tanto se considera que si el Director no gestiona donaciones con entidades públicas o privadas para tener liquidez, se puede presentar a largo plazo un déficit dentro de la organización.



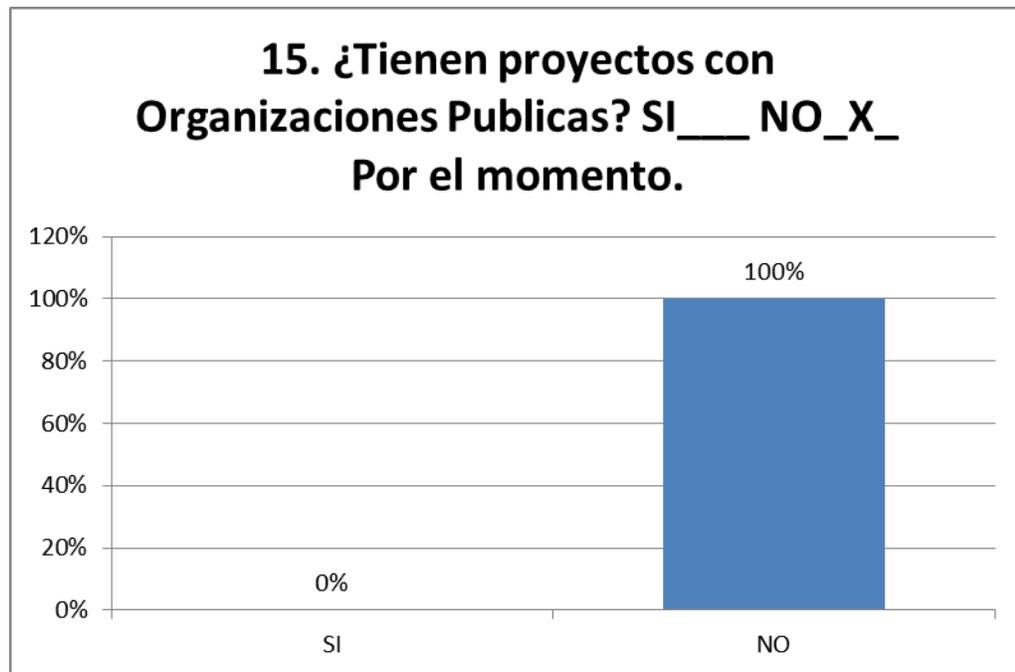
**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Por lo tanto se considera que si el Director no gestiona Recursos por ventas o algunas otras actividades lucrativas para tener liquidez, se puede presentar a largo plazo un déficit dentro de la organización.



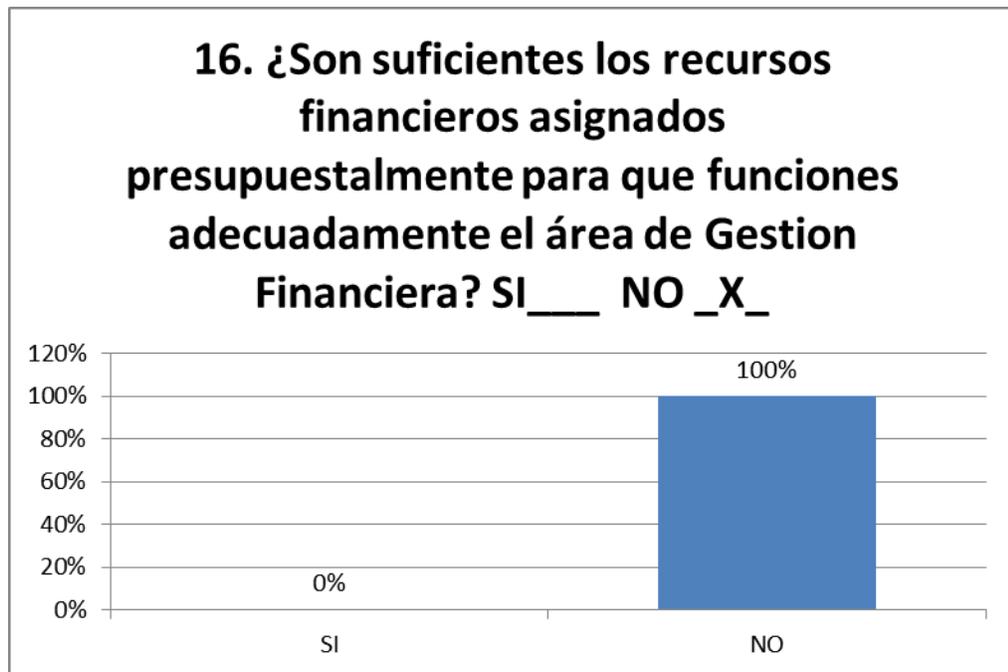
**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Los funcionarios de la ONG, consideran que por el momento no tienen proyectos con entidades privadas y los que realiza la organización se están presentando en ocasiones semestralmente por lo que se puede ver afectado la situación económica de la empresa si no tienen encuesta estudiar la posibilidad de implementar un Sistema de Control Interno para la organización.



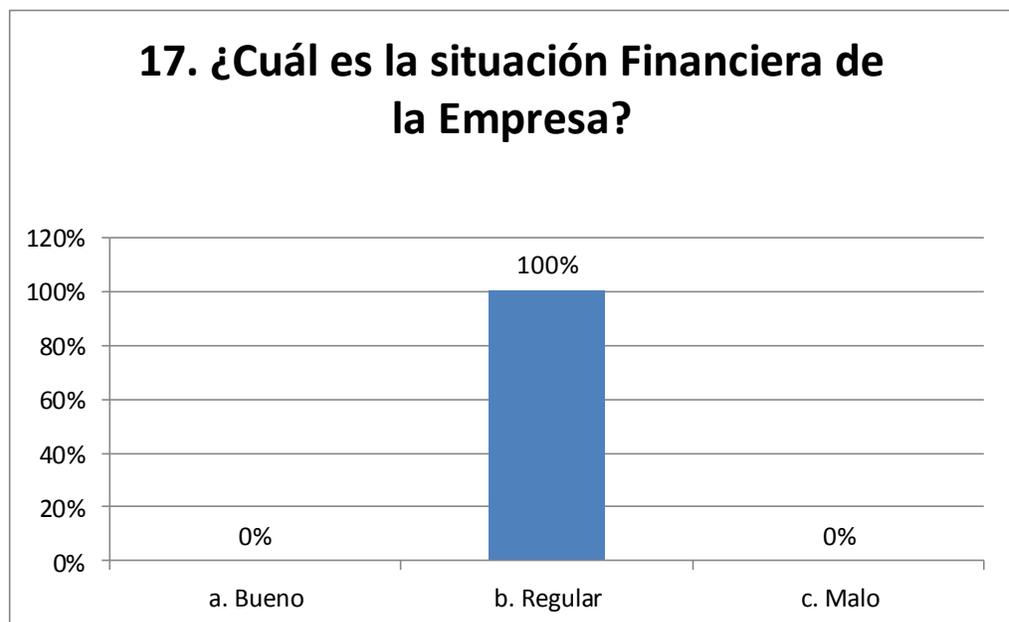
**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA.**

Los funcionarios de la ONG, consideran que por el momento no tienen proyectos con entidades publicas y los que realiza la organización se están presentando en ocasiones semestralmente por lo que se puede ver afectado la situación económica de la empresa si no tienen encuesta estudiar la posibilidad de implementar un Sistema de Control Interno para la organización.



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA CRITICA.**

Los funcionarios de la ONG, consideran que únicamente cuentan con las utilidades que dejen algunos proyectos o donaciones que ocasionalmente realicen diferentes entidades.



**Análisis de la Encuesta:** La percepción de los funcionarios de la ONG sobre esta pregunta arroja una calificación negativa que se ubica en un nivel de **INSUFICIENCIA**

Por lo tanto se considera que dentro de la organización no existe un Manual de procesos y procedimientos de gestión financiera ni establecido un manual de funciones por ende al no dar solución efectiva y eficiente a este problema puede llegar a afectar el crecimiento y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

### **3. DESCRIPCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ONG LA RED (RED DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO) DE TULUÁ**

#### **3.1 QUIENES SOMOS.**

Una organización de la sociedad civil, sin ánimo de lucro. Buscamos fomentar la capacidad de gestión y el trabajo en equipo para generar procesos que proporcionen en las comunidades: Educación, emprendimiento, el fortalecimiento de la democracia y el surgimiento de dinámicas de paz y convivencia.

Hemos obtenido reconocimiento y sostenibilidad en el tiempo. Somos ejemplo del compromiso y trabajo que desde la sociedad civil se propone para articularse con las dinámicas sociales locales y regionales. Nuestra experiencia es modelo de eficacia y eficiencia para canalizar las iniciativas de grupos, comunidades, organismos de cooperación internacional y las acciones del Estado, orientadas hacia la obtención de una mejor calidad de vida

#### **3.2 MISION DE LA ONG LA RED.**

Planificar, gestionar y ejecutar programas y proyectos que contribuyan al desarrollo humano de los sectores poblacionales de la región.

#### **3.3 VISION DE LA ONG LA RED.**

Ser reconocida en el año 2020, como una de las primeras ONG's en Colombia, en la gestión y promoción del mejoramiento y fortalecimiento del tejido y capital humano.

### **3.4 FILOSOFIA DE LA ORGANIZACIÓN.**

La ONG LA RED cree que los seres humanos somos susceptibles de ascender moralmente, de darle nuevos sentidos a la vida a través del trabajo, de la estética, del conocimiento, de la solidaridad y la fraternidad. Por tanto, no discriminamos por historia de vida, género u orientación sexual, raza, discapacidad o creencia. El sentido de pertenencia por nuestra organización, la tolerancia, la perseverancia, la responsabilidad y la amistad, son los valores y el espíritu que nos caracterizan al emprender nuestros proyectos.

### **3.5 OBJETO SOCIAL DE LA ONG.**

Promocionar, promover y desarrollar planes, programas y proyectos orientados al ejercicio de los derechos humanos, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales de la población en general.

### **3.6 PRINCIPIOS Y VALORES ETICOS.**

La ONG adoptó y documentó los principios y valores que deben regir a los funcionarios que hacen parte de LA RED de Tuluá, para ejecutar de manera apropiada las actividades y procedimientos que tienen a su cargo; se denominaron los valores éticos como cualidades que se otorgan a formas de ser y de actuar que las hacen deseables como características nuestras y de los demás; dado que son aspectos básicos de la construcción de una convivencia democrática en el marco de los derechos humanos.

**Objetivo Ético.** Contribuir al desarrollo humano de los diversos sectores poblacionales de la región, mediante la adopción de principios y valores que orienten y determinen la conducta de los integrantes de LA RED, dentro y fuera de la organización.

#### **3.6.1 Principios Éticos.**

- La misión primordial de los integrantes de la organización es brindar un servicio integral a los sectores poblacionales bajo los parámetros de Calidad, Oportunidad, Efectividad y Compromiso institucional.
- Los beneficiarios, clientes y ciudadanía en general, tienen derecho a recibir un buen trato, sin discriminación de ningún tipo, así como de una atención oportuna e información adecuada sobre sus requerimientos.

- El trato de los integrantes de la organización se basa a través de los principios de responsabilidad, equidad, confianza, integridad, amistad y trabajo en equipo, para llevar a cabo cada una de las acciones y actividades que persigan la misión y objetivos institucionales.
- Los procesos de toma de decisiones de LA RED, estarán regidos por los principios de la transparencia, objetividad e imparcialidad. En todos los escenarios decisorios de la organización se abrirán espacios de participación efectiva de sus integrantes y beneficiarios.

### **3.6.2 Valores Éticos.**

**Honestidad.** Actuar con rectitud, Transparencia y Honradez en todos y cada uno de los actos de la vida, proceder con reglas y valores aceptados por la sociedad como buenos principios, sin contradicciones entre lo que piensa, se habla o se hace.

#### **Soy un integrante honesto cuando:**

- Soy congruente en lo que pienso, digo y hago. Actuó conforme a la verdad.
- Procedo de acuerdo con los principios y valores institucionales.
- Actuó de manera profesional de acuerdo con mis competencias.
- Me declaro impedido cuando existe conflicto de intereses.
- Hago una asignación transparente e imparcial de los recursos materiales y financieros, bajo los principios de racionalidad y ahorro.
- Dedico el tiempo que estoy en LA RED a adelantar las tareas y funciones que me fueron asignadas.
- Atiendo las críticas y recomendaciones tanto de los compañeros de trabajo como de los Beneficiarios.
- Mis decisiones están basadas en criterios objetivos.

**Transparencia.** Ser claro, evidente, sin duda ni ambigüedad, visible y abierto como integrante y ser individual.

#### **Soy un integrante transparente cuando:**

- Facilito la participación en las decisiones internas de la organización.

- Adelanto de manera diligente los procesos de contratación, aplicando los conocimientos y requerimientos de la manera más rápida y precisa.
- Respeto los procedimientos establecidos para el desarrollo de mis actividades.
- Velo porque en la ejecución del presupuesto se dé cabal cumplimiento según las normas internas de la organización.

**Respeto.** Reconocer la legitimidad de los demás para ser distintos a mí, tomando en consideración la diversidad de ideas, opiniones y percepciones de las personas, como base de la sana convivencia en sociedad.

**Soy un integrante respetuoso cuando:**

- Trato a los demás como deseo que me traten a mí.
- Valoro el tiempo y las responsabilidades de los demás.
- Doy un trato equitativo e igualitario a todas las personas con las que me relaciono en cumplimiento de mi trabajo sin ejercer discriminación o señalamiento alguno, sea por edad, nivel socioeconómico, religión, preferencia política, raza u orientación sexual, entre otras.
- Expreso de manera amable y constructiva observaciones y puntos de vista.
- Atiendo las solicitudes de mis compañeros de manera amable y eficiente.

**Servicio.** Lograr y mantener la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

**Soy un integrante servicial cuando:**

- Entiendo los requerimientos de la comunidad y los atiendo procurando superar sus expectativas.
- Atiendo a nuestros usuarios de manera amable, respetuosa, eficaz y oportuna.
- Saludo con espontaneidad y cortesía a mis compañeros y a los integrantes de la organización.
- Conozco los estatutos y programas, con el fin de proporcionar información idónea a la comunidad en general.
- Evalúo permanentemente el servicio, para medir el grado de satisfacción de nuestros beneficiarios.

- Suministro a todos mis compañeros información oportuna e idónea sobre las actividades y procesos organizativos.

**Participación.** Abrir espacios para que otros hagan parte de una actividad. Aportar, desarrollar, retroalimentar y tomar parte de las acciones institucionales.

**Soy un integrante participativo cuando:**

- Comparto con los demás los logros de mi trabajo.
- Mantengo el deseo y la motivación de aportar, construir, ser responsable y trascender, buscando siempre los mejores resultados en la gestión de la organización.
- Trabajo en equipo, y busco permanentemente la coparticipación de mis compañeros para aunar esfuerzos, habilidades y competencias en el desarrollo de las actividades laborales.
- Facilito el control social como elemento importante para la mejora continua de los procesos en los que participo.

### **3.7 POLÍTICA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

El desarrollo del Objeto Social<sup>21</sup> de la ONG LA RED, debe traducirse en acciones concretas, para lo cual deberá visualizarse desde la planeación estratégica y desde la construcción de un mapa de navegación que la ONG la RED utilizará para lograr sus objetivos.

Los planes son herramientas de planeación y de gestión que, en desarrollo de un objetivo o una política, señalan la manera en que deberá ser puesta en marcha. Los planes marcan derroteros operativos, al presentar las metas, los indicadores que se buscan alcanzar, los responsables de dichos componentes, los mecanismos de gestión, de seguimiento y de evaluación. Por su parte, cuando hacemos referencia a estrategia, la entendemos como un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Para pensarse en planear las intervenciones y las gestiones que han de hacerse desde la ONG LA RED, de una forma estratégica, deberá existir coherencia entre lo que se pretende, lo que se hace y el camino para lograrlo. Para lo cual la organización definirá una visión, misión, filosofía, metas, objetivos, planes de acción y sistemas a implementar.

---

<sup>21</sup> OBJETO SOCIAL, <http://onglared.org>.

Desde el direccionamiento estratégico también es importante plantear la forma de relacionarse con quienes nos rodean, creando estrategias para el dialogo, la negociación, la gestión y la consolidación de alianzas.

Dado lo anterior, la ONG la Red realizará los planes de acción y el direccionamiento estratégico basados en las siguientes características:

**Participación.** Para lograr que los planes de acción y el direccionamiento estratégico de la ONG La Red sean representativos de los diferentes miembros de la organización, de las diferentes capacidades, los diferentes intereses y las diferentes ideas, se requiere que sean construidos con un número plural de socios, que permita contar con planeaciones participativas que den cuenta de la unión de diversos aportes.

**Concertación.** El reto de realizar planes de acción dentro de una organización, va mas allá de consultar a los diferentes actores, tiene que ver con la negociación democrática y realista que se genere a partir de los diversos intereses y puntos de vista presentes en la entidad, sobre la realidad y las prioridades que deberá señalar los planes.

**Realismo.** Para realizar la planeación de la ONG la Red, deberá dejarse a un lado el idealismo y el anhelo de abarcar muchas y amplias líneas de acción y por el contrario, priorizar los aspectos a abarcar en los planes en razón del cumplimiento del objeto de la organización, así como la búsqueda constante de la visión y misión establecidas.

**Viabilidad.** Para que los diversos planes de acción sean viables, se requiere crear condiciones que permitan establecerse en tiempos adecuados permitiendo así un cronograma flexible y posible. Para lo cual durante los dos últimos meses de cada año la organización deberá realizar la planeación de lo que se ejecutará anualmente el siguiente año.

**Coherencia.** Para la formulación de planes de acción no podrán proponerse acciones que vayan en contra de la filosofía<sup>2</sup> de la organización, para lo cual deberán establecerse acciones acordes y coherentes con ella. Asimismo, deberán estar enmarcadas en los diferentes ejes temáticos<sup>3</sup>, áreas y líneas que hayan sido definidas por la estructura organizacional de la ONG. Cada plan deberá contener como mínimo: acciones o actividades propuestas, estrategias, responsables, tiempos, inversión y metas, que deberán estar acompañadas de un cronograma.

#### **4. DIAGNOSTICO DEL ACTUAL CONTROL INTERNO EN LA ONG LA RED (RED DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO) DE TULUA CON ENFASIS EN EL PROCESO DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG**

La ONG LA RED, no tiene implementado un Modelo de Control Interno, que les permita controlar y evaluar el cumplimiento de la Misión y los Objetivos Institucionales de la entidad.

Realizamos una evaluación al Proceso de Gestión Financiera y sus correspondientes procedimientos (contabilidad, presupuesto y tesorería), bajo el marco estructural del Sistema de Control Interno (entiéndase como la Organización en general en toda su estructura organizacional), a través de la aplicación de varias encuestas y cuestionarios de auditoría basados en el Modelo Estándar de Control Interno MECl y encuestas basadas en el Informe COSO; donde realizamos trabajo de campo en la verificación de la información suministrada por los diferentes funcionarios y directivos de la ONG, para lo cual diseñamos el programa de auditoría a realizar tanto con los responsables de los procedimientos del proceso de gestión financiera, como con los diferentes directivos de la organización.

El resultado del trabajo de campo se registró en las diferentes encuestas aplicadas, en los papeles de trabajo, informes de auditoría y demás documentos trabajados.

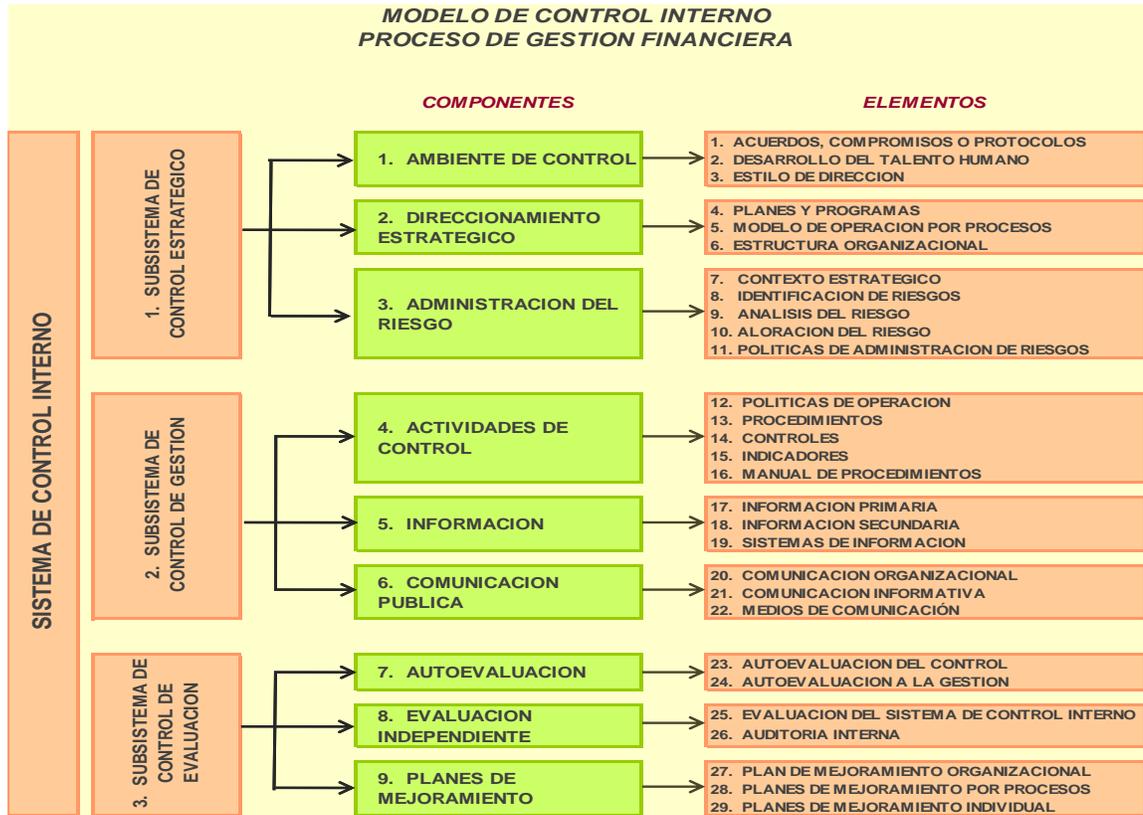
##### **4.1 OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO DEL ACTUAL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA RED.**

Determinar la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los elementos del Sistema de Control Interno del proceso de Gestión Financiera de la ONG LA RED, frente a los requerimientos del Modelo Estándar de Control Interno, a fin de establecer los ajustes necesarios que permitan la implementación de un Sistema de Control Interno en la ONG, basado en el Informe COSO.

El Modelo Estándar de Control Interno establece una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las organizaciones, cuyo propósito es orientarlas hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales de la organización.

Tomamos este modelo teniendo en cuenta que fue desarrollado principalmente basado en el Informe COSO, y con el propósito de que la ONG pueda mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y de los procesos de evaluación que debe llevar a cabo quien haga las veces de control interno o de auditoría interna.

Figura 7 Propuesta del Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera



Fuente: DAFP "Manual de Implementación MECI 1000:2005".

La orientación de este Modelo promueve la adopción de un enfoque de operación basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un Sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

#### 4.2 RESULTADO CONSOLIDADO AL APLICATIVO DIAGNÓSTICO (ENCUESTA REFERENCIAL) DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED.

Con base a las oportunidades de mejora que ofrece el Modelo Estándar de Control Interno "MECI", modelo que fue diseñado en gran parte fundamentado principalmente en el Informe COSO entre otros modelos; consideramos que es de vital importancia cimentar nuestra evaluación y diagnóstico en este modelo, máxime cuando La participación social de las ONG en los asuntos públicos ha demandado que éstas den cuenta de sus acciones y resultados, con

transparencia, a la opinión pública para obtener credibilidad y confiabilidad de los demás actores. De ahí que el Estado tiene la obligación del fomento, control, inspección y vigilancia de las ONG y que estas deban, además, rendir cuentas a la sociedad de la transparencia en su gestión financiera y programática.

La encuesta de Diagnóstico Referencial fue aplicada al Proceso de Gestión Financiera de la ONG LA RED de Tuluá, con el fin de realizar un Diagnóstico, sobre la situación actual de este proceso.

## Resultado Encuesta.

**Tabla 3 Resultado Diagnostico Estado Actual Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera.**

MODELO DE CONTROL INTERNO			Puntaje por Elemento	Interpretación	Puntaje por Componente	Interpretación	Puntaje por Subsistema	Interpretación	Puntaje del Sistema	Interpretación
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	AMBIENTE DE CONTROL	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ETICOS	1,00	CRITICA	1,94	INSUFICIENCIA CRITICA	1,67	INSUFICIENCIA CRITICA	1,87	INSUFICIENCIA CRITICA
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	2,17	INSUFICIENTE						
		ESTILO DE DIRECCION	2,67	INSUFICIENTE						
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	PLANES Y PROGRAMAS	1,58	CRITICA	1,86	INSUFICIENCIA CRITICA				
		MODELO DE OPERACION POR PROCESOS	1,50	CRITICA						
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2,50	INSUFICIENTE						
	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	CONTEXTO ESTRATEGICO	2,00	INSUFICIENTE	1,20	INSUFICIENCIA CRITICA				
		IDENTIFICACION DEL RIESGO	1,00	CRITICA						
		ANALISIS DEL RIESGO	1,00	CRITICA						
		VALORACION DEL RIESGO	1,00	CRITICA						
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	POLITICAS DE OPERACION	1,00	CRITICA	1,44	INSUFICIENCIA CRITICA				
		PROCEDIMIENTOS	2,75	INSUFICIENTE						
		CONTROLES	1,00	CRITICA						
		INDICADORES	1,00	CRITICA						
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1,44	CRITICA						
	INFORMACIÓN	INFORMACION PRIMARIA	2,50	INSUFICIENTE	2,90	INSUFICIENTE				
		INFORMACION SECUNDARIA	2,78	INSUFICIENTE						
		SISTEMAS DE INFORMACION	3,43	ADECUADO						
	COMUNICACIÓN PÚBLICA	COMUNICACION ORGANIZACIONAL	3,00	ADECUADO	2,58	INSUFICIENTE				
		COMUNICACION INFORMATIVA	1,75	CRITICA						
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN	AUTOEVALUACION DEL CONTROL	2,13	INSUFICIENTE	1,73	INSUFICIENCIA CRITICA				
		AUTOEVALUACION DE GESTION	1,33	CRITICA						
	EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	1,92	CRITICA	1,71	INSUFICIENCIA CRITICA				
		AUDITORIA INTERNA	1,50	CRITICA						
	PLANES DE MEJORAMIENTO	PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	2,00	INSUFICIENTE	1,47	INSUFICIENCIA CRITICA				
		PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	1,40	CRITICA						
		PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	1,00	CRITICA						

Fuente propia

### RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

<b>Rango 1.0 – 1.9: Insuficiencia Critica</b>
<b>Rango 2.0 – 2.9: Insuficiente</b>
<b>Rango 3.0 – 3.9: Adecuado</b>
<b>Rango 4.0 – 5.0: Satisfactorio</b>

En el análisis de las encuestas, se evidencia que los funcionarios de la ONG, tienen conocimiento de la existencia de algunos elementos que componen el Control Interno, pero en la realidad no cumplen su aplicación; por lo tanto falta articular de manera más eficiente cada uno de los procedimientos que integran el proceso de Gestión Financiera, y empezar a manejar la información de una manera más asertiva y oportuna con el fin de que se socialicen y se conozcan cada una de las actividades que desarrolla en el proceso para poder aportar en el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales demarcados por la ONG.

### LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO SE SINTETIZAN ASÍ:

Tabla 4 Resultado Diagnóstico Estado Actual Modelo de Control Interno – Proceso Gestión Financiera por Subsistemas

SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	1,67	INSUFICIENCIA CRITICA	1,87	INSUFICIENCIA CRITICA
SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	2,31	INSUFICIENTE		
SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN	1,63	INSUFICIENCIA CRITICA		

Fuente propia

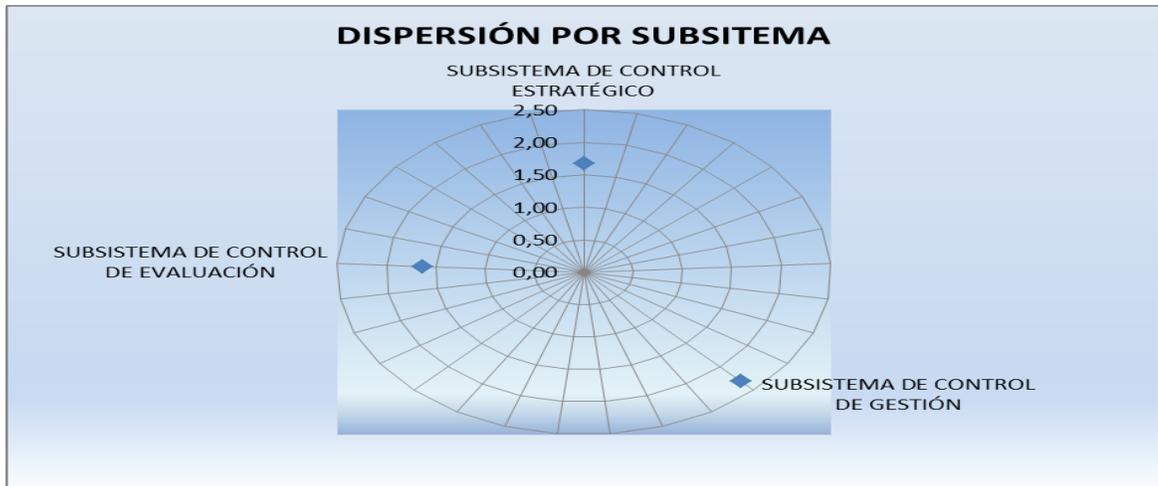
La calificación general de la percepción de la muestra tomada, arroja un resultado de **1,87** que lo ubica en nivel **INSUFICIENCIA CRITICA**.

En una escala de 0 a 5 se calificó la percepción sobre la aplicación de los componentes del Sistema de Control Interno en la ONG, arrojando un resultado de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Las calificaciones de la percepción de la encuesta se encuentran en un rango entre 1,63 y 2,31, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENCIA CRÍTICA** e **INSUFICIENTE** en la calificación. Se presentan los subsistemas de Control de Gestión con la nota más alta (**2,31**), y con la nota menos alta Control de Evaluación con (**1,63**).

Lo anterior es indicativo de la necesidad del fortalecimiento del sistema de control interno en el proceso de Gestión Financiera en la ONG y la percepción que existe sobre oportunidades de mejoramiento, especialmente en lo concerniente al Control de Evaluación.

**Gráfico 2** Dispersión por Subsistema – Diagnóstico Actual Modelo de Control Interno Proceso Gestión Financiera



Fuente propia

La percepción sobre los componentes del Modelo de Control Interno en el proceso de Gestión Financiera, se presenta así:

**Tabla 5 Resultado Diagnóstico Estado Actual Modelo de Control Interno – Proceso Gestión Financiera por Componentes**

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>1,94</b>	<b>INSUFICIENCIA CRITICA</b>
<b>DIRECCIONAMIENT O ESTRATÉGICO</b>	<b>1,86</b>	<b>INSUFICIENCIA CRITICA</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>1,20</b>	<b>INSUFICIENCIA CRITICA</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>1,44</b>	<b>INSUFICIENCIA CRITICA</b>
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>2,90</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
<b>COMUNICACIÓN PÚBLICA</b>	<b>2,58</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>1,73</b>	<b>INSUFICIENCIA CRITICA</b>
<b>EVALUACIÓN INDEPENDIENTE</b>	<b>1,71</b>	<b>INSUFICIENCIA CRITICA</b>
<b>PLANES DE MEJORAMIENTO</b>	<b>1,47</b>	<b>INSUFICIENCIA CRITICA</b>

Las calificaciones de la percepción de la encuesta se encuentran en un rango entre 1.20 y 2.90, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENCIA CRÍTICA** e **INSUFICIENTE** en la calificación. Se presentan los componentes de Información con la nota más alta (**2.90**), y con la nota menos alta Administración del Riesgo con **1,20** y Actividades de Control con **1,44**.

Lo anterior es indicativo de la necesidad del fortalecimiento del sistema de control interno en el proceso de Gestión Financiera en la ONG y la percepción que existe sobre oportunidades de mejoramiento o la necesidad de mayor comunicación organizacional para difundir algunos temas, sobre todo en lo concerniente a la Administración del Riesgo y Actividades de Control.

**Gráfico 3** Dispersión por Componente – Diagnóstico Actual Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera



En forma general se considera que la percepción es negativa y que se reconoce la necesidad de mejoramiento continuo y de la implementación de un modelo de control interno en la ONG.

La percepción sobre los diversos elementos del Modelo de Control Interno en el proceso de Gestión Financiera, se presenta así:

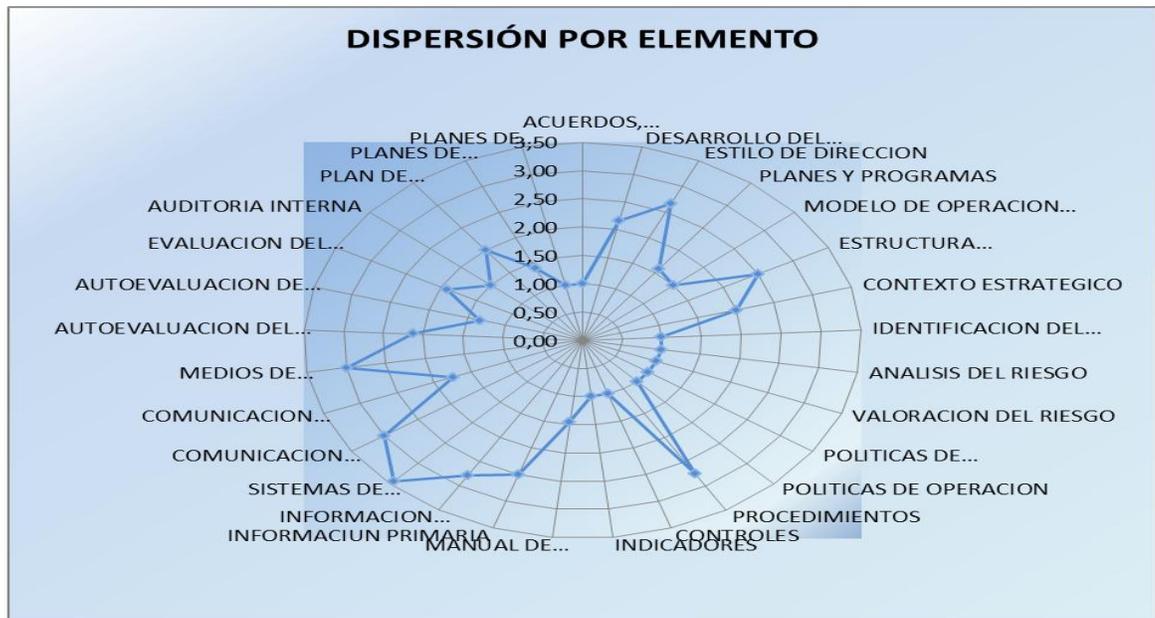
**Tabla 6 Resultado Diagnóstico Estado Actual Modelo de Control Interno – Proceso Gestión Financiera por Elementos**

ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ETICOS	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	2,17	INSUFICIENTE
ESTILO DE DIRECCION	2,67	INSUFICIENTE
PLANES Y PROGRAMAS	1,58	INSUFICIENCIA CRITICA
MODELO DE OPERACION POR PROCESOS	1,50	INSUFICIENCIA CRITICA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2,50	INSUFICIENTE
CONTEXTO ESTRATEGICO	2,00	INSUFICIENTE
IDENTIFICACION DEL RIESGO	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA
ANALISIS DEL RIESGO	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA
VALORACION DEL RIESGO	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA
POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA
POLITICAS DE OPERACION	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA
PROCEDIMIENTOS	2,75	INSUFICIENTE
CONTROLES	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA
INDICADORES	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	1,44	INSUFICIENCIA CRITICA
INFORMACION PRIMARIA	2,50	INSUFICIENTE
INFORMACION SECUNDARIA	2,78	INSUFICIENTE
SISTEMAS DE INFORMACION	3,43	ADECUADO
COMUNICACION ORGANIZACIONAL	3,00	ADECUADO
COMUNICACION INFORMATIVA	1,75	INSUFICIENCIA CRITICA
MEDIOS DE COMUNICACION	3,00	ADECUADO
AUTOEVALUACION DEL CONTROL	2,13	INSUFICIENTE
AUTOEVALUACION DE GESTION	1,33	INSUFICIENCIA CRITICA
EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	1,92	INSUFICIENCIA CRITICA
AUDITORIA INTERNA	1,50	INSUFICIENCIA CRITICA
PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	2,00	INSUFICIENTE
PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	1,40	INSUFICIENCIA CRITICA
PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA

Las calificaciones de la percepción de la encuesta se encuentran en un rango entre 1,00 y 3,43, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENCIA CRÍTICA** y **ADECUADO** en la calificación.

En el desglose de los componentes se presenta el elemento con la nota más alta en Sistemas de Información (3,43) y la menos alta en 1,00, reflejada principalmente en los elementos que integran el componente de Administración del Riesgo, reflejándose la inexistencia de la aplicación del control interno. Esto es indicativo de la necesidad de la implementación del Sistema de Control Interno en el Proceso de Gestión Financiera de la ONG, y la necesidad de mayor comunicación organizacional para difundir algunos temas, sobre todo en lo concerniente a la Administración del Riesgo.

**Gráfico 4 Dispersión por Elemento – Diagnóstico Actual Modelo de Control Interno Proceso de Gestión Financiera**



### **4.3 RESULTADO DE LA ENCUESTA Y DIAGNÓSTICO SOBRE EL ESTADO ACTUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CON ENFASIS EN EL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA DE LA ONG LA RED.**

A continuación se presentan los resultados de la Encuesta Referencial del Modelo de Control Interno aplicada; detallando la calificación obtenida en cada uno de los elementos de control, que conforman la estructura del Sistema de Control Interno con énfasis en el proceso de Gestión Financiera de la ONG.

#### **4.3.1 Subsistema 1: De Control Estratégico.**

Es el conjunto de Componentes de Control que al interrelacionarse entre sí, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la ONG.

El Subsistema de Control Estratégico tiene como objetivo la creación de una cultura organizacional, fundamentada en el control a los procesos de Direccionamiento Estratégico, Administrativos y Operativos, en el marco del proceso de Gestión Financiera de la ONG.

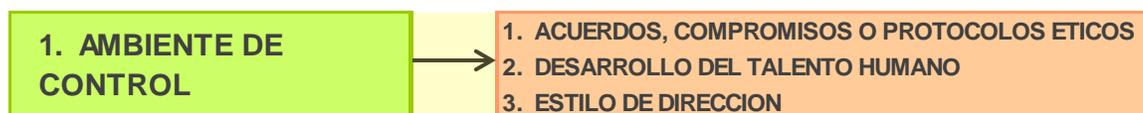
**Figura 8 Propuesta Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera**  
**Subsistema 1: Control Estratégico**



#### 4.3.1.1 Componente 1: Ambiente de Control.

Es el conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, otorgan una conciencia de control a la Alta Dirección de la ONG influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y en los procesos de mejoramiento institucional, con base en el marco legal que le es aplicable a la organización.

**Figura 9 Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera**  
**Componente 1: Ambiente de Control**



##### 4.3.1.1.1 Elemento 1: Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos.

- **Definición del Elemento 1.** Elemento de Control, que define el estándar de conducta en la ONG. Establece las declaraciones explícitas que en relación con las conductas de los funcionarios que hacen parte del proceso de Gestión Financiera, son necesarias para la consecución de los objetivos institucionales de la organización, manteniendo la coherencia de la gestión administrativa con los fines consagrados en la Constitución y la ley. Al complementarse los mandatos de ley con el sentimiento ético, se hace posible el surgimiento de los principios y valores como un referente eficaz para garantizar el cabal cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad y de las funciones de cada uno de los funcionarios de la ONG.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 1.**

**Tabla 7 Calificación y Resultado del Estado Actual del**  
**Elemento 1: Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos**

## Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>1</b>		<b>ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ETICOS:</b>	
1	1	¿Existe en la ONG un documento o código de ética que contenga los acuerdos, compromisos o protocolos éticos que involucre el Proceso de Gestión Financiera y a cada uno de sus procedimientos?	
2	2	¿Se difunden los acuerdos, compromisos o protocolos éticos a todos los empleados de la ONG del Proceso de Gestión Financiera?	
3	3	¿Se han puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el documento o código de ética en el Proceso de Gestión Financiera?	

## Resultado.

ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ETICOS	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
---	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 1: Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos, arroja una calificación de **1,00** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Aunque la ONG cuenta con un documento: Código de Ética, este no contempla acciones que involucren el proceso de Gestión Financiera. Este documento tan sólo contempla los principios y valores éticos generales.

### 4.3.1.1.2 Elemento 2: Desarrollo del Talento Humano.

- **Definición del Elemento 2.** Elemento de Control que define el compromiso de la ONG con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del funcionario que hace parte del Proceso de Gestión Financiera. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la ONG, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación y evaluación del desempeño de los funcionarios.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 2.**

Tabla 8 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 2: Desarrollo del Talento Humano

## Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>2</b>		<b>DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:</b>	
4	1	¿Existen programas de inducción para los funcionarios que ingresan por primera vez al área de Gestión Financiera?	2
5	2	¿Existen programas de capacitación y actualización para las personas vinculadas al área de Gestión Financiera?	3
6	3	¿Es política de la ONG que los funcionarios vinculados con el Proceso de Gestión Financiera, reciban permanentemente capacitación?	3
7	4	¿Se reportan a la oficina competente las necesidades de capacitación para el área de Gestión Financiera?	3
8	5	¿Las personas vinculadas a los procedimientos que hacen parte del Proceso de Gestión Financiera, asisten a las capacitaciones que se programan?	3
9	6	¿Existen políticas mediante las cuales se establezca criterios adecuados de selección del personal que integra el Proceso de Gestión Financiera ?	2
10	7	¿Existe (para cualquier forma de contratación), estabilidad laboral para los funcionarios vinculados al área de Gestión Financiera?	2
11	8	¿Existe una política específica relacionada con los estímulos a las personas, vinculadas con el Proceso de Gestión Financiera?	2
12	9	¿Se cumple con la política relacionada con los estímulos al personal vinculado con el área de Gestión Financiera?.	2
13	10	¿Existe una política específica relacionada con las sanciones a los funcionarios, vinculados al área de Gestión Financiera?	1
14	11	¿Se cumple con la política relacionada con las sanciones al personal vinculado con el área de Gestión Financiera?	1
15	12	¿Las personas vinculadas al área de Gestión Financiera, cumplen con los perfiles y criterios a que se refieren las políticas de selección de Funcionarios y contratistas?	2

## Resultado.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

2,17

INSUFICIENTE

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 2: Desarrollo del Talento Humano, arroja una calificación de **2,17** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

Aunque los funcionarios consideraron como adecuado la capacitación recibida y su contribución en los cargos; de igual manera consideraron como insuficiente lo relacionado con las políticas de Bienestar Social y la difusión de las políticas y procedimientos de Talento Humano en todos los niveles de la entidad.

### 4.3.1.1.3 Elemento 3: Estilo de Dirección.

- **Definición del Elemento 3.** Elemento de Control, que define la filosofía y el modo de administrar del Director General de la ONG. Estilo que se debe distinguir por su competencia, integridad, transparencia y responsabilidad de gestión. Constituye la forma adoptada por el nivel directivo para guiar u orientar las acciones del proceso de Gestión Financiera de la ONG hacia el cumplimiento de su Misión institucional, en el contexto de los fines sociales trazados por la organización.

• **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 3.**

**Tabla 9 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 3: Estilo de Dirección**

**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>3</b>	<b>ESTILO DE DIRECCION:</b>		
16	1	¿Se observa del Representante Legal una adecuada disposición para garantizar la sostenibilidad del Proceso de Gestión Financiera?	3
17	2	¿Se identifican claramente los niveles de autoridad y responsabilidad para los Funcionarios del Proceso de Gestión Financiera, especialmente para la toma de decisiones relacionadas con el procesamiento de la información?	3
18	3	¿Se observa del Responsable del Proceso de Gestión Financiera de la ONG, una adecuada disposición para garantizar la sostenibilidad del sistema del Proceso?	3
19	4	¿Se encuentran adecuadamente segregadas las funciones de ejecución y control en los diferentes Procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera de la ONG?	2
20	5	¿Se realizan reuniones periódicas de evaluación de las actividades del Proceso Gestión Financiera?	2
21	19	¿Las funciones relacionadas con los procedimientos que hacen parte del Proceso de Gestión Financiera, son distribuidas equitativamente entre los Funcionarios que la conforman?	3

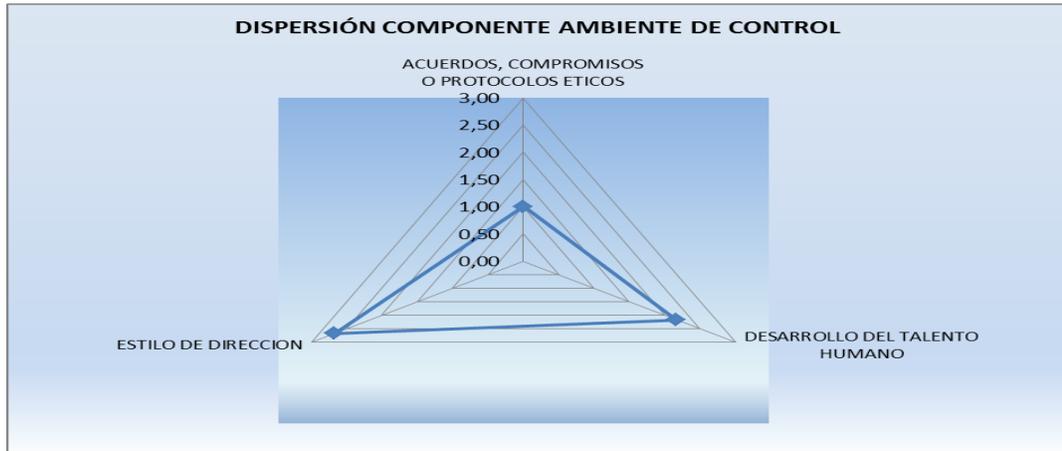
**Resultado.**

ESTILO DE DIRECCION	<b>2,67</b>	INSUFICIENTE
---------------------	-------------	--------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 3: Estilo de Dirección, arroja una calificación de **2,67** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

Los funcionarios consideraron como insuficiente las políticas de la Alta Dirección en lo que se refiere al Estilo de Dirección, en materia del compromiso que requiere la interrelación con el proceso de Gestión Financiera y la difusión de las políticas en los diferentes procedimientos que hacen parte de este proceso en todos los niveles de la entidad.

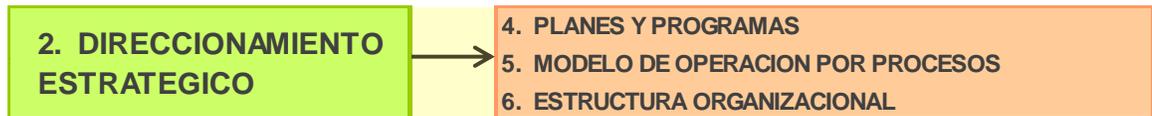
**Gráfico 5** Dispersión por Elementos Componente 1: Ambiente de Control



#### 4.3.1.2 Componente 2: Direccionamiento Estratégico.

Es el conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia en relación con el proceso de Gestión Financiera; que orienta a la Alta Dirección de la ONG hacia el cumplimiento de su Misión, el alcance de su Visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

**Figura 10** Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Componente 2: Direccionamiento Estratégico



#### 4,3.3.1.2.1 Elemento 4: Planes y Programas.

- **Definición del Elemento 4.** Elemento de Control, que permite modelar la proyección de la ONG a corto, mediano y largo plazo e impulsar y guiar sus actividades hacia las metas y los resultados previstos. Los planes y programas del proceso de Gestión Financiera, materializan las estrategias de la organización establecidas para dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos institucionales esperados en un período de tiempo determinado, asegurando adicionalmente los recursos necesarios para el logro de los fines de la entidad.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 4.**

**Tabla 10** Calificación y Resultado del Estado Actual del  
Elemento 4: Planes y Programas

## Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>4</b>	<b>PLANES Y PROGRAMAS:</b>		
22	1	¿El Proceso de Gestión Financiera tiene debidamente establecida su respectiva Misión?	1
23	2	¿La Misión que se tiene establecida para el Proceso de Gestión Financiera, es adecuada y coherente con la Misión de la ONG?	1
24	3	¿El Proceso de Gestión Financiera tiene debidamente establecida su respectiva visión?	1
25	4	¿La Visión que se tiene establecida es adecuada y coherente con la Visión de la ONG?	1
26	5	¿El Proceso de Gestión Financiera tiene debidamente definidos sus Objetivos?	1
27	6	¿Existen sistemas de seguimiento de Planes, Programas y Proyectos asociados con el Proceso de Gestión Financiera de la ONG?	1
28	7	Existe coherencia entre la Misión y los Objetivos que persigue el el Proceso de Gestión Financiera y los formulados para la ONG?	1
29	8	Existe dentro de la estructura del Proceso de Gestión Financiera, la cantidad de personas suficientes para adelantar las funciones de los procedimientos inherentes a este proceso que le corresponden a la ONG?	3
30	9	Se cumplen los planes de actividades que se elaboran para la generación de la información en cada uno de los procedimientos que hacen parte del Proceso de Gestión Financiera?	2
31	10	Se cumplen los planes de actividades en los términos inicialmente establecidos?	2
32	11	El espacio físico asignado para el área de Gestión Financiera, es adecuado según el área física total de la ONG?	3
33	12	Son suficientes los recursos financieros asignados presupuestalmente para que funcione adecuadamente el área de Gestión Financiera?	2

## Resultado.

PLANES Y PROGRAMAS	<b>1,58</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
--------------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 4: Planes y Programas, arroja una calificación de **1,58** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Los funcionarios de la ONG, consideran que el proceso de Gestión Financiera, no tiene diseñado un Plan de Trabajo, ni tampoco se ha diseñado la Misión, Visión y Objetivos del Proceso, que le permita interrelacionarse con la Misión, Visión y Objetivos Institucionales de la organización.

### 4.3.1.2.2 Elemento 5: Modelo de Operación por Procesos.

- **Definición del Elemento 5.** Elemento de Control, que permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación de la ONG en su proceso de Gestión Financiera, armonizando con el enfoque sistémico de la misión y visión institucional, orientándola hacia una organización por procesos, los cuales en su interacción, interdependencia y relación causa-efecto garantizan una ejecución eficiente, y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 5.**

Tabla 11 Calificación y Resultado del Estado Actual del

## Elemento 5: Modelo de Operación por Proceso

### Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>5</b>	<b>MODELO DE OPERACION POR PROCESOS:</b>		
34	1	En el Proceso de Gestión Financiera, se identifican y evidencian la ejecución de los procedimientos y de las actividades interdependientes que lo conforman?	1
35	2	Se evidencian por medio de flujogramas la forma como circula la información a través de los Procedimientos del Proceso de Gestión Financiera y, en general, a través de los demás Procesos que conforman el Sistema de Control Interno de la ONG?	1
36	3	Los procedimientos se encuentran debidamente documentados?	1
37	4	Cada uno de los diferentes Procedimientos que conforman el Proceso de Gestión Financiera se encuentran debidamente caracterizados?	1
38	5	Se tienen debidamente identificados cada uno de los productos del Proceso de Gestión Financiera que deban suministrarse a los demás procesos de la ONG?	2
39	6	Se tienen debidamente identificados cada uno de los productos de los demás Procesos que se constituyan en insumos del Proceso de Gestión Financiera?	2
40	7	Se tienen claramente definidas las actividades de: identificación, clasificación, registros y ajustes, generación de información, análisis, interpretación y comunicación de la información, de cada uno de los Procedimientos que hacen parte del Proceso de Gestión Financiera?	2
41	8	Las actividades de cada uno de los Procedimientos que hacen parte del Proceso de Gestión Financiera, están claramente asignadas a los Funcionarios vinculados al área de Gestión Financiera?	2

### Resultado.

MODELO DE OPERACION POR PROCESOS	<b>1,50</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
----------------------------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 5: Modelo de Operación por Procesos, arroja una calificación de **1,50** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRITICA**. La ONG, todavía no basa su gestión en el modelo de operación por procesos.

#### 4.3.1.2.3 Elemento 6: Estructura Organizacional.

- **Definición del Elemento 6.** Elemento de Control, que configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la ONG, permitiendo dirigir y ejecutar el proceso de Gestión Financiera y actividades de conformidad con la Misión institucional.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 6.**

Tabla 12 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 6: Estructura Organizacional

### Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
---	--	--	--------------

6		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	
42	1	Existe una estructura organizacional para el Proceso de Gestión Financiera, que integre cada uno de los Procedimientos que lo conforman?.	2
43	2	¿Existe formal y materialmente una estructura para el área financiera?	2
44	3	¿La estructura del área de Gestión Financiera que se ha establecido, es funcional?	3
45	4	¿En la estructura se reflejan los Procedimientos básicos del Proceso de Gestión Financiera?	2
46	5	¿La estructura del área financiera es pertinente en relación con la responsabilidad y estructura de la ONG?	3
47	6	¿Se han establecido claramente niveles de autoridad y responsabilidad para la ejecución de las diferentes actividades de cada uno de los Procedimientos que hacen parte del Proceso de Gestión Financiera?.	3

## Resultado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<b>2,50</b>	INSUFICIENTE
---------------------------	-------------	--------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 6: Estructura Organizacional, arroja una calificación de **2,50** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

La ONG, en su proceso de Gestión Financiera, no cuenta con una Estructura Organizacional funcional, que aporte eficiencia al logro de la Misión institucional. Los niveles de autoridad y responsabilidad no están claramente definidos. El desarrollo de los procedimientos que hacen parte del proceso, son ejecutados por la misma funcionaria.

**Gráfico 6** Dispersión por Elementos Componente 2: Direccionamiento Estratégico

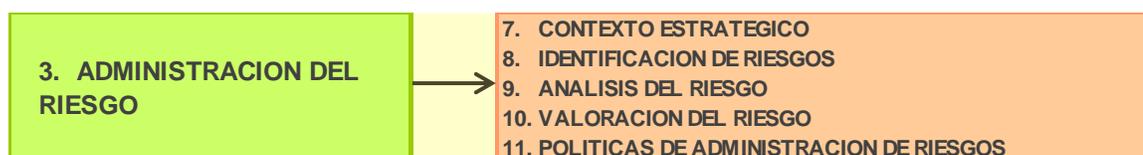


### 4.3.1.3 Componente 3: Administración del Riesgo.

Es el conjunto de Elementos de Control que al interrelacionarse permiten a la Alta Dirección de la ONG, evaluar aquellos eventos negativos en el proceso de Gestión Financiera, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de la Misión y de los objetivos institucionales de la ONG, o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades, para un mejor cumplimiento de su función.

Son las políticas de administración del riesgo las que permiten cumplir con los objetivos de control sobre los riesgos asociados a la efectividad de la entidad en el logro de su misión y objetivos. La confiabilidad de la información, el cumplimiento del marco normativo y los demás elementos del componente; soportan la conformación de políticas de manejo de riesgo óptimas para reducir su probabilidad o mitigar sus impactos.

**Figura 11 Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Componente 3: Administración del Riesgo**



#### **4.3.1.3.1 Elementos del Componente 3: Administración del Riesgo.**

Este componente integra cinco elementos, los cuales se deben analizar de manera conjunta, por la interrelación existente entre ellos y la naturaleza de su función.

- **Definición de los Cinco Elementos del Componente 3: Administración del Riesgo.**

**1. Contexto Estratégico:** Elemento de Control, que permite establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones de la Alta Dirección de la ONG, en relación con el proceso de Gestión Financiera, frente a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos producto de la observación, distinción y análisis del conjunto de circunstancias internas y externas que puedan generar eventos que originen oportunidades o afecten el cumplimiento de su Función, Misión y Objetivos Institucionales.

**2. Identificación de Riesgos:** Elemento de Control, que posibilita conocer los eventos potenciales del proceso de Gestión Financiera, estén o no, bajo el control de la ONG, que ponen en riesgo el logro de su Misión institucional, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su ocurrencia.

**3. Análisis del Riesgo:** Elemento de Control, que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los eventos positivos y/o negativos y el impacto de sus consecuencias, con relación al proceso de Gestión Financiera, calificándolos y evaluándolos a fin de determinar la capacidad de la ONG para su aceptación y manejo.

**4. Valoración del Riesgo:** Elemento de Control, que determina el nivel o grado de exposición de la ONG a los impactos del riesgo, con relación al proceso de Gestión Financiera, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

**5. Políticas de Administración de Riesgos:** Elemento de Control, que permite estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, con relación al proceso de Gestión Financiera, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la ONG.

**• Calificación, Resultado y Análisis Elementos del Componente Administración del Riesgo.**

**Tabla 13 Calificación y Resultado del Estado Actual de los 5 Elementos del Componente 3: Administración del Riesgo**

**Calificación de los Elementos del Componente 3: Administración del Riesgo.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>7</b>	<b>CONTEXTO ESTRATEGICO:</b>		
48	1	¿Existe formalizada e organizacionalizada por parte de la alta gerencia una política adecuada de administración de riesgos donde se incorpore los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Económica y Financiera?	1
49	2	¿Se han desarrollado programas de sensibilización interna relacionados con la política de administración de riesgos?	2
50	3	¿Se tienen claramente establecidas las fortalezas y debilidades, tales como: flujo de información entre las áreas de la entidad, compromiso de la alta dirección y de los responsables de cada área, calidad y oportunidad en el flujo de información entre las áreas?	3
51	4	¿Se tienen claramente establecidas las oportunidades y amenazas que afronta el área de Gestión Financiera por factores internos, tales como: compromiso del Responsable del Proceso y de los Funcionarios adscritos al área, grado de formación y conocimientos técnicos del responsable de la información del proceso y de los demás Funcionarios?	2
52	5	¿Se tiene identificados los clientes o usuarios de la información financiera, y ello está debidamente documentado?	2
<b>8</b>	<b>IDENTIFICACION DE RIESGOS:</b>		
53	1	¿Se ha elaborado para el Proceso Gestión Financiera un Mapa de Riesgos donde se identifiquen, analicen y valoren los riesgos que puede enfrentar o enfrenta el proceso?	1
54	2	¿Se han identificado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Identificación?	1
55	3	¿Se han identificado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Clasificación?	1
56	4	¿Se han identificado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Registro y Ajustes?	1
57	5	¿Se han identificado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Generación de Informes financieros?	1
58	6	¿Se han identificado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Análisis, Interpretación y Comunicación de la Información?	1
<b>9</b>	<b>ANALISIS DEL RIESGO:</b>		
59	1	¿Se han analizado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Identificación?	1
60	2	¿Se han analizado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Clasificación?	1
61	3	¿Se han analizado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Registro y Ajustes?	1
62	4	¿Se han analizado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Generación de Informes financieros?	1
63	5	¿Se han analizado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Análisis, Interpretación y Comunicación de la Información?	1
<b>10</b>	<b>VALORACION DEL RIESGO:</b>		
64	1	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Identificación?	1
65	2	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Clasificación?	1
66	3	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Registro y Ajustes?	1
67	4	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Generación de Informes financieros?	1
68	5	¿Se han priorizado y ponderado los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Análisis, Interpretación y Comunicación de la Información?	1
<b>11</b>	<b>POLITICAS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS:</b>		
69	1	¿Las Políticas de Administración de Riesgos son coherentes con los lineamientos normativos y legales que rigen a la ONG?	1
70	2	¿Se han establecido y formalizado las políticas necesarias para administrar los riesgos estratégicos inherentes al Proceso de Gestión Financiera?	1
71	3	¿Se cumplen las políticas de administración de riesgos estratégicos inherentes al Proceso de Gestión Financiera?	1
72	4	¿Existen parámetros que obligan a la revisión periódica de las Políticas de Administración de Riesgos y su adaptación a las diferentes circunstancias que puede atravesar la ONG?	1

### Resultado Consolidado Elementos del Componente 3: Administración del Riesgo.

<b>ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</b>	CONTEXTO ESTRATEGICO	<b>2,00</b>	INSUFICIENTE
	IDENTIFICACION DEL RIESGO	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
	ANALISIS DEL RIESGO	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
	VALORACION DEL RIESGO	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
	POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRITICA

**Análisis de la Encuesta de los Elementos del Componente 3: Administración del Riesgo.** Las calificaciones de la percepción de la encuesta se encuentran en un rango entre 1,00 y 2,00, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENCIA CRÍTICA** e **INSUFICIENTE** en la calificación.

Esta situación evidencia la necesidad de comunicar más los avances institucionales en la materia, lo que indica que es preciso, implementar un modelo de Control Interno para el Proceso de Gestión Financiera de la ONG, que permita aplicar las políticas institucionales de manejo del riesgo.

La percepción dada en la encuesta indica que los funcionarios del proceso de Gestión Financiera, no tienen claro su rol en el manejo de los riesgos. Es necesario sensibilizar para concienciar sobre la participación y dinámica que se debe dar al interior del área y por parte de los responsables del proceso.

**Gráfico 7** Dispersión por Elementos Componente 3: Administración del Riesgo



#### **4.3.2 Subsistema 2: De Control de Gestión.**

Conjunto de Componentes de Control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución del proceso de Gestión Financiera de la ONG, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su Misión institucional.

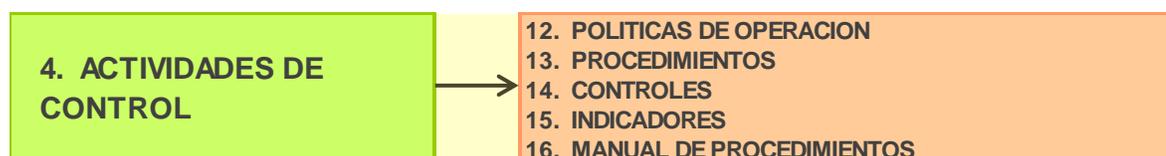
**Figura 12** Propuesta Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera Subsistema 2: De Control de Gestión



#### 4.3.2.1 Componente 4: Actividades de Control.

Es el conjunto de Elementos de Control, que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas del proceso de Gestión Financiera de la ONG, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos institucionales.

Figura 13 Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Componente 4: Actividades de Control



##### 4.3.2.1.1 Elemento 12: Políticas de Operación.

- Definición del Elemento 12.** Elemento de Control que establece las guías de acción que permiten la implementación de las estrategias, definiendo los límites y parámetros necesarios para ejecutar el proceso de Gestión Financiera y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas y proyectos previamente definidos en el proceso. Las Políticas de Operación, establecen así mismo las acciones y mecanismos asociados al proceso que permite prever los riesgos, que pueden inhibir el cumplimiento de las metas y sus resultados; definen los parámetros de medición del desempeño de este y de los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad la ejecución de cada uno de los procedimientos que hacen parte del proceso de Gestión Financiera.

- Calificación, Resultado y Análisis Elemento 12.**

Tabla 14 Calificación y Resultado del Estado Actual del

## Elemento 12: Políticas de Operación

### Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>12</b>	<b>POLITICAS DE OPERACION:</b>		
73	1	¿Se encuentran claramente definidas mediante Acto Administrativo las Políticas que orientan el reconocimiento y revelación financiera de las operaciones desarrolladas por la ONG?	1
74	2	¿Las políticas económicas y financieras definidas por la ONG, están de acuerdo con lo dispuesto en la normatividad en materia contable, presupuestal, tributaria y demás aspectos inherentes al Proceso de Gestión Financiera?	1
75	3	¿Se han desarrollado procesos de capacitación y sensibilización sobre las políticas de operación financiera que han sido adoptadas por la ONG?	1
75	4	¿Las decisiones relacionadas con el reconocimiento y revelación de las operaciones de la entidad se toman con base en las políticas de operación que han sido adoptadas?	1

### Resultado.

POLITICAS DE OPERACION	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
------------------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 12: Políticas de Operación, arroja una calificación de **1,00** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Este elemento presentó una calificación de Insuficiencia crítica, con un rango bastante bajo. La percepción de los funcionarios sobre las políticas de operación en el proceso de Gestión Financiera, presenta falencias en forma general. Una de las razones es la falta de tener implementado los diferentes manuales tanto del proceso, como de cada uno de los procedimientos que involucra; lo que implica un nivel de complejidad mayor para percibir en forma sistémica todas las actividades misionales, por la inexistencia de reglamentación del proceso debidamente documentada, según puede constatarse en las evidencias.

#### 4.3.2.1.2 Elemento 13: Procedimientos.

- **Definición del Elemento 13.** Elemento de control, conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades del proceso de Gestión Financiera, controlando las acciones que requiere la operación de la ONG. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 13.**

Tabla 15 Calificación y Resultado del Estado Actual del

**Elemento 13: Procedimientos**

**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>13</b>	<b>PROCEDIMIENTOS:</b>		
76	1	¿Se describe claramente la forma como se ejecutan las diferentes actividades que hacen parte de cada uno de los Procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera?	3
77	2	¿Los procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera de la ONG, se han adoptado mediante un Acto Administrativo?	1
78	3	¿Los procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera de la ONG, relacionados concretamente con la Identificación; Clasificación; Registro y Ajustes; Elaboración de Informes y Reportes, están de conformidad con lo dispuesto en la normatividad en materia contable, presupuestal, tributaria y demás aspectos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, dentro del marco que regula las ESAL?	4
79	4	¿Se han desarrollado procesos de capacitación y sensibilización sobre los Procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera?	3

**Resultado.**

PROCEDIMIENTOS	<b>2,75</b>	INSUFICIENTE
----------------	-------------	--------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 13: Procedimientos, arroja una calificación de **2,75** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

Esta falencia está principalmente representada, en la falta de manuales del proceso y de cada uno de los procedimientos que lo integran.

**4.3.2.1.3 Elemento 14: Controles.**

- **Definición del Elemento 14.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución del proceso de Gestión Financiera, requeridos para el logro de los objetivos institucionales de la ONG.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 14.**

Tabla 16 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 14: Controles

**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>14</b>	<b>CONTROLES:</b>		
80	1	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Identificación?	1
81	2	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Clasificación?	1
82	3	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Ajustes y Registro?	1
83	4	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Generación de Informes financieros?	1
84	5	¿Se han establecido los controles necesarios para atenuar los riesgos inherentes al Proceso de Gestión Financiera, relacionados con la etapa de Análisis, Interpretación y Comunicación de la Información?	1

### Resultado.

CONTROLES	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
-----------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 14: Controles, arroja una calificación de **1,00** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Esta calificación evidencia la falta de controles en el proceso de Gestión Financiera. Sin embargo, es importante resaltar que este es uno de los elementos que es transversal a todos, teniendo relación directa con los componentes del Modelo de operación por procesos, procedimientos y mapa de riesgos.

#### 4.3.2.1.4 Elemento 15: Indicadores.

- **Definición del Elemento 15.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión del proceso de Gestión Financiera de la ONG. Se presentan como un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el proceso, en relación con el logro de los objetivos y metas institucionales previstos.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 15.**

Tabla 17 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 15: Indicadores

### Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>15</b>	<b>INDICADORES:</b>		
85	1	¿Se han definido en un documento, de acuerdo con las particularidades de la ONG, las variables que conforman los indicadores necesarios para administrar y direccionar el Proceso de Gestión Financiera?	1
86	2	¿Se han establecido claramente en un documento las unidades de medida con las cuales se evaluará la gestión del Proceso de Gestión Financiera?	1
87	3	¿Las variables y las unidades de medida que se han definido, se han construido para evaluar la ejecución de las actividades de Identificación; Clasificación; Registros y Ajustes; Generación de Información, y Análisis, Interpretación y Comunicación?	1
88	4	¿Las variables y las unidades de medida que se han definido se focalizan en los factores críticos del Proceso de Gestión Financiera?	1
89	5	¿Se han definido mecanismos que permitan medir el impacto de la gestión del Proceso de Gestión Financiera en los usuarios de la información con fines de Gestión, Control, Divulgación y Cultura?	1
90	6	¿El diseño de los indicadores ha atendido los criterios y directrices establecidos por la Alta Dirección de la organización?	1
91	7	¿Se calculan y analizan los indicadores para administrar y direccionar el Proceso de Gestión Financiera?	1

## Resultado.

INDICADORES	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
-------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 15: Indicadores, arroja una calificación de **1,00** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Esta evidencia que la ONG, no tiene diseñados indicadores que permita mostrar el grado de cumplimiento del proceso de Gestión Financiera y su aporte al cumplimiento de la Misión y Objetivos institucionales.

### 4.3.2.1.5 Elemento 16: Manual de Procedimientos.

- **Definición del Elemento 16.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades del proceso de Gestión Financiera, controlando las acciones que requieren la operación de la ONG. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidades y autoridad en la ejecución de las actividades.
- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 16.**

Tabla 18 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 16: Manual de Procedimientos

## Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>16</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		
92	1	¿La ONG, ha consolidado en un documento todos los lineamientos, políticas, normas y disposiciones internas, generados en el diseño del Subsistema de Control Estratégico y en el componente de Actividades de Control del Subsistema de Control de Gestión?	1
93	2	¿Existe Manual de Políticas para el Proceso de Gestión Financiera?	1
94	3	¿Existen Manuales de Procedimientos para cada uno de los procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera?	1
95	4	¿Existen Manuales de Funciones que describan las actividades inherentes a cada uno de los Procedimientos del Proceso de Gestión Financiera?	1
96	5	¿La autoridad y responsabilidad de cada uno de los Funcionarios del área financiera, están definidas en sus respectivos manuales de funciones?	1
97	6	¿Los manuales existentes se han adoptado mediante actos administrativos?	1
98	7	¿Los Manuales de Políticas y Funciones han sido socializados entre los Funcionarios vinculados directamente con la ejecución de las actividades de los Procedimientos que conforman el Proceso de Gestión Financiera y demás personal involucrado con el procesamiento de la información financiera?	2
99	8	¿Lo señalado en los manuales de políticas y funciones efectivamente corresponde con las acciones ejecutadas en el procesamiento de la información?	3
100	9	¿Existe una política de revisión y actualización de los manuales según los cambios que se produzcan en la regulación de la normatividad inherente al proceso o necesidades de información?	2

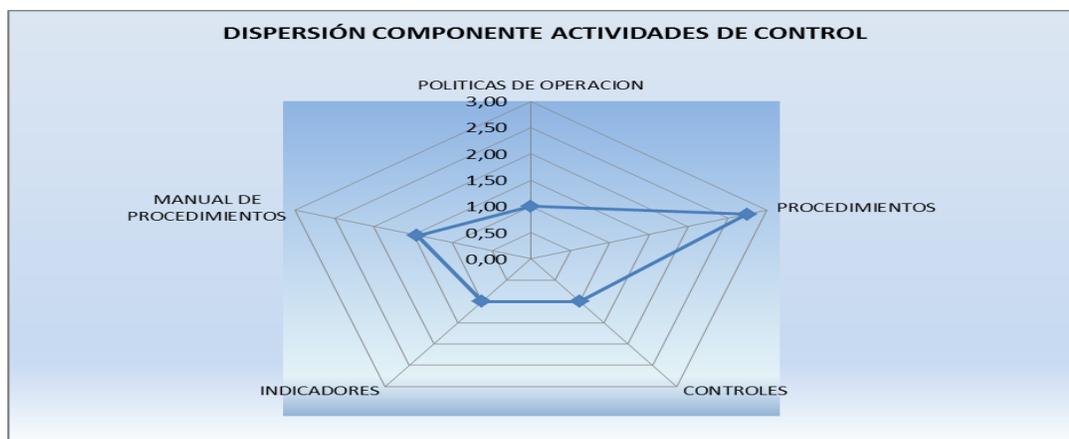
## Resultado.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<b>1,44</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
--------------------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 16: Manual de Procedimientos, arroja una calificación de **1,44** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

Esta evidencia que la ONG en su proceso de Gestión Financiera, no tiene diseñados políticas, ni manuales del proceso, de sus procedimientos y de las funciones de cada uno de los funcionarios, en documentos debidamente establecidos, que puedan servir de guía en el desarrollo de las actividades.

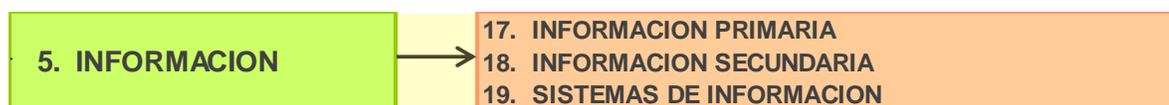
**Gráfico 8** Dispersión por Elementos Componente 4: Actividades de Control



#### 4.3.2.2 Componente 5: Información.

Es el conjunto de Elementos de Control, conformado por datos que al ser ordenados y procesados, adquiere significado para los grupos de interés de la ONG a los que va dirigido. Hace parte fundamental de la operación de la organización al convertirse en insumo para la ejecución del proceso de Gestión Financiera y a su vez en producto del mismo y de los demás procesos que hacen parte de la estructura organizacional de la ONG. Garantiza la base de la transparencia de la actuación de la gestión, la Rendición de Cuentas a la Comunidad y el cumplimiento de obligaciones de información.

Figura 14 Propuesta Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Componente 5: Información



##### 4.3.2.2.1 Elemento 17: Información Primaria.

- **Definición del Elemento 17.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de datos de fuentes externas provenientes de las instancias con las cuales la organización está en permanente contacto, así como de las variables que no están en relación directa con la ONG, pero que afectan el desempeño del proceso de Gestión Financiera.
- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 17.**

Tabla 19 Calificación y Resultado del Estado Actual del  
Elemento 17: Información Primaria

##### Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>17</b>	<b>INFORMACION PRIMARIA: (Externa)</b>		
101	1	¿El área financiera, cuenta con un manual o guía donde se identifiquen claramente los documentos fuente de las transacciones, hechos y operaciones realizadas por la entidad que son susceptibles de reconocimiento financiero?	1
102	2	¿Se cuenta con un gráfico, recuadro, o cualquier otra forma de representación (flujograma), donde se observe la forma como circula la información o documentos a través de los diferentes procesos de la ONG y fuera de el, así como los hechos que estos soportan, en especial de aquellos que soportan las transacciones, hechos y operaciones susceptibles de reconocimiento económico o financiero?	1
103	3	¿De acuerdo con lo anterior, la ONG ha implementado un mecanismo de verificación que permita asegurar que todas las operaciones realizadas han sido incorporadas al Proceso de Gestión Financiera?	1
104	4	¿Se cumple con la normatividad vigente que rige las ESAL sobre la existencia de medios que permitan recibir, procesar y dar respuesta sobre la información financiera de la ONG a partes interesadas en forma eficiente y oportuna?	4
105	5	¿El área de Gestión Financiera, ha establecido en el manual de políticas, lineamientos y prácticas económicas y financieras, las características y oportunidad de los documentos fuente para efectos de una adecuada identificación y clasificación de las transacciones, hechos y operaciones realizadas por la ONG?	1
106	6	¿La Información financiera, se utiliza en la rendición de cuentas e información a los diferentes grupos de interés?	4
107	7	¿La ONG, pública y suministra oportunamente los reportes financieros a los diferentes entes de control del orden departamental, nacional e internacional (según la necesidad) en los plazos y con los requisitos establecidos por estos organismo reguladores?	4
108	8	¿La información financiera es tenida en cuenta por la Alta Dirección, para la implementación de las acciones y decisiones organizacionales?	4

## Resultado.

INFORMACION PRIMARIA	<b>2,50</b>	INSUFICIENTE
----------------------	-------------	--------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 17: Información Primaria (Externa), arroja una calificación de **2,50** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

Sin embargo, los encuestados perciben que es aceptable cómo la ONG recibe la información de fuentes externas, la procesa, la contesta y la utiliza.

Según los resultados, se observa que aunque existen mecanismos para el ingreso de información primaria en el sistema institucional, estos no son muy fuertes y se encuentran debilidades en la identificación de las fuentes externas de información, se consideraría que es necesario introducir mejoras en este funcionamiento.

### 4.3.2.2.2 Elemento 18: Información Secundaria.

- **Definición del Elemento 18.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de datos que se originan y/o procesan al interior de la ONG en el proceso de Gestión Financiera, provenientes del ejercicio de su función. Se obtienen de los diferentes sistemas de información que soportan la Gestión de la Entidad.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 18.**

Tabla 20 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 18: Información Secundaria

## Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>18</b>	<b>INFORMACION SECUNDARIA: (Interior ONG)</b>		
109	1	¿La ONG genera los documentos financieros pertinentes, que soportan la construcción de los Estados Financieros, Informes y Reportes, resultado del Proceso de Gestión Financiera?	3
110	2	¿Los libros de contabilidad principales y auxiliares generados, tienen las características señaladas para las ESAL?	3
111	3	¿Los libros de contabilidad principales y auxiliares generados están debidamente oficializados como lo indica la normatividad que rige a la ONG?	3
112	4	¿Los valores que aparecen registrados en los diferentes sistemas de información, son iguales a los revelados en los Informes y Reportes financieros?	4
113	5	¿La entidad tiene una política definida para la generación y presentación de Informes y Reportes financieros a sus diferentes usuarios, y está de conformidad con los plazos y requisitos señalados por normatividad que rige a la ONG?	3
114	6	¿Se cuenta con una política para la generación de información financiera mensual y esta se suministra a la administración de la ONG para lo de su competencia?	3
115	7	¿La ONG, ha implementado mecanismos que permitan determinar el grado de satisfacción de la información financiera a sus diferentes usuarios?	2
116	8	¿Se elaboran permanentemente planes de actividades relacionados con la generación de información financiera de la ONG a sus diferentes usuarios, tales como: conciliación de información, cierre contable, ajustes, presentación de reportes y demás informes financieros?	3
117	9	¿El área de Gestión Financiera, ha establecido en el Manual de Políticas, Lineamientos y Prácticas Económicas y Financieras; los criterios necesarios que permitan archivar adecuadamente los documentos fuente, para efectos de dar cumplimiento al tiempo mínimo de conservación señalado por la normatividad vigente?	1

## Resultado.

INFORMACION SECUNDARIA	<b>2,78</b>	INSUFICIENTE
------------------------	-------------	--------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 18: Información Secundaria (Interior ONG), arroja una calificación de **2,78** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

Aunque el promedio de los encuestados consideraron como aceptable la existencia de fuentes de información secundarias y la divulgación de la información, no contar con un manual de políticas, lineamientos y prácticas económicas y financieras, demanda la inminente necesidad de un plan de mejoramiento de la documentación del proceso y los procedimientos que lo integran, con la inclusión de las salidas de información.

### 4.3.2.2.3 Elemento 19: Sistemas de Información.

- **Definición del Elemento 19.** Elemento de Control, conformado por el conjunto de recursos humanos y tecnológicos utilizados para la generación de información en el proceso de Gestión Financiera, orientada a soportar de manera más eficiente la gestión de operaciones en la ONG.

Constituyen el conjunto de tecnologías informáticas construidas, procedimientos diseñados, mecanismos de control implementados y asignación de personas responsables de la captura, procesamiento, administración y distribución de datos e información. Pretende agilizar la obtención de informes y hacer confiable la ejecución de las operaciones internas, al igual que la generación de datos e información dirigida a la ciudadanía y a las partes interesadas.

• **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 19.**

**Tabla 21 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 19: Sistemas de Información**

**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA		Calificación
<b>19</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACION:</b>	
<b>118</b>	1	¿La entidad cuenta con un aplicativo que permite el procesamiento integrado de la información financiera, con la información resultado de los demás procesos, evitando así el reprocesamiento de datos?
<b>119</b>	2	¿El aplicativo con que cuenta la entidad para el procesamiento de la información financiera funciona adecuadamente?
<b>120</b>	3	¿Existen políticas mediante las cuales se implementen mecanismos de protección y salvaguarda de la información financiera?
<b>121</b>	4	¿La plataforma tecnológica en la que funciona el Proceso de Gestión Financiera, se debe a una política organizacional de la ONG?
<b>122</b>	5	¿Existen equipos de cómputo y comunicación con la capacidad suficiente para procesar la información financiera en forma confiable y oportuna?
<b>123</b>	6	¿Considera pertinente y conveniente los medios tecnológicos que utiliza la ONG para procesar la información financiera?
<b>124</b>	7	¿La entidad cuenta con las aplicaciones necesarias que permitan el adecuado procesamiento de los datos del Proceso de Gestión Financiera?
<b>125</b>	8	¿Las aplicaciones que posee la entidad integran los diferentes procesos, de tal manera que se evite el reproceso de información?
<b>126</b>	9	¿Existe permanente apoyo del área de sistemas para el procesamiento automático de datos financieros?
<b>127</b>	10	¿Existe el suficiente soporte técnico por parte de las firmas con las cuales se han contratado la adquisición de los software que son utilizados para el procesamiento de la información de los diferentes Procedimientos que hacen parte del Proceso de Gestión Financiera?
<b>128</b>	11	¿El Responsable del Proceso de Gestión Financiera de la ONG, hace los requerimientos a la unidad de informática o al proveedor del software para lograr un procesamiento de datos e informes adecuados?
<b>129</b>	12	¿Existen planes de adquisición de nuevos equipos de cómputo para el manejo de la información financiera de la ONG?
<b>130</b>	13	¿El personal encargado del área de sistemas o proveedor del software satisface los requerimientos técnicos u operativos que hacen las diferentes dependencias del Proceso de Gestión Financiera?
<b>131</b>	14	¿Los diferentes software con que cuenta la ONG para procesar la información financiera son adecuados?

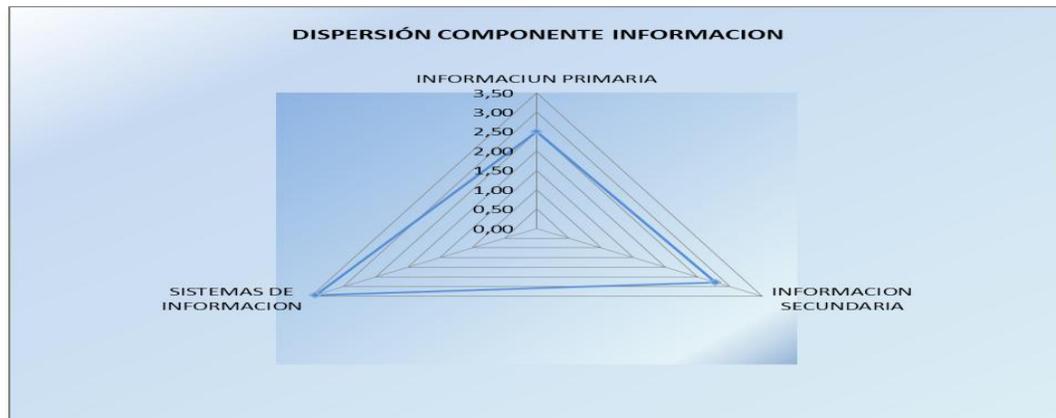
**Resultado.**

SISTEMAS DE INFORMACION	<b>3,43</b>	ADECUADO
-------------------------	-------------	----------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 19: Sistemas de Información, arroja una calificación de **3,43** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **ADECUADO**.

Aunque el promedio de los encuestados, consideraron como adecuado los Sistemas de Información, es necesario resaltar que esta percepción está enfocada a los software, pero la ONG no cuenta con un área de sistemas claramente definida, ni con un funcionario responsable de este proceso.

Gráfico 9 Dispersión por Elementos Componente 5: Información



#### 4.3.2.3 Componente 6: Comunicación Pública.

Es el conjunto de elementos de control, que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la ONG con sus grupos de interés internos y externos, facilitando el cumplimiento de sus lineamientos de las metas del proceso de Gestión Financiera y de sus objetivos institucionales y sociales.

Figura 15 Propuesta Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Componente 6: Comunicación Pública



##### 4.3.2.3.1 Elemento 20: Comunicación Organizacional.

- **Definición del Elemento 20.** Permite establecer la información generada al interior de la ONG que involucra el proceso de Gestión Financiera, identificando los objetivos, estrategias, planes, políticas, programas, proyectos y gestión de operaciones hacia los cuales se quiere dirigir la organización. Difusión de políticas - visión compartida.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 20.**

**Tabla 22 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 20: Comunicación Organizacional**  
**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>20</b>	<b>COMUNICACION ORGANIZACIONAL:</b>		
132	1	¿Existe en la ONG canales de comunicación efectivos para que los responsables directos de cada uno de los Procedimientos que hacen parte del Proceso de Gestión Económica y Financiera, socialicen los Objetivos, Estrategias, Planes y Proyectos relacionados con la producción de información financiera?	3
133	2	¿Existe en la ONG canales de comunicación efectivos para que la administración comunique la información financiera a los usuarios internos?	3
134	3	¿Existe en la ONG una política de coordinación permanente entre el área financiera y las demás áreas o procesos organizacionales?	3

**Resultado.**

COMUNICACION ORGANIZACIONAL	<b>3,00</b>	ADECUADO
-----------------------------	-------------	----------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 20: Comunicación Organizacional, arroja una calificación de **3,00** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **ADECUADO**.

Aunque el promedio de los encuestados, consideraron como adecuado la comunicación organizacional, su nivel de calificación es muy baja, lo que demuestra que no existe claridad en la definición de las responsabilidades en la comunicación que fluye en la entidad, con relación al proceso de Gestión Financiera.

**4.3.2.3.2 Elemento 21: Comunicación Informativa.**

- **Definición del Elemento 21.** Elemento de Control, que garantiza la difusión de información de la ONG relacionado con el proceso de Gestión Financiera, sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés externos.
- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 21.**

**Tabla 23 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 21: Comunicación Informativa**

**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA		Calificación
---	--	--------------

21		COMUNICACION INFORMATIVA:	
135	1	¿Existe una política relacionada con el suministro oportuno y permanente de los informes y reportes que resultan del Proceso de Gestión Financiera a sus diferentes usuarios internos y externos?	2
136	2	¿Se han establecido políticas relacionadas con la forma de analizar, interpretar y comunicar la información que resulta del Proceso de Gestión Financiera?	2
137	3	¿Se efectúan análisis de tendencias de los resultados que genera el Proceso de Gestión Financiera, que revelan la situación y la actividad de la ONG?	1
138	4	¿Se efectúan análisis de la situación y la actividad de la ONG, a partir de indicadores previamente definidos mediante las políticas económicas y financieras diseñadas para la ONG?	2

## Resultado.

COMUNICACION INFORMATIVA	1,75	INSUFICIENCIA CRITICA
--------------------------	------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 21: Comunicación Informativa, arroja una calificación de **1,75** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRITICA**.

El resultado de desarrollo del elemento, invita con urgencia a implementar un modelo de control interno, que permita fortalecer este elemento, por la importancia que implica dentro de la gestión institucional.

### 4.3.2.3.3 Elemento 22: Medios de Comunicación.

- **Definición del Elemento 22.** Elemento de Control, que se constituye por el conjunto de procedimientos, métodos, recursos e instrumentos utilizados por la ONG, para garantizar la divulgación, circulación amplia y focalizada de la información del proceso de Gestión Financiera y de su sentido, hacia los diferentes grupos de interés.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 22.**

Tabla 24 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 22: Medios de Comunicación

## Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
22		MEDIOS DE COMUNICACION:	
139	1	¿la ONG cuenta con los mecanismos, medios técnicos o tecnológicos necesarios que permiten comunicar la información financiera en forma oportuna a sus diferentes usuarios internos y externos?	3
140	2	¿Los medios de comunicación con que cuenta la ONG son debidamente utilizados a efectos de transmitir adecuada y oportunamente la información financiera?	3
141	3	¿la ONG ha establecido una política mediante la cual se defina el tipo de información financiera que debe ser suministrada según el tipo de usuario?	3

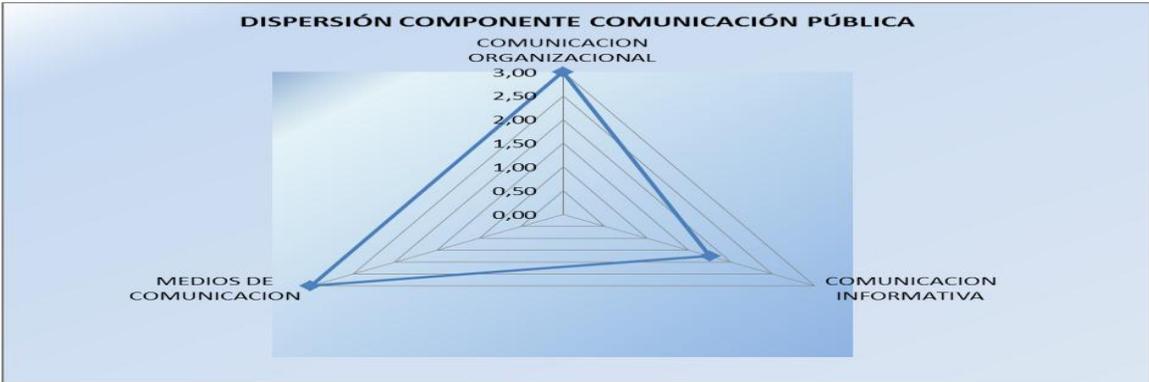
## Resultado.

MEDIOS DE COMUNICACION	<b>3,00</b>	ADECUADO
------------------------	-------------	----------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 22: Medios de Comunicación, arroja una calificación de **3,00** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **ADECUADO**.

Este elemento aunque calificado como adecuado, presenta gran debilidad en su sistema de información a los diferentes grupos de interés.

**Gráfico 10** Dispersión por Elementos Componente 6: Comunicación Pública



**4.3.3 Subsistema 3: De Control de Evaluación.**

Es el conjunto de Componentes de Control que al actuar interrelacionadamente, permiten valorar en forma permanente la efectividad del Control Interno de la ONG; la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso de Gestión Financiera; el nivel de ejecución de los planes y programas, los resultados de la gestión, detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento del proceso en la ONG.

**Figura 16** Propuesta Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Subsistema 3: De Control de Evaluación



**4.3.3.1 Componente 7: Autoevaluación.**

Es el conjunto de Elementos de Control, que al actuar en forma coordinada en la ONG, permite en cada área organizacional medir la efectividad de los controles en el proceso de Gestión Financiera y los resultados de la gestión de la organización en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y resultados a su cargo y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los objetivos previstos por la ONG.

**Figura 17 Propuesta Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Componente 7: Autoevaluación**



#### 4.3.3.1.1 Elemento 23: Autoevaluación del Control.

- **Definición del Elemento 23.** Elemento de Control, que basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel del proceso de Gestión Financiera y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas.
- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 23.**

**Tabla 25 Calificación y Resultado del Estado Actual del  
Elemento 23: Autoevaluación del Control**

#### Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>23</b>	<b>AUTOEVALUACION DEL CONTROL:</b>		
142	1	¿Los Funcionarios que desarrollan las actividades de los diferentes Procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera, cuentan con sus propios mecanismos de verificación?	1
143	2	¿Las políticas definidas por la ONG, para reconocer y revelar la información financiera se ajustan a las normas señaladas por la legislación que rige a las entidades no gubernamentales (ONGs)?	3
144	3	¿El responsable del proceso de Gestión Financiera de la ONG, ha implementado mecanismos que le permita autoverificar la adhesión de los criterios financieros aplicados a las políticas debidamente implementadas?	2
145	4	¿La entidad verifica que las cifras de los informes y reportes financieros, corresponden con las cifras que aparecen en los libros de contabilidad?	2
146	5	¿La entidad verifica que las cifras de los informes y reportes financieros, se encuentran debidamente conciliados con las cifras que arrojan otros procesos de la ONG?	3
147	6	¿Se efectúan pruebas a registros seleccionados en forma aleatoria o determinística en los diferentes Procedimientos del Proceso de Gestión Financiera, a efectos de asegurarse de su respectiva razonabilidad?	3
148	7	¿Se deja constancia de las evaluaciones y verificaciones realizadas, así como de las medidas que se toman para efectos de mejorar el sistema de Gestión Financiera?	2
149	8	¿El responsable del Proceso de Gestión Financiera de la ONG, así como los Funcionarios responsables de los diferentes procedimientos que integran el proceso, tienen por costumbre hacer evaluaciones periódicas respecto del funcionamiento del sistema financiero de la organización?	1

#### Resultado.

AUTOEVALUACION DEL CONTROL	<b>2,13</b>	INSUFICIENTE
----------------------------	-------------	--------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 23: Autoevaluación del Control, arroja una calificación de **2,13** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre la autoevaluación del control es calificada dentro de un nivel de Insuficiente. El promedio de los encuestados consideró que no se cumple y no se tienen mecanismos, instrumentos y métodos de autoevaluación, las fuentes de información utilizadas y la pertinencia de los instrumentos así como la representación de los funcionarios en la realización de la autoevaluación no es realizada.

En forma general la percepción indica que no existen mecanismos e instrumentos de autoevaluación del control, que no se conocen y no se aplican; por lo tanto, estos deben ser difundidos y comprendidos. Adicionalmente se debe realizar la Autoevaluación y la representación en el proceso de Gestión Financiera.

**4.3.3.1.2 Elemento 24: Autoevaluación a la Gestión.** Definición del Elemento 24. Elemento de Control, que basado en un conjunto de indicadores de gestión diseñados en los Planes y Programas y en el Proceso de Gestión Financiera de la ONG, permite una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 24.**

Tabla 26 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 24: Autoevaluación a la Gestión

**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>24</b>	<b>AUTOEVALUACION A LA GESTION:</b>		
150	1	¿Se evalúa permanentemente mediante un instrumento el cumplimiento de políticas y metas establecidas para el reconocimiento y revelación de la información financiera de la ONG?	1
151	2	¿Las desviaciones observadas se incorporan en los planes de mejoramiento funcional (Proceso) e individual?	1
152	3	¿Se deja constancia de las evaluaciones y verificaciones realizadas, así como de las medidas que se toman para efectos de mejorar el sistema económico y financiero?	2

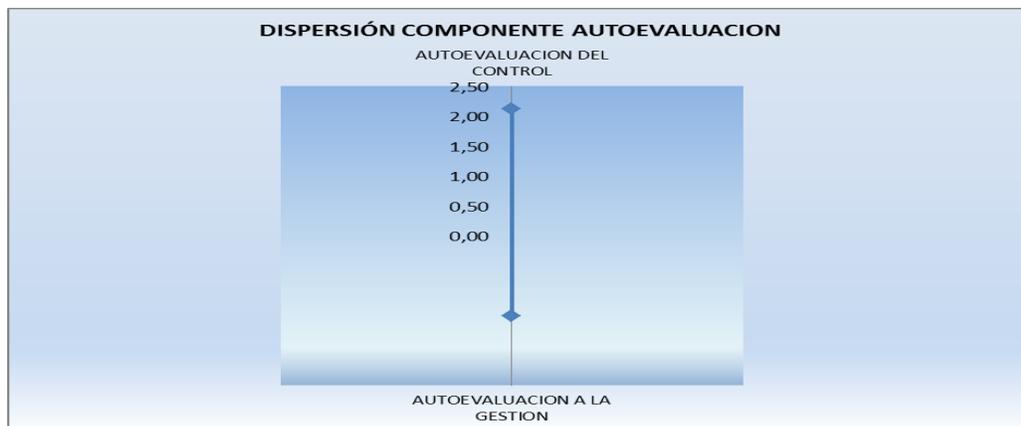
**Resultado.**

AUTOEVALUACION A LA GESTION	<b>1,33</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
-----------------------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 24: Autoevaluación a la Gestión, arroja una calificación de **1,33** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRÍTICA**.

Se percibe por parte de los funcionarios encuestados que no se comprende la importancia del monitoreo de los indicadores y planes del proceso de Gestión Financiera. Sobre el particular se considera que si bien existe participación en la evaluación e informe de los resultados, la misma puede ser mejorada. En igual sentido se percibe que no existen acciones de mejoramiento que puedan ser fortalecidas y mejoradas.

**Gráfico 11** Dispersión por Elementos Componente 7: Autoevaluación



#### 4.3.3.2 Componente 8: Evaluación Independiente.

Es el conjunto de Elementos de Control, que garantiza el examen autónomo y objetivo del Sistema de Control Interno con enfoque al proceso de Gestión Financiera, la gestión y resultados corporativos de la ONG, por parte de la Auditoría Interna, Control Interno o de quien haga sus veces. Presenta como características la independencia, la neutralidad y la objetividad de quien la realiza y debe corresponder a un plan y a un conjunto de programas que establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento del Proceso.

**Figura 18** Propuesta Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Componente 8: Evaluación Independiente



#### 4.3.3.2.1 Elemento 25: Evaluación del Sistema de Control Interno.

- **Definición del Elemento 25.** Elemento de Control, cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el proceso de Gestión Financiera, en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la ONG.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 25.**

Tabla 27 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 25: Evaluación del Sistema de Control Interno

#### Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>25</b>	<b>EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:</b>		
153	1	¿Existe en la ONG una oficina de Control Interno como instancia asesora de la organización que desarrolla directamente las funciones de evaluación del control en forma independiente?	1
154	2	¿La oficina de Control Interno presenta recomendaciones sobre el sistema de Gestión Financiera, especialmente sobre el sistema de Control Interno Contable?	1
155	3	¿Se discuten con el responsable del Proceso de Gestión Financiera de la ONG las recomendaciones de Control Interno?	1
156	4	¿Adopta el responsable del Proceso de Gestión Financiera de la ONG, las recomendaciones de Control Interno?	1
157	5	¿Realiza Control Interno las evaluaciones permanentes sobre la implementación a las recomendaciones presentadas al sistema de Gestión Financiera de la ONG?	1
158	6	¿Producto de las recomendaciones que hace Control Interno se observa un mejoramiento permanente del Proceso de Gestión Financiera?	1
159	7	¿Las políticas definidas por la ONG para reconocer y revelar la información financiera, se ajustan a la normatividad señalada por la legislación que rige las ESAL?	3
160	8	¿La entidad verifica que las cifras de los informes y reportes financieros, corresponden con las cifras que aparecen en los libros de contabilidad?	3
161	9	¿La entidad verifica que las cifras de los informes y reportes financieros, se encuentran debidamente conciliados con las cifras que arrojan otros procesos de la ONG?	3
162	10	¿Se efectúan pruebas a registros seleccionados en forma aleatoria o determinística en los diferentes Procedimientos del Proceso de Gestión Financiera, a efectos de asegurarse de su respectiva razonabilidad?	3
163	11	¿Se deja constancia de las evaluaciones y verificaciones realizadas, así como de las medidas que se toman para efectos de mejorar el sistema económico y financiero de la ONG?	2
164	12	¿El responsable del Proceso de Gestión Financiera de la ONG, así como los Funcionarios responsables de los diferentes procedimientos que integran el proceso, tienen por costumbre hacer evaluaciones periódicas respecto del funcionamiento del sistema y financiero de la ONG?	3

#### Resultado.

EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	<b>1,92</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
---	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 25: Evaluación del Sistema de Control Interno, arroja una calificación de **1,92** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRÍTICA**.

La ONG no tiene implementado ningún modelo de control interno, que les permita evaluar el desarrollo de la gestión del proceso de Gestión Financiera con independencia. Tampoco se tiene establecido políticas de control.

#### 4.3.3.2.2 Elemento 26: Auditoría Interna.

- **Definición del Elemento 26.** Elemento de Control, que permite realizar un examen sistemático, objetivo e independiente al proceso de Gestión Financiera, a las actividades, operaciones y resultados de la ONG. Así mismo, permite emitir juicios basados en evidencias sobre los aspectos más importantes de la gestión del proceso y los resultados obtenidos.
- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 26.**

Tabla 28 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 26: Auditoría Interna

#### Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA		Calificación
<b>26</b>	<b>AUDITORIA INTERNA:</b>	
<b>165</b>	1	¿El Representante Legal de la ONG, muestra interés por la implementación de los controles necesarios para atenuar los riesgos de índole económico y financiero identificados?
<b>166</b>	2	¿El responsable del Proceso de Gestión Financiera de la ONG, muestra interés por la implementación de los controles necesarios para atenuar los riesgos de índole económico y financiero identificados?
<b>167</b>	3	¿Se efectúan pruebas a registros seleccionados en forma aleatoria o determinística en los diferentes Procedimientos del Proceso de Gestión Financiera, a efectos de asegurarse de su respectiva razonabilidad?
<b>168</b>	4	¿Se deja constancia de las evaluaciones y verificaciones realizadas, así como de las medidas que se toman para efectos de mejorar el sistema económico y financiero de la ONG?

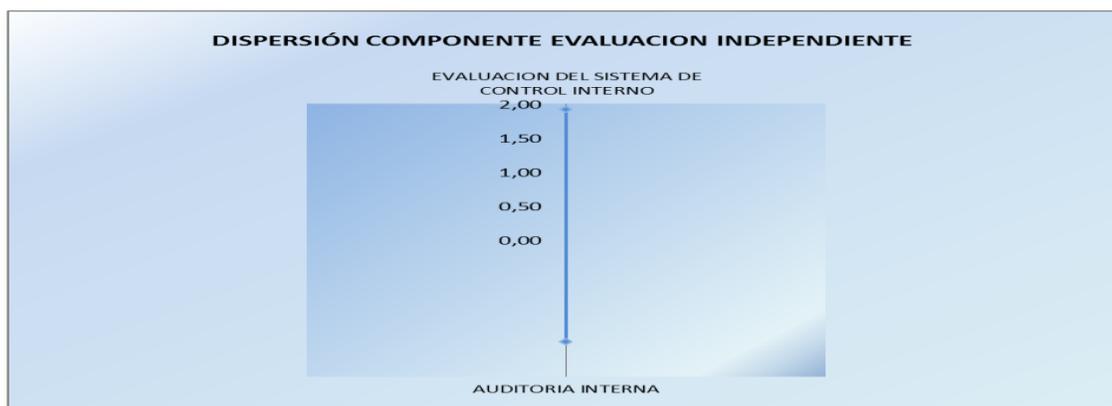
#### Resultado.

AUDITORIA INTERNA	<b>1,50</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
-------------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 26: Auditoría Interna, arroja una calificación de **1,50** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRÍTICA**.

La ONG no tiene implementado ningún modelo de auditoría interna, que le permita verificar con independencia el cumplimiento de las políticas del proceso de Gestión Financiera. Tampoco se tiene establecido políticas de control. No existen métodos, procedimientos y herramientas que apoyen los procesos de evaluación independiente, todo esto ocasionado por la inexistencia de Control Interno.

**Gráfico 12** Dispersión por Elementos Componente 8: Evaluación Independiente



#### **4.3.3.3 Componente 9: Planes de Mejoramiento.**

Es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el proceso de Gestión Financiera y en la gestión de operaciones de la ONG, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación, de Evaluación Independiente y en las observaciones formales provenientes de los Órganos de Control.

**Figura 19** Modelo de Control Interno – Proceso de Gestión Financiera  
Componente 9: Planes de Mejoramiento



##### **4.3.3.3.1 Elemento 27: Plan de Mejoramiento Organizacional.**

- **Definición del Elemento 27.** Elemento de Control, que permite el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo de la ONG, Integra las acciones de mejoramiento que a nivel de sus macroprocesos o componentes corporativos debe operar la Entidad para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la Constitución y la Ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los Organismos de Control Fiscal, de Control Político y con los diferentes grupos de interés.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 27.**

**Tabla 29 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 27: Plan de Mejoramiento Organizacional**

**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>27</b>	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO organizacional:</b>		
169	1	¿Se hacen Planes de Mejoramiento Económico y Financiero organizacional, a partir de las evaluaciones y verificaciones realizadas por la Contraloría y demás Organismos de Control Externo?	<b>3</b>
170	2	¿Las acciones que adelanta la ONG para mejorar su sistema de información financiera, están de acuerdo con lo señalado en el Plan de Mejoramiento organizacional?	<b>2</b>
171	3	¿Se incluyen en el Plan de Mejoramiento organizacional, las observaciones derivadas de la evaluación al sistema de control interno?	<b>1</b>

**Resultado.**

PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	<b>2,00</b>	INSUFICIENTE
------------------------------------	-------------	--------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 27: Plan de Mejoramiento Organizacional, arroja una calificación de **2,00** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

En la ONG, no se tiene socializado, ni implementado los planes de mejoramiento organizacional, pues aún no se cuenta con una Planeación Estratégica, enfocada hacia la gestión por procesos.

**4.3.3.3.2 Elemento 28: Plan de Mejoramiento por Procesos.**

- **Definición del Elemento 28.** Elemento de Control que contiene los planes administrativos con las acciones de mejoramiento, que a nivel del proceso de Gestión Financiera y demás procesos que integran la ONG, y de las áreas responsables dentro de la ONG, deben adelantarse para fortalecer su desempeño y funcionamiento; en procura de las metas y resultados que garantizan el cumplimiento de los objetivos institucionales de la organización en su conjunto.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 28.**

**Tabla 30 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 28: Plan de Mejoramiento por Procesos**

**Calificación.**

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>28</b>	<b>PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS: FUNCIONAL</b>		
172	1	¿Se hacen Planes de Mejoramiento Económico y Financiero Funcional, a partir de las evaluaciones y verificaciones realizadas?	1
173	2	¿Los Funcionarios del área financiera, conocen el Plan de Mejoramiento por procesos de su área?	1
174	3	¿Se incluyen en el Plan de Mejoramiento las observaciones derivadas de la evaluación independiente de Control Interno?	2
175	4	¿El Plan de Mejoramiento del proceso de Gestión Financiera, contempla los niveles de responsabilidad en términos de ejecución de cada uno de los Funcionarios responsables de los Procedimientos inherentes al proceso ?	1
176	5	¿El Plan de Mejoramiento del proceso de Gestión Financiera, tiene en cuenta las recomendaciones emitidas por los Órganos de Control Fiscal en lo pertinente a cada procedimiento del proceso?	2

## Resultado.

PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	<b>1,40</b>	INSUFICIENCIA CRITICA
-------------------------------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 28: Plan de Mejoramiento por Procesos, arroja una calificación de **1,40** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRÍTICA**.

No se tiene implementado en la ONG, planes de mejoramiento al proceso de Gestión Financiera, pues aún no se ha enfocado el funcionamiento de la Entidad, hacia la gestión por procesos.

### 4.3.3.3 Elemento 29: Plan de Mejoramiento Individual.

- **Definición del Elemento 29.** Definen las acciones de mejoramiento que dentro del Plan de Mejoramiento por Procesos, Institucional o en resultado de las recomendaciones de la auditoría interna, debe ejecutar cada uno de los funcionarios en un marco de tiempo y espacio definidos, mejorando las actividades y/ o tareas bajo su responsabilidad y propiciando con ello el mejoramiento del proceso de Gestión Financiera, los macroprocesos y los resultados del área a la cual pertenecen. Su orientación específica es al mejoramiento del funcionario y su incidencia en el desempeño del proceso y del procedimiento financiero al cual se encuentran asignado, para lograr una mayor productividad de las actividades y/o tareas bajo su responsabilidad.

- **Calificación, Resultado y Análisis Elemento 29.**

Tabla 31 Calificación y Resultado del Estado Actual del Elemento 29: Plan de Mejoramiento Individual

## Calificación.

PROCESO DE GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Calificación
<b>29</b>	<b>PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL:</b>		
177	1	¿Existe coherencia entre los Planes de Mejoramiento Individual y las funciones que desarrollan los Funcionarios responsables de los procedimientos inherentes al proceso de Gestión Financiera?	1
178	2	¿Se hacen Planes de Mejoramiento Financiero Individual a partir de las evaluaciones y verificaciones realizadas?	1
179	3	¿Se incluyen en el plan de mejoramiento individual las observaciones derivadas de la evaluación independiente de Control Interno?	1
180	4	¿Los Funcionarios del área financiera, elaboran Planes de Mejoramiento Individuales tomando como base los resultados de la Autoevaluación del Control y de Gestión?	1
181	5	¿Los Planes de Mejoramiento Individual se encuentran asociados a las funciones de cada cargo, en particular a sus objetivos de desempeño?	1
182	6	¿La calificación de desempeño del funcionario se encuentra directamente relacionada a su función, objetivos de desempeño y capacidad de llevar a cabo las acciones de mejoramiento relativas a las funciones que se le han asignado?	1

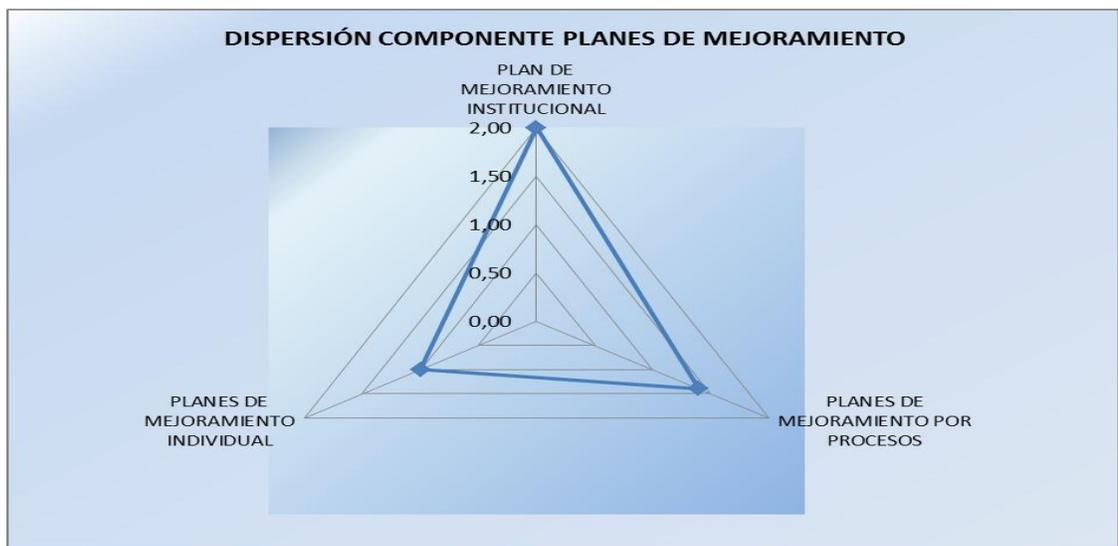
## Resultado.

PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	<b>1,00</b>	INSUFICIENCIA CRÍTICA
-----------------------------------	-------------	-----------------------

**Análisis de la Encuesta.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el elemento de control 29: Plan de Mejoramiento Individual, arroja una calificación de **1,00** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRÍTICA**.

La ONG no tiene socializado un programa de autocontrol, que permita a los funcionarios responsables de los diferentes procedimientos que integran el proceso de Gestión Financiera, establecer planes de mejoramiento individual, que conlleve al desempeño de sus funciones con eficiencia, eficacia y efectividad.

**Gráfico 13** Dispersión por Elementos Componente 9: Planes de Mejoramiento



## 5. DIAGNOSTICO A LA AUDITORIA INTERNA DE DESEMPEÑO REALIZADA A LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO DE GESTION FINANCIERA

### 5.1 IDENTIFICACIÓN SUBPROCESOS DEL PROCESO DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED.

La ONG LA RED, dentro de su estructura organizacional no tiene implementado como proceso definido y caracterizado, el Proceso de Gestión Financiera.

Figura 20 Estructura Organizacional ONG LA RED.



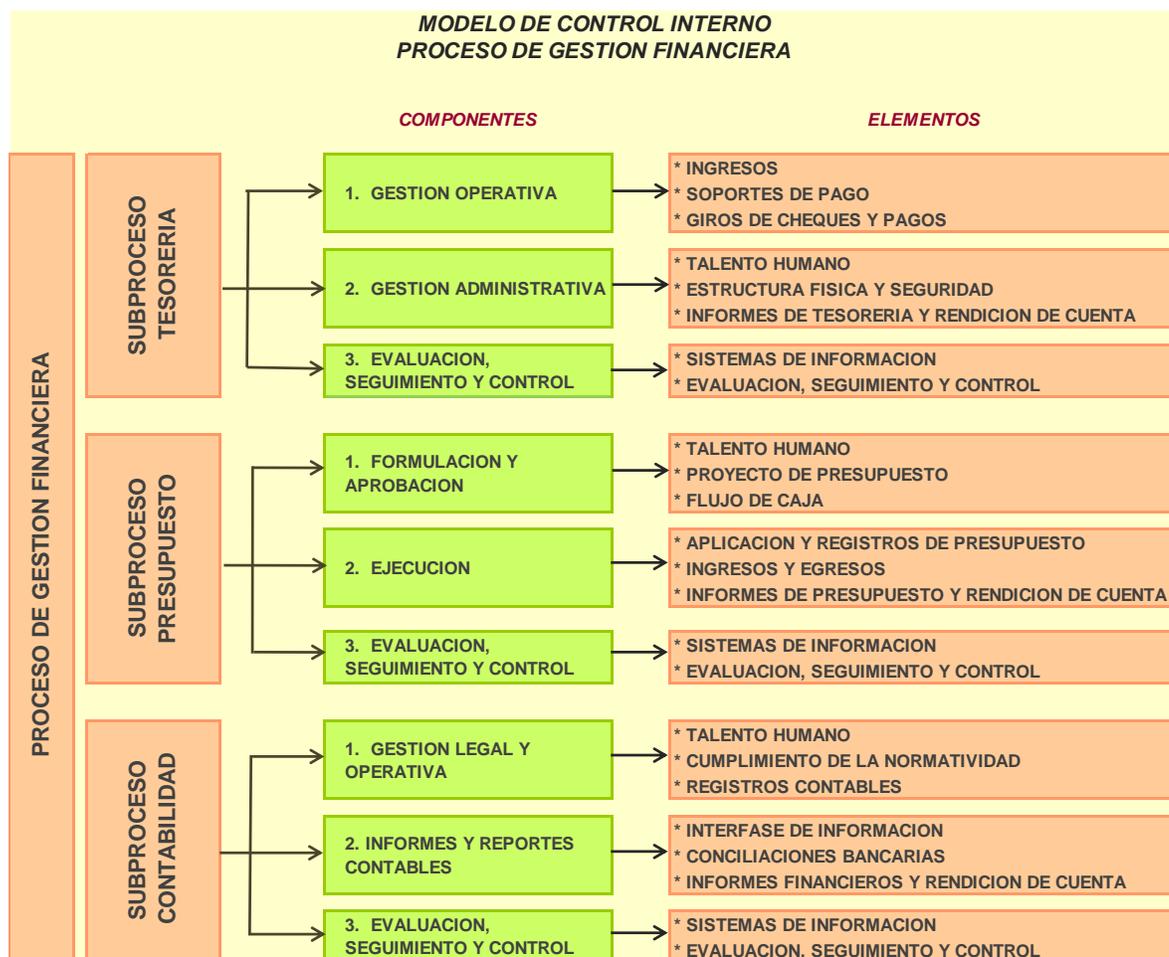
Fuente: [www.onglared.org](http://www.onglared.org)

En su plataforma actual de gestión, la ONG cuenta con tres (3) áreas que hacen parte del proceso de gestión financiera, de cualquier organización o empresa sea esta privada, pública o mixta. Estas áreas se reconocen como Subprocesos del Proceso de Gestión Financiera, y son:

1. Subproceso de Tesorería
2. Subproceso de Presupuesto
3. Subproceso de Contabilidad

Con base a los subprocesos identificados en la gestión financiera actual de la ONG, se diseñó la Estructura de Gestión para Proceso de Gestión Financiera de la organización; siendo esta:

Figura 21 Propuesta Estructura de Gestión Proceso Gestión Financiera - ONG LA RED.



## 5.2 OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA.

Determinar el grado de cumplimiento, la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad de cada uno de los subprocesos que hacen parte del Proceso de Gestión Financiera de la ONG; frente a los requerimientos del Modelo de Control Interno, a fin de establecer los ajustes necesarios que permitan la implementación del proceso bajo las características que su naturaleza y principio de gestión, requiere.

Como medida de evaluación a los subprocesos de gestión financiera, que actualmente tiene implementado la ONG; en el Procedimiento de Auditoria Interna realizada a cada uno de los subprocesos financieros, se aplicó una encuesta específica basada en la Encuesta Referencial del Modelo Estándar de Control Interno; ajustada a las actividades relativas de cada uno de los subprocesos identificados.

### 5.3 RESULTADO CONSOLIDADO AL APLICATIVO (ENCUESTA REFERENCIAL) DE AUDITORIA INTERNA DE DESEMPEÑO DEL ESTADO ACTUAL PROCESO DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED.

#### Resultado Encuesta.

Tabla 32 Resultado Diagnóstico Auditoria Interna de Desempeño - Estado Actual Proceso Gestión Financiera.

PROCESO GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA			Puntaje por Elemento	Interpretación	Puntaje por Componente	Interpretación	Puntaje por Subproceso	Interpretación	Puntaje del Proceso	Interpretación
SUBPROCESO TESORERIA	GESTION OPERATIVA	INGRESOS	2,57	INSUFICIENTE	2,56	INSUFICIENTE	2,45	INSUFICIENTE	2,34	INSUFICIENTE
		SOPORTES DE PAGO	2,63	INSUFICIENTE						
		GIROS DE CHEQUES Y PAGOS	2,47	INSUFICIENTE						
	GESTION ADMINISTRATIVA	TALENTO HUMANO	2,67	INSUFICIENTE	2,09	INSUFICIENTE				
		ESTRUCTURA FISICA Y SEGURIDAD	1,60	INSUFICIENCIA CRITICA						
		INFORMES DE TESORERIA Y RENDICION DE CUENTA	2,00	INSUFICIENTE						
EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	SISTEMAS DE INFORMACION	3,40	ADECUADO	2,70	INSUFICIENTE					
	EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	2,00	INSUFICIENTE							
SUBPROCESO PRESUPUESTO	FORMULACION Y APROBACION	TALENTO HUMANO	1,83	INSUFICIENCIA CRITICA	2,06	INSUFICIENTE	1,98	INSUFICIENCIA CRITICA	2,34	INSUFICIENTE
		PROYECTO DE PRESUPUESTO	2,50	INSUFICIENTE						
		FLUJO DE CAJA	1,83	INSUFICIENCIA CRITICA						
	EJECUCION	APLICACION Y REGISTROS DEL PRESUPUESTO	1,50	INSUFICIENCIA CRITICA	1,58	INSUFICIENCIA CRITICA				
		INGRESOS Y EGRESOS	2,25	INSUFICIENTE						
		INFORMES DE PRESUPUESTO Y RENDICION DE CUENTA	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA						
EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	SISTEMAS DE INFORMACION	3,25	ADECUADO	2,29	INSUFICIENTE					
	EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	1,33	INSUFICIENCIA CRITICA							
SUBPROCESO CONTABILIDAD	GESTION LEGAL Y OPERATIVA	TALENTO HUMANO	2,17	INSUFICIENTE	2,41	INSUFICIENTE	2,60	INSUFICIENTE	2,34	INSUFICIENTE
		CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD	2,14	INSUFICIENTE						
		REGISTROS CONTABLES	2,91	INSUFICIENTE						
	INFORMES Y REPORTES CONTABLES	INTERFASE DE INFORMACION	2,67	INSUFICIENTE	2,64	INSUFICIENTE				
		CONCILIACIONES BANCARIAS	2,50	INSUFICIENTE						
		INFORMES FINANCIEROS Y RENDICION DE CUENTA	2,75	INSUFICIENTE						
EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	SISTEMAS DE INFORMACION	3,25	ADECUADO	2,77	INSUFICIENTE					
	EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	2,29	INSUFICIENTE							

#### RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

<b>Rango 1.0 – 1.9: Insuficiencia Critica</b>
<b>Rango 2.0 – 2.9: Insuficiente</b>
<b>Rango 3.0 – 3.9: Adecuado</b>
<b>Rango 4.0 – 5.0: Satisfactorio</b>

LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO SE SINTETIZAN ASÍ:

Tabla 33 Resultado Diagnóstico Auditoría Estado Actual Proceso Gestión Financiera por Subprocesos.

<b>SUBPROCESO TESORERIA</b>	<b>2,45</b>	<b>INSUFICIENTE</b>	<b>2,34</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
<b>SUBPROCESO PRESUPUESTO</b>	<b>1,98</b>	<b>INSUFICIENCIA CRITICA</b>		
<b>SUBPROCESO CONTABILIDAD</b>	<b>2,60</b>	<b>INSUFICIENTE</b>		

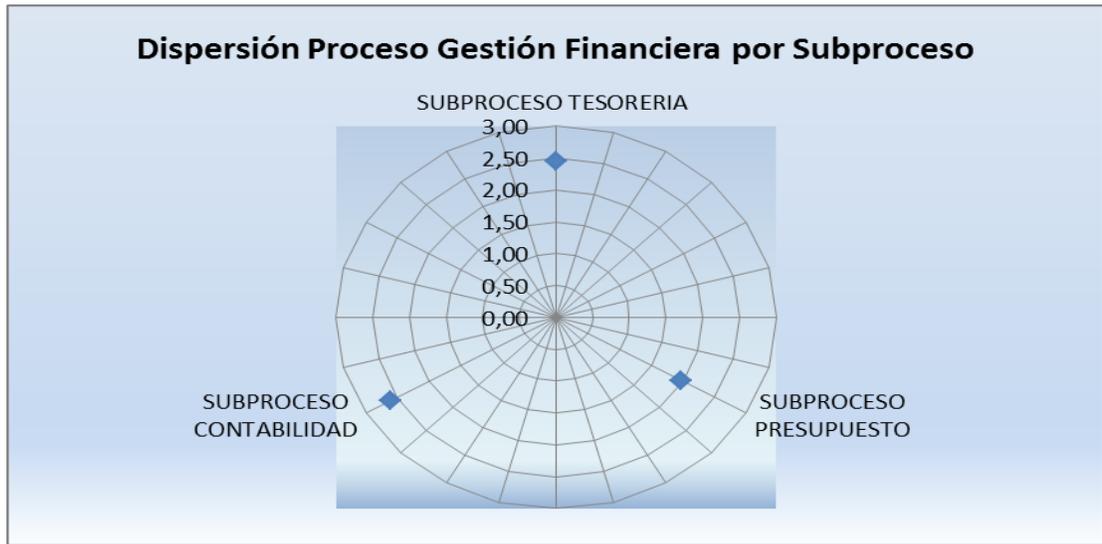
La calificación general de la percepción de la muestra tomada, arroja un resultado de **2,34** que ubica al Proceso de Gestión Financiera en un nivel **INSUFICIENTE**.

En una escala de 0 a 5 se calificó la percepción sobre la aplicación de los componentes del Sistema del Proceso de Gestión Financiero en la ONG, arrojando un resultado de **INSUFICIENTE**.

Las calificaciones de la percepción de la encuesta a los Subprocesos, se encuentran en un rango entre 1.98 y 2.60, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENCIA CRÍTICA** e **INSUFICIENTE** en la calificación. Se presentan los subprocesos de Contabilidad con la nota más alta (**2,60**), y con la nota menos alta Presupuesto con (**1,98**).

Actualmente, el proceso de Gestión Financiera, presenta riesgo con alto impacto, lo que es indicativo de la necesidad de implementar un adecuado sistema del proceso de Gestión Financiera en la ONG, ya que al no tomar las medidas necesarias la ONG se vera perjudicada en su sostenibilidad como en el crecimiento a largo plazo, pues se consideran que por el momento no tienen proyectos con entidades privadas ni Publicas y los proyectos que realiza la organización se están presentando en ocasiones semestralmente por lo que se puede ver afectado la situación económica de la empresa si no tienen en cuenta estudiar la posibilidad de implementar un Sistema de Control Interno para la organización.

Gráfico 14 Dispersión por Subprocesos – Diagnóstico Auditoría Proceso Gestión Financiera.



### 5.3.1 Subproceso de Tesorería.

Es el conjunto de Componentes de gestión, que al interrelacionarse entre si, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la ONG, en el cumplimiento de la ejecución de los recursos destinados para cada período fiscal

El Subproceso de Tesorería tiene como objetivo mantener un adecuado control de los recursos monetarios de ingresos y egresos de la ONG, en concordancia con lo dispuesto en la normatividad legal y de procedimientos internos, durante cada ejercicio fiscal.

Figura 22 Subproceso Tesorería - Propuesta Estructura Proceso de Gestión Financiera.



• **Calificación Subproceso Tesorería.**

**Tabla 34 Calificación Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Tesorería.**

<b>SUBPROCESO TESORERIA</b>		<b>Calificación</b>
<b>1</b>	<b>INGRESOS</b>	
1	1 ¿La ONG cumple con el presupuesto de ingresos que se fija para el año fiscal, lo mismo que los recursos extraordinarios de origen departamental, nacional y/o internacional?.	1
2	2 ¿En los cheques recibidos por cualquier concepto de pago, se tienen en cuenta que sean consignados inmediatamente en los términos establecidos?.	3
3	3 ¿Para el control de ingresos, se utilizan recibos de caja prenumerados, con control del consecutivo?.	3
4	4 ¿Los ingresos son depositados íntegramente, sin demora y en las mismas especies recibidas (cheques - efectivo)?.	2
5	5 ¿Las consignaciones selladas por el banco son comparadas con el libro de caja?.	3
6	6 ¿Se cuenta con Plan de Acción, que involucre un buen sistema para el ingreso por donaciones que recibe la ONG?.	2
7	7 ¿El responsable del Procedimiento de Tesorería, tiene definido el seguimiento y control a la ejecución de ingresos por donaciones u otros conceptos?.	4
<b>2</b>	<b>SOPORTES DE PAGO</b>	
8	1 ¿Se verifica que las cuentas de cobro, estén elaboradas correctamente y que el valor esté en números y letras, para evitar cualquier alteración?.	3
9	2 ¿Se verifica que en las cuentas de cobro, se efectúen los descuentos de ley?.	3
10	3 ¿Se verifica que las cuentas de cobro, tengan todas las firmas y sellos necesarios?.	3
11	4 ¿Los documentos que respaldan toda erogación contienen las correspondientes autorizaciones de acuerdo a lo que indica la normatividad que rige a la ONG y los Manuales de Procedimientos?.	3
12	5 ¿Todas las erogaciones de fondo están respaldadas por documentos que comprueban su legalidad?.	3
13	6 ¿Contienen estos documentos un sello que identifique que han sido pagados de manera que se evite su utilización para otros pagos?.	1
14	7 ¿Se efectúa revisión a la cuenta y a sus soportes internos?.	2
15	8 ¿Son las cuentas archivadas con sus soportes necesarios y estos concuerdan con los valores de la cuenta?.	3
<b>3</b>	<b>GIROS DE CHEQUES Y PAGOS</b>	
16	1 ¿La ONG tiene diseñado un Flujo de Caja y Tesorería, que permita controlar los desembolsos?.	3
17	2 ¿Los pagos obedecen a un Plan de Pagos, diseñado al inicio del período Fiscal de la vigencia en curso?.	2
18	3 ¿Se realiza cruce de cuenta del Flujo de Caja (Tesorería) con los registros contables (Contabilidad) y con Presupuesto?.	3
19	4 ¿Se realiza control de saldos bancarios en las diferentes cuentas corriente y de ahorros, en las diferentes entidades financieras donde ha aperturado cuenta la ONG?.	2
20	5 ¿El responsable del Procedimiento de Tesorería, dentro de sus herramientas de trabajo cuenta con mecanismos para controlar las inversiones que tiene la ONG con entidades financieras, fondos de inversión u otros; en lo referente al vencimiento y rentabilidad?.	3
21	6 ¿El responsable del Procedimiento de Tesorería, administra y controla la disponibilidad de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, para mantener la liquidez suficiente para hacer frente a los compromisos de realización inmediata y evitar la generación de recursos ociosos?.	3
22	7 ¿Existe un adecuado control de los comprobantes de egresos y son prenumerados?.	3
23	8 ¿Se contabilizan los cheques en el momento de la preparación?.	2
24	9 ¿Se controla su secuencia numérica de los cheques?.	3
25	10 ¿Los cheques anulados son inutilizados con un sello que exprese tal condición?.	3
26	11 ¿Se conservan y archivan los cheques anulados?.	3
27	12 ¿Están las chequeras bajo control adecuado en caja fuerte?.	3
28	13 ¿Se utiliza máquina protectora?.	1
29	14 ¿Al final de cada mes los cheques pendientes de cobro son trasladados a Acreedores Varios por caja?.	2
30	15 ¿Se tiene establecido y coordinado un sistema de pagos?.	1
31	16 ¿El sistema de pagos establecidos, está debidamente socializado al cliente interno y externo?.	1
32	17 ¿En los descuentos de retención en la fuente se está aplicando: La base correcta, porcentaje correcto y gastos que son exentos?.	3
33	18 ¿Una vez se efectúa el pago, son archivados los comprobantes de egreso en forma consecutiva y cuidando contenga todas las firmas y sellos como indica los procedimientos internos de la ONG?.	3
34	19 ¿Antes del archivo de los comprobantes de egreso se verifica que cuente con todos y cada uno de los soportes que indica la norma y los procedimientos internos de la ONG?.	3

SUBPROCESO TESORERIA			Calificación
<b>4</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>		
35	1	¿El Procedimiento de Tesorería está debidamente documentado con manuales de procedimientos y funciones?.	1
36	2	¿Cuenta el área de Tesorería dentro de su distribución física, con un área segura para la custodia de los recursos: económicos, financieros y otros documentos de valor?.	2
37	3	¿El funcionario responsable del Procedimiento de Tesorería, cumple con el perfil del cargo?.	3
38	4	¿Los funcionarios que participan del Procedimiento de Tesorería, conocen y aplican su respectivo Manual de Funciones?.	2
39	5	¿Los funcionarios que pertenecen al área de Tesorería, son involucrados en el Plan de Capacitaciones de la ONG?.	4
40	6	¿Los funcionarios que pertenecen al área de Tesorería, participan activamente de las Capacitaciones programadas por la ONG?.	4
<b>5</b>	<b>ESTRUCTURA FISICA Y SEGURIDAD</b>		
41	1	¿Tiene al área una distribución clara de las funciones, obligaciones y responsabilidades que le corresponden?.	2
42	2	¿Cuenta el área de Tesorería dentro de su distribución física, con un área segura para la custodia de: Los Títulos de Inversión, Certificados de Cambio y Títulos Valores que constituyan el Patrimonio de la ONG; además de otros recursos económicos y financieros (dinero en efectivo, cheques, etc)?.	2
43	3	¿Se dispone de un lugar seguro para la custodia de los comprobantes de egreso, ingresos y demás documentos que se manejen según el manual de procedimiento?.	2
44	4	¿Las personas autorizadas para el manejo de los recursos financieros de la ONG, tienen póliza vigente y cobertura apropiada?.	1
45	5	¿Se cuenta con pólizas de: Responsabilidad y Buen Manejo, para el funcionario responsable del Procedimiento de Tesorería?.	1
<b>6</b>	<b>INFORMES DE TESORERIA Y RENDICION DE CUENTA</b>		
46	1	¿El responsable del Procedimiento de Tesorería, elabora los informes periódicos sobre el estado de posición financiera de las cuentas bancarias y de los flujos de caja?.	2
47	2	¿La ONG elabora Informe Diario de Tesorería?.	1
48	3	¿Se registran los comprobantes de ingresos y egresos anulados en el informe diario de tesorería?.	1
49	4	¿Los comprobantes de egreso e ingreso anulados, son anexados al informe diario de tesorería?.	1
50	5	¿Se adjuntan como soportes del Informe Diario de Tesorería, relaciones de Acreedores varios, cheques pagados y anulados, y demás soportes que rijan la ONG?.	1
51	6	¿El responsable del Procedimiento de Tesorería, prepara y presenta los datos que conforman la rendición de cuenta y Auditoría, respecto de las actividades desarrolladas en el ámbito de su competencia?.	3
52	7	¿Se cumple oportunamente, con la elaboración del Informe de Tesorería?.	3
53	8	¿El responsable del Procedimiento de Tesorería, cumple oportunamente con los informes de Rendición de Cuenta a los diferentes órganos de Control, respecto de las actividades desarrolladas en el ámbito de su competencia?.	4
<b>7</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>		
54	1	¿El Procedimiento de Tesorería, cuenta con los software indicados y necesarios, para el desarrollo eficiente, eficaz y efectivo de sus actividades?.	4
55	2	¿El Procedimiento de Tesorería, cuenta con restricciones a usuarios de los diferentes software del procedimiento, que garantice la protección de la información?.	4
56	3	¿El Software de Tesorería, permite hacer seguimiento y control a: La ejecución presupuestal (Ingresos y Egresos), Adiciones y Modificaciones del presupuesto vigente?.	3
57	4	¿El software de Tesorería, permite interfazar su información con los demás procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera?.	3
58	5	¿Se realizan respaldo (backup) de seguridad de la información del Procedimiento de Tesorería, con una frecuencia normal que garantice la recuperación de la información ante alguna eventualidad?.	3
<b>8</b>	<b>EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>		
59	1	¿Se fomenta la cultura del autocontrol en los funcionarios que hacen parte del Procedimiento de Tesorería?.	2
60	2	¿El responsable del Proceso de Gestión Financiera, hace seguimiento y verificación a las Conciliaciones Bancarias, con el fin de controlar cualquier desvío de la información?.	3
61	3	¿Existe una adecuada protección para prevenir malversaciones de dinero mediante descuentos o deducciones ficticias?.	1
62	4	¿Existe un adecuado control de los comprobantes de ingresos prenumerados?.	4
63	5	¿El Responsable del Procedimiento de Tesorería, tiene implementado mecanismos de control que le permitan evidenciar oportunamente, alguna desviación en el cumplimiento del Manual de Funciones por parte de los funcionarios que hacen parte del procedimiento y tomar correctivos a través de Planes de Mejoramiento?.	1
64	6	¿Se aplican Indicadores de Gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas del Procedimiento de Tesorería?.	1

- **Resultado Subproceso Tesorería.**

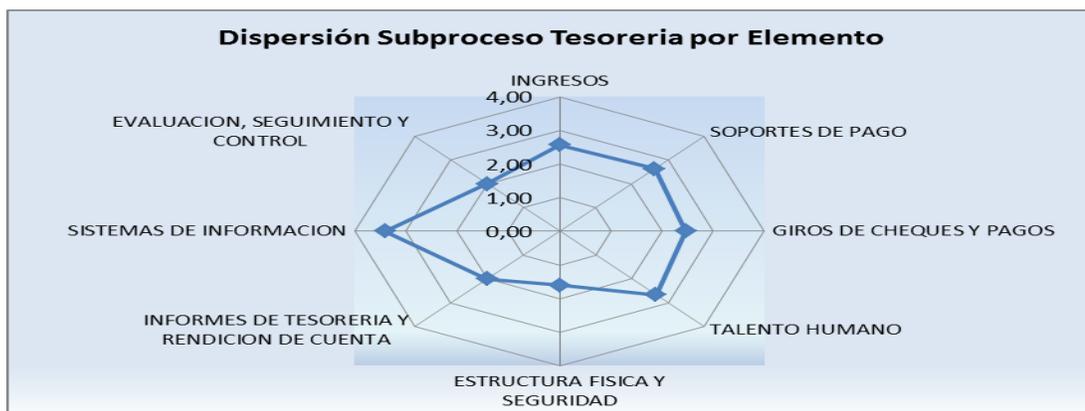
Tabla 35 Resultado Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Tesorería.

PROCESO GESTION FINANCIERA			Puntaje por Elemento	Interpretación	Puntaje por Componente	Interpretación	Puntaje del Subproceso	Interpretación
SUBPROCESO TESORERIA	GESTION OPERATIVA	INGRESOS	2,57	INSUFICIENTE	2,56	INSUFICIENTE	2,45	INSUFICIENTE
		SOPORTES DE PAGO	2,63	INSUFICIENTE				
		GIROS DE CHEQUES Y PAGOS	2,47	INSUFICIENTE				
	GESTION ADMINISTRATIVA	TALENTO HUMANO	2,67	INSUFICIENTE	2,09	INSUFICIENTE		
		ESTRUCTURA FISICA Y SEGURIDAD	1,60	INSUFICIENCIA CRITICA				
		INFORMES DE TESORERIA Y RENDICION DE CUENTA	2,00	INSUFICIENTE				
	EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	SISTEMAS DE INFORMACION	3,40	ADECUADO	2,70	INSUFICIENTE		
		EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	2,00	INSUFICIENTE				

- **Análisis de la Encuesta Subproceso Tesorería.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el Subproceso de Tesorería, arroja una calificación de **2,45** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

Las calificaciones de la percepción de la encuesta para el Subproceso de Tesorería en sus elementos, se encuentran en un rango entre 1,60 y 3,40, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENCIA CRÍTICA** y **ADECUADO** en la calificación. Se presentan los elementos de Sistemas de Información con la nota más alta (**3,40**), y con la nota menos alta Estructura Física y Seguridad con **1,60**.

Gráfico 15 Dispersión por Elementos Subproceso Tesorería.



La percepción de INSUFICIENTE, es indicativo de que no se cumplen con Las políticas básicas de manejo de tesorería, generando la necesidad de implementar políticas y procedimientos claramente definidos al subproceso, al igual que mayores controles en las operaciones, en el marco de fortalecimiento del sistema del proceso de Gestión Financiera en la ONG.

**Gráfico 16** Dispersión por Componentes Subproceso Tesorería.



En el desarrollo de la Auditoría Interna al subproceso de Tesorería, mediante la aplicación de la encuesta, se procedió a verificar cada una de las respuestas dadas por los funcionarios responsables del subproceso, evidenciándose algunos hallazgos, que afectan la eficiencia y eficacia del resultado.

**Hallazgos Auditoría Subproceso Tesorería.** A continuación se detallan los principales hallazgos encontrados:

- El funcionario responsable del subproceso de Tesorería, es el mismo funcionario responsable del subproceso de Presupuesto y de igual forma realiza registros contables. Esto evidencia riesgo de alto impacto, toda vez que el control del presupuesto, control del giro y pagos de cheques está bajo el manejo del mismo funcionario.
- La ONG no cuenta con manuales de procedimiento ni de funciones, que contengan las políticas de manejo y desempeño del subproceso.
- El subproceso, no cuenta con un Plan de Acción, que involucre un buen sistema para el ingreso por donaciones que recibe la ONG.
- No cuentan con un área segura para la custodia de los documentos de valor.
- No cuentan con pólizas que cubran cualquier riesgo en el manejo de los recursos de tesorería.
- Aunque tienen implementado el Flujo de Caja, para control de los desembolsos; su sistema de pagos no es organizado y controlado.

- No existen controles en el desarrollo de las actividades, que permita detectar posibles desviaciones o debilidades que pongan en riesgo los recursos de la ONG.
- El manejo de caja menor no está debidamente documentado, ni cuenta con un adecuado control en el gasto.
- No hay un Director Financiero nombrado que cumpla con el perfil de ese cargo.
- No cuentan con un adecuado sistema de control de los créditos otorgados a los socios y los pagos realizados por ellos.
- El Los comprobantes de egreso son conservados cronológicamente, sin embargo el archivo de los mismos no es el ideal, pues su custodia no está en un lugar seguro.

### 5.3.2 Subproceso de Presupuesto.

Es el conjunto de Componentes de control, que al interrelacionarse bajo la acción y ejecución de los recursos financieros, permiten el cumplimiento de la meta trazada, orientando a la ONG a la consecución de los resultados esperados del proceso de Gestión Financiera.

El Subproceso de Presupuesto tiene como objetivo garantizar la planificación en la elaboración y ejecución del Presupuesto de la ONG, para el cumplimiento de las competencias del plan de trabajo institucional, acorde a las políticas del marco fiscal que rige a las ONG; efectuando el control, seguimiento y ajustes necesarios de acuerdo al comportamiento presentado en la vigencia.

Figura 23 Subproceso Presupuesto -Propuesta Estructura Proceso de Gestión Financiera.



- **Calificación Subproceso Presupuesto.**

**Tabla 36 Calificación Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Presupuesto.**

<b>SUBPROCESO PRESUPUESTO</b>			<b>Calificación</b>
<b>1</b>		<b>TALENTO HUMANO</b>	
<b>1</b>	1	¿El Procedimiento de Presupuesto está debidamente documentado con manuales de procedimientos y funciones?.	1
<b>2</b>	2	¿Tiene el área una distribución clara de las funciones, obligaciones y responsabilidades que le corresponden?.	2
<b>3</b>	3	¿El funcionario responsable del Procedimiento de Presupuesto, cumple con el perfil del cargo?.	1
<b>4</b>	4	¿Los funcionarios que participan del Procedimiento de Presupuesto, conocen y aplican su respectivo Manual de Funciones?.	1
<b>5</b>	5	¿Los funcionarios que pertenecen a el área de Presupuesto son involucrados en el Plan de Capacitaciones de la ONG?.	3
<b>6</b>	6	¿Los funcionarios que pertenecen a el área de Presupuesto, participan activamente de las Capacitaciones programadas por la ONG?.	3
<b>2</b>		<b>PROYECTO DE PRESUPUESTO</b>	
<b>7</b>	1	¿Se da estricto cumplimiento en materia de presupuesto, a lo dispuesto en la normatividad vigente que rige a las ESAL?.	3
<b>8</b>	2	¿Se da cumplimiento a lo dispuesto en el Manual de Procedimiento de Presupuesto, en materia de preparación y discusión del proyecto de presupuesto?.	1
<b>9</b>	3	¿Los responsables de cada Proceso del municipio, cumple con la entrega oportuna del presupuesto de su área?.	1
<b>10</b>	4	¿Se discute en Comité de Presupuesto, el Proyecto de Presupuesto formulado para la siguiente Vigencia Fiscal de la ONG?.	3
<b>11</b>	5	¿El Presupuesto de cada vigencia fiscal, es revisado y aprobado previamente en Junta de Socios?.	4
<b>12</b>	6	¿Se socializa con los responsables de cada proceso del municipio, el Presupuesto Aprobado?.	3
<b>3</b>		<b>FLUJO DE CAJA</b>	
<b>13</b>	1	¿Se cumple con la elaboración del Flujo de Caja, como lo indica la norma?.	2
<b>14</b>	2	¿ El Flujo de Caja, es revisado y aprobado por la Alta Dirección?.	2
<b>15</b>	3	¿En el Programa de Flujo de Caja, se especifica: la Destinación, lo Contractual, lo no contractual, Valor total y Valor del Mes?.	3
<b>16</b>	4	¿Tomando como base el programa anual de caja, los gastos efectuados hasta la fecha están dentro de lo normal?.	1
<b>17</b>	5	¿Se realiza cruce de cuenta del Flujo de Caja (Tesorería) con los registros contables (Contabilidad) y con Presupuesto?.	2
<b>18</b>	6	¿Se cuenta con una herramienta para el análisis, evaluación y control de la ejecución del presupuesto?.	1

<b>SUBPROCESO PRESUPUESTO</b>			<b>Calificación</b>
<b>4</b>	<b>APLICACION Y REGISTROS DEL PRESUPUESTO</b>		
19	1	¿Se cuenta con un Plan de Acción del Procedimiento de Presupuesto, que refleje las metas trazadas en el Presupuesto Aprobado para la Vigencia Fiscal vigente?.	1
20	2	¿Las adiciones presupuestales, se realizan con aprobación de la Junta Directiva?.	1
21	3	¿Se cumple con controles del registro presupuestal en el programa de presupuesto, que permita controlar que los recursos no sean desviados a ningún otro fin?.	2
22	4	¿En el Libro de Control de apropiaciones se determinan saldos mensuales para saber la disponibilidad?.	2
23	5	El Libro de Control de apropiaciones se encuentra clasificado por: Gastos Operativos, Gastos directos, Inversión y Transferencia?.	1
24	6	¿La resolución de presupuesto del gasto, es registrada inmediatamente por la persona encargada en el libro de Control de Apropiaciones?.	2
25	7	¿En el LIBRO DE GASTOS se determinan saldos mensuales para saber la Disponibilidad?.	2
26	8	¿Las Vigencias Futuras, son presentadas y aprobadas conforme lo indica lo normatividad que rige la ONG?.	1
<b>5</b>	<b>INGRESOS Y EGRESOS</b>		
27	1	¿El Presupuesto de Ingresos y Egresos, es aplicado según lo aprobado por la Junta Directiva?.	2
28	2	¿Se cuenta con planes de contingencia, para recuperar cartera morosa, por aquellos conceptos que se manejen?.	2
29	3	¿Las afectaciones al presupuesto de egresos, son debidamente soportadas y autorizadas por el Director de la ONG?.	3
30	4	¿El responsable del Procedimiento de Presupuesto, realiza seguimiento y medición con indicadores a la ejecución presupuestal de ingresos y egresos?.	2
<b>6</b>	<b>INFORMES DE PRESUPUESTO Y RENDICION DE CUENTA</b>		
31	1	¿Se cumple con la entrega del Presupuesto Aprobado a los responsables de los procesos que integran el Sistema de Control Interno de la ONG, de acuerdo a sus competencias, una vez se aprueba?.	1
32	2	¿El responsable de Presupuesto, cumple oportunamente con los informes de ejecución presupuestal de ingresos y egresos, como lo dispone el manual de procedimiento?.	1
33	3	¿El responsable del Procedimiento de Presupuesto, cumple oportunamente con los informes de Rendición de Cuenta a los diferentes órganos de Control, respecto de las actividades desarrolladas en el ámbito de su competencia?.	1
<b>7</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>		
34	1	¿El Procedimiento de Presupuesto, cuenta con el software apropiado, para el desarrollo eficiente, eficaz y efectivo de sus actividades?.	4
35	2	¿El Procedimiento de Presupuesto, cuenta con restricciones a usuarios de los diferentes software del procedimiento, que garantice la protección de la información?.	3
36	3	¿El software de Presupuesto, permite interfazar su información con los demás procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera?.	3
37	4	¿Se realiza respaldo (backup) de seguridad de la información del Procedimiento de Presupuesto, con una frecuencia normal que garantice la recuperación de la información ante alguna eventualidad?.	3
<b>8</b>	<b>EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>		
38	1	¿Se fomenta la cultura del autocontrol en los funcionarios que hacen parte del Procedimiento de Presupuesto?.	2
39	2	¿El Responsable del Procedimiento de Presupuesto, tiene implementado mecanismos de control que le permitan evidenciar oportunamente, alguna desviación en el cumplimiento del Manual de Funciones por parte de los funcionarios que hacen parte del procedimiento y tomar correctivos a través de Planes de Mejoramiento?.	1
40	3	¿Se aplican Indicadores de Gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas del Procedimiento de Presupuesto?.	1

- **Resultado Subproceso Presupuesto.**

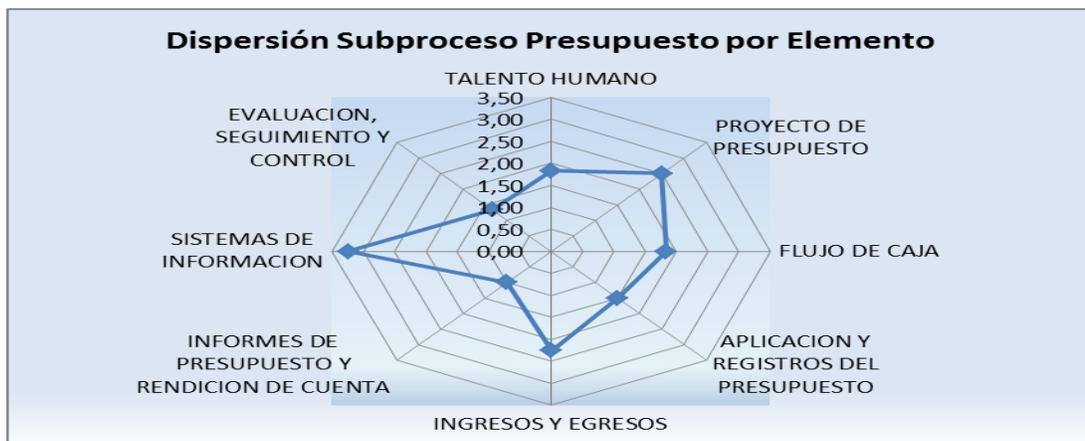
**Tabla 37 Resultado Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Presupuesto.**

PROCESO GESTION FINANCIERA			Puntaje por Elemento	Interpretación	Puntaje por Componente	Interpretación	Puntaje del Subproceso	Interpretación
SUBPROCESO PRESUPUESTO	FORMULACION Y APROBACION	TALENTO HUMANO	1,83	INSUFICIENCIA CRITICA	2,06	INSUFICIENTE	1,98	INSUFICIENCIA CRITICA
		PROYECTO DE PRESUPUESTO	2,50	INSUFICIENTE				
		FLUJO DE CAJA	1,83	INSUFICIENCIA CRITICA				
	EJECUCION	APLICACION Y REGISTROS DEL PRESUPUESTO	1,50	INSUFICIENCIA CRITICA	1,58	INSUFICIENCIA CRITICA		
		INGRESOS Y EGRESOS	2,25	INSUFICIENTE				
		INFORMES DE PRESUPUESTO Y RENDICION DE CUENTA	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA				
	EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	SISTEMAS DE INFORMACION	3,25	ADECUADO	2,29	INSUFICIENTE		
		EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	1,33	INSUFICIENCIA CRITICA				

- **Análisis de la Encuesta Subproceso Presupuesto.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el Subproceso de Presupuesto, arroja una calificación de **1,98** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENCIA CRÍTICA**.

Las calificaciones de la percepción de la encuesta para el Subproceso de Presupuesto en sus elementos, se encuentran en un rango entre 1,00 y 3,25, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENCIA CRÍTICA** y **ADECUADO** en la calificación. Se presentan los elementos de Sistemas de Información con la nota más alta (**3,25**), y con la nota menos alta Informes de Presupuesto y Rendición de Cuenta con **1,00**.

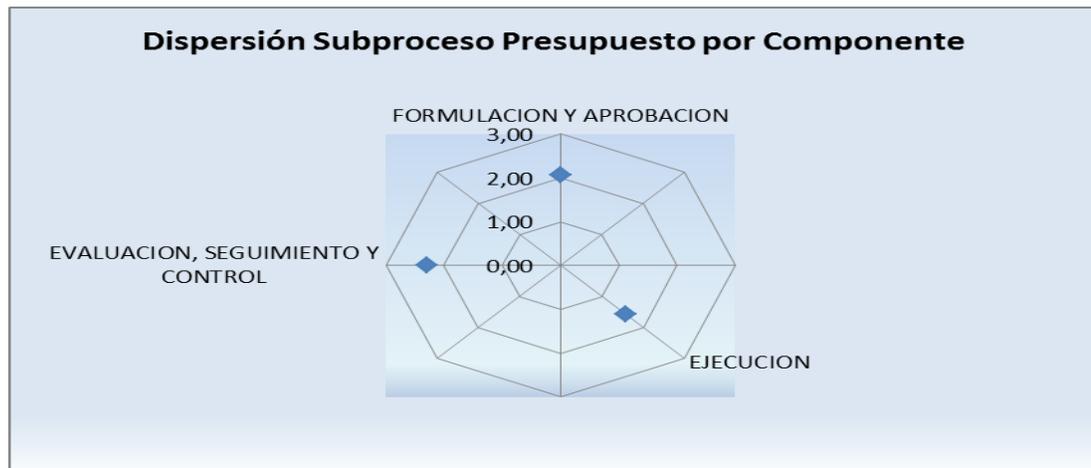
**Gráfico 17 Dispersión por Elementos Subproceso Presupuesto.**



La percepción de **INSUFICIENCIA CRÍTICA**, es indicativo de que no se cumplen con los principios de presupuesto a cabalidad, generando la necesidad de tener mayor planificación en la elaboración del presupuesto; como de implementar

políticas y procedimientos claramente definidos al subproceso, en el marco de fortalecimiento del sistema del Proceso de Gestión Financiera en la ONG.

**Gráfico 18** Dispersión por Componentes Subproceso Presupuesto.



En el desarrollo de la Auditoría Interna al subproceso de Presupuesto, mediante la aplicación de la encuesta, se procedió a verificar cada una de las respuestas dadas por los funcionarios responsables del subproceso, evidenciándose algunos hallazgos, que afectan la eficiencia y eficacia del resultado.

**Hallazgos Auditoría Subproceso Presupuesto.** A continuación se detallan los principales hallazgos encontrados:

- El funcionario responsable del Subproceso de Presupuesto, es el mismo funcionario responsable del subproceso de Tesorería y de igual forma realiza registros contables. Esto evidencia riesgo de alto impacto, toda vez que el control del presupuesto, control del giro y pagos de cheques está bajo el manejo del mismo funcionario.
- Se evidenció que la ONG, no cuenta con manuales de procedimiento ni de funciones, que contengan las políticas de manejo y desempeño del subproceso.
- Algunas modificaciones o adiciones al presupuesto no cumplen con la debida autorización de la Junta Directiva de la ONG, como máximo órgano de administración.
- El funcionario responsable del procedimiento, no cumple con el perfil del cargo, adicional a que no ejerce independencia de los otros procedimientos del proceso financiero, ya que también es responsable del procedimiento de tesorería y apoya en el área de contabilidad.

- No tienen un mecanismo de control, para evidenciar alguna desviación en el presupuesto fijado pues no tienen un manual de procedimientos ni de funciones planteados.
- No se tiene conformado el Comité de Presupuesto.

### 5.3.3 Subproceso de Contabilidad.

Es el conjunto de Componentes de gestión, que al interrelacionarse entre si, permiten el cumplimiento de las normas técnicas contables y la orientación económica de la ONG, orientándola en el control de la destinación de los recursos financieros asignados a cada período fiscal.

El Subproceso de Contabilidad tiene como objetivo revelar la información financiera y contable de acuerdo a las normas técnicas de la Contabilidad, que le permita a la ONG develar su información financiera a los grupos de interés, cumpliendo con objetivos institucionales fijados.

Figura 24 Subproceso Contabilidad - Propuesta Estructura Proceso de Gestión Financiera.



- **Calificación Subproceso Contabilidad.**

**Tabla 38 Calificación Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Contabilidad.**

<b>SUBPROCESO CONTABILIDAD</b>			<b>Calificación</b>
<b>1</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>		
1	1	¿El Procedimiento de Contabilidad está debidamente documentado con manuales de procedimientos y funciones?.	1
2	2	¿Tiene la dependencia una distribución clara de las funciones, obligaciones y responsabilidades que le corresponden?.	1
3	3	¿El funcionario responsable del Procedimiento de Contabilidad, cumple con el perfil del cargo?.	3
4	4	¿Los funcionarios que participan del Procedimiento de Contabilidad, conocen y aplican su respectivo Manual de Funciones?.	1
5	5	¿Los funcionarios que pertenecen a la dependencia de Contabilidad son involucrados en el Plan de Capacitaciones de la ONG?.	3
6	6	¿Los funcionarios que pertenecen a la dependencia de Contabilidad, participan activamente de las Capacitaciones programadas por la ONG?.	4
<b>2</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD</b>		
7	1	¿Se da estricto cumplimiento a lo dispuesto en la normatividad vigente que rige las ESAL?.	3
8	2	¿Se tiene conformado el Comité de Saneamiento Contable?.	1
9	3	¿El Comité de Saneamiento Contable, cumple estrictamente con sus funciones normativas?.	1
10	4	¿La contabilidad de la ONG, se lleva de acuerdo a las normas de contabilidad generalmente aceptadas?.	4
11	5	¿Se cuenta con una organización técnica de la documentación, con el objeto de que la contabilidad tenga presentación razonable en concordancia con la técnica contable y las normas jurídicas y fiscales en esta materia?.	2
12	6	¿Para el desarrollo del Procedimiento Contable, se aplica correctamente el Manual Contable Vigente de la ONG?.	1
13	7	¿El Plan Unico de Cuentas (PUC), se actualiza de acuerdo a los lineamiento que rige a las ESAL?.	3
<b>3</b>	<b>REGISTROS CONTABLES</b>		
14	1	¿Se lleva la contabilidad de la ONG, en un programa contable especializado para Contabilidad de Organizaciones No Gubernamentales?.	3
15	2	¿El responsable del Procemiento de Contabilidad, le hace mantenimiento al Plan Unico de Cuentas (PUC), en la creación de subcuentas y terceros?.	3
16	3	¿Se registran todas las operaciones en forma oportuna y correcta de conformidad con los Manuales de contabilidad?.	3
17	4	¿Se encuentran abiertos los libros principales y auxiliares que sean necesarios?.	3
18	5	¿En los libros auxiliares se registran las operaciones con base en los respectivos comprobantes?.	3
19	6	¿Cuando se efectúan asientos incorrectos se exige la elaboración del asiento de corrección respectivo?.	4
20	7	¿Se coteja el traslado de los registros anotados en los libros auxiliares y subcuentas a los libros principales y cuentas mayores?.	3
21	8	¿Se trazan y aplican las políticas contables que conlleven con la aplicación del Plan de Contabilidad que rige a las ESAL?.	3
22	9	¿Se cuenta con un adecuado sistema de archivo de los documentos de registros en la contabilidad (Comprobantes de Egreso, Ingreso, Notas Débito y Crédito, Notas de Ajustes) y sus correspondientes soportes?.	3
23	10	¿Al cierre contable de cada mes, el responsable del Procedimiento de Contabilidad verifica que todos y cada uno de los comprobantes de egreso e ingreso, al igual que sus respectivos soportes, se encuentran en su totalidad, y dispone su archivo final?.	3
24	11	¿Se dispone de un área segura para la custodia de los libros de contabilidad (oficiales y de comprobantes)?.	1
<b>4</b>	<b>INTERFASE DE INFORMACION</b>		
25	1	¿Se trabaja en coordinación con Presupuesto y Tesorería, todo lo relacionado con prestaciones sociales del personal vinculado al servicio de la Administración de la ONG?.	2
26	2	¿El software de Contabilidad, permite interfazar su información con los demás procedimientos que integran el Proceso de Gestión Financiera?.	4
27	3	¿Se realiza verificación y chequeo a las conciliaciones bancarias elaboradas por parte del responsable del proceso financiero?.	2

SUBPROCESO CONTABILIDAD			Calificación
<b>5</b>	<b>CONCILIACIONES BANCARIAS</b>		
28	1	¿El responsable de preparar las conciliaciones bancarias de la ONG, es un funcionario diferente al responsable de: Manejo de caja, elaboración de cheques o responsable de pagaduría?.	2
29	2	¿Las Conciliaciones Bancarias, son preparadas por un funcionario, diferente al responsable de la firma de cheques?.	2
30	3	¿Las Conciliaciones Bancarias, son revisadas y aprobadas por un funcionario diferente de quien las prepara?.	3
31	4	¿Se investiga oportunamente las notas débito y crédito mostradas en la conciliación?.	2
32	5	¿Las consignaciones selladas por el banco son comparadas con el registro de remesas recibidas con el extracto?.	3
33	6	¿Contabilidad coteja los informes de ingreso con los asientos en las cuentas de Caja y Bancos?.	3
34	7	¿Los cheques pendientes de cobro que han permanecido un largo período son investigados?.	3
35	8	¿Se revisan los ingresos de tal manera que su ausencia o desviación sea notada e investigada?.	2
<b>6</b>	<b>INFORMES FINANCIEROS Y RENDICION DE CUENTA</b>		
36	1	¿En el registro de los asientos contables y la preparación de los diferentes informes financieros, se cumple con los PRINCIPIOS DE LA CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS?.	4
37	2	¿Se suministra información contable, confiable y oportuna que revele la situación financiera, económica y social de la ONG?.	3
38	3	¿Se da cumplimiento a lo dispuesto en la norma, en lo referente a la impresión de los libros oficiales de contabilidad?.	2
39	4	¿Se cumple con la presentación Trimestral del informe de la deuda pública a la Contraloría General del Departamento del Valle del Cauca?.	2
40	5	¿Se cumple oportunamente, con la presentación de informes solicitados por la DIAN?.	4
41	6	¿Se cumple con la presentación de los informes financieros al cierre del período fiscal, de acuerdo con la normatividad que rige a las ESAL?.	2
42	7	¿Los informes financieros de fin de mes y período fiscal, son evaluados y discutidos en la Junta Directiva?.	2
43	8	¿El responsable del Procedimiento de Contabilidad, cumple oportunamente con los informes de Rendición de Cuenta a los diferentes órganos de Control, respecto de las actividades desarrolladas en el ámbito de su competencia?.	3
<b>7</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>		
44	1	¿El Procedimiento de Contabilidad, cuenta con el software apropiado, para el desarrollo eficiente, eficaz y efectivo de sus actividades?.	3
45	2	¿El Procedimiento de Contabilidad, cuenta con restricciones a usuarios de los diferentes software del procedimiento, que garantice la protección de la información?.	4
46	3	¿En el Libro Mayor y Balance se incorporan los resultados del Libro Diario una vez cerradas las operaciones de éste?.	2
47	4	¿Se realizan backups de seguridad de la información del Procedimiento de Contabilidad, con una frecuencia normal que garantice la recuperación de la información ante alguna eventualidad?.	4
<b>8</b>	<b>EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL</b>		
48	1	¿Se fomenta la cultura del autocontrol en los funcionarios que hacen parte del Procedimiento de Contabilidad?.	2
49	2	¿El Responsable del Procedimiento de Contabilidad, tiene implementado mecanismos de control que le permitan evidenciar oportunamente, alguna desviación en el cumplimiento del Manual de Funciones por parte de los funcionarios que hacen parte del procedimiento y tomar correctivos a través de Planes de Mejoramiento?.	2
50	3	¿El responsable del Proceso de Gestión Financiera, hace seguimiento y verificación a las Conciliaciones Bancarias, con el fin de controlar cualquier desvío de la información?.	2
51	4	¿Existe un adecuado control de los comprobantes de egresos prenumerados?.	4
52	5	¿Se Lleva un actualizado y estricto control sobre el manejo del inventario de bienes, muebles e inmuebles pertenecientes a la ONG?.	3
53	6	¿El responsable del Procedimiento de Contabilidad, tiene en cuenta las observaciones del Informe de Control Interno, y son llevadas a Plan de Mejoramiento?.	2
54	7	¿Se aplican Indicadores de Gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas del Procedimiento de Contabilidad?.	1

- **Resultado Subproceso Contabilidad.**

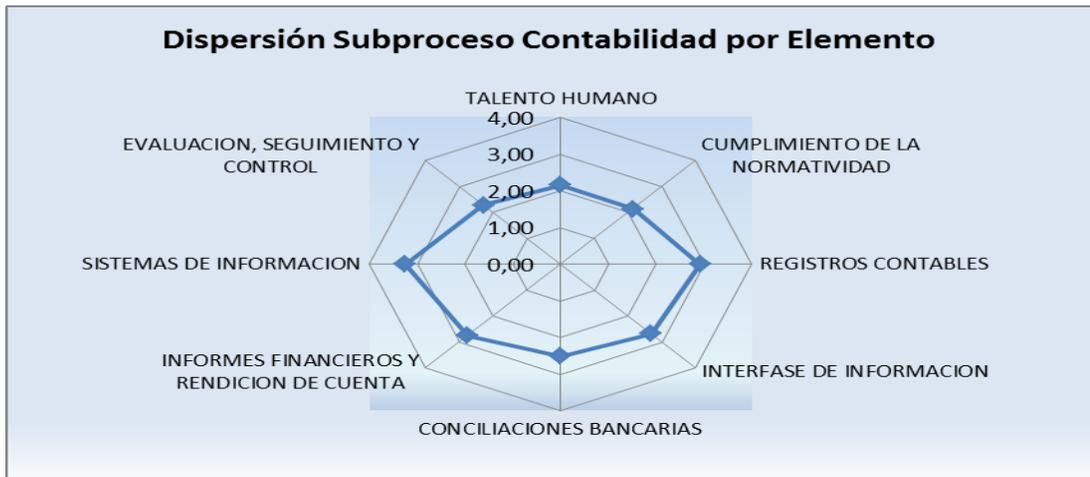
**Tabla 39 Resultado Diagnóstico Auditoría Estado Actual Subproceso Contabilidad.**

PROCESO GESTION FINANCIERA			Puntaje por Elemento	Interpretación	Puntaje por Componente	Interpretación	Puntaje del Subproceso	Interpretación
SUBPROCESO CONTABILIDAD	GESTION LEGAL Y OPERATIVA	TALENTO HUMANO	2,17	INSUFICIENTE	2,41	INSUFICIENTE	2,60	INSUFICIENTE
		CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD	2,14	INSUFICIENTE				
		REGISTROS CONTABLES	2,91	INSUFICIENTE				
	INFORMES Y REPORTES CONTABLES	INTERFASE DE INFORMACION	2,67	INSUFICIENTE	2,64	INSUFICIENTE		
		CONCILIACIONES BANCARIAS	2,50	INSUFICIENTE				
		INFORMES FINANCIEROS Y RENDICION DE CUENTA	2,75	INSUFICIENTE				
	EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	SISTEMAS DE INFORMACION	3,25	ADECUADO	2,77	INSUFICIENTE		
		EVALUACION, SEGUIMIENTO Y CONTROL	2,29	INSUFICIENTE				

- **Análisis de la Encuesta Subproceso Contabilidad.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el Subproceso de Contabilidad, arroja una calificación de **2,60** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

Las calificaciones de la percepción de la encuesta para el Subproceso de Contabilidad en sus elementos, se encuentran en un rango entre 2,14 y 3,25, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENTE** y **ADECUADO** en la calificación. Se presentan los elementos de Sistemas de Información con la nota más alta (**3,25**), y con la nota menos alta Cumplimiento de la Normatividad con **2,14**.

**Gráfico 19 Dispersión por Elementos Subproceso Contabilidad.**



La percepción de **INSUFICIENTE**, es indicativo de que no se cumple a cabalidad con a las normas técnicas de la Contabilidad, generando la necesidad de implementar políticas y procedimientos claramente definidos al subproceso, en el

marco de fortalecimiento del sistema del Proceso de Gestión Financiera en la ONG.

**Gráfico 20** Dispersión por Componentes Subproceso Contabilidad.



En el desarrollo de la Auditoría Interna al subproceso de Contabilidad, mediante la aplicación de la encuesta, se procedió a verificar cada una de las respuestas dadas por los funcionarios responsables del subproceso, evidenciándose algunos hallazgos, que afectan la eficiencia y eficacia del resultado.

**Hallazgos Auditoría Subproceso Contabilidad.** A continuación se detallan los principales hallazgos encontrados:

- El funcionario responsable de los Subprocesos de Tesorería y Presupuesto, dentro de sus funciones brinda apoyo al Subproceso de Contabilidad, realizando algunos registros contables; lo que evidencia un riesgo de alto impacto, toda vez la responsabilidad del control del presupuesto, pagos, también realiza los registros y por control estas funciones no deben estar bajo un mismo responsable.
- Se evidenció que la ONG, no cuenta con manuales de procedimiento ni de funciones, que contengan las políticas de manejo y desempeño del subproceso.
- La custodia de los soportes contables, no cuenta con un área segura.
- La ONG no cuenta con Revisoría Fiscal, que les permita ejercer control sobre el desarrollo de las actividades administrativas y financieras.
- No tienen implementado indicadores de gestión que evalúen el cumplimiento de las metas del Subproceso de Contabilidad.
- No hay Director Financiero.

- Los funcionarios del área no cuentan con el perfil del cargo, excepto la Contadora.
- Se evidenció según la información suministrada, que el registro de las operaciones, no siempre se realiza con oportunidad.
- Los libros oficiales no se imprimen de acuerdo a lo que indica las normas técnicas de la contabilidad.
- Las conciliaciones bancarias son elaboradas por el mismo funcionario responsable del giro y pago de cheque, y de la ejecución presupuestal; situación que genera un riesgo de alto impacto para la ONG.

## **6. DIAGNOSTICO A LA AUDITORIA DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO A LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED.**

### **6.1 IDENTIFICACIÓN PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED**

Dentro del proceso de Auditoria Interna y de Evaluación de Control Interno, se verificaron otros procedimientos que hacen parte de los Subprocesos de Gestión Financiera; algunos de ellos:

- ✓ Bancos
- ✓ Conciliaciones Bancarias
- ✓ Caja Menor
- ✓ Cuentas por Pagar
- ✓ Compras
- ✓ Propiedad, Planta y Equipo

Dentro del marco de auditoria realizado a la ONG LA RED, donde se evaluó el grado de cumplimiento del Proceso de Gestión Financiera en materia de Control Interno y de desarrollo operacional, se aplicó también encuesta, donde se evaluó algunos de los Procedimientos que hacen parte de los Subprocesos (Tesorería, Presupuesto y Contabilidad) del Proceso de Gestión Financiera de la ONG.

## **6.2 OBJETIVO DEL DIAGNOSTICO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO A LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED.**

Determinar el grado de cumplimiento, la existencia, nivel de desarrollo o de efectividad en materia de Control Interno, de los más importantes Procedimientos que hacen parte de los Subprocesos de Gestión Financiera de la ONG; a fin de establecer los ajustes necesarios que permitan la implementación de un Control Interno eficiente, efectivo y eficaz.

## **6.3 RESULTADO CONSOLIDADO AL APLICATIVO DE AUDITORIA INTERNA DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO A LOS PROCEDIMIENTOS DE LOS SUBPROCESOS DE GESTION FINANCIERA DE LA ONG LA RED**

### **Calificación Procedimientos Gestión Financiera.**

**Tabla 40 Calificación Diagnóstico Auditoría Control Interno Procedimientos Gestión Financiera.**

CUESTIONARIO PARA LA VERIFICACION DE CONTROL INTERNO				Calificación	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>					
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera					
1	1	¿Tiene la ONG un organigrama o estructura organizacional?	4		x
	2	¿Las funciones del personal directivo y funcionarios principales de ONG están delimitadas por los estatutos?	3	x	
	3	¿Los deberes del Contador están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos, inversiones, etc.?	1	x	
	4	¿Están bajo la vigilancia y supervisión del Jefe de Contabilidad, los empleados de este departamento?	3	x	
	5	¿Tiene la Ong's un Manual de Procedimiento Contable?	1	x	
	6	¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por funcionarios distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?	2	x	
	7	Están debidamente aprobados los asientos de diario por un funcionario o empleado responsable?	3	x	
	8	Utiliza la Ong para efectos de control: 1. ¿Informes que comparen los presupuestos con los gastos ejecutados?	2	x	
	9	¿Los funcionarios que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas, están provistos de: 1. ¿Manual de Instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobadas previamente, límite y monto de las misma?	1	x	
	10	¿Tiene la Ong estructurado en su organigrama oficina de Control Interno o Auditoria Interna que opere en forma automática?	1	x	
	11	¿Si tiene auditoria interna o control interno, a quien rinden los informes?	1	x	
	12	¿Son revisado los programas de auditoria interna para determinar si son apropiados para llevar su cometido?	1	x	
	13	Contiene el informe de auditoria interna: 1. ¿Conclusiones sobre la revisión practicada? 2. ¿Salvedades a las cuentas, cuando son necesarias? 3. ¿Sugerencias sobre mejoras en los métodos de control interno?	1	x	
	14	Con respecto a los informes de auditoria interna: 1. Son revisados por funcionarios superiores? 2. Se toman las medidas necesarias para corregir las deficiencias?	1	x	
	15	Toman con regularidad sus vacaciones los funcionarios con cargos de confianza.	3	x	
	16	Cuando estos funcionarios están de vacaciones ¿sus deberes son asumidos por otros empleados?	3	x	
<b>TALENTO HUMANO</b>					
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera					
2	1	¿Se tiene una historia laboral a cada empleado de la ONG?	1	x	
	2	¿Se han elaborado contratos individuales de trabajo a cada uno de los empleados de la ONG?	4	x	
	3	¿Existen procedimientos para la contratación de personal, registrados en un Manual de Personal?	1	x	
	4	¿Se efectúa evaluación de desempeño, periódicamente al personal?	1	x	
	5	¿La ONG cuenta con un programa de desarrollo profesional?	1	x	
	6	¿La ONG cumple con las obligaciones de la Legislación Laboral Colombiana, en materia de afiliaciones y pagos de Seguridad Social Integral de sus empleados?	4	x	
	7	¿La ONG cumple con las obligaciones de la Legislación Laboral Colombiana, en materia de afiliaciones y pagos de Parafiscales de sus empleados?	4	x	
	8	¿Existe una adecuada segregación de funciones del responsable de nómina?	1	x	
	9	¿Quién liquida la nómina, es un empleado diferente a quién la paga y la contabiliza?	1	x	
	10	¿Las planillas de liquidación de la nómina, registran quién las elaboró, revisó y autorizó?	3	x	
<b>REGISTROS CONTABLES</b>					
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera					
3	<b>GENERALIDADES:</b>				
	1	Los registros contables están actualizados. - Libro de actas	3	x	
	2	- Libro de registro de socios	3	x	
	3	- Aumento y disminución de patrimonio	1	x	
	4	- Libro Diario	2	x	
	5	- Libro Mayor y Balance	2	x	
	6	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el área de contabilidad?	2	x	
	<b>INFORMES:</b>				
	7	¿Se consolida la información contable al finalizar cada período en informes financieros como lo indica los principios de contabilidad generalmente aceptados de Colombia?	3	x	
8	¿Los informes financieros son sometidos a aprobación de la Junta de Socios?	4	x		
9	Los informes financieros una vez aprobados, son debidamente archivados y custodiados?	3	x		

CUESTIONARIO PARA LA VERIFICACION DE CONTROL INTERNO		Calificación	
<b>BANCOS</b>			
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera			
<b>4</b>	<b>GENERALIDADES:</b>		
	1	¿El funcionario responsable del manejo de valores y fondos, tiene bajo su responsabilidad el registro de las transacciones contables?.	1
	2	¿La apertura de las cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?	4
	3	¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?	4
	4	¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo en la Ong?	3
	5	¿Si esta situación no se ha presentado, ha previsto la Ong algún procedimiento para notificar a los bancos cuando sea necesario?	2
	6	¿Todas las cuentas bancarias a nombre de la Ong, están registradas en cuenta de control en el mayor y balance o en libro auxiliar?	4
	7	¿Los traslados de una cuenta bancaria a otra, están bajo control contable en forma tal, que tanto cargos como abonos queden registrados en una cuenta de control?	3
	8	¿Mantiene la Ong un control de los cheques posfechados?	1
	9	¿Existe Manual de Procedimiento de Manejo de Caja Menor, que tenga claramente identificado las políticas de manejo y la cuantía de la misma?	1
	<b>REVISION DE CHEQUES:</b>		
	10	¿La existencia de chequera en blanco está controlada en forma tal que evite que personas no autorizadas para girar cheques puedan hacer uso indebido de ellas?	1
	11	¿La firma o contrafirma de cheques en blanco esta prohibida?	1
	12	¿En caso contrario, los responsables de las firmas de cheques, se cercioran por medio de inspecciones posteriores de los cheques o información comprobatoria de que tales cheques han sido usados correctamente?	2
	13	¿La práctica de girar cheques al "portador" esta prohibida?	1
	14	¿Son mutilados los cheques anulados, en el espacio destinado para las firmas?.	4
	15	Si los cheques son numerados consecutivamente, son mutilados aquellos dañados o anulados a fin de evitar su uso, y son archivados con el propósito de controlar su secuencia numérica?	4
	16	Si se usa una máquina especial con el sello de la ONG troquelado, su custodia se hace en caja fuerte?	1
	17	¿Se utilizan sellos restrictivos en los cheques girados, sin excepción?.	3
	<b>DEPOSITOS BANCARIOS:</b>		
18	¿Se preparan duplicados de las consignaciones y éstos son sellados por el banco y archivados cronológicamente?.	1	
19	¿En caso afirmativo, se comparan tales duplicados con el libro de entradas de caja, al menor en forma selectiva, por alguien diferente del cajero?	1	
20	¿Se comparan tales duplicados contra los recibos de caja para asegurarse de que los ingresos son depositados en las mismas especies en que fueron recibidos?	1	
<b>CONCILIACIONES BANCARIAS</b>			
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera			
<b>5</b>	1	¿Las cuentas bancarias son conciliadas regularmente por la Ong al cierre contable de cada mes?	3
	2	¿Las conciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por empleados que no preparen o firmen cheques o manejen dineros de la Ong?	1
	3	¿Los extractos bancarios y los volantes de cheques pagados, se entregan directamente en sobre cerrado al empleado que prepara las conciliaciones?	1
	4	Los procedimientos para efectuar las conciliaciones bancarias, contemplan todos los pasos esenciales que aseguren una efectiva conciliación, particularmente en cuanto a:	2
		1. ¿Comparación del número y valor de los cheques contra el libro bancos?	3
		2. ¿Comparación del saldo del extracto con los saldos del auxiliar de bancos?	3
	5	Las conciliaciones bancarias se elaboran por todas y cada una de las cuentas, considerando: - Cuentas de ahorro. - Cuentas corrientes.	3
<b>COMPROBACION POSTERIOR DE LA CONCILIACION:</b>			
6	¿Las conciliaciones bancarias son revisadas por un funcionario diferente a quién las elaboró?	1	
7	¿Las transacciones de bancos, sin excepción, se registran en la fecha en que se expiden los cheques?	1	

CUESTIONARIO PARA LA VERIFICACION DE CONTROL INTERNO		Calificación	
<b>INVENTARIO</b>			
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera			
<b>6</b>	<b>REGISTROS:</b>		
	1	¿El departamento de contabilidad mantiene registros de inventario permanente?	4
	2	¿El control de inventario está sistematizado?.	1
	3	¿Se preparan informes de recepción de los materiales o artículos recibidos?	3
	4	¿Se realizan Informes de recepción de los materiales o artículos recibidos en donación; con destinación a proyectos?	3
	5	¿Tienen como política efectuar inventarios físicos periódicamente o cual es periodo establecido?	3
	6	¿Se deja evidencia escrita de los conteos físicos llevados a cabo?	3
	7	¿Los controles de inventarios realizados, son verificados por otro funcionario o empleado, diferente al responsable?	2
	8	En cuanto a las ordenes de entrega: 1. ¿Las entradas se hacen únicamente con base en ordenes debidamente autorizadas?	1
	9	2. ¿El sistema de control de inventarios que tiene establecido la ONG, garantiza que todas las órdenes de entrega sean registradas?	1
10	3. ¿Los procedimientos adoptados proporcionan seguridad contra la alteración de tales órdenes por personas que tengan acceso a las existencias?	1	
<b>CAJA MENOR</b>			
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera			
<b>7</b>	1	¿El fondo de caja menor se mantienen bajo una base de fondo fijo?	1
	2	¿El responsable del manejo de la caja menor es un empleado diferente al que maneja otra clase de dineros?	1
	3	¿La responsabilidad principal del manejo de caja menor, está limitada a una sola persona?	1
	4	¿Los pagos efectuados por caja menor son sujeto de control por el responsable de la ONG?	2
	5	¿Los pagos a efectuar por caja menor tienen un limite máximo?	2
	6	¿Los comprobantes o recibos de caja menor, son preparados en forma tal que no permitan alteraciones, por ejemplo: 1. La cantidad se escribe en letras y números? 2. Son preparados con tinta?	2
	7	¿Los comprobantes o recibos de caja menor son en formato preimpreso con número consecutivo, que permita su control?	2
	8	¿Los comprobantes o recibos de caja menor tienen la firma del beneficiario?	3
	9	¿Los pagos por caja menor, están debidamente soportados por factura y/o documento válido fiscalmente?	3
	10	¿Los cheques de reembolsos de caja menor se giran a favor del responsable de este fondo?	2
	11	¿Los anticipos provisionales a empleados que se hacen del fondo de caja menor, son soportados con recibo provisional válido?	2
	12	¿Estos anticipos se hacen únicamente con el propósito de atender operaciones normales de la ONG?	3
	13	¿Se le hace seguimiento permanente a los desembolsos de caja, soportados con recibos provisionales y se verifica su legalización?	2
	14	¿Al solicitar el reembolso de caja menor, se presentan los comprobantes de los gastos a fin de que sean revisados por quien firma el cheque?	1
	15	¿Los comprobantes que soportan los desembolsos son perforados o anulados con la leyenda "PAGADO" bajo la supervisión directa de quien firma el cheque, a fin de prevenir que tales comprobantes sean utilizados de nuevo para solicitar un pago ficticio?	1
	16	¿Tales cancelaciones se hacen sobre una parte del comprobante que no pueda ser desprendida?	1
	17	¿Se llevan a cabo arqueos periódicos del fondo de caja menor, bien sea por el departamento de auditoría interna o por otra persona independiente de las labores de caja?	1
	18	¿Los arqueos de caja menor, se realizan por sorpresa?	1
	19	¿En caso negativo, se considera necesario hacer uno nuevo sorpresivo?	1
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>			
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera			
<b>8</b>	1	¿Existen un reporte de cuentas por pagar por antigüedad de saldos?	3
	2	¿Son controlados apropiadamente los documentos (facturas, contratos, etc) pendientes de pago?	2
	3	¿Al finalizar el período fiscal, se controla adecuadamente las cuentas pendientes por pagar?	3
	4	¿Aquellas cuentas por pagar que pasan al siguiente período fiscal, son debidamente causadas y provisionadas?	3

CUESTIONARIO PARA LA VERIFICACION DE CONTROL INTERNO		Calificación	
<b>COMPRAS</b>			
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera			
<b>9</b>	<b>REGISTROS</b>		
	1	¿La documentación de soporte del comprobante de egreso de pago, es protegida con un sello de cancelado?	1
	2	¿Existen políticas registradas en un Manual de Compras para el proceso de compras?	1
	3	¿Estas políticas contemplan por lo menos las siguientes condiciones: - Requisición de Insumos - Solicitud de servicios - Cotizaciones escritas - Orden de compra - Cuadro Comparativo de cotizaciones - Techos de montos autorizados para comprar	1
	4	¿La ONG tiene conformado Comité de Compras?	1
	5	¿Las compras según el monto son evaluadas en Comité de Compras?	1
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>			
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera			
<b>10</b>	<b>ADICIONES:</b>		
	1	¿Los procedimientos de la ONG requieren que un comité de compras autorice previamente los desembolsos por concepto de: 1. Compra de activos fijos? 2. Reparaciones y mantenimiento?	1
	2	¿Se comparan los gastos reales con los autorizados y, en caso de que aquellos se hayan excedido, se obtienen autorizaciones adicionales?	3
	<b>DISPOSICIONES, RETIRO, ETC.:</b>		
	3	¿Se elabora un reporte u hoja de vida de activo fijo, a efectos de controlar los activos y su depreciación?	1
	4	¿Los retiros o bajas de activos fijos, son realizados por un funcionario de alta jerarquía?	2
	5	¿Las tasas de depreciación están acorde a las disposiciones de la Ley de Impuestos sobre la Renta?	3
	6	¿La ONG cuenta con pólizas de seguro que cubran los valores de los activos fijos?	1
	7	¿El activo fijo esta debidamente codificado?	1
	<b>REGISTROS DE ACTIVOS FIJOS:</b>		
8	¿Las cuentas de activos fijos están respaldadas por registros auxiliares adecuados?	4	
1	¿Estos registros son manejados por funcionario diferente al responsable de inventarios?	4	
9	¿Se concilian con las cuentas de control en el mayor y balance, por lo menos una vez al año?	4	
<b>SISTEMAS DE INFORMACION</b>			
Anexe hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requiera			
<b>11</b>	1	¿La ONG cuenta con una dependencia de informática?	1
	2	¿Se efectúan respaldos (backup) de la información?	4
	3	¿Los respaldos son realizados por el área y se custodian debidamente?	3
	4	¿Cuentan con niveles de acceso restringidos?	2
	5	¿Mantienen copia de los archivos y programas más importantes en lugares diferentes al área de informática?	1
	6	¿Existe un adecuado mantenimiento al equipo informático de sistemas?	3
	7	¿Se tiene establecido una programación de mantenimiento a los computadores y demás equipos del área de sistemas?	1
	8	¿La información sistematizada de la ONG se condensa en un servidor?	1
	9	¿Se tiene acceso restringido al área de sistemas y especialmente al servidor?	1
<p>Responsable que responde el cuestionario: <u>LEIDY YULIETH</u></p> <p>Responsable (s) de realización del cuestionario: <u>SANDRA PASIMINIO Y LINNETH PINILLA</u></p> <p>Fecha realización Cuestionario: <u>MARZO 27 DE 2012</u></p>			

- **Resultado de la Encuesta Auditoria Procedimientos Gestión Financiera.**

**Tabla 41 Resultado Diagnóstico Auditoría Control Interno Procedimientos Gestión Financiera.**

PROCESO GESTION ECONOMICA Y FINANCIERA		Puntaje por Elemento	Interpretación	Puntaje del Proceso	Interpretación
<b>PROCEDIMIENTOS</b>  <b>Subprocesos Gestión Financiera</b>	ASPECTOS GENERALES	1,89	INSUFICIENCIA CRITICA	<b>2,04</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
	TALENTO HUMANO	2,10	INSUFICIENTE		
	REGISTROS CONTABLES	2,56	INSUFICIENTE		
	BANCOS	2,15	INSUFICIENTE		
	CONCILIACIONES BANCARIAS	1,88	INSUFICIENCIA CRITICA		
	CAJA MENOR	1,68	INSUFICIENCIA CRITICA		
	INVENTARIO	2,20	INSUFICIENTE		
	CUENTAS POR PAGAR	2,75	INSUFICIENTE		
	COMPRAS	1,00	INSUFICIENCIA CRITICA		
	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2,40	INSUFICIENTE		
	SISTEMAS DE INFORMACION	1,89	INSUFICIENCIA CRITICA		

**RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

<p><b>Rango 1.0 – 1.9: Insuficiencia Crítica</b></p> <p><b>Rango 2.0 – 2.9: Insuficiente</b></p> <p><b>Rango 3.0 – 3.9: Adecuado</b></p> <p><b>Rango 4.0 – 5.0: Satisfactorio</b></p>
---

- **Análisis de la Encuesta Auditoria Procedimientos Subprocesos.** La percepción general de los funcionarios de la ONG sobre el control interno que se aplica a algunos de los Procedimientos de los Subprocesos (Tesorería, Presupuesto y Contabilidad) de Gestión financiera, arroja una calificación de **2,04** que según la matriz totalizadora lo ubica en un nivel de desarrollo de **INSUFICIENTE**.

Las calificaciones de la percepción de la encuesta para la evaluación de algunos de los Procedimientos de los Subprocesos de Gestión financiera, se encuentran en un rango entre 1,00 y 2,75, que corresponde a los niveles de **INSUFICIENCIA CRÍTICA** e **INSUFICIENTE** en la calificación. Se presentan los Procedimientos de Cuentas por Pagar con la nota más alta (**2,75**), y con la nota menos alta Compras con **1,00**.

**Gráfico 21** Dispersión por Procedimientos Subprocesos Gestión Financiera.



En el desarrollo normal de las actividades inherentes al Proceso de Gestión Financiera de la ONG, estas se cumplen en el día a día, pero no obedecen a políticas debidamente establecidas en manuales que permita desarrollar la gestión con calidad, eficacia y eficiencia. Esto se evidencia en la percepción de INSUFICIENTE, en la calificación promedio de los funcionarios responsables de los Subprocesos de Gestión Financiera.

Este resultado evidencia que la ONG, no cuenta con controles a los procesos, ni tampoco, en su defecto se tiene implementado un sistema de Auditoría Interna, que pueda evidenciar oportunamente las debilidades detectadas y/o que permita prever su ocurrencia, y de esta forma establecer oportunamente acciones correctivas o implementación de planes de mejoramiento, que garanticen una mejora continua.

## **7. DIAGNOSTICO FINANCIERO A LA ONG LA RED**

### **7.1 ANALISIS A LOS ESTADOS FINANCIEROS.**

Los Estados Financieros nos muestran la situación actual y la trayectoria histórica de la empresa, representan principalmente registros de transacciones pasadas como evidencia del funcionamiento de la organización en el pasado. De esta manera la ONG, podrá revisar su situación financiera, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventaja de las oportunidades, y de esta forma poder realizar proyecciones a futuro.

Para el Diagnóstico Financiero realizado a la ONG LA RED, se tomó los últimos 3 períodos fiscales: 2009, 2010 y 2011 (**Ver Anexo 3**).

Para el análisis se utilizará el método de Análisis Relativo:

- ✓ Análisis Horizontal
- ✓ Análisis Vertical
- ✓ Índices o Razones Financieras

La aplicación de Indicadores Financieros en el análisis de los informes, permite a la ONG preparar Estados Financieros Proyectados, basados en la realidad.

#### **7.1.1 Objetivo del Análisis Horizontal a los Estados Financieros.**

Determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los Estados Financieros a Diciembre 31 de 2011 comparado con el año 2010, y analizar cuál ha sido el comportamiento de cada cuenta, verificando si presentó crecimiento o decrecimiento de un año a otro.

#### **7.1.2 Análisis Horizontal a los Estados Financieros 2011 Vs 2010.**

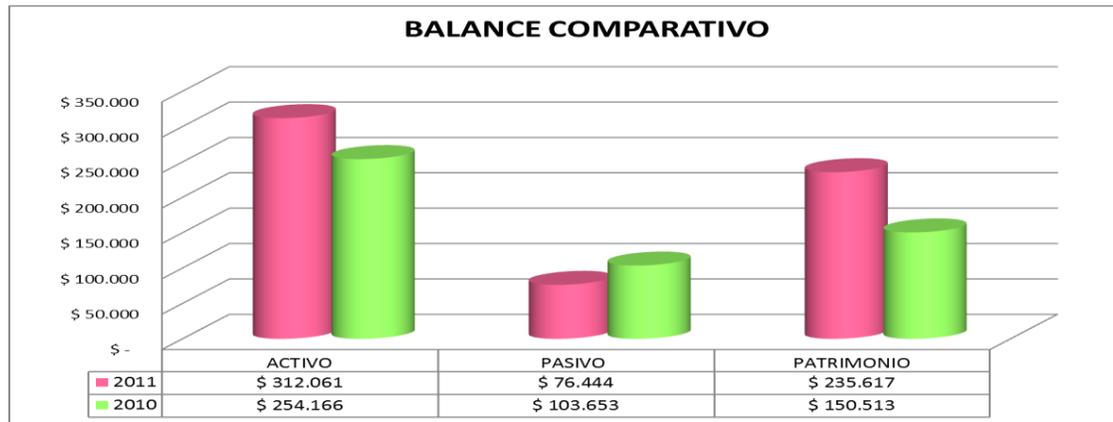
**Valores.** Las cifras se presentan en miles de pesos colombianos y fueron tomadas de los Estados Financieros aportados por la ONG LA RED.

- **Balance General Comparativo 2011 Vs 2010.**

Tabla 42 Análisis Horizontal al Balance General a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED.

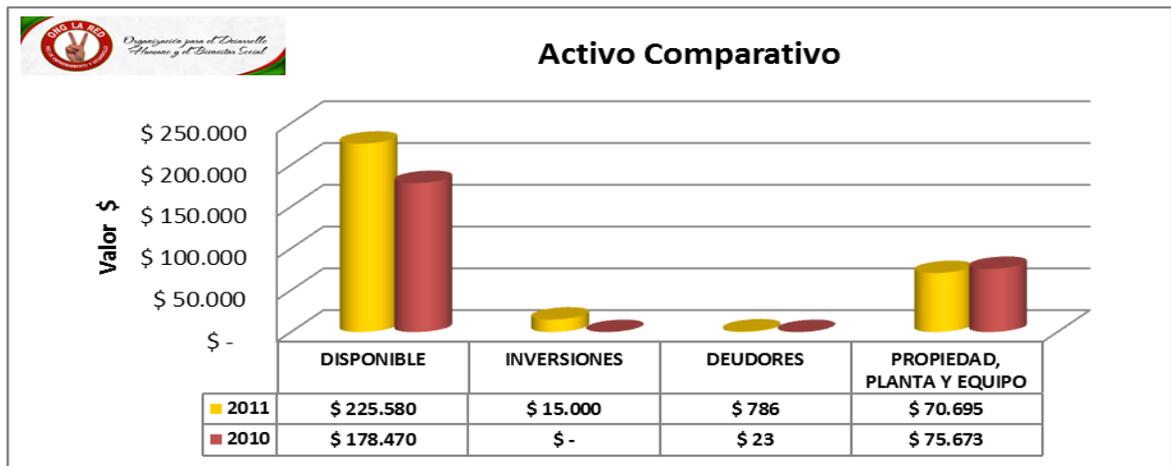
 <b>ONG LA RED DE TULUA</b> <b>ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE A DICIEMBRE 31</b>				
	2011		-----> Año a Analizar	
GRUPO	2011	2010	Aumento (Disminución)	Variación %
ACTIVO	\$ 312.061	\$ 254.166	57.895	22,78%
PASIVO	\$ 76.444	\$ 103.653	(27.209)	-26,25%
PATRIMONIO	\$ 235.617	\$ 150.513	85.103	56,54%
<b>ACTIVO</b>				
CUENTA	2011	2010	Aumento (Disminución)	Variación %
DISPONIBLE	\$ 225.580	\$ 178.470	47.111	26,40%
INVERSIONES	\$ 15.000	\$ -	15.000	N.A.
DEUDORES	\$ 786	\$ 23	763	3297,67%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 70.695	\$ 75.673	(4.979)	-6,58%
<b>PASIVO</b>				
CUENTA	2011	2010	Aumento (Disminución)	Variación %
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 20.000	\$ 12.654	7.346	58,05%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 212.612	\$ 25.658	186.955	728,65%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ (425)	\$ (3.559)	3.133	-88,05%
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 3.360	\$ 1.251	2.109	168,59%
OTROS PASIVOS	\$ (159.103)	\$ 67.649	(226.751)	-335,19%
<b>PATRIMONIO</b>				
CUENTA	2011	2010	Aumento (Disminución)	Variación %
CAPITAL SOCIAL	\$ 150.513	\$ 111.432	39.081	35,07%
Excedente o Pérdida del Ejercicio	\$ 85.103	\$ 39.081	46.022	117,76%

**Gráfico 22 Balance General a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED.**



**Activo.** Los Activos presentaron un crecimiento del **22,78%** (\$57.895) en el año 2011, con relación al año 2010; representado principalmente en Activos Corrientes o a Corto Plazo en cada uno de los períodos.

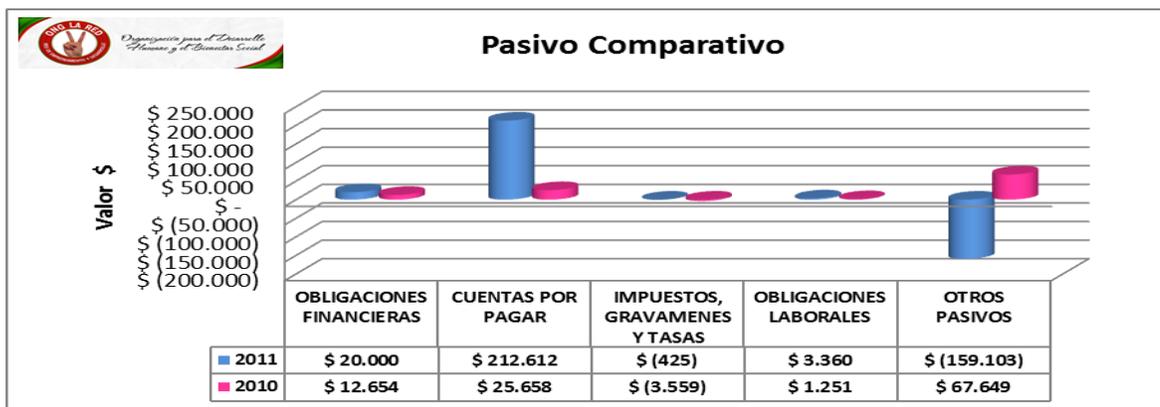
**Gráfico 23 Distribución ACTIVO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED.**



De las cuentas del Activo, la cuenta Disponible (caja – bancos), es la más representativa, la cual presenta un crecimiento del **26,40%** (\$47.111) en el año 2011, con relación al año 2010.

**Pasivo.** El Pasivo en el año 2011 presenta un decrecimiento del **-26,25%** (-\$27.209), con relación al año 2010. el Pasivo está representado en su totalidad en Pasivo Corriente o de Corto Plazo.

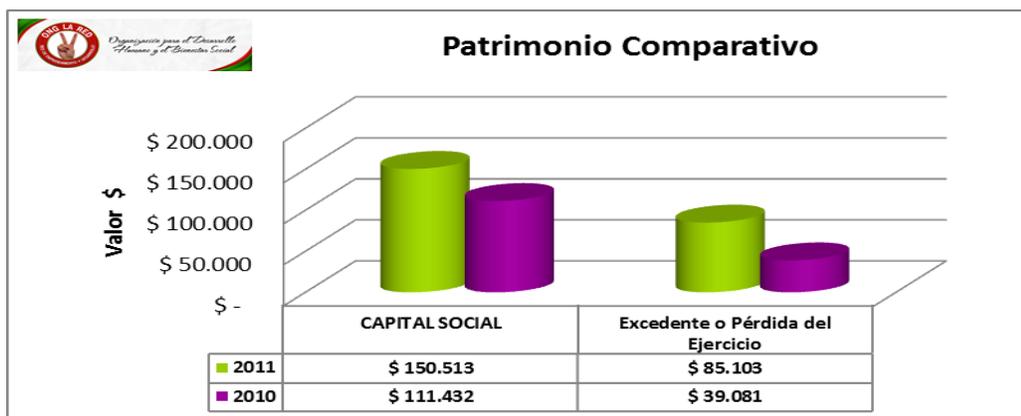
Gráfico 24 Distribución PASIVO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED.



De las cuentas del Pasivo, las cuentas: Cuentas por Pagar y Otros Pasivos, son las más representativas. Cuentas por Pagar presenta un crecimiento del **728,65%** (\$186.955) en el año 2011, con relación al año 2010, y Otros Pasivos presenta un decrecimiento del **-335,19%** (-\$226.751).

**Patrimonio.** El Patrimonio en el año 2011 presenta un crecimiento del **56,54%** (\$85.103), con relación al año 2010.

Gráfico 25 Distribución PATRIMONIO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED



El valor más significativo, está representado en Capital social, que presentó un crecimiento del **35,07%** (\$39.081) en el año 2011, con relación al año 2010.

- **Estado de Resultados Comparativo 2011 Vs 2010.**

Tabla 43 Análisis Horizontal al Estado de Resultados a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED.

 <b>ONG LA RED DE TULUA</b> Organización para el Desarrollo Humano y el Bienestar Social				
ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31				
	2011	-----> Año a Analizar		← REGRESAR
GRUPO	2011	2010	Aumento (Disminución)	Variación %
INGRESOS	\$ 704.748	\$ 134.683	570.065	423,26%
GASTOS	\$ 619.645	\$ 95.602	524.043	548,15%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 85.103	\$ 39.081	46.022	117,76%
INGRESOS				
CUENTA	2011	2010	Aumento (Disminución)	Variación %
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 704.453	\$ 134.172	570.281	425,04%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 295	\$ 511	(217)	-42,37%
GASTOS				
CUENTA	2011	2010	Aumento (Disminución)	Variación %
GASTOS OPERACIONALES	\$ 610.153	\$ 87.318	522.835	598,77%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 9.492	\$ 8.284	1.207	14,57%

Gráfico 26 Estado de Resultados a Diciembre 31 de 2011 Vs 2010 – ONG LA RED.



**Ingresos.** Los Ingresos presentaron un crecimiento del **423,26%** (\$570.065) en el año 2011, con relación al año 2010

**Gastos.** Los Gastos presentaron un crecimiento del **548,15%** (\$524.043) en el año 2011, con relación al año 2010.

**Resultado del Ejercicio.** En el año 2011 se presentó un crecimiento del **117,76** (\$46.022) con relación al año 2010.

### **7.1.3 Análisis Vertical a los Estados Financieros Año 2011.**

**Valores.** Las cifras se presentan en miles de pesos colombianos y fueron tomadas de los Estados Financieros aportados por la ONG LA RED.

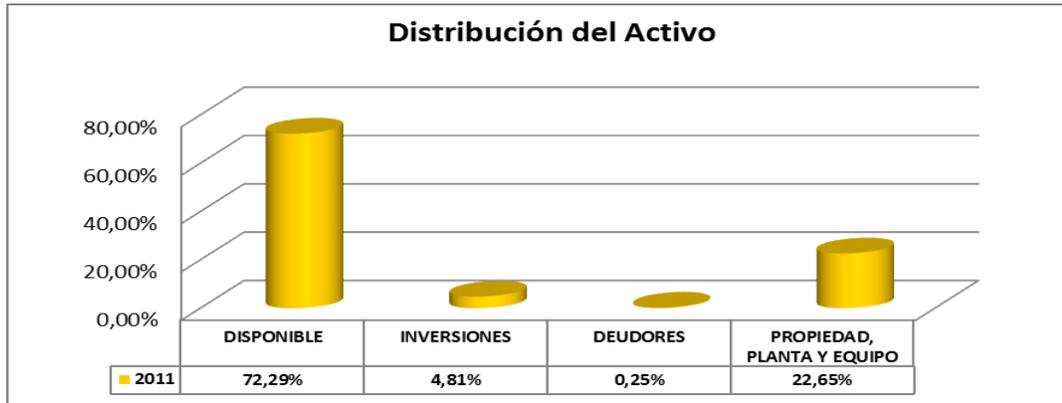
- **Balance General año 2011.**

Tabla 44 Análisis Vertical al Balance General a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.

 <b>ONG LA RED DE TULUA</b> <b>ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE A DICIEMBRE 31</b>			
		2011	
GRUPO		2011	Participación %
	<b>ACTIVO</b>	\$ 312.061	100,00%
	<b>PASIVO</b>	\$ 76.444	24,50%
	<b>PATRIMONIO</b>	\$ 235.617	75,50%
<b>ACTIVO</b>			
CUENTA		2011	Participación %
	<b>DISPONIBLE</b>	\$ 225.580	72,29%
	<b>INVERSIONES</b>	\$ 15.000	4,81%
	<b>DEUDORES</b>	\$ 786	0,25%
	<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 70.695	22,65%
<b>PASIVO</b>			
CUENTA		2011	Participación %
	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	\$ 20.000	26,16%
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 212.612	278,13%
	<b>IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS</b>	\$ (425)	-0,56%
	<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	\$ 3.360	4,40%
	<b>OTROS PASIVOS</b>	\$ (159.103)	-208,13%
<b>PATRIMONIO</b>			
CUENTA		2011	Participación %
	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 150.513	63,88%
	<b>Excedente o Pérdida del Ejercicio</b>	\$ 85.103	36,12%

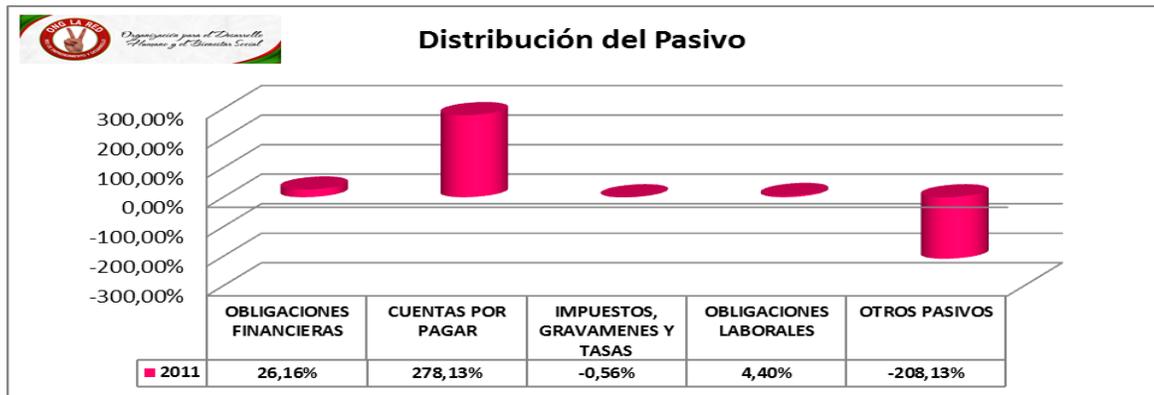
**Activo.** En el año 2011 la mayor participación del Activo, estuvo representado principalmente en la cuenta Disponible (caja – Bancos), con un **72,29%** (\$225.580) del valor total.

**Gráfico 27 Distribución ACTIVO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.**



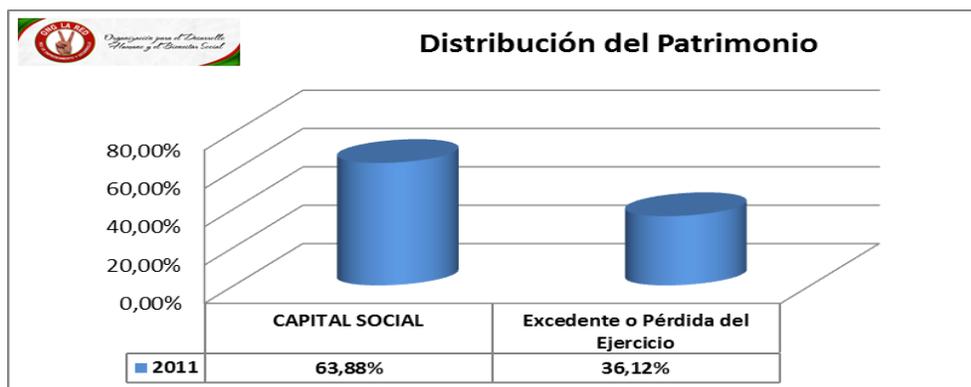
**Pasivo.** En el año 2011 la mayor participación del Pasivo, estuvo representado principalmente en la cuenta Cuentas por Pagar, con un **278,13%** (\$212.612) del valor total.

**Gráfico 28 Distribución PASIVO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.**



**Patrimonio.** En el año 2011 la mayor participación del Patrimonio, estuvo representado principalmente en la cuenta Capital Social, con un **63,88%** (\$150.513) del valor total.

Gráfico 29 Distribución PATRIMONIO en el Balance a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.



- Estado de Resultados año 2011.

Tabla 45 Análisis Vertical al Estado de Resultados a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.

 <b>ONG LA RED DE TULUA</b> Organización para el Desarrollo Humano y el Bienestar Social		
ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31		
	2011	REGRESAR
GRUPO	2011	Participación %
INGRESOS	\$ 704.748	100,00%
GASTOS	\$ 619.645	87,92%
RESULTADO DEL PERIODO	\$ 85.103	12,08%
<b>INGRESOS</b>		
CUENTA	2011	Participación %
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 704.453	99,96%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 295	0,04%
<b>GASTOS</b>		
CUENTA	2011	Participación %
GASTOS OPERACIONALES	\$ 610.153	98,47%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 9.492	1,53%

**Ingresos.** Los ingresos están representados principalmente en un 99,96% (\$704.453) en Ingresos Operacionales.

**Gastos.** Los gastos están representados principalmente en un 98,47% (\$610.153) en Gastos Operacionales. Representa un **87,92%** (\$619.645) del total de los Ingresos.

En el año 2011, los Gastos Operacionales, presentan la siguiente distribución del gasto:

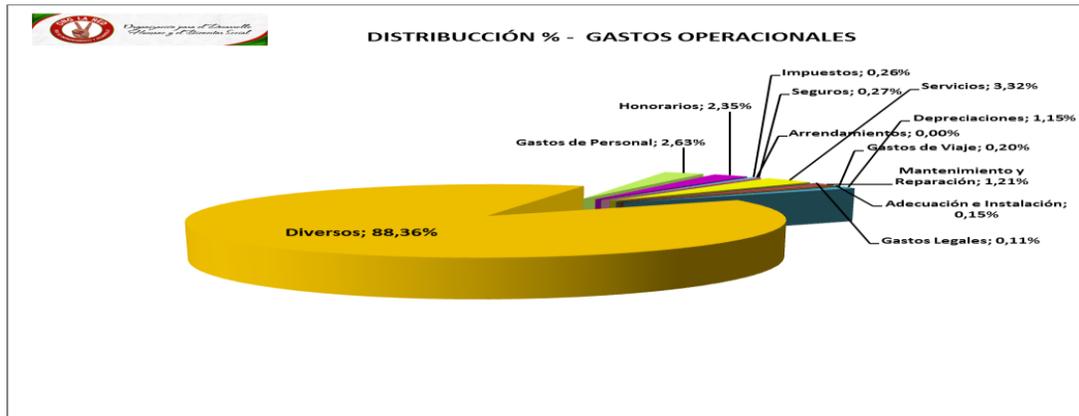
**Tabla 46 Distribución del Gasto Operacional a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.**

<b>3 GASTOS OPERACIONALES</b>				
<b>G</b>	<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 610.153</b>	<b>100%</b>	
p	Gastos de Personal	\$ 16.017	2,63%	
h	Honorarios	\$ 14.338	2,35%	
i	Impuestos	\$ 1.610	0,26%	
a	Arrendamientos	\$ 0	0,00%	
s	Seguros	\$ 1.628	0,27%	
sv	Servicios	\$ 20.260	3,32%	
l	Gastos Legales	\$ 680	0,11%	
m	Mantenimiento y Reparación	\$ 7.373	1,21%	
ai	Adecuación e Instalación	\$ 925	0,15%	
v	Gastos de Viaje	\$ 1.220	0,20%	
d	Depreciaciones	\$ 7.000	1,15%	
di	<b>Diversos</b>	<b>\$ 539.102</b>	<b>88,36%</b>	

Se puede observar, que el mayor gasto está representado en la cuenta **DIVERSOS**, con una participación en el Gasto Operacional del **88,36%** (\$539.102). Esta participación, obliga a revisar este gasto, con el fin de determinar que se ajusten a las necesidades de operación que requiere la ONG; toda vez que en muchas empresas la falta de control en el gasto y específicamente en los Gastos Diversos, terminan afectando seriamente su operación y liquidez.

En el siguiente cuadro se puede apreciar con claridad la participación tan alta que tiene la cuenta Diversos, sobre todo el Gasto Operacional.

**Gráfico 30 Distribución del Gasto Operacional a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.**



**Resultado del Ejercicio.** El Resultado del Ejercicio, representa un **12,08%** (\$85.103) del total de los Ingresos.

#### **7.1.4 Análisis Razones Financieras a los Estados Financieros año 2011.**

Una Razón Financiera, se define como la relación numérica entre dos cuentas o grupos de cuentas del balance general o del estado de resultados, o la combinación de ambos estados financieros, para dar como resultado el cociente o producto absoluto, que se interpreta con el fin de evaluar:

- ✓ El comportamiento de la entidad en períodos pasados.
- ✓ La eficiencia y eficacia en la toma de decisiones
- ✓ Proyectos o inversiones futuras.

**Objetivo del Análisis de Razones Financiera.** Diagnosticar la situación de desempeño, eficiencia y eficacia de la Alta Dirección de la ONG, mediante el análisis de indicadores y razones financieras, para encontrar las causas y efectos positivos o negativos de las decisiones gerenciales en el manejo de los recursos en el pasado y modificarlos mediante el planteamiento de nuevas políticas y metas en la planeación financiera en el futuro.

**Valores.** Las cifras se presentan en miles de pesos colombianos y fueron tomadas de los Estados Financieros aportados por la ONG LA RED.

**7.1.4.1 Razones de Solvencia a Corto Plazo.** Estas razones permiten evaluar la capacidad de la ONG para atender sus compromisos de corto plazo.

Tabla 47 Razones Financieras de Solvencia (Liquidez) a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.

 <b>ONG LA RED DE TULUA</b> <b>ANALISIS INDICADORES FINANCIEROS A DICIEMBRE 31</b>				
<b>2011</b> -----> <b>Año a Analizar</b>				
SOLVENCIA A CORTO PLAZO (Liquidez)				
<b>1</b>	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	=	<b>ACTIVO CORRIENTE ( - ) PASIVO CORRIENTE</b>	
		=	\$ 241.366	\$ 76.444
		=	<b>\$ 164.922</b>	
<b>2</b>	<b>RAZON CORRIENTE (Liquidez General)</b>	=	<b>ACTIVO CORRIENTE ( / ) PASIVO CORRIENTE</b>	
		=	\$ 241.366	\$ 76.444
		=	<b>\$ 3,16</b>	
<b>3</b>	<b>SOLIDEZ</b>	=	<b>ACTIVO TOTAL - CARTERA ( / ) PASIVO TOTAL</b>	
		=	\$ 240.592	\$ 76.444
		=	<b>\$ 3,15</b>	
<b>4</b>	<b>PRUEBA DEFENSIVA</b>	=	<b>DISPONIBLE ( / ) PASIVO CORRIENTE</b>	
		=	\$ 225.580	\$ 76.444
		=	<b>295,09%</b>	
<b>5</b>	<b>PROPORCION ACTIVO CORRIENTE</b>	=	<b>ACTIVO CORRIENTE ( / ) TOTAL ACTIVO</b>	
		=	\$ 241.366	\$ 312.061
		=	<b>77,35%</b>	

Los indicadores de SOLVENCIA (Liquidez), nos muestran que:

- La ONG cuenta con un Capital de Trabajo disponible, para cubrir sus obligaciones a corto plazo de \$164.922.
- La ONG por cada peso comprometido en obligaciones a corto plazo, cuenta con \$3,16 para cubrir esas obligaciones. Dicho de otra manera el Activo a Corto Plazo sobrepasa 3,16 veces el Pasivo a Corto Plazo.
- La ONG, cuenta con una capacidad de liquidez del 295,09% para operar sin recurrir a los flujos de ingresos.
- La ONG, de su Activo Total, cuenta con un 77,35%, disponible en Activo Líquido a corto plazo.

**7.1.4.2 Razones de Endeudamiento y Apalancamiento.** Mide la capacidad de endeudamiento y/o apalancamiento con que cuenta la ONG con recursos propios o de terceros, en un período determinado.

## Endeudamiento.

Tabla 48 Razones Financieras de Endeudamiento a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.

ENDEUDAMIENTO			
6	CONCENTRACION ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	=	PASIVO CORRIENTE ( / ) PASIVO TOTAL
		=	\$ 76.444 \$ 76.444
		=	100%
7	COBERTURA DE GASTOS NO OPERACIONALES	=	EXCEDENTE OPERACIONAL ( / ) GASTOS NO OPERACIONALES
		=	\$ 94.595 \$ 9.492
		=	996,61%
8	RAZON DE AUTONOMIA (Indice de Propiedad)	=	PATRIMONIO ( / ) TOTAL ACTIVO
		=	\$ 235.617 \$ 312.061
		=	75,50%
9	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (Razón de Deuda)	=	TOTAL PASIVO ( / ) TOTAL ACTIVO
		=	\$ 76.444 \$ 312.061
		=	24,50%

Los indicadores de ENDEUDAMIENTO, nos muestran que:

- La ONG tiene el 100% de sus obligaciones, representadas a corto plazo; lo cual puede ser riesgoso si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social pues como todas sus obligaciones son de corto plazo, lo que podría ocasionarle problemas financieros.
- La ONG cuenta con una posibilidad de financiarse con capital propio del 75,50%.
- La ONG cuenta con una capacidad de endeudamiento con terceros del 24,50%.

## Apalancamiento.

Tabla 49 Razones Financieras de Apalancamiento a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.

APALANCAMIENTO			
10	PALANCA FINANCIERA (Apalancamiento Externo)	=	TOTAL PASIVO ( / ) PATRIMONIO
		=	\$ 76.444 \$ 235.617
		=	\$ 0,32
11	APALANCAMIENTO INTERNO	=	PATRIMONIO ( / ) TOTAL PASIVO
		=	\$ 235.617 \$ 76.444
		=	\$ 3,08

Los indicadores de APALANCAMIENTO, nos muestran que la ONG:

- En el año 2011 la ONG comprometió de su Patrimonio \$0,32, por cada peso comprometido en obligaciones con entidades financieras. Es decir que de cada peso de apalancamiento de las actividades de la ONG, \$0,32 provienen de obligaciones con entidades financieras.
- En el año 2011 por cada peso de apalancamiento que la ONG tomó con entidades financieras, se aportaron \$3.08 por parte de los socios o donantes.

**7.1.4.3 Razones de Rentabilidad (Eficacia).** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

Tabla 50 Razones Financieras de Rentabilidad a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.

RENTABILIDAD (Eficacia)			
12	RENTABILIDAD OPERACIONAL (Margen de Utilidad Operativa)	=	EXCEDENTE OPERACIONAL ( / ) INGRESOS OPERACIONALES
		=	\$ 94.595 \$ 704.453
		=	13,43%
13	RENTABILIDAD NETA (Palanca de Mercadeo)	=	RESULTADO EJERCICIO ( / ) INGRESOS OPERACIONALES
		=	\$ 85.103 \$ 704.453
		=	12,08%
14	RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA - ROI)	=	RESULTADO EJERCICIO ( / ) TOTAL ACTIVO
		=	\$ 85.103 \$ 312.061
		=	27,27%
15	RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO (ROE)	=	RESULTADO EJERCICIO ( / ) PATRIMONIO
		=	\$ 85.103 \$ 235.617
		=	36,12%
16	RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL DE TRABAJO	=	RESULTADO EJERCICIO ( / ) CAPITAL DE TRABAJO
		=	\$ 85.103 \$ 164.922
		=	51,60%

Los indicadores de RENTABILIDAD (Eficacia), nos muestran que:

- La ONG en el año 2011 presentó una Rentabilidad Neta al finalizar el ejercicio del **12,08%**, en el desarrollo de su Objeto Social.
- En el año 2011 el Activo presentó una capacidad del 27,27% para generarle excedentes a la ONG. Es decir que por cada peso invertido en el 2011 en Activos, produjo ese año un rendimiento de 27,27% sobre la inversión.
- En el año 2011 la ONG, presentó una rentabilidad con destino al patrimonio del 36,12%.

- En el año 2011 la ONG, obtuvo una rentabilidad sobre el Capital de Trabajo del 51,60%.

**7.1.4.4 Razones de Actividad (Eficiencia).** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ingresos operacionales con el activo total, el activo corriente o elementos que los integren.

**Tabla 51 Razones Financieras de Actividad a Diciembre 31 de 2011 – ONG LA RED.**

ACTIVIDAD (Eficiencia)			
17	ROTACION DEL K DE TRABAJO	=	INGRESOS OPERACIONALES ( / ) K DE TRABAJO
		=	\$ 704.453 \$ 164.922
		=	4,27 Veces
18	ROTACION DEL ACTIVO TOTAL (Palanca de Operación)	=	INGRESOS NETOS ( / ) TOTAL ACTIVO
		=	\$ 704.748 \$ 312.061
		=	2,26 Veces

Los indicadores de ACTIVIDAD (Eficiencia), nos muestran que:

- La ONG para el año 2011, respalda 4,27 veces el Capital Social en el año, frente a los Ingresos Operacionales del período.
- La ONG en el año 2011, tiene capacidad de colocar en sus proyectos 2,26 veces el valor de la inversión recibida.

**Observación.** Es necesario tener prudencia con el resultado arrojado con los Indicadores Financieros, toda vez que sus valores de cálculo corresponden a períodos pasados, como en el caso de activo corriente, cuyo mayor valor esta representado en Disponible, y estos recursos según el flujo de caja pueden estar comprometidos en el período inmediatamente siguiente en la programación de pagos. En la toma de decisiones se hace necesario, interrelacionarlos con el fin de que puedan aportar eficientemente en la decisión.

## 8. CONCLUSIONES

- La ONG LA RED, no cuenta con un Sistema de Control Interno que sea apoyo para evaluar la gestión de trabajo, que permita evaluar su eficiencia y detectar oportunamente cualquier debilidad que pueda afectar el normal desarrollo de la gestión.

- El Modelo de Control Interno según el Informe COSO, enfoca la estructura de las entidades u organizaciones en un modelo de operación por procesos, viendo en este, una estructura de fácil entendimiento y medición para la entidad y que permita a la su vez desarrollar sus funciones sistemáticamente bajo parámetros de calidad y eficiencia.
- No existen Manuales de Funciones actualizados en la ONG y por ende en el Proceso de Gestión Financiera, lo que impide desarrollar las tareas con Eficiencia, Eficacia y Efectividad.
- Los Subprocesos de Tesorería, Presupuesto y Contabilidad aunque normalmente operan, según los resultados de auditoría y evaluación de control interno, funcionan con notorias debilidades; lo que implica la necesidad de fortalecer el Proceso de Gestión Financiera, que sirva de orientador en el desarrollo de la gestión.
- Dentro de las debilidades, que implican un Riesgo de alto de impacto, está el hecho de que no se cuente con un lugar seguro para salvaguardar los documentos de valor que se manejan en el área, como cheques, comprobantes, títulos valores, informes financieros, entre otros.
- El Código de Ética que tiene implementado la ONG, requiere de ser fortalecido y documentado, con aspectos que permitan dar mayor garantía en el compromiso y responsabilidad de los funcionarios. El código vigente, sólo contiene las definiciones de los principios y valores éticos.
- No existen programas de evaluación y control que permitan cumplir con los principios de autorregulación, autogestión y autoevaluación al interior del Proceso de Gestión Financiera.
- El Proceso de Gestión Financiera no posee Planes de Mejoramiento debidamente documentados.
- El Proceso de Gestión Financiera, no está definido en la Estructura Organizacional vigente con que cuenta la ONG.
- El trabajar con base en procesos más que sobre funciones individuales, genera mayor integración y conformación de equipos humanos identificados en la búsqueda de resultados comunes, además con su normalización, se garantiza el resultado eficiente de la gestión.
- La inexistencia de manuales y códigos atemperados a la ley, dificultan el seguimiento a los procedimientos que se ejecutan en el Proceso de Gestión Financiera en la ONG LA RED; así mismo se obstaculiza la acción de verificación

por parte de los funcionarios, a las actividades diarias que realizan (Autocontrol), pues no cuentan con guías documentadas que direccionen la gestión.

- De acuerdo al resultado de los Estados Financieros, se observa que no existe control sobre el gasto. Este aspecto se evidencia en el año 2011, donde la cuenta de DIVERSOS del Estado de Resultado, representa del Gasto Total un **88,36%**.
- La ONG enfrenta un Riesgo de Alto Impacto, al permitir que exista un solo responsable directo en los Subprocesos de Presupuesto y Tesorería, quien también apoya el Subproceso de Contabilidad, pues el registro, pago y contabilización de los desembolsos son operados por el mismo funcionario.
- La ONG requiere un despliegue de sensibilización y capacitación en los conceptos básicos y metodológicos del Sistema de Control Interno, que permitan interiorizar en los funcionarios, que el control interno es una actividad intrínseca en todas sus funciones y por consiguiente responsabilidad de todos. Situación que contribuye al sostenimiento y fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
- Considerando el resultado de la percepción de los encuestados, es necesario que los funcionarios que integran la Alta Dirección de la ONG, brinden permanente sensibilización acerca de los lineamientos que rigen el Modelo de Control Interno según el Informe COSO a sus colaboradores, pues se evidencia la necesidad de comunicar más los avances institucionales, y cómo cada uno de ellos se integran al Sistema de Control Interno.
- El Diagnostico realizado en el presente trabajo de investigación, al Proceso de Gestión Financiera, donde se evaluó la gestión del proceso y la aplicación del control interno; es una oportunidad para que la Alta Dirección de la ONG, analice las debilidades y amenazas que tiene la entidad, con el fin de proponer Planes de Acción y de Mejoramiento, en los que de una manera comprometida se trabaje para convertirlas en fortalezas y oportunidades, y llegar así a una verdadera implementación del Modelo de Control Interno según el Informe COSO, que le permita a la ONG obtener un mejor desempeño para lograr sus Objetivos y cumplir con su Misión y su Visión institucional.
- Con base a toda la evaluación realizada y documentada con el presente trabajo de investigación; se puede concluir que la ONG, presenta una debilidad significativa por no contar con un Sistema de Control Interno y por no desarrollar las actividades del Proceso de Gestión Financiera, basado en un Modelo de Operación por Proceso debidamente caracterizado.
- En la actualidad, la Información es uno de los recursos más preciados en cualquier organización. El contar con información íntegra, accesible, consistente,

confiable y oportuna, es fundamental para que la organización pueda subsistir, desarrollarse y tomar decisiones correctas en el dinámico mundo actual.

Por todo esto, es que las organizaciones buscaron diversas formas de formalizar procesos de elaboración y control de la información. Cada una de ellas fue implementando metodologías de control ad-hoc y coexistían múltiples maneras de controlar lo mismo.

A razón de esto surge el Informe COSO, el cual es un compendio de definiciones, reglas y buenas prácticas acerca del control interno en una organización. Si bien todas las organizaciones necesitan llevar a cabo prácticas de control, este informe está especialmente orientado a aquellas en las que por su envergadura, requieren y están en condiciones de aplicar mecanismos formales y preestablecidos de control para evitar o reducir los fraudes, riesgos y conductas inadecuadas que puedan surgir, tanto por parte del personal, como de clientes y proveedores.

Al implementar las prácticas sugeridas en el Informe C.O.S.O., las organizaciones consiguen controlar más eficiente, eficaz y transparentemente su gestión. Una de las grandes ventajas de C.O.S.O. reside en que al parametrizar y formalizar las técnicas de medición, el control resulta simple y efectivo. Otra ventaja importante es su dinamismo para ser revisado y actualizado según los cambios que va experimentando la organización.

En síntesis, las prácticas C.O.S.O. son una herramienta altamente recomendable en materia de control interno.

## **9. RECOMENDACIONES**

Para el fortalecimiento y desarrollo de Modelo de Control Interno en la ONG LA RED, se recomienda adoptar las siguientes actividades, las cuales se mencionan conservando la estructura del Modelo Control Interno según el Informe COSO, resaltando la existencia de transversalidad y correlación de sus elementos en todo el SISTEMA.

- Implementar el Modelo de Control Interno, según el Informe COSO en la ONG LA RED, con base al planteamiento presentado en el **Punto 8**, y tomar en cuenta las directrices enunciadas de los componentes y factores en el **Punto 2** del presente trabajo de investigación.
- Se recomienda mejorar la Estructura Organizacional de la ONG, donde se involucre el proceso de Gestión Financiera, que se adapte a las circunstancias y

perspectivas actuales, y no dificulte la identificación de funciones y realización de tareas.

- Aprobación del Modelo de Operación por procesos por parte de la Alta Dirección, en donde se presenta el resultado del proyecto “Mapa de Procesos de la ONG y sus caracterizaciones”.
- Con base en el modelo de operación por procesos, fortalecer el Proceso de Gestión Financiera de la ONG, debidamente documentado y caracterizado y hacerlo como se presenta en el **Punto 8** del presente trabajo de investigación.
- Adoptar el Manual de Procesos y Procedimientos, incluido sus caracterizaciones y de esta manera contribuir alcanzar verdaderos estándares de calidad con respecto al desarrollo del objeto social de la ONG.
- Diseñar un programa de capacitación y sensibilización sobre el rol que cumplen los funcionarios y su responsabilidad en la aplicación del Sistema de Control Interno.
- Adoptar la Guía de Auditoría del Procedimiento de Control Interno, mediante documento formal.
- Requerir a cada dependencia la aplicación de las políticas institucionales de manejo del riesgo.
- Los procedimientos sirven para guiar la acción administrativa y exigir responsabilidades. Por lo tanto, se recomienda que la ONG constituya un manual de procedimientos, el cual debe estar enmarcado con los parámetros del Modelo de Control Interno que se implemente y sometido a un proceso continuo de actualización.
- Se recomienda actualizar el Código de Ética y ajustarlo a las necesidades de la ONG como una de las más importantes herramientas en el control del desempeño de los funcionarios.
- El Subproceso de Presupuesto deberá establecer un efectivo comité de presupuesto que se encargue de planificar y realizar seguimiento a la ejecución del presupuesto, para garantizar el adecuado manejo y destinación de los recursos recibidos.
- Diseñar e implementar Indicadores de Gestión, que permitan medir de manera acertada los resultados de cada uno de los subprocesos que integran el proceso de gestión financiera de la ONG LA RED.

- Los procedimientos sirven para guiar la acción administrativa y exigir responsabilidades. Se hace necesario una adecuada caracterización tanto de los procesos como de los procedimientos. Los Manuales de Procedimientos deben estar sometidos a un proceso continuo de actualización.
- Se recomienda crear una unidad de Auditoría Interna, que tenga como función primordial velar por el cumplimiento del Sistema de Control Interno.
- Se recomienda elaborar el Mapa de Riesgos de la ONG, donde se involucre los riesgos que puede estar expuesto el Proceso de Gestión Financiera y establecer su ocurrencia e impacto.

## **10. BIBLIOGRAFIA**

COLOMBIA. VALLE DE CAUCA. TULUA. "Ficha Técnica y Portafolio de Servicios de la O.S.C. LA RED.

JERVIS ROBERT, International Politics. Enduring Concepts and Contemporary Issues; Longman Publishing Group. Mayo, 2002.

MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. 4 ed. México D.F

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta actualización. NTC 1486 Santafé de Bogotá D.C : INCONTEC, 2008.

CEPEDA, Gustavo. El control Interno. En: Auditoría y Control Interno. 1 ed. Bogotá. Emma Ariza, 1997

MANTILLA, Samuel Alberto. Auditoría del Control Interno. 2 ed. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones, 2009. 49-72p.

COLMENARES RODRIGUEZ, Luis Alonso. Revisoría Fiscal en el sector público; una aproximación al contexto. En Contabilidad y Auditoría. Enero-marzo, 2009, vol. 37. p. 97 – 128.

GARCIA MADARRIAGA, Ricardo. Teoría General de Sistemas. Una aplicación al análisis de la administración municipal. 1 ed. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia, 1991. 59 p.

KAST, Fremont E y ROSENZWEING, James E. Administración en las

organizaciones. Un enfoque de sistemas. Traducido por Jorge Marcos Flores. 1 ed. México D.F.: Macgraw- Hill, 1981. 544 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3 ed. México D.F.: McGraw-Hill, 1992. P.78 – 649.

Gerencie.com. ONGs: <http://www.gerencie.com/ongs.html>

JERVIS, Robert. Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango - ONGs. International Politics: Enduring Concepts and Contemporary Issues; Longman Publishing Group. Mayo, 2002.  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli66.htm>

LONDOÑO TORO, Beatriz. Organizaciones no gubernamentales y DH en Colombia. ed. virtual Bogotá D.C. Biblioteca Virtual del Banco de la Republica. Mayo, 2005  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/revistas/credencial/diciembre2002/organizaciones.htm>

CARDENAS ESPINOSA, Rubén Darío. Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 130, 2010. Universidad Autónoma de Manizales, Colombia.  
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/10/rdce.htm>

Gerencie.com. Constitución de Entidades Sin Ánimo de Lucro: <http://www.gerencie.com/constitucion-de-entidades-sin-animo-de-lucro.html>

GUIDO GRANIZO, Bahamonde. Sistemas de control y contabilidad para organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Noviembre, 2001.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ongcont.htm>

VIEL ROJAS, Yusmiel. Antecedentes y Fundamentación Teórica del Control Interno. Cuba. Junio, 2009.  
<http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2>

OBANDO CARDENAS, Jaime. El control interno en el marco internacional. Universidad de Antioquia. Mayo, 2011.  
<http://es.scribd.com/doc/54640214/Control-Interno-en-el-marco-internacional>

FLAI, Federación Latinoamericana de Auditores Internos. Marco integrado de control interno latinoamericano (MICIL).  
<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/marco-integrado-control-interno-latinoamericano.pdf>

Historia del Control Interno. Control interno historia y antecedentes en Colombia.  
[http://santotomas-atlantico.gov.co/apc-aa-files/33643333303563653366346336376364/CI\\_Historia.pdf](http://santotomas-atlantico.gov.co/apc-aa-files/33643333303563653366346336376364/CI_Historia.pdf)

RODRIGUEZ H., Hermes. Ambigüedad Normativa del Sistema de Control Interno en Colombia. Universidad Javeriana. Bogotá D.C.  
[http://www.javeriana.edu.co/fcea/eventos\\_rev\\_fiscal/III\\_revisoria\\_fiscal/ponencia\\_hermes\\_rodriguez\\_u\\_tadeo.pdf](http://www.javeriana.edu.co/fcea/eventos_rev_fiscal/III_revisoria_fiscal/ponencia_hermes_rodriguez_u_tadeo.pdf)

NOLES, Walter A. Noles Monteblanco & Asociados. “El Sistema de Control Interno” en el marco del enfoque moderno de control. Perú.  
<http://www.campucss.edu.pe/wp-content/themes/arras/archivos/Control%20Interno%20-%20CPCC.%20Walter%20Noles%20Monteblanco.pdf>

Control de Gestión – Los nuevos conceptos de Control Interno.  
[http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-38.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-38.htm)

MARIN BERNAL, Guillermo. El control interno: una herramienta efectiva en la empresa. México. Junio, 2010.  
<http://moblibar.com.mx/articulos/index.php/administracion-y-finanzas/41-administracion-basica/3450-el-control-interno-una-herramienta-efectiva-en-la-empresa>

MARTINEZ, Vladimir. Puntos clave en la documentación de trabajos de Auditoría. Bogotá D.C. Mayo, 2011.  
<http://www.actualicese.com/opinion/puntos-clave-en-la-documentacion-de-trabajos-de-auditoria-auditool/>

QUIÑONEZ FOLGAR, Jorge Rene. Procedimientos y técnicas de auditoría. Bogotá D.C. Septiembre, 2008.  
<http://www.gerencie.com/procedimientos-y-tecnicas-de-auditoria.html>

GÓMEZ, Giovanni E. Auditoría y Control Interno - Una responsabilidad de todos los integrantes de la organización empresarial. Bogotá D.C. Mayo, 2001.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm>

WIKIPEDIA. La enciclopedia libre. Escándalo Watergate.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Esc%C3%A1ndalo\\_Watergate](http://es.wikipedia.org/wiki/Esc%C3%A1ndalo_Watergate)

WIKIPEDIA. La enciclopedia libre. Ley Sarbanes-Oxley.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_Sarbanes-Oxley](http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Sarbanes-Oxley)  
LADINO, Enrique. Control interno – Informe COSO. Monografias.com  
<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

MercadoTendencias.com Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO.

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

BONILLA CARRERA, Carmen Cecilia. El Informe COSO. Bogotá D.C. septiembre, 2008.

<http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>

GOMEZ, Ramiro. GUITAR, Miguel. MAINEZ, Mariano. VILCHE, Carlos. Informe COSO – Control Interno en Organizaciones. Economía y Negocios.

<http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/5884893/Informe-COSO---Control-Interno-en-Organizaciones.html>

FONAFE. Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado. Lima, Perú. Noviembre, 2006.

<http://www.fonafe.gob.pe/portal?accion=c&t=13&i=2342&n=2&o=107>

GONZALEZ ACOSTA, Eloy. El Informe COSO I y II. Auditool, Red de Conocimiento en Auditoría y Control Interno. Centro Universitario de las Tunas. 2011, Cuba.

[http://www.auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=290:el-informe-coso-i-y-ii&catid=39:trip-deals&Itemid=56](http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=290:el-informe-coso-i-y-ii&catid=39:trip-deals&Itemid=56)

MARTINEZ R., Vladimir. Equipo de Trabajo NASAUDIT, Control Interno. COSO II: Enterprise Risk Management – Primera Parte. Bogotá D.C. Julio, 2009.

<http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO-II-Enterprise-Risk-Management-Primera-Parte.pdf>

MARTINEZ R., Vladimir. Equipo de Trabajo NASAUDIT, Control Interno. COSO II: Enterprise Risk Management – Segunda Parte. Bogotá D.C. Agosto, 2009.

<http://actualicese.com/Blogs/DeNuestrosUsuarios/Nasaudit-COSO-II-Segunda%20Parte.pdf>

RUANO DIEZ, Rafael. Pricewaterhouse Coopers. I Congreso de Auditoria Interna. COSO II – ERM y el Papel del Auditor Interno. Bogotá D.C. 2006.

<http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMylRoldelAuditorInterno.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Septiembre, 2004.

<http://es.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>



## **11. ANEXOS**